

Teknologidrevet samhandling i offentlig sektor

- en casestudie av et IKT-verktøy for individuell plan

Amund Tosterud

Master i kommunikasjonsteknologi

Oppgaven levert: Juni 2007

Hovedveileder: Lill Kristiansen, ITEM

Biveileder(e): Jorunn Bjerkan, NSEP

Oppgavetekst

I 2003 ble rett til individuell plan (IP) lovfestet i sosialtjenesteloven. Vedtaket kom som følge av Odelstingsproposisjon 54 (2002-2003) (SD 2003) som fremmet forslaget. Fra før av var en tilsvarende ordning lovfestet i helselovgivningen, og disse ordningene ble nå samkjørt. Hensikten er at personer med langvarige og sammensatte behov for tjenester skal få et helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tjenestetilbud. Blant målene som ble presentert i proposisjonen var: Å styrke brukernes selvbestemmelse, å sikre at tjenestene ble utformet med utgangspunkt i brukernes behov, større trygghet, forutsigbarhet og aktiv medvirkning for brukerne, avklaring av ansvarsforhold, og sikring av samordning, koordinering og samarbeid mellom ulike deler av tjenesteapparatet og mot brukeren. Videre skriver SD (2003: 61): "Hensikten med individuell plan er (...) å utforme et verktøy for samarbeid mellom ulike forvaltningsnivåer og mellom ulike etater og sektorer"

Den individuelle planen vil inneholde tilstandsbeskrivelser, målhierarki, tiltak og evalueringer. En plan kan i seg selv være et verktøy for koordinering av mål, men er ikke nødvendigvis et verktøy for samarbeid. Et prosjekt i regi av Helse Midt-Norge utvikler en web-portal for arbeidet med IP – SamPro. Gjennom SamPro får tjenestemottakeren og tjenesteyterne tilgang til å kontinuerlig utvikle planen i fellesskap på Internett, og SamPro tilbyr også en sikker meldingsløsning for kommunikasjon mellom deltakerne i en plan. Gjennom SamPro får medlemmer av ansvarsgruppen rundt en IP tilgang til å kontinuerlig utvikle planen. Som brukere av systemet inntar medlemmene rollene tjenestemottaker, pårørende, tjenesteyter og koordinator.

Teknologi blir ikke alltid benyttet i tråd med utviklernes intensjoner, og i pilotgrupper der SamPro benyttes er applikasjonen observert brukt både som kommunikasjonsverktøy, dagbok/egenjournal og kalender. Kandidaten deltar i et prosjekt under doktorgradsstipendiat Jorunn Bjerkan. Prosjektet er godkjent av Regionaletisk komité og Datatilsynet, og kandidaten får tilgang til å delta i kvalitative studier av pilotgruppene. Sentralt i studien blir eksplorerende intervjuer med brukere av verktøyet, og oppgaven skrives med en sosioteknisk tilnærming.

Kandidaten skal i oppgaven:

- Vurdere hvordan individuell plan generelt, og et verktøy som SamPro spesielt, kan bidra til å oppfylle målene fra Ot. prp. 54 (2002-2003) og andre relevante dokumenter.
- Identifisere behov hos brukerne av SamPro som kan løses med endringer i teknologi og/eller organisasjon
- Beskrive løsninger for SamPro som kan bidra til å oppfylle både politiske mål og brukernes behov.

Oppgaven gitt: 25. januar 2007

Hovedveileder: Lill Kristiansen, ITEM

if you ever get close to a human
and human behaviour
be ready be ready to get confused

Björk

our minds are wonderful explanation machines,
capable of making sense out of almost anything,
capable of mounting explanations for all manner of
phenomena, and generally incapable of accepting the
idea of unpredictability

Nassim Nicholas Taleb

it's hard to predict – especially the future

Niels Bohr

Forord

Denne oppgaven setter punktum for seks år som student ved NTNU. Fem av disse årene utgjør en master i teknologi; kommunikasjonsteknologi, studieretning telekommunikasjon, organisasjon og samfunn. I tillegg til fag i kommunikasjonsteknologi og systemutvikling, har jeg studert fag fra sosiologi, psykologi og industriell økonomi.

Denne masteroppgaven hadde ikke blitt til uten god hjelp og støtte fra en rekke personer. Først og fremst vil jeg takke informantene som uten betenkeligheter har delt av seg selv og sine liv, og latt seg intervjuet av en ung og uerfaren student.

En stor takk til min veileder Lill Kristiansen som har vært meget tilgjengelig, engasjert og imøtekommende, og for at hun aldri har latt meg redusere ambisjonene eller lagt fingrene imellom i sine kommentarer på utkast.

Denne studien hadde ikke vært mulig å gjennomføre dersom ikke Jorunn Bjerkan hadde tatt meg under sine vinger, og latt meg delta i hennes forskningsprosjekt. Hun har også vært uvurderlig som mentor i gjennomføringen av den kvalitative studien, og har hele veien vist et inspirerende engasjement. Takk også til Knut og Torstein for hyggelig reisefølge.

Jeg finner det også på sin plass å takke de forelesere som har påvirket utdannelsen min i den retningen den har tatt, og som derfor har bidratt til denne oppgaven uten å nødvendigvis være klar over det selv: Arne Krokan, Endre Sjøvold, Jostein Engesmo og Lars Groth.

Til slutt vil jeg takke Ingrid-Therese fordi hun gjør livet fantastisk og klarer å holde flere tanker i hodet på en gang. En stor takk også til Marte for korrekturlesing og livsnødvendige akademiske spaserturer.

Trondheim, 14.06.2007

Amund Tosterud

Sammendrag

I denne oppgaven presenteres resultatene fra en kvalitativ studie der brukere av SamPro, et IKT-verktøy for arbeid med individuelle planer, er intervjuet. Hensikten bak ordningen med individuell plan er at personer med langvarige og sammensatte behov for tjenester fra helse- og sosialsektoren skal få et helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tjenestetilbud. Verktøyet gjør den individuelle planen tilgjengelig for tjenestemottakeren og alle tjenesteyterne via Internett. I tillegg til funksjonalitet for å samarbeide om å skrive og oppdatere planen, tilbyr SamPro en sikker meldingsløsning som et alternativ til usikrede elektroniske meldingsløsninger slik som e-post.

Studien viser at selv om potensialet og behovet for et elektronisk samhandlingsverktøy absolutt er til stede, er ikke erfaringene med SamPro udelt positive. SamPro bygger på en banebrytende arkitektur for utveksling av sensitive opplysninger over usikrede nett. Mens dette naturlig har hatt stor oppmerksomhet i utviklingsarbeidet, har ikke samme engasjement blitt satt inn på brukervennlighet og funksjonalitet. Mens sikkerhetsløsningen var en forutsetning for å realisere verktøyet, viser studien med all tydelighet at det er funksjonalitet og brukervennlighet som opptar brukerne, og manglende innsats på dette punktet ser ut til å ha vært avgjørende for hvordan verktøyet har blitt tatt i bruk.

Det er imidlertid ikke slik at teknologien alene avgjør om et verktøy blir suksess. Denne oppgaven bygger på teori om teknologidrevet endring i organisasjoner, med spesiell tanke på offentlig sektor. Samarbeidsteknologier skiller seg fra annen IKT i det at de har en betydelig sosial komponent som påvirker hvordan de tas i bruk og integreres i organisasjonen. Med utgangspunkt i Giddens' strukturasjonsteori og det raskt voksende feltet kompleksitetsteori, viser jeg hvordan teknologi, organisasjon og mennesker eksisterer i et samspill, der alle elementene spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser. Oppgaven diskuterer også en kritikk av et systemteoretisk perspektiv på endring i organisasjoner. Dette perspektivet anser organisasjoner som systemer som kan beskrives med kausale lov-lignende sammenhenger, og baserer seg på en grunnleggende antagelse om at menneskene som utgjør organisasjonen kan regnes som rasjonelle aktører. Jeg viser at dette ikke kan anses som en gyldig antagelse, og en konsekvens av dette er at vår

kunnskap om nåtiden og tidligere hendelser ikke entydig kan benyttes som grunnlag for å forutse fremtiden.

Jeg avslutter oppgaven med å diskutere en mulig fremgangsmåte for hvordan vi kan klare å gjennomføre de endringene i offentlig sektor som er nødvendig for å møte de store utfordringene som kommer av en aldrende befolkning. Videre presenterer jeg konkrete forslag til hvordan både SamPro og brukerorganisasjonene må endres for å ha mulighet til å nå målene for individuell plan og effektiviseringen av offentlig sektor, samt oppfylle brukernes behov som er identifisert gjennom denne studien.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vii
Figur- og tabelliste	ix
1 Innledning	11
1.1 Bakgrunn	12
1.2 Problemstilling	12
1.3 Målgruppe	13
1.4 Avgrensninger	14
1.5 Oppbygning	15
2 Domenebeskrivelse	17
2.1 Individuell plan	17
2.2 eGovernment i Norge	20
2.2.1 eHelse	21
2.3 Helse- og sosialsektoren	25
3 Metode	27
3.1 Valg av metode	28
3.1.1 Kvalitativ metode	29
3.1.2 Valg av problemstilling	32
3.2 Forskningsdesign og etiske vurderinger	32
3.2.1 Utvelgelse av case og informanter	33
3.2.2 Gjennomføringen av intervjuene	35
3.2.3 Tolking av data og analyse	38
3.2.4 Overførbarhet	39
3.3 Teoretisk fundament	40
3.3.1 En sosioteknisk tilnærming	41
3.3.2 Vitenskapsteori	42
3.3.3 Valg av teori	43
4 Teoretiske diskurser om teknologi og organisasjoner	45
4.1 Aktør- og strukturteori	45
4.2 Strukturasjonsteori	47
4.3 IKTs påvirkning på organisasjonen – spørsmålet om desentralisering	51
4.4 Grunnleggende antagelser om hvordan arbeid utføres i organisasjoner	54
4.4.1 Organisasjoner som systemer	54
4.4.2 Organisasjoner som komplekse responsive prosesser	61
4.4.3 Kompleksitetsteori i praksis	64
4.5 Teknologimediert kommunikasjon	66
4.5.1 Kategorisering av kommunikasjonsteknologier	67
4.6 Samhandling og brukerorientering	72
4.6.1 IKT-støttet samhandling	72
4.6.2 Interorganisatorisk samhandling i offentlig sektor	73
4.6.3 IKT-støttet interorganisatorisk samhandling	75

5	Individuell plan i praksis	77
5.1	Tidligere forskning på individuell plan	77
5.2	IKT-verktøy for individuell plan: SamPro	78
5.2.1	Arkitektur	80
5.2.2	Meldingssystemet	81
5.2.3	Evaluering av SamPro som OFU-prosjekt	83
5.2.4	Vurdering av SamPro mot offentlige retningslinjer for IKT	85
6	Funn	89
6.1	Påloggingsproblemer	89
6.2	IT-kompetanse og brukervennlighet	90
6.3	Informasjonsstruktur og bruk av standardiserte maler	92
6.4	Individuell plan i SamPro vs. individuell plan på papir	93
6.5	Prioritering av planarbeidet	97
6.6	Tilgjengelighet til fagpersonene	98
6.7	Asymmetri i kommunikasjon	101
6.8	Desentralisering av ansvar	103
7	Diskusjon	107
7.1	Måloppnåelse med individuelle planer og SamPro	107
7.1.1	Bort fra IKT-drevet organisasjonsendring	110
7.1.2	Overgang til prosessenkning	114
7.2	Erfaringer og behov fra brukerne av SamPro	115
7.2.1	Stabilitet i oppstartsperioden	116
7.2.2	Brukervennlighet	116
7.2.3	Informasjonsoverflyt	117
7.2.4	Desentralisering av makt og ansvar	118
7.3	Videreutvikling av SamPro, og tilpasning av organisatoriske forhold	120
7.3.1	Fleksibilitet i verktøy og arbeidssituasjon	120
7.3.2	Løsning på problemet med asymmetri	124
8	Konklusjon	129
8.1	Muligheter for videre forskning	131
9	Referanseliste	135
	Vedlegg 1 – Opprinnelig oppgavetekst	141
	Vedlegg 2 - Intervjuguide	143
	Vedlegg 3 – OFU-kontrakt	145

Figur- og tabelliste

Figur 4.1: Struktursteoretisk modell for teknologi i organisasjoner (Orlikowski 1992: 410pp)	50
Figur 5.1: Organisering av arbeidet med SamPro	79
Figur 5.2: Overordnet use-case for SamPro (SINTEF 2003)	80
Figur 7.1: Sekvensdiagram for symmetrisk meldingssystem i SamPro	126
Tabell 4.1: Kategorisering av noen typer kommunikasjons- og samarbeidsteknologi	69
Tabell 7.1: Vurdering av fortolkningsfleksibilitet	123

1 Innledning

Denne oppgaven handler om frihet. De fleste av oss dveler lite ved beslutningen om å overlate kontrollen over våre liv i hendene til kyndig helsepersonell når vi blir syke. Med håp om å kunne vende tilbake til hverdagen raskest mulig, overlater vi til leger og sykepleiere å ta de nødvendige beslutningene om hva vi skal gjøre. For en voksende gruppe i befolkningen er sykdommen selve livet. For mange kronisk syke er det sykdommen som er hverdagen, og å leve med og behandle denne er en fulltidsjobb, uten håp om at sykdommen en dag skal forsvinne helt. Hvem skal bestemme hvordan de skal leve sine liv og hvilke mål de skal jobbe for å oppnå? I en hverdag der sykdommen allerede dikterer de fleste valg, opplever mange å være kasteballer i systemet, å måtte slåss for å få sine rettigheter oppfylt, og å kjempe for å få sin stemme hørt og trodd. Å selv få være med å bestemme hva som er best for seg selv, bør være en naturlig rettighet.

Den andre formen for frihet er den vi alle opplever hver eneste dag. Til enhver tid kan vi gjøre, tenke eller si ting som er uventet, spontant og umulig å forutse. Det kan naturligvis finnes sterke sosiale incentiver for å begrense vår atferd innenfor visse mønstre, men disse normene kan ikke kontrollere våre handlinger mer enn vi selv tillater dem. På tross av denne uforutsigbarheten fortsetter bedriftsledere, forskere og politikere å lete etter kausale sammenhenger i menneskenes atferd.

Jeg vil hevde at vi hittil bare har sett konturene av hvordan IKT vil endre måten vi arbeider og samarbeider på. IKT har muliggjort en enorm personlig produktivitetsøkning. Neste skritt handler om å effektivisere arbeidet i organisasjoner gjennom å muliggjøre prosesser som tidligere har vært utenkelige. Når oppgaver vokser ut over én manns evner oppstår behovet for arbeidsdeling, og organisasjoner blir født. Av arbeidsdelingen følger spesialisering, og koordineringen av organisasjonens aktiviteter blir neste utfordring (Groth 1999). Det er denne koordineringen IKT gir nye muligheter for. Når koordineringen kan gjøres på nye måter, blir ulempene ved oppdelingen i spesialiserte enheter tydelig. Derfor vil mange organisasjoner nå innføre IKT for å *skape* samhandling på tvers av funksjonsområder og –nivåer, og det er dette jeg kaller teknologidrevet samhandling. Samhandling er imidlertid mer enn teknologi. Det er en prosess mellom mennesker, og kulturelle, organisatoriske og personlige forhold er minst like viktig for å realisere samhandling.

1.1 Bakgrunn

Effektivisering av offentlig sektor er et hlyaktuelt tema, ikke minst drevet av eldrebølgen – en markant økning av gjennomsnittsalderen i Norge som innebærer flere alderspensjonister per arbeidstaker. Fremstillinger om bestemor på anbud og helsearbeidere med stoppeklokke frekventerer ofte mediene, og nylig fremkom det at bemanningen ved en del sykehjem er så lav at nattevakter alene på jobb ser seg nødt til å medisinerer beboerne for å få arbeidsro (Aftenposten 2007).

I 2003 ble rett til individuell plan (IP) lovfestet i sosialtjenesteloven. Vedtaket kom som følge av *Odelstingsproposisjon 54 (2002-2003)* (SD 2003) hvor forslaget ble fremmet. Fra før av var en tilsvarende ordning lovfestet i helselovgivningen, og disse ordningene ble nå samkjørt. Hensikten er at personer med langvarige og sammensatte behov for tjenester skal få et helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tjenestetilbud. Blant målene som er presentert i proposisjonen er: Å styrke brukernes selvbestemmelse, å sikre at tjenestene blir utformet med utgangspunkt i brukernes behov, større trygghet, forutsigbarhet og aktiv medvirkning for brukerne, avklaring av ansvarsforhold, og sikring av samordning, koordinering og samarbeid mellom ulike deler av tjenesteapparatet og mot brukeren. Videre skriver Sosialdepartementet (2003: 61) at *"hensikten med individuell plan er (...) å utforme et verktøy for samarbeid mellom ulike forvaltningsnivåer og mellom ulike etater og sektorer"*.

Den individuelle planen vil inneholde tilstandsbeskrivelser, målhierarki, tiltak og evalueringer. En plan kan i seg selv være et verktøy for koordinering av mål, men er ikke nødvendigvis et verktøy for samarbeid. Et prosjekt i regi av Helse Midt-Norge utvikler en web-portal for arbeidet med IP – SamPro. Gjennom SamPro får tjenestemottakeren og tjenesteyterne tilgang til å kontinuerlig utvikle planen i fellesskap på Internett, og SamPro tilbyr også en sikker meldingsløsning for kommunikasjon mellom deltakerne i en plan.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er tredelt.

Vurder hvordan individuell plan generelt, og et verktøy som SamPro spesielt, kan bidra til å oppfylle målene fra Ot. prp. 54 (2002-2003) og andre relevante dokumenter.

Med andre relevante dokumenter regnes offentlige strategidokumenter for bruk av IKT og modernisering av offentlig sektor – *eNorge 2009* (MOD 2005) og *S@mspill 2007* (HD

og SD 2003), og andre offentlige dokumenter som beskriver ordningen med individuell plan, slik som veilederen til forskriften om individuell plan (Sosial- og helsedirektoratet 2005). Disse dokumentene beskriver mål for effektivisering av offentlig sektor, retningslinjer for bruk av IKT og hvilke resultater som søkes oppnådd med individuell plan. Måloppnåelsen vil jeg vurdere opp mot mine observasjoner av bruken av SamPro og individuell plan, en gjennomgang av teknisk gjennomføring og funksjonalitet i SamPro, og teori om organisasjonsendring og samhandling i offentlig sektor.

Identifisere behov hos brukerne av SamPro som kan løses ved endringer i teknologi og/eller organisasjon.

Brukernes behov er identifisert gjennom samtaleintervjuer med personer som har brukt, eller hatt muligheten til å bruke SamPro i arbeid med virkelige individuelle planer over en lengre tidsperiode (ca. 1 år). Brukerne representerer både tjenestemottakere, pårørende, tjenesteytere og koordinatorene. Informantene er intervjuet om deres opplevelse av funksjonaliteten i SamPro, erfaringer med SamPro i forhold til eventuelle erfaringer med papirbasert individuell plan, og om hvordan de opplever forholdet mellom tjenestemottaker og tjenesteapparat. Mitt utgangspunkt er at slike behov ikke kan tilskrives rent tekniske eller rent organisatoriske forhold, og at det er nødvendig å se disse i sammenheng. Likeledes kan det være vanskelig å skille strengt mellom hva som skyldes SamPro og hva som skyldes ordningen med individuell plan, ettersom dette for mange av brukerne er to sider av samme sak.

Beskrive løsninger for SamPro som kan bidra til å oppfylle både politiske mål og brukernes behov.

For de behovene som er identifisert vil jeg foreslå konkrete forslag til endringer av SamPro for at systemet bedre kan oppfylle de spesifiserte mål og krav til individuell plan og offentlig IKT. Disse endringene vil imidlertid også være avhengige av endringer i arbeidsprosesser og organisasjonene for å gi positiv effekt.

1.3 Målgruppe

Oppgaven kan leses på flere måter og er beregnet på ulike målgrupper. Oppgaven vil være av interesse for alle som arbeider med individuelle planer, enten på administrativt, politisk eller praktisk nivå. Spesielt gir oppgaven innblikk i hvordan bruken av et verktøy som SamPro har innvirkning på planarbeidet på godt og vondt. Jeg håper også at oppgaven vil oppfattes som nyttig for de som jobber med utviklingen av SamPro, da jeg mener at verktøyet har et enormt potensial for å forbedre livssituasjonen til svært mange

mennesker. Mange av resultatene i denne oppgaven vil også være relevante for lesere som har interesser i andre IKT-utviklingsprosjekter i offentlig sektor. Behovet for å vektlegge brukergrensesnitt, fleksibilitet og standardisering viser seg tydelig i eksempelet med SamPro, og vil være like relevante for andre brukergrupper. På et mer generelt plan kan teorikapittelet (kapittel 4) leses som en diskusjon om begrensningene i teknologidrevet endring av organisasjoner generelt, og offentlig sektor spesielt.

1.4 Avgrensninger

Opgaven er avgrenset både metodisk og faglig. Metodisk har jeg benyttet et eksplorerende kvalitativt forskningsopplegg. I denne metoden går man inn i datainnsamlingen med åpent sinn og stor fleksibilitet (mer om dette i kapittel 3.2.2). Avgrensningene vokser frem fra metoden: Hvilke funn man oppnår og hvilke man velger å gå videre med er den reelle avgrensningen. Kvalitative samtaleintervjuer, som er metoden jeg har benyttet, gir bare data om hvordan brukerne opplever systemet og hvordan de selv velger å fortelle om bruken av det, ikke om hvordan systemet faktisk blir brukt. Videre er utvalget av informanter en avgrensning. Jeg har i arbeidet med denne oppgaven kun intervjuet brukere av SamPro, ikke beslutningstagere på høyere nivå og administratorer som også spiller en vesentlig rolle i hvordan teknologien blir benyttet, og hvordan endringsprosessene foregår.

Min fagbakgrunn og kompetanse gir også en avgrensning. Jeg har tverrfaglig bakgrunn fra kommunikasjonsteknologi og sosiologi. Mens dette gir meg fundament til å vurdere både teknologiske og organisatoriske utfordringer, er jeg dårligere rustet til å vurdere helsefaglige forhold og de politiske og juridiske prosessene som spiller en stor rolle i offentlig sektor. Slike forhold kan ligge bak hvordan endringer kan og ikke kan gjøres. I denne oppgaven har jeg i stor grad valgt å se bort fra de juridiske sidene ved endring. Disse handler i stor grad om personvern, men også om fortolkningen av alle de lover og regler som regulerer mulighetene. Jeg forutsetter derfor at lovene kan endres i tråd med teknologiutviklingen og behovet for nye arbeidsmåter, og jeg forutsetter også at informasjonssikkerhet og personvern ivaretas. Mens det kan finnes gode helsefaglige grunner til at arbeidet i dag er organisert som det er, mener jeg det er nyttig å være bevisst på hvilke muligheter som eksisterer teknologisk og organisatorisk før man vurderer hvordan de foreslåtte løsningene kan harmonere med helsefaglige behov.

1.5 Oppbygning

I kapittel 2 presenterer jeg de sentrale politiske dokumentene om ordningen med individuell plan og om IKT og modernisering av offentlig sektor. Kapittel 2.3 belyser forskjellene på privat og offentlig sektor, og noen aspekter ved helsearbeid. For lesere som er kjent med disse temaene vil kapitlet kun tilføre min tolkning av disse dokumentene.

Kapittel 3 beskriver hvordan forskningsopplegget er gjennomført i praksis. Valg av metode og forskningsdesign beskrives i lys av metodelitteratur, og i tillegg beskrives mitt teoretiske fundament og nøkkellitteratur.

Kapittel 4 er teorikapitlet. I kapitlet diskuteres tre diskurser i forskning på teknologi og organisasjoner. Skillet mellom aktør- og strukturteori som strukturasjonsteorien forsøker å forene, diskusjonen om hvorvidt teknologi fører til mer eller mindre sentralisering i organisasjoner, og en diskusjon om hvorvidt menneskelig atferd kan beskrives med kausale sammenhenger og en antagelse om rasjonalitet. Videre beskriver jeg i kapitlet en modell for å kategorisere teknologimediert kommunikasjon, og til sist en diskusjon om teknologimediert samhandling mellom organisasjoner.

Kapittel 5 gir en kortfattet presentasjon av tidligere forskning på bruk av individuelle planer, og deretter beskrives IKT-verktøyet SamPro som jeg spesifikt har studert bruken av. I dette kapitlet diskuteres jeg Offentlige forsknings- og utviklingskontraktens egnethet til utvikling av samarbeidsteknologi, og hvordan SamPro teknisk oppfyller myndighetenes krav for IKT i offentlig sektor, noe som bør være av interesse for alle som utvikler slike systemer.

I kapittel 6 presenterer jeg mine funn fra intervjuene med brukere av SamPro. Funnene er presentert gjennom informantenes egne ord, og min analyse og tolkning av disse. Deretter diskuteres i kapittel 7 funnene opp mot myndighetenes mål beskrevet i kapittel 2, og teorien fra kapittel 4. Først diskuteres hvilke muligheter jeg ser for å realisere positive endringer i offentlig sektor ved hjelp av teknologi. I de siste to delkapittelene beskrives konkrete anbefalinger for en videreutvikling av SamPro.

2 Domenebeskrivelse

I dette kapitlet vil jeg introdusere domenet for oppgaven. Kapittel 2.1 beskriver ordningen med individuell plan, både målene som ligger bak og retningslinjene for hvordan forskriften skal tolkes. I kapittel 2.2 beskrives mål og retning for eGovernment i Norge og moderniseringen av offentlig sektor, og helse- og sosialsektoren spesielt. I kapittel 2.3 drøftes enkelte særtrekk ved offentlig sektor og helsearbeid.

2.1 Individuell plan

I 2003 vedtok Stortinget å lovfeste rett til individuell plan i sosialtjenesteloven. Retten var allerede lovfestet i lov om pasientrettigheter fra og med 2001, men denne gjelder kun for helsetjenester (SD 2003). Hensikten med individuell plan (IP) er at personer med langvarige og sammensatte behov for tjenester kan få et helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tjenestetilbud (SD 2003). Med lovendringen i 2003 gjelder denne retten på tvers av helse- og sosialsektoren, og det legges opp til utstrakt samarbeid både på tvers og internt i fagområdene. Forskrift om individuell plan trådte i kraft 1. januar 2005 (Sosial- og helsedirektoratet 2005). Blant personene ordningen med individuell plan er ment å hjelpe finner vi følgende:

”Personer med fysisk funksjonshemming, utviklingshemming, psykiske lidelser og rusproblemer (...) som har behov for bedre samordning av tjenestene (...). Men også brukere som over tid har behov for økonomisk stønad etter sosialtjenesteloven kan ha behov for samordning av hjelpetilbud fra andre etater, for eksempel arbeidsmarkedsetaten” (SD 2003: 64).

En individuell plan er i utgangspunktet ikke mer enn et dokument der mål for de offentlige tjenestene en tjenestemottaker har rett på er beskrevet, sammen med relevante opplysninger om tjenestemottakeren, aktuelle vedtak, avtalte tiltak og kontaktinformasjon til personer involvert i planen. Avklarte felles mål skal muliggjøre et koordinert tjenestetilbud. Planen er imidlertid også ment å bidra til samarbeid mellom aktørene – først i arbeidet med å utarbeide selve planen, deretter for å samhandle om å hjelpe tjenestemottakeren. I *Odelstingsproposisjon 54 (2002-2003)* (SD 2003) beskriver departementet følgende mål: Å styrke brukernes selvbestemmelse, å sikre at tjenestene blir utformet med utgangspunkt i brukernes behov, større trygghet, forutsigbarhet og aktiv medvirkning for brukerne, avklaring av ansvarsforhold, og sikring av samordning, koordinering og samarbeid mellom ulike deler av tjenesteapparatet og mot brukeren.

I veilederen til forskriften om individuell plan skriver Sosial- og helsedirektoratet (2005) at formålet med individuell plan blant annet er å sikre at én tjenesteyter til enhver tid skal ha hovedansvaret for oppfølging av tjenestemottakeren. Denne tjenesteyteren med hovedansvar kalles i praksis koordinator eller personlig koordinator. Imidlertid finnes det også eksempler på at koordinatorrollen helt eller delvis tilfaller pårørende, tjenestemottaker selv, eller andre tillitspersoner. Eksempler på yrkesgrupper som er representert som tjenesteytere kan være lege, helsesøster, sosionom, saksbehandler i kommunal forvaltning, spesialpedagog, lærer, fysioterapeut eller behandlere i rusomsorgen. Tjenestemottakerene er også en variert gruppe, mange av mottakerne er barn eller er av andre grunner avhengige av at pårørende administrerer den individuelle planen. I denne oppgaven vil rollebetegnelsene tjenesteyter, koordinator og tjenestemottaker benyttes generelt. Tjenestemottaker kan være mottakeren selv eller dennes pårørende avhengig av situasjonen. Jeg velger å ikke skille på disse fordi det er personen som er aktiv deltager i planen jeg er interessert i, og ikke personen som mottar den praktiske behandlingen. Koordinator antas å være en tjenesteyter med hovedansvar med mindre annet er spesifisert. Alle personene som er tilknyttet en individuell plan, deltar som individer, ikke roller. Det vil si at hvis en tjenesteyter går ut i permisjon blir ikke deltakelse automatisk overført til en annen person i tilsvarende rolle. I prinsippet er det kun deltakerne som har tilgang til dokumentene som utgjør en individuell plan.

I *Odelstingsproposisjon 54 (2002-2003)* presiseres videre hensikten med individuell plan:

”Hensikten med individuell plan er i tillegg til å gi tjenestemottaker en individuell rettighet, å utforme et verktøy for samarbeid mellom ulike forvaltningsnivåer og mellom ulike etater og sektorer” (SD 2003: 61).

Samarbeid på tvers av ulike sektorer og nivåer er i følge Sosial- og helsedirektoratet (2005: 13) *”et så selvfølgelig mål at det ikke er regulert særskilt i eget regelverk”*. Imidlertid har sosialtjenesten en samarbeidsplikt i alle tilfeller der samarbeid med andre etater kan bidra til å løse oppgavene sosialtjenesten er pålagt. Til enhver individuell plan hører det en individuell prosess. Derfor er spesifikasjonene for hva en individuell plan er og skal innholde bevisst ikke spesifisert i detalj for å bevare mulighetene for individuell tilpasning. Det er koordinatorens ansvar å finne egnede samarbeidsformer for deltagerne, og det skal prioriteres arbeidsformer som sikrer tjenestemottakeren og pårørende innflytelse (Sosial- og helsedirektoratet 2005). En vanlig måte å gjøre dette på er gjennom en ansvarsgruppe som møtes jevnlig eller ved behov, bestående av tjenestemottaker, koordinator og et utvalg tjenesteytere.

Individuell plan er en rettighet, og tjenestemottakeren må selv søke om å få utarbeidet en plan. Rettigheten gjelder kun for de tjenestemottakere med behov for langvarige og koordinerte tjenester fra helse- og/eller sosialsektoren. Hvorvidt den enkelte er kvalifisert vurderes til en viss grad ut fra skjønn. Når en person først har fått innvilget individuell plan, kan imidlertid tjenesteytere utenfor helse- og sosialsektoren med fordel trekkes inn, slik som for eksempel ansatte ved skoler og barnehager. For tjenesteyterne er det forskjeller i hver enkelt instans sitt lovgrunnlag hvordan de skal forholde seg til denne rettigheten. Mens det for helsearbeidere foreligger en plikt om å utarbeide plan, er det formelt sett ingen slik plikt i sosialtjenesteloven. De juridiske skillelinjene her vil ikke bli vurdert videre i denne oppgaven. Det er imidlertid slik at ansvaret for å utarbeide planen er fordelt på tre instanser; sosialtjenesten, kommunehelsetjenesten og helseforetakene, og utover en presisering av at den instans tjenestemottaker henvender seg til har en selvstendig plikt til å sørge for en plan blir utarbeidet, har ingen av instansene sterkere plikt enn andre (Sosial- og helsedirektoratet 2005).

Jeg mener at målene for innføring av individuell plan i helse- og sosialsektoren er ambisiøse i forhold til de verktøy som stilles til rådighet. For eksempel skriver Sosial- og helsedirektoratet (2005: 18) at ordningen skal være både et verktøy og en prosess:

”[Ordningen] åpner for at tjenesteapparatet kan sette tjenestemottakeren i sentrum, og som en ny arbeidsmetode ved at den utfordrer tjenesteytere, etater, institusjoner og kommuner til å organisere, samarbeide og samvirke på nye måter.”

Avklarte felles mål kan ha en styrende funksjon, og dermed gi en retning for samarbeid (Jacobsen og Thorsvik 2002). Men en plan alene, i sin enkleste form, vil ikke nødvendigvis resultere i nye arbeidsformer. Mye er avhengig av at koordinatoren finner frem til samarbeidsformer som fungerer. For å bidra til dette utvikles web-applikasjonen SamPro, gjennom et offentlig forsknings- og utviklingsprosjekt i regi av Helse Midt-Norge. SamPro skal være et verktøy for samarbeid og kommunikasjon mellom aktørene involvert i en plan. Gjennom å gjøre planen tilgjengelig på Internett øker tilgjengeligheten til planen, og muliggjør at aktørene individuelt arbeider direkte i planen. SamPro beskriver jeg nærmere i kapittel 5.2

2.2 eGovernment i Norge

Moderniseringsdepartementet (MOD), under Bondevik II-regjeringen, publiserte rapporten *eNorge 2009 - Det digitale spranget* (MOD 2005). Rapporten beskriver mål og retning for hvordan Norge skal moderniseres ved hjelp av digital teknologi – altså en strategiplan for eGovernment. Med grunnlag i visjonen om Norge som et inkluderende kunnskapssamfunn, skal informasjonsteknologien utnyttes til å gi innbyggere og næringsliv en enklere hverdag, og samtidig effektivisere offentlig sektor. Effektivisering beskrives i *eNorge 2009* som å levere ”best mulig tjenester for ressursene den (offentlig sektor) disponerer” (MOD 2005: 2).

eNorge 2009 henviser til den såkalte eldrebølgen når det gjøres klart at veksten i arbeidsstyrken ikke er stor nok til å løse alle de offentlige oppgavene som følger av en befolkning der gjennomsnittsalderen stiger. IKT ses på som et verktøy for å frigjøre ressurser, som deretter kan overføres til sektorer der behovet for arbeidskraft ikke kan digitaliseres bort (slik som helse og omsorg) (MOD 2005).

”Gevinstrealisering skal ses i et økonomisk perspektiv, men også som realisering av kvalitative, sosiale, kulturelle og demokratiske gevinster. Utnyttelse av digitale muligheter i det offentlige skal frigjøre ressurser til bedre offentlige tjenester, gi økt deltakelse i demokratiske prosesser og lettere tilgang til informasjon” (MOD 2005: 3).

To stikkord står sentralt i *eNorge 2009*: Samhandling og brukerorientering. Økt samhandling i offentlig sektor ses på som en forutsetning for å realisere maksimal effektiviseringsgevinst gjennom bruk av IKT. Punia og Saxena (2004) benytter en silometamor for å illustrere organiseringen av offentlig virksomhet i vertikalt rigide funksjonsområder. Silometamoren benyttes for å illustrere både manglende samhandling mellom funksjonsområder, og problematisk samarbeid mellom ulike hierarkiske nivåer internt i en funksjonsgruppe. Målet om å brukerorientere offentlig sektor markerer en overgang til en prosessorientert organisering, der kompleksiteten i offentlig organisering skal være mest mulig skjult for brukerne, og minst mulig til hinder for effektiv saksbehandling. Brukerorientering av tjenestene er et overordnet mål for omstillingen av offentlig sektor, og dette henger tett sammen med prosessorganiseringen. Dette er umulig uten samhandling mellom etatene, og eksisterende og nye IT-systemer må integreres med hverandre. Det kan imidlertid være juridiske hindre for en slik integrering av systemer tilhørende ulike etater, da informasjonsutveksling krever samtykke fra personen informasjonen gjelder.

Et av virkemidlene i *eNorge 2009* er utviklingen av borgerportalen MinSide.

”MinSide vil være et offentlig servicekontor på Internett der innbyggerne kan utføre tjenester elektronisk med utgangspunkt i en personlig side med sikker pålogging. MinSide skal bli en persontilpasset tjeneste hvor relevant informasjon om og for hver enkelt innbygger er tilgjengelig på ett sted.” (MOD 2005: 10)

Alle relevante interaktive tjenester som har innbyggerne som målgruppe skal gjøres tilgjengelige gjennom og integreres med MinSide i løpet av 2009, samtidig som de kan fortsette å være tilgjengelige i egne grensesnitt – for eksempel på kommunenes nettsider (MOD 2005).

eGovernment vekker bekymringer om digitale skiller – en ny form for sosial ulikhet som kommer med den nye teknologien (Frønes 2002). Ny teknologi kan skape skiller mellom de som har tilgang til den, og de som ikke har. Dette er ikke bare tydelig mellom fattige og rike land, men også mellom sosiale grupper i Norge – andelen husstander som har tilgang til PC og Internett stiger tilnærmet proporsjonalt med årlig inntekt (SSB 2007). Gjennom biblioteker, offentlige servicekontor, arbeidsplassen eller skolen skal alle norske borgere ha tilgang til PC og Internett i sitt nærområde, men ulikhet handler ikke bare om tilgang. Ulik kompetanse, erfaring, interesser og læringsbetingelser bidrar også til sosial ulikhet – økt tilgjengelighet gjør faktisk disse skillene større (Frønes 2002). *eNorge 2009* har fokus på digital deltakelse for alle, og innledningsvis står det at ”*det er viktig at elektroniske tjenester og verktøy tilrettelegges for alle. Digitale skiller skal unngås*” (MOD 2005: 7). *eNorge 2009* introduserer også tiltak for å øke både tilgjengeligheten til og kompetanse i bruk av IT, deriblant tiltak for å øke IT-kunnskapen blant arbeidssøkere (MOD 2005).

2.2.1 eHelse

I tillegg til *eNorge 2009* har det blitt laget sektorspesifikke planer for digitalisering av helse- og sosialsektoren, fra *Mer helse for hver bIT* (1997-2000), via *Si @!* (2001-2003), til den foreløpig siste i rekken: *S@mspill 2007* (2004-2007) (HD og SD 2003). Mens de tidligere planene har hatt fokus på å bringe IT inn i helsesektoren, og å samordne de initiativene som allerede var igangsatt, er det som navnet tilsier elektronisk samarbeid som er tema for *S@mspill 2007*. Helse- og sosialsektoren har spesielle utfordringer både med samarbeid og bruk av IKT. Hensynet til personvernet står høyt, og det stilles sterke krav til etisk forsvarlig behandling av data. En brukers problemer er ofte sammensatte, slik at helhetlig behandling er nødvendig. Dette kan gjøre enhver fragmentering i sektoren problematisk. Sist men ikke minst; tjenestene sektoren tilbyr er livsnødvendige

for mottakerne. Forsinkelser, samarbeidsproblemer og misforståelser går ikke bare utover økonomi, men går bokstavelig talt ut over borgernes liv og helse. Dette gir et enormt incentiv for å effektivisere sektoren, samtidig som det kreves betydelig varsomhet ved endringer. Vi har ikke råd til å la være å effektivisere sektoren, men vi har heller ikke råd til å gjøre feil.

S@mspill 2007 presenterer fire punkter som må være oppfylt før en kan forvente å trekke ut store gevinster fra satsning på IKT i helse- og sosialsektoren (HD og SD 2003: 4):

- Papiret må fjernes der elektroniske løsninger innføres.
- Elektronisk samarbeid må utvides til alle samarbeidsparter i sektoren og til flere områder for samarbeid.
- IT-utviklingen må ivareta helhet og sammenheng ved å vektlegge felles standarder, god informasjonsflyt mellom ulike løsninger og nasjonal utbredelse av viktige anvendelser.
- IT-utviklingen må henge sammen med organisasjonsutvikling, endringer i arbeidsprosesser og nye former for samarbeid og arbeidsdeling.

Hovedsatsingsområdene for perioden er god informasjonsflyt og elektronisk samarbeid med nye aktører. God informasjonsflyt krever at eksisterende elektronisk samarbeid konsolideres, og tiltaksområder som er valgt ut er infrastruktur, informasjonsstruktur, informasjonssikkerhet, elektroniske pasientjournaler, meldingsutveksling og fagstøtte. De nye brukerne man ønsker elektronisk samarbeid med er pasienter og brukere, apotek, og kommunale helse- og sosialtjenester (HD og SD 2003). Det presiseres samtidig at elektronisk samarbeid langt fra kun er et spørsmål om teknologi, men også om hvordan teknologien anvendes (HD og SD 2003).

Helsedepartementet og Sosialdepartementet (HD og SD 2003) er opptatt av at resultatene av IT-investeringer må være vesentlige bidrag til overordnede helse- og sosialpolitiske mål for å kunne forsvares. Et overordnet mål er å levere tjenester av god kvalitet, og dette defineres som *"tjenester som involverer brukerne, er samordnet og preget av kontinuitet, utnytter ressursene på en god måte, er virkningsfulle, er trygge og er rettferdig fordelt"* (HD og SD 2003: 9). Som allerede nevnt er elektronisk samarbeid med nye aktører ett av hovedsatsningsområdene i *S@mspill 2007*. Tre tiltaksområder er definert for denne satsningen (HD og SD 2003):

- Involvere pasienter, brukere og pårørende.
- Elektroniske resepter til apotekene og forskrivningsstøtte.

- Elektronisk samarbeid mellom spesialisthelsetjenesten og den kommunale helse- og sosialtjenesten.

En elektronisk plattform for arbeidet med individuell plan kan bidra i både det første og det tredje tiltaksområdet.

Brukermedvirkning

Tjenestemottakere med individuell plan vil ha behov for en vesentlig del av tjenestene mens de bor hjemme. Muligheten for kontakt med tjenesteyterne via Internett er både et nyttig og nødvendig verktøy, kanskje spesielt sett i sammenheng med all den ukontrollerte helseinformasjonen og støtte- og selvhjelpsgrupper som allerede finnes på Internett. Pårørende som lever tett på tjenestemottakeren i hverdagen vil kunne være viktige kilder til informasjon og bidragsyttere i oppfølging, og i mange tilfeller kan det derfor være aktuelt å inkludere disse i samarbeidsverktøyene. Sterkere brukerorientering og valgfrihet er politiske mål i arbeidet med utviklingen av velferdssystemene. Gjeldende helselovgivning fremhever helseinstitusjoners opplærings- og informasjonsplikt. *S@mspill 2007* viser til at flere pasienter og pårørende ønsker medbestemmelse, og kan i større grad bidra med egen kompetanse i behandlingen. En av strategiene i strategiplanen er at det skal tilbys elektronisk dialog og oppfølging i de deler av pasientforløpet der det er hensiktsmessig og forsvarlig (HD og SD 2003). Å styrke pasienters og brukeres medvirkning i egen behandling og oppfølging, har i følge departementene lenge vært en målsetning. Brukermedvirkning forutsetter *”at brukerne er godt informert, at tjenestene er tilgjengelige, og at det er lagt tilrette for egen behandling og pleie hvis det er ønsket”* (HD og SD 2003: 9). Individuell plan er et virkemiddel som kan bidra til å involvere brukerne, og potensialet for en nettbasert løsning er fremtredende.

Brukermedvirkning krever at tjenestene er tilgjengelige for alle brukerne, og departementene ønsker at tjenester på nett skal bidra til å bygge ned barrierer for funksjonshemmede (HD og SD 2003). Et tiltak for dette er å kreve at alle digitale tjenester er designet i henhold til kriteriene for universell design. Det er et prinsipp i arbeidet med digitaliseringen av Norge at brukere som ikke ønsker å benytte seg av de nye verktøyene må ivaretas. Digitale kanaler for informasjon og tjenester kan avlaste, men ikke erstatte tradisjonelle former for tjenesteyting og informasjonsutveksling (HD og SD 2003). At systemene skal tilrettelegges for alle gjennom universell utforming er et selvsagt krav. At det også skal tilrettelegges for de som av ulike grunner ikke ønsker å

benytte elektroniske tjenester, byr imidlertid på et par utfordringer. Kravet går til dels imot forutsetningen om å eliminere papir der elektroniske løsninger innføres. Ettersom offentlig sektor i prinsippet skal behandle alle borgere likt uavhengig av teknologikompetanse og -tilgang, blir det umulig å lansere revolusjonerende IKT-løsninger som muliggjør helt nye måter å operere på. Denne problemstillingen diskuteres videre i kapittel 7.1.

Samhandling

HD (2003) skrev følgende i en pressemelding i 2003, i forbindelse med nedsettingen av utvalget som ledet frem til *NOU 2004:18*:

“Store pasientgrupper er avhengig av at den kommunale helsetjenesten og spesialisthelsetjenesten fungerer som en sammenhengende behandlingsskjede som gir et helhetlig tilbud. Samhandlingen er i mange tilfeller ikke god nok. Dette kan medføre sviktende behandlingstilbud, unødvendige innleggelse i sykehus, for tidlig utskrivning fra sykehus, og mangelfull oppfølging fra hjemmesykepleie/sykehjem og legetjenesten. Spesielt eldre og funksjonshemmede med sammensatte lidelser, kronisk syke, funksjonshemmede, rusmiddelmissbrukere og mennesker med psykiske lidelser vil ha store fordeler av en bedre samhandling” (HD 2003).

Pasientgruppene som nevnes som å ha størst utbytte av samordnede tjenester er de samme som er målgruppen for individuell plan. *S@mspill 2007* peker på en del faktorer i den politiske utviklingen som gjør at behovet for samarbeid er økende – andelen eldre øker, stadig flere under 67 år har sammensatte og omfattende bistandsbehov, og for eksempel rusreformen stiller nye krav til konkret samarbeid (HD og SD 2003).

Informasjonsflyt mellom systemer og etater ses på som en forutsetning for samarbeid. Et eksempel på at informasjonsflyten i sektoren ikke er tilfredsstillende, er at sykepleiere i hjemmesykepleie og ved sykehjem ofte ikke har tilgang til nødvendig, og kanskje også livsnødvendig informasjon om sine pasienter fra andre tjenesteytere (HD og SD 2003). Informasjonsteknologi kan gjøre at oppdatert informasjon kan være tilgjengelig overalt til enhver tid. Informasjonsflyten hindres imidlertid der IT-systemer møter papirbaserte systemer, eller der ulike IT-systemer ikke snakker samme språk (HD og SD 2003).

Selv om teknologien ikke alene kan bidra til samarbeid, er det ikke mindre viktig at teknologien ikke skaper nye hindre. MOD skriver i *eNorge 2009* at ”*bruken av spesielle tekstbehandlingssystem, nettlæsere og epostlesere skal ikke være avgjørende for tilgangen til de offentlige tjenestene*” (MOD 2005: 10). Videre står det om bruk av åpne standarder at det er en

vesentlig faktor for å få til økt elektronisk samhandling, og at det derfor er et krav at offentlige virksomheters IKT er i henhold til standarder (MOD 2005). Også i *S@mspill 2007* er dette tema (HD og SD 2003).

2.3 Helse- og sosialsektoren

Privat og offentlig sektor er forskjellige. Enkelte offentlige virksomheter kan ha "hele folket" som kunder, samtidig som hele folket er eiere av virksomhetene gjennom de folkevalgte. Dette gjør at antallet interessenter kan bli stort, og interessegrupper kan være overlappende og tidvis skiftende – de som bestemmer helsepolitikken vil tidsnok oppleve helsevesenet fra innsiden som pasienter eller pårørende. Andersen (2004) beskriver noen forskjeller mellom privat og offentlig sektor som har betydning for hvordan endringsprosesser kan gjennomføres. I privat sektor er produktivitet viktig og effektivitet måles ut fra produktivitet i forhold til ressursbruk. I offentlig sektor er prosessene i større grad styrt av demokratiske hensyn, og effektivitetsmål må også ta hensyn til kvaliteten på tjenestene innbyggerne tilbys. Politiske mål kan gå i motsatt retning av økonomiske og rasjonelle hensyn. I offentlig saksbehandling er det strenge krav til at like saker behandles likt og konsistent over tid, likhet for loven er idealet (Andersen 2004). Radikale endringer av saksbehandling må derfor legitimeres av lovendring. En betydelig del av offentlig sektor har krav om uavbrutt tjeneste, og mindre aksept for den midlertidige reduksjon i effektivitet som gjerne oppstår etter en prosessendring (Andersen 2004). Spesielt gjelder dette for helse- og sosialsektoren der avbrudd og redusert kvalitet går utover liv og helse. Av tilgjengelighetshensyn har vi sett at det stilles krav til at gamle prosesser fremdeles skal opprettholdes parallelt med de nye. Offentlig sektor har strenge krav til dokumentasjon og åpenhet, og alle henvendelser skal arkiveres (Andersen 2004).

Strauss, Fagerhaug, Suczek og Wiener (1985) beskriver i den klassiske boken *Social Organization of Medical Work* spesielle aspekter ved helsearbeid og hvordan dette utvikler seg over tid. Selv om denne boken er skrevet i 1985, og helsevesenet har vært gjennom enorme endringer siden da, har den fremdeles interesse i dag. Strauss et al. (1985) tar utgangspunkt i en global utvikling der kroniske sykdommer får stadig større utbredelse. Denne trenden ser vi fremdeles i Norge, andelen kronisk syke har økt betydelig siden 70-tallet, delvis på grunn av en aldrende befolkning (Ramm 2001). Strauss et al. (1985) skriver at samfunnet bare så vidt har tatt inn over seg denne endringen i sykdomsbildet, og de konsekvensene det får for utdanning, behandling, og organisering av helsevesenet.

Ordningen med individuell plan og tiltakene i *S@mspill 2007* tyder på at dette i aller høyeste grad nå er satt på dagsorden.

Verdens helseorganisasjon (WHO) benytter følgende definisjon på kronisk sykdom:

“Diseases which have one or more of the following characteristics: they are permanent, leave residual disability, are caused by nonreversible pathological alteration, require special training of the patient for rehabilitation, or may be expected to require a long period of supervision, observation, or care” (WHO 2007).

Strauss et al. (1985) skriver at utbredelsen av kronisk sykdom må føre til radikale endringer i organisering og holdninger i helsevesenet, som hovedsakelig har vært innrettet mot behandling av akutt syke. Akutttilfeller må nå i større grad regnes som akutte faser av en kronisk sykdom (Strauss et al. 1985). En bidragsyter til økningen av kronisk syke er at moderne teknologi og medisiner gjør det mulig å leve lenger med sykdom. Dette har gjort både leger og pasienter avhengige av teknologi gjennom sykdomsforløpet (Strauss et al. 1985). Isteden for å snakke om enkeltstående sykdomstilfeller er helsearbeiderne nødt til å vurdere helheten i pasientens sykdomsforløp, der pasienten kan gå i en syklus mellom sykehus, fastlege, spesialister og hjemmesykepleie. Å koordinere behandling og pleie mellom alle disse ulike instansene har blitt et stort problem (Strauss et al. 1985). Nettopp denne koordineringen er det individuell plan er tenkt å være hjelpemiddel for, og ordningen tar høyde for at det nevnte sykdomsforløpet i aller høyeste grad inkluderer aktører utenfor helsesektoren, i første rekke sosialsektoren.

Strauss et al. (1985) introduserer begrepet *illness trajectories*, som ikke bare beskriver den fysiologiske utviklingen av en sykdom, men som også inkluderer den totale organiseringen av arbeidet rundt sykdommen og påvirkningen den har på menneskene involvert i arbeidet. En spesiell karakteristikk ved helsearbeid er i følge Strauss et al. (1985) at det er arbeid på og med mennesker: Pasienten kan reagere og slik påvirke arbeidet, og pasienten kan selv bidra og dermed være en arbeider i sin egen sykdomsbehandling. Anerkjennelsen av pasientens eget bidrag som samarbeidspartner er tatt opp i idealene om brukermedvirkning og brukerorientering av tjenestene.

3 Metode

Forberedelsene til, og den praktiske gjennomføringen av forskningsarbeidet i denne oppgaven er utført i samarbeid med stipendiat Jorunn Bjerkan ved Norsk senter for elektronisk pasientjournal (NSEP) ved NTNU. Hun skriver doktorgrad i helseinformatikk om nettbaserte løsninger for individuell plan, har tidligere arbeidet som sykepleier, og arbeider nå også som prosjektleder for utviklingen av SamPro. Jeg fikk anledning til å delta i datainnsamlingen under hennes forskningsrapport, sammen med to masterstudenter fra helseinformatikk ved IDI. Bjerkan har en dobbeltrolle der hun forsker på bruken av det samme verktøyet som hun er med på å utvikle. Hun har vært portvakt for min tilgang til informantene i studien, samtidig som min datainnsamling har vært underlagt den godkjenningen hennes forskningsprosjekt har fått fra datatilsynet og regionaletisk komité. Bjerkans rolle i arbeidet med SamPro beskrives nærmere i kapittel 5.2.

Silverman (2005) oppfordrer til sunn skepsis overfor de opplysninger som kommer fra og begrensninger som settes av en portvakt, ettersom portvakten vil ha sin egen agenda i samarbeidet. I samarbeidet med Jorunn Bjerkan har jeg imidlertid opplevd at tilgangen på informanter, dokumentasjon og ressurser har vært større enn jeg har hatt anledning til å benytte meg av. Det praktiske samarbeidet med Bjerkan og de to masterstudentene bestod av planlegging, gjennomføring og transkribering av datamaterialet fra intervjuene vi gjennomførte. Videre har jeg gjennom Bjerkan fått tilgang til intern dokumentasjon fra SamPro-prosjektgruppen som omhandler prosjektet og systemets utvikling. Hun har også gitt utfyllende opplysninger muntlig om detaljer som ikke fremkommer av dokumentene, slik som bakgrunnsinformasjon om valg som er gjort i de ulike fasene. Faktaopplysningene i kapittel 5.2 er gjennomlest og verifisert av Bjerkan ved avslutningen av oppgaven. I den videre bearbeidelsen og analysen av datamaterialet, samt de løsninger jeg kommer frem til i diskusjonen har Bjerkan ikke vært direkte involvert. Selv om jeg har full tillit til hennes integritet, vurderer jeg det som et fortrinn å kunne forholde meg til en viss grad objektivt til systemet og de aktørene som har vært involvert i utviklingen.

3.1 Valg av metode

Datainnsamlingen til denne oppgaven har bestått av i alt 11 dybdeintervjuer med tjenestemottakere, tjenesteytere og koordinatorene tilknyttet fire forskjellige individuelle planer fordelt på tre fylker. I tillegg har jeg deltatt som observatør i et ansvarsgruppemøte for en av disse planene.

I mitt tilfelle hadde de praktiske rammebetingelsene som tid, kompetanse og tilgang på datamaterialet stor betydning for selve metodevalget, men jeg vil likevel argumentere for at metoden som er valgt er riktig også i forhold til tema og problemstilling. Først og fremst er det tilgangen til datamaterialet som ikke ville vært mulig uten samarbeidet med Jorunn Bjerkan. Studien har vært avhengig av tillit, aksept og samtykke fra informantene, noe Bjerkan har bygd opp gjennom flere års arbeid med SamPro. Videre inkluderer studien sensitive personopplysninger – informasjon om identifiserte informanternes helse og deres sosiale forhold, og har derfor vært avhengig av godkjenning av Regionaletisk komité og Datatilsynet. Denne prosessen hadde pågått i lang tid før jeg begynte arbeidet med oppgaven, og har gitt meg tilgang til et datamateriale som ellers ville vært utilgjengelig innenfor mine rammer. Mitt arbeid har derfor hatt uvurderlig nytte av at det allerede var etablert kontakt med informantene, og at den planlagte intervjuperioden sammenfalt med min oppstart. Kun tre uker etter at jeg hadde definert og tatt ut oppgaven skulle de første intervjuene finne sted, og denne tiden ble brukt til å utforme en intervjuguide i samarbeid med Bjerkan, samt lese meg opp på domenet og metoden.

Valg av metode behøver ikke nødvendigvis begrenses til å kun velge én. Grunner til å velge ulike forskningsmetoder kan være at ulike forskningsspørsmål betinger ulike metoder, eller at forskeren ønsker å kombinere flere metoder for å forsterke diskusjonen av et spørsmål (Silverman 2005). Sistnevnte metode kalles *triangulering*, forskeren angriper problemet fra flere retninger samtidig i håp om å finne støtte for sin analyse. Selv om triangulering kan være et alternativ, fremhever Silverman (2005) at det viktige er å få bra data, ikke å benytte mange metoder. I kapittel 3.3.2 beskriver jeg et konstruktivistisk vitenskapssyn. Med dette synet vil intervjudata være sosialt konstruerte, og ikke objektive sannheter. Det er derfor ikke sikkert det er relevant å kombinere subjektive intervjudata med objektive kvantitative observasjoner (Silverman 2005).

3.1.1 Kvalitativ metode

Forskningsmetodene benyttet i arbeidet med denne oppgaven er alle kvalitative metoder. Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode ved at forskeren søker dybdeforståelse om et (begrenset) antall enkelttilfeller, i motsetning til kvantitativ metode der forskeren vil sammenligne et (begrenset) antall variabler i et stort utvalg (Thagaard 2003). Kvalitative metoder går i dybden, mens kvantitative metoder arbeider i bredden. Tema og problemstilling for denne oppgaven gjør at kvalitative metoder er velegnet. Jeg var interessert i nettopp hvordan brukerne av SamPro opplever sin situasjon – som mottakere av sosiale tjenester, som pårørende og som offentlig tilsatte i helse- og sosialsektoren. ”Kvalitative metoder egner seg godt til å studere personlige og sensitive emner, som kan omfatte private forhold i personers liv” (Thagaard 2003: 12). Dette var i aller høyeste grad tilfelle for en del av informantene i studien. Tema for oppgaven; individuell plan og digitale verktøy for samhandling om denne, er i liten grad studert tidligere, og har derfor mange elementer som er relativt nye i forskningssammenheng. Det var vanskelig å forutse informasjonen informantene ville gi, og det var derfor nødvendig med stor åpenhet og fleksibilitet i studien. Dette er i følge Thagaard (2003) kriterier som gjør at kvalitativ metode er spesielt velegnet.

For å oppnå dybdeforståelse er det i de fleste tilfeller nødvendig at forskeren inngår en relasjon med informantene (Thagaard 2003). Verktøyene som inngår i kvalitativ metode er intervju, observasjon, og analyse av dokumenter, bilder, eller andre tilgjengelige artefakter, rangert etter behovet for relasjon med informantene. Nærheten til informantene er både en begrensning og en styrke ved kvalitative metoder (Thagaard 2003). En styrke fordi forskeren kan få tilgang til informasjon som ikke er synlig gjennom overfladiske studier, slik som informantenes tanker, følelser og refleksjoner om sin egen situasjon. En begrensning fordi informasjonen er subjektiv og vanskelig å verifisere – det er begrensede muligheter til å generalisere ut fra observerte data.

For min problemstilling var jeg interessert i hvordan informantene opplevde bruken av verktøyet, hvilke barrierer de hadde møtt for å oppnå sine mål gjennom verktøyet, og hvilke behov som har oppstått som de ønsker implementert i kommende versjoner av SamPro. Silverman (2005) skriver at hvilken metode som er riktig for studien blant annet avhenger av spørsmålene som skal besvares. Svarene på disse spørsmålene kunne jeg kun få fra informantene selv, og da er intervju én hensiktsmessig metode. Intervjuene kunne

vært kombinert med observasjon, for eksempel kunne jeg sittet sammen med informantene mens de arbeidet i systemet. Dette kunne gitt verdifull innsikt i for eksempel hvordan brukerne opplever detaljene i brukergrensesnittet, men det ville også bydd på utfordringer å planlegge observasjonen til et tidspunkt der informanten hadde reelle oppgaver av en viss størrelse som skulle utføres. På grunn av tidsbegrensningen og lang geografisk avstand til mange av informantene, var det ofte vanskelig nok å gjøre avtaler om rene intervjuer. Ved ett tilfelle deltok jeg imidlertid som observatør i et ansvarsgruppemøte. Dette var en mulighet til å se hvordan informantene forholdt seg til hverandre, hvordan de samhandlet (utenfor SamPro), og hvordan de snakket om SamPro. Mens vi i utgangspunktet hadde ambisjoner om å ikke delta aktivt i møtet, var informantene interessert i dialog og det utviklet seg til å nærmest bli et gruppeintervju. Vårt nærvær i det svært lille møterommet ble så tydelig at vi ikke fikk mulighet til å observere hvordan informantene naturlig samhandlet.

Den samhandling som foregår i SamPro er flyktig og vanskelig å observere. Observasjon av aktivitet i SamPro kan ikke gjøres i sanntid, og blir derfor å regne som dokumentanalyse. Gjennom Jorunn Bjerkan hadde jeg tilgang til å lese i alle de individuelle planene vi benyttet som case. Dette valgte jeg å ikke gjøre, av følgende grunner. Først og fremst er det begrenset hvilken informasjon som er tilgjengelig gjennom dokumentanalyse i SamPro. Spørsmål jeg ville funnet svar på er hva som blir skrevet inn, hvor det plasseres i strukturen, hvem som skriver inn, og hvor ofte og hvor mye hver enkelt bidrar. Spørsmål jeg ikke ville funnet svar på ved å lese i planen er hvorfor deltagerne gjør eller ikke gjør som de gjør, og hvordan prosessen foregår frem til produksjonen av de synlige tekstelementene. Meldinger deltagerne sender til hverandre vil heller ikke være synlige med denne tilgangen, så faktisk samhandling er ikke observerbart.

I forhold til min problemstilling var jeg mest interessert i informasjonen dokumentanalysen ikke kunne gi, selv om det også kunne vært nyttig å ha konkret dokumentasjon på graden av aktivitet i systemet. Det kan imidlertid være slik at ting som informantene opplever som store problemer, ikke er problemer med kvantitativt stor utbredelse. I min studie anser jeg et problem som stort dersom informantene opplever problemet som stort. En annen grunn til at jeg valgte å ikke hente ut den tilgjengelige informasjonen, var en avveining mellom nytteverdien av informasjonen, og etiske

problemstillinger. Informasjonen i de individuelle planene er private og intime opplysninger om svært sensitive forhold i spesielt tjenestemottakerens liv. Dersom jeg skulle gått inn i disse opplysningene mener jeg at jeg skulle hatt overveiende gode grunner til det, noe jeg har vurdert at jeg ikke har, i forhold til problemstillingen og omfanget av studien. Jeg har heller ikke helsefaglig kompetanse nok til å forstå fullt ut innholdet i dokumentene, noe som også gjør dette etisk betenkelig som metode. Silverman (2005) oppfordrer til å ikke overvurdere nytten av triangulering. Det kan være bedre å gå i dybden på den metoden som best besvarer de spørsmålene man vil stille.

En langt bedre, og mindre etisk betenkelig form for dokumentanalyse i SamPro, hadde vært å hente ut informasjon om aktivitet direkte fra databasen, uten å måtte gå inn i innholdet i hver enkelt plan. For eksempel fremkom det i intervjuene at mange opplever det som irriterende å motta SMS fra systemet utenom arbeidstid (se kapittel 6.7). Dette funnet kunne med fordel vært triangulert med kvantitative data for å finne ut hvor stort problem dette faktisk er, altså undersøke hvor mange meldinger som sendes utenom arbeidstid. Av grunner som blir nærmere beskrevet i kapittel 5.2 var ikke dette mulig, ettersom leverandøren ikke er villig til å gi tilgang til denne informasjonen. Det finnes flere slike muligheter for triangulering, men disse er begrenset av tilgangen til data.

Den delen av problemstillingen som går på å identifisere behov knyttet til funksjonalitet i SamPro kunne også vært gjennomført med andre metoder, både kvalitative og kvantitative. Teknikker for innsamling av krav fra brukerne har allerede blitt brukt i arbeidet med utviklingen av SamPro, systemet er designet på bakgrunn av krav fremkommet i brukerkonferanser og resultater fra akseptansetester. Tilbakemeldinger fra brukerne utgjør også en betydelig del av inputen til den kontinuerlige utviklingen av SamPro, og kanaliseres via regionale prosjektledere. Gjennom å dybdeintervjue et utvalg brukere oppnår vi to fordeler i forhold til nevnte alternative teknikker. For det første gir vi brukere som ellers ikke ville meldt sine behov uoppfordret, eller som ikke er klar over at de sitter på verdifull informasjon, en anledning til å gi uttrykk for denne. Kvalitative metoder gir oss mulighet til å fange opp krav som ellers ikke ville kommet for dagen. For det andre vil flere av disse teknikkene for kravspesifisering finne sted i en kunstig, simulert brukssituasjon. Ettersom SamPro gjerne benyttes sporadisk, er det vanskelig å gjøre større brukertester med reelt innhold. Når vi derimot har intervjuet brukerne om deres egne erfaringer med og opplevelse av systemet i den faktiske og reelle

brukssituasjonen, unngår vi å måtte simulere bruken. Samtidig gir intervjuer mindre detaljert informasjon enn for eksempel en kombinasjon med observasjon av reelle brukssituasjoner (som jeg drøftet tidligere).

3.1.2 Valg av problemstilling

Ved oppgavens begynnelse var det et mål å se på potensialet for mobile tjenester for brukergruppen, for eksempel mobil aksess til SamPro, ettersom jeg tidligere har jobbet med mGovernment. Som karakteristisk er ved kvalitativ forskning (Thagaard 2003) ble problemstillingen endret noe underveis (opprinnelig oppgavetekst er vedlagt i vedlegg 1). Gjennom de første intervjuene fikk jeg en større forståelse av brukernes behov og situasjon, og jeg innså at utfordringene lå på et helt annet plan. Bruken av SamPro på Web bød på flere utfordringer enn jeg hadde forventet, og informantene ytret ikke behov for mobilitet. Samtidig harmonerte denne problemstillingen dårlig med at jeg parallelt leste teori om ulemper ved teknologideterminisme. Å forsøke å presse informantenes ytringer inn i et kunstig behov for mobil teknologi som jeg hadde forhåndsdefinert, ble nettopp en slik fremgangsmåte som teorien advarte mot. Isteden valgte jeg å lytte til informantene på deres premisser og se etter situasjoner der teknologi kunne bidra positivt. Slik stod jeg fritt til å finne teknologiske løsninger på de enkelte behov, ut fra hvilken teknologi jeg anser som mest hensiktsmessig for situasjonen og brukerne.

3.2 Forskningsdesign og etiske vurderinger

Kvaliteten på forskning kan i følge Thagaard (2003) vurderes opp mot begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

"Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen, og om den forståelsen det enkelte prosjekt fører til, støttes av annen forskning. Overførbarhet har referanse til at tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger" (Thagaard 2003: 21).

I dette delkapittelet gjør jeg rede for hvordan forskningen ble gjennomført. Underveis i beskrivelsene argumenterer jeg for valgene som er gjort, og dermed argumenterer jeg også for forskningens troverdighet. Thagaard (2003) mener dessuten at det at det deltar flere forskere i datainnsamlingen kan styrke troverdigheten. I hvilken grad kriteriene om bekreftbarhet og overførbarhet er oppfylt diskuterer jeg i henholdsvis kapittel 3.2.3 og 3.2.4.

Som nevnt var datainnsamlingen klarert med Datatilsynet og Regionaletisk komité som en del av Jorunn Bjerkans forskningsprosjekt. Alle informantene hadde gitt sitt samtykke til å delta i forskningsprosjektet, og det var frivillig å la seg intervjuet. Ved intervjuets begynnelse informerte vi om hvordan vi kom til å håndtere datamaterialet, med særlig fokus på at vi ville bevare informantenes anonymitet. Informantene fikk også tilbud om å kunne trekke tilbake hele eller deler av intervjuet. Ingen informanter benyttet seg av dette tilbudet, men én ringte i etterkant for å utdype et poeng. Øvrige etiske vurderinger presenteres fortløpende.

3.2.1 Utvelgelse av case og informanter

Utvelgelsen av case var i stor grad allerede gjort da jeg ble med i prosjektet, gjennom at Bjerkan hadde opparbeidet seg tilgang til en god del grupper som hadde gjort seg tilgjengelig for hennes forskning. Etersom deltagelse var frivillig, og informantene selv bevisst har gjort seg tilgjengelige for forskning, blir utvalget et *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard 2003). Utvalgsmetoden gjør at vi ikke kan betrakte utvalget som et representativt utvalg. I følge Thagaard (2003: 54) er det *”en tendens til at slike utvalg vil representere personer som er fortrolig med forskning, eller i hvert fall ikke har noe imot at deres livssituasjon blir studert.”* Thagaard (2003) beskriver også at skjevhet kan oppstå fordi de villige informantene føler at de mestrer sin livssituasjon i større grad enn det som er vanlig. Dette er utvilsomt en faktor i denne studien, ettersom temaet i stor grad omhandler mestring av vanskelige situasjoner. Etersom deltakelse i studien naturligvis var frivillig fikk vi i ett case ikke anledning til å intervjuet tjenestemottaker på grunn av livssituasjonen. Til gjengjeld fikk vi her delta som observatører i et ansvarsgruppemøte der hele gruppen var til stede. Fra de andre ansvarsgruppene fikk vi ”fulle” case som planlagt.

For å oppnå bredde i utvalget ønsket vi i utgangspunktet å intervjuet en representant for hver rolle fra hver plan; tjenestemottaker/pårørende (avhengig av om tjenestemottaker var barn eller voksen), koordinator og tjenesteyter. For dette var vi blant annet avhengige av at informantene hadde tid og anledning i den aktuelle perioden. Denne typen utvalg kaller Thagaard (2003) *kategoribaserte utvalg*. Kategoribaserte utvalg kan gi alvorlige feilkilder dersom vi forsøker å generalisere funnene til å gjelde for alle som tilhører kategorien, fordi utvalgsriteriene ikke sikrer tilfeldig utvelgning (Thagaard 2003). Til

gjengjeld gir kategoribasert utvalg mye mer informasjon om hvert case siden den samme situasjonen vil bli beskrevet av flere informanter fra forskjellige ståsteder.

Når utvalget gjøres på bakgrunn av hva forskeren tror vil være fornuftig for studien, kalles utvalget et *strategisk utvalg*. Det vil si at informantene velges på bakgrunn av deres egenskaper eller kvalifikasjoner (Thagaard 2003). Viktige kvalifikasjoner var at informantene hadde hatt tilgang til å benytte SamPro lenge nok til å ha fått gjort seg opp en mening om hvordan det fungerer eller ikke fungerer. Det var i tillegg et poeng i seg selv å intervjuer både grupper som hadde stor suksess med bruk av SamPro, og grupper der bruken hadde stagnert eller ikke kommet i gang i det hele tatt. På denne måten håpet vi å finne eksempler på hvordan det er mulig å få utbytte av bruk av SamPro, og også hvilke faktorer som er til hinder for bruk.

Utvalgets størrelse ble bestemt ut fra hva som var realistisk å få til i tidsperioden som var til rådighet, men også ut fra hvor vi følte metningspunktet lå i forhold til de problemstillinger vi ville undersøke. Når de siste intervjuene tilførte mindre ny informasjon i forhold til de foregående, opplevde jeg at metningspunktet var nådd for mitt fordypningsnivå. Thagaard (2003) skriver også at en retningslinje for å bestemme størrelsen på utvalget er at det skal være mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser. Ut fra denne retningslinjen var nok utvalget litt for stort for min oppgave hvis jeg skulle gransket alle intervjuene like nøye. Til gjengjeld opplevdes ikke alle intervjuene som like verdifulle å pløye dypt i, slik at utvalgets størrelse likevel var nødvendig for å få et tilstrekkelig antall svært gode intervjuer.

Noen siste betraktninger om skjevhet i utvalget: Av de fire casene i studien hadde kun ett case en voksen tjenestemottaker som vi kunne intervjuer, i de resterende intervjuet vi en eller begge foreldre til barn. Som vil bli beskrevet i kapittel 5.2 er pilotbrukerne av SamPro fordelt på 3 områder: barnehabilitering, voksenpsykiatri og rusbehandling. I etterkant av studien mener jeg at det er sannsynlig at forskjellene mellom disse gruppene har hatt betydning for resultatene, noe jeg diskuterer i kapittel 6.7. I tillegg er alle informantene fra tjenesteyter- og koordinatorsiden kvinner, men dette gjenspeiler nok til en viss grad kjønnsfordelingen i helse- og sosialsektoren.

3.2.2 Gjennomføringen av intervjuene

Hovedtyngden av datainnsamlingen ble gjort som eksplorerende samtaleintervjuer med informantene enkeltvis, med varighet på mellom 60 og 90 minutter.

”Å eksplorere betyr å oppdage, og eksplorerende opplegg brukes på spørsmål det i liten grad er forsket på. (...) Eksplorerende opplegg bør være fleksible og åpne for det nye” (Ringdal 2001: 103).

Intervjuene tok utgangspunkt i en overordnet intervjuguide (vedlegg 2), der målet var å la informantene snakke mest mulig fritt om temaene vi var interessert i. Informasjonen som oppnås gjennom samtaleintervjuer er i stor grad styrt av hva informanten er villig til å fortelle, og gir kun innsikt i informantens subjektive meninger og forståelse av seg selv og sine omgivelser (Thagaard 2003). Intervjuene forteller oss ikke hvordan situasjonen faktisk er, men hvordan informanten ser den. I tillegg til intervjuene fikk vi muligheten til å observere en gruppe i et ansvarsgruppemøte. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene i arbeidstiden, i informantenes hjem, ved ett tilfelle på telefon, og ved ett tilfelle i lånt lokale. Alle intervjuene ble gjennomført i perioden mellom 15. februar og 23. mars 2007.

Intervjuene var eksplorerende og må karakteriseres som delvis strukturerte på grensen til en åpen samtale (Thagaard 2003). Hovedtemaene var satt opp i intervjuguiden, men ble justert underveis i intervjuet ettersom vi forsøkte å følge opp informantens resonnementer med oppfølgingsspørsmål. Rekkefølgen på spørsmålene fra intervjuguiden ble derfor vilkårlig, og i tillegg ble formuleringene justert og satt i kontekst avhengig av informantens situasjon og rolle. Ikke alle spørsmålene ble nødvendigvis stilt i alle intervjuene. Underveis i datainnsamlingen endret og tilpasset vi intervjuguiden etter hvert som vi fikk erfaring med hvordan den fungerte, men dette skjedde uten at vi formelt oppdaterte dokumentet. Bruk av denne typen intervju gjør at resultatene fra intervjuene ikke lar seg sammenligne direkte ettersom informantene tidvis la vekt på helt forskjellige ting. Informantene ble intervjuet individuelt, av to eller tre intervjuere, med unntak av ett tilfelle der begge foreldrene til en tjenestemottaker var tilstede.

Vi var som nevnt fire personer totalt som deltok i datainnsamlingen. Mens Jorunn Bjerkan og jeg hadde felles interesser i intervjuene og hadde felles intervjuguide, hadde de to andre masterstudentene sitt eget opplegg. Intervjuene var derfor delt i to, med deres del til sist. Jeg var tilstede i alle intervjuene bortsett fra ett, og ledet intervjuene i underkant av halvparten av tilfellene. Ettersom jeg ikke hadde erfaring med

forskningsintervjuer på forhånd, syntes jeg det var veldig nyttig å bruke de første intervjuene til å observere og lære. Det var ikke anledning til å gjennomføre rollespill slik Thagaard (2003) anbefaler, men jeg hadde stor nytte av tidligere erfaring fra å avholde intervjurunder i forbindelse med rekruttering til studentorganisasjoner. Thagaard (2003) skriver at den beste opplæringen skjer gjennom egen praksis. I mitt tilfelle ble dette høyst reelt da Bjerkan en dag plutselig ble forhindret fra å delta og jeg måtte lede mitt første intervju alene.

Siden intervjuene bare var delvis strukturert måtte jeg både lytte og analysere svarene underveis, samtidig som jeg skulle gi positiv feedback til informanten gjennom smil, nikk, og småord (prober), og kontinuerlig planlegge oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde dette som en utfordrende øvelse i simultankapasitet, særlig i de første intervjuene. Thagaard (2003) skriver at intervjueren må ha kunnskap om ikke bare temaene som tas opp og informantens situasjon, men også om sosiale relasjoner. Erfaring i å takle menneskelige situasjoner og erfaring fra intervjusituasjoner betegner hun som viktig kunnskap for intervjueren. Jeg ser tydelig verdien av bekreftende småord og oppfordrende smil og nikk for å drive informanten til å fullføre og utbrodere sine resonnementer, og at intervjuteknikk i stor grad handler om erfaring og mellommenneskelige evner.

I tråd med Kvaales (1994) kvalitetskriterier for intervjuer benyttet vi oss av fortolkende spørsmål i intervjuene, der vi spurte informanten om vår tolkning av hans eller hennes utsagn var korrekt. Dette førte til flere spørsmål av typen ”forstår jeg deg rett hvis du mener at...” hvorpå informanten bekreftet eller forklarte på nytt. På denne måten sikret vi at det vi oppfattet var det samme som informanten ønsket å formidle, og vi fikk mulighet til å stille relevante oppfølgingsspørsmål. De fortolkende spørsmålene ga også pusterom for analyse og planlegging av resten av intervjuet. Dermed var de fortolkende spørsmålene et vesentlig bidrag til den eksplorerende prosessen, samtidig som de var nyttige både for å justere intervjuguiden og i den senere analysen av intervjuene.

Det overordnede temaet for våre intervjuer – arbeidet rundt en bruker med alvorlig sykdom, funksjonshemming eller sosiale problemer, er utvilsomt følsomt både for de pårørende, brukeren selv, og tjenesteyterne. Dette gjør at informantene kan være påpasselige med hva de sier og ikke sier. I tillegg til intimiteten i selve temaet, er det også til en viss grad følsomt å intervju personer om deres arbeidssituasjon og hvordan de

utfører sitt arbeid. For oss som intervjuere var det viktig å tydelig vise empati med informanten, og vise at vi var på informantenes side. Særlig i forhold til tjenesteyterne var det viktig at vi var tydelige på våre motiver, og at vi ikke var der for å vurdere deres egnethet i arbeidet. Thagaard (2003) poengterer også viktigheten av å vise støtte og sympati om følsomme tema for å skape en fortrolig situasjon. Fortrolighet er sentralt i relasjonen mellom informant og forsker. Den personlige kontakten som skapes i og forut for et intervju vil være avgjørende for hvilken informasjon som kommer frem i intervjuet (Thagaard 2003). De gode og mindre gode intervjuene var kjennetegnet nettopp av hvor god kontakt som oppstod, og dermed hvor lett samtalen fløt. For vår intervjuform var det langt bedre at informanten ”snakket seg bort” enn at vi rakk å stille alle spørsmålene i intervjuguiden. I etterkant har alle intervjuene vist seg å inneholde interessant informasjon, men et mindretall opplevdes som mindre givende underveis i intervjusituasjonen, enten fordi informanten var fâmælt, eller fordi de ga uttrykk for å ha få refleksjoner om temaet.

Intervjusituasjonen er i stor grad asymmetrisk. Informanten må vise åpenhet og dele personlig informasjon, mens forskeren i hovedsak skal motta, vurdere og fortolke informasjonen. Denne ulikheten gjenspeiler seg i maktforholdet mellom partene. Informantene gir både av sin tid og av seg selv. Derfor var det viktig for oss å forsøke å utjevne ulikheten ved å gi noe tilbake til informantene. Dette gjorde vi først ved å dele informasjon med informanten om hva vi forsket på, hvilke endringer som kom til å komme i nye versjoner av SamPro, og hvordan vi generelt så på fremtiden innenfor det relevante omsorgsfeltet. Ved å videre være åpne om våre ambisjoner om at arbeidet skal bidra til å gjøre deres hverdag bedre, viste vi oss på informantenes side, samtidig som vi fikk synliggjort at informanten gjennom sitt bidrag spiller en betydelig rolle i å forbedre situasjonen for langt flere enn seg selv. Når informanten er villig til å dele personlig informasjon synes jeg det er viktig at forskeren faktisk lytter – både for intervjuets skyld, men også av respekt for informanten. Noe vi opplevde ved flere anledninger var at intervjuet ble en arena der informanten kunne tømme seg for frustrasjon, typisk rettet mot ”systemet” (både teknisk og organisatorisk), beslutningstagere eller egen situasjon. Selv om dette ikke alltid var direkte relevant for våre studier, gav det verdifulle innblikk i informantenes liv.

3.2.3 Tolking av data og analyse

Alle intervjuene ble, med samtykke fra informantene, tatt opp på video. Mange av informantene ga fleipende uttrykk for at de ikke likte å bli filmet, men samtlige avviste forslaget om å benytte kameraet som lydopptaker med dekselet på. Når jeg ikke deltok aktivt i intervjuet tok jeg i tillegg notater på papir. Totalt 14 timer videoopptak fra intervjuer og observasjon ble deretter transkribert og anonymisert i fellesskap. Før transkriberingen gjorde vi et analytisk valg om primært å transkribere intervjuenes innhold, og se bort fra opplysninger som fremkom av kroppsspråk, tonefall eller stemning med mindre det var særlig relevant. Vi var i hovedsak interessert i *hva* informantene fortalte, og ikke hvordan. Dette gjorde det også rasjonelt å utelate ikke-meningsbærende innhold fra transkriberingen. Erfaringene fra intervjuene tilsa også at det var relativt lite slik informasjon som ville være relevant for problemstillingene våre. Transkriberingen innebar et eget lag av tolkning for å oppfatte hva som blir sagt, og hva som skal prioriteres når flere snakker samtidig. Ettersom vi var flere personer som transkriberte kan valgene vi gjorde ha avveket fra hverandre.

Tolking, analyse og datainnsamling er i kvalitative metoder ikke en rettlinjet prosess (Thagaard 2003). Jeg har allerede beskrevet hvordan fortolkning underveis i intervjuet bidro til utvikling av intervjuguiden. Jeg gjorde også notater i etterkant og mellom intervjuene, og transkriberingen pågikk i perioder parallelt med nye intervjuer. I senere intervjuer tok jeg da i bruk elementer fra analysen av de foregående, for slik å teste mine egne fortolkninger på nye informanter. Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert begynte en ny analyseprosess, der jeg la transkriberingene inn i dataanalyseverktøyet Hyperresearch. Under gjennomlesning markerte jeg segmenter av teksten og assosierte den med et eller flere stikkord som jeg opprettet fortløpende. Når alle intervjuene var kodet på denne måten slo jeg sammen stikkord til større grupper inntil jeg satt igjen med et titalls kategorier. Underveis i denne prosessen valgte jeg også bort informasjonselementer assosiert med stikkord som jeg så ikke var relevante for min oppgave likevel. Ut fra de gjenværende kategoriene kunne jeg skrive ut de markerte informasjonselementene fordelt på kategoriene jeg var interessert i.

Gjennom å la kodene vokse frem fra teksten på denne måten ville jeg unngå å tvinge teksten inn i forhåndsdefinerte kategorier, slik Thagaard (2003) advarer mot. Ut fra disse kategoriene ble kapittel 6 skrevet, og i denne prosessen gjorde jeg en ytterligere prosess

med sammenslåing av kategorier, forkastning av informasjonselementer, og omstrukturering av elementene. Fremstillingen av resultatene er i en temasentrert tilnærming, det vil si at resultatene presenteres i tilknytning til sentrale temaer i materialet (Thagaard 2003). Alternativet er en personsentrert tilnærming der hver informant presenteres for seg. Thagaard (2003) skriver at en fordel med temasentrering er at de etiske problemene er enkle å håndtere, fordi det er vanskeligere å identifisere informantene. Av hensyn til forståelsen av hva informantene sier, fant jeg det nødvendig å markere ved hvert sitat om det ble ytret av en tjenestemottaker, tjenesteyter eller koordinator, men uten å skille mellom individene som innehar rollene. Mens en mer personsentrert fremstilling, eller i hvert fall en identifisering av hvilken informant som sier hva ville vært nyttig for forståelsen, fant jeg det vanskelig å kombinere med innholdets følsomme natur og hensynet til vernet av informantene. For ytterligere å beskytte informantenes identitet er sitatene anonymisert og skrevet om til normert bokmål, og spesielle ord og uttrykk er fjernet for å unngå at dialekten avslører identiteten.

Bekreftbarhet er som vi har sett et kriterium for forskningens kvalitet. Som forsker er det viktig å stille seg kritisk til egne tolkninger. Samtidig vil forskeren påvirke informasjonen informantene gir, og måten en tolker informasjonen på vil være preget av egne grunnleggende antagelser og holdninger (Thagaard 2003). Blant annet kan teorien jeg har benyttet ha gjort at jeg har funnet mønstre som ikke eksisterer. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å ikke overdrive betydningen av enkeltfunn, men heller holdt meg til funn som blir bekreftet av flere informanter. I tillegg har jeg støttet meg på tidligere studier av individuell plan, og markert de tilfellene der mine funn er sammenfallende med disse. Det er ikke mulig å frigjøre seg helt fra tidligere erfaringer i forskerrollen, men disse tiltakene er med på å styrke studiens bekreftbarhet.

3.2.4 Overførbarhet

I kvantitative metoder er generaliserbarhet et sentralt mål. Dette forsøker forskeren å oppnå gjennom statistisk representative utvalg. Ettersom vi med kvalitative forskningsmetoder søker dybdeforståelse er det vanskelig å bruke statistisk representative utvalg fordi disse utvalgene vil bli så store at det ikke er mulig å oppnå dybdeforståelse om alle. Spesielt gjelder dette når ressursene for studien er begrensede. Både Silverman (2005) og Thagaard (2003) skriver at selv om prinsippet og ønsket om generaliserbarhet også er gyldig i kvalitativ forskning, gir ordet generaliserbarhet galt fokus. Thagaard

(2003) velger derfor å benytte begrepet overførbarhet. Det som søkes oppnådd i kvalitativ forskning er at forskeren kan demonstrere at analysen relaterer seg også til situasjoner utenfor de case som er studert, gjennom bruk av teori.

Bruk av SamPro er foreløpig begrenset til relativt få kommuner, men med ambisjoner om at verktøyet kan tas i bruk både nasjonalt og internasjonalt. All erfaring med hvordan verktøyet blir benyttet i praktisk bruk, vil være nyttig i arbeidet med å forberede nye tjenesteytere på planarbeidet, og i arbeidet med å forbedre SamPro. Viktigere enn at det kan generaliseres ut fra casene, er det at de case som er beskrevet er veldokumentert slik at det er mulig å overføre erfaringene til nye case, og forhåpentligvis lære av dem. Målet i denne studien har ikke vært å si noe generelt om hvordan SamPro blir benyttet og hvilken effekt SamPro har på samhandlingen, men snarere vise hvordan SamPro *kan* bli benyttet og hvilke effekter verktøyet kan gi. Så fremt det ikke eksisterer forhold som gjør at de observerte forholdene aldri kan gjenta seg et annet sted, vil det være beskrivelsene og tolkningen av casene som avgjør studiens overførbarhet og ikke utvalgets statistiske kvaliteter.

I teorien som er benyttet advares det mot en generalisering av funn om bruk av teknologi i organisasjoner. Forskningsmetoden krever en forståelse av kontekstuell dynamikk, og funn fra ulike kontekster kan ikke sammenlignes (Barley 1986). Det er umulig å beskrive konteksten i så stor detalj at den kan sammenlignes og selv med identisk kontekst vil menneskene likevel gjennom sine frie handlinger kunne skape helt nye utfall (Stacey, Griffin, og Shaw 2000). Majchrzak, Rice, Malhotra, King og Ba (2000) skriver at siden teknologiadaptasjon er en prosess som kan foregå over tid, kan ikke studier gjennomføres over en kort tidsperiode. Begrensningene i masteroppgavens varighet har gjort det umulig å overholde denne betingelsen. De skriver videre at forskeren bør unngå å innhente data i retrospekt, fordi tiden glatter over detaljer, og gjør at informantene ser tidligere hendelser i lys av påfølgende. Denne betingelsen er heller ikke oppfylt, men informantene er først og fremst intervjuet om hvordan de opplever bruken av SamPro i dag.

3.3 Teoretisk fundament

Teorien jeg har brukt i denne oppgaven har jeg valgt ut på bakgrunn av observasjoner i studien av domenet, og i intervjuene. Dette er beskrevet som en induktiv fremgangsmåte

(Thagaard 2003). Samtidig er oppgaven et produkt av min utdanning og de teoretiske retningene jeg har blitt introdusert for gjennom studiene. Min interesse for fenomenet teknologidrevet endring i organisasjoner tok jeg med meg inn i arbeidet med denne oppgaven, og dermed også utvelgelsen av teori. Det er derfor ikke riktig å si at min fremgangsmåte har vært rent induktiv. Hovedformålet med teorien har vært å få et begrepsapparat til å beskrive de fenomenene jeg har observert. Dernest gir teorien en historisk beskrivelse av hvordan dominerende retninger innen tenkning om teknologi og organisasjoner har utviklet seg.

Gjennom mine studier har jeg kombinert fag fra kommunikasjonsteknologi, sosiologi, og økonomisk rettet organisasjonsteori. Gjennom årene var det særlig to ting jeg ikke fikk til å stemme. For det første opplevde jeg stadig at problemstillinger som skulle løses ved hjelp av teknologi ble sett på som rene teknologiske utviklingsprosjekter. For det andre ble disse systemenes påvirkning på menneskene beskrevet med en lovmessighet som jeg ikke kjente igjen verken fra virkeligheten, eller fra den delen av samfunnsvitenskapen som ser på individnivået (psykologi). Ikke minst var dette en konflikt mellom deler av den samfunnsvitenskapelige og den naturvitenskapelige fagtradisjonen. Som student med en fot i hver leir har jeg vært sikker på at et felles syn på teknologi og organisasjoner er mulig og riktig. Da jeg ble introdusert for kompleksitetsteori i nest siste semester begynte brikkene å falle på plass, og arbeidet med teorien i denne oppgaven har dels båret preg av min søken etter en slik felles forståelse.

3.3.1 En sosioteknisk tilnærming

Teknologi, og menneskene som bruker eller utvikler teknologien, eksisterer i et samspill med hverandre. Når teknologi studeres i sammenheng med mennesker og deres oppgaver og mål i organisasjoner faller det under information systems research (IS-forskning). Mitt utgangspunkt er at teknologien, organisasjonen og menneskene som utgjør den ikke kan forstås uavhengig av hverandre. En sosioteknisk tilnærming kombinerer kunnskap om teknologi med kunnskap om samfunnsvitenskap, og da særlig organisasjonsteori. Andre forskningsområder som benytter tilsvarende kombinasjon av fag er CSCW (computer-supported cooperative work) og HCI (human-computer interaction).

Det eksisterer en bred oppfatning om at IKT spiller en viktig rolle i organisasjonsutvikling og endring (Aanestad 2002). Teknologidrevet endring av organisasjoner betegner bruk av teknologi for å gjennomføre, støtte eller sementere organisatorisk endring. Mens det er enighet om at teknologi og organisasjon eksisterer i samspill med hverandre og endring i den ene vil påvirke den andre, er en langt større diskusjon i hvilken retning og med hvilken styrke påvirkningen beveger seg. Denne diskusjonen er overlatt til teorikapittelet, kapittel 4. Her vil jeg nøye meg med å slå fast at det er en relasjon, men at denne ikke er så enkel eller kausal som man kanskje kunne ønske.

3.3.2 Vitenskapsteori

De to fagområdene jeg kombinerer i min sosiotekniske tilnærming – sosiologi og kommunikasjonsteknologi, skiller seg også fra hverandre basert på helt grunnleggende vitenskapsteori. Derfor vil jeg inkludere en svært kort redegjørelse for dette her.

Teknologifagene er avledet fra naturvitenskapen, og her er det et positivistisk og realistisk vitenskapssyn som rå. Positivismen har som ideal at vitenskapelig kunnskap er bevist kunnskap, og denne kunnskapen generaliseres ut fra empiriske undersøkelser (Ringdal 2001). Kritisk realisme innebærer at *"virkeligheten eksisterer uavhengig av hva vi mennesker tror eller mener"* (Ringdal 2001: 58). Konsekvensen av dette er et syn på at det eksisterer evige naturgitte sannheter, og at det er mulig gjennom induktiv tenkning å oppdage disse gjennom observasjoner. For eksempel kan de fysiske lovene utledes gjennom observasjon, og kun ett veldokumentert avvikende tilfelle vil være tilstrekkelig for å forkaste loven.

I kapittel 4.4.1 viser jeg hvordan positivismen benyttes i samfunnsvitenskapen, men et alternativ finner vi i konstruktivismen. *"Det konstruktivistiske synspunktet omfatter både det teoretiske synspunktet at den sosiale virkeligheten er konstruert (...) og at vitenskapelige data og funn også er skapt av mennesker, og derfor konstruert."* (Ringdal 2001: 63). Mens man skal være rimelig alternativt orientert for å hevde at naturen er et resultat av sosial konstruksjon, vil jeg i kapittel 4.4 argumentere for at et positivistisk syn på samfunnsfenomener er like galt. Kjernen i dette argumentet er at ettersom menneskene har fri vilje, kan ikke menneskelig atferd beskrives av naturlover. Ei heller vil gjentatte observasjoner være

tilstrekkelig for å underbygge at en slik kausal sammenheng eksisterer. Jeg benytter en konstruktivistisk tilnærming i denne oppgaven.

3.3.3 Valg av teori

Det har vært et mål for meg at teorien i denne oppgaven skal være godt fundamentert, og i den grad det er mulig, ha stått seg over tid. Mange av artiklene og bøkene jeg har benyttet er tekster som oppsummerer en diskurs eller et felt. To lærebøker i sosiologi - Cuff, Sharrock, & Francis (1998) og Giddens (1993), har blitt benyttet for å belyse klassiske skillelinjer og diskurser i sosiologien gjennom over hundre år. Fra førstnevnte kommer også beskrivelsen av Giddens' strukturasjonsteori. Denne videreføres i en teknologikontekst i to sentrale og ofte refererte artikler om emnet – Barley (1986) og Orlikowski (1992). Groth (1999) er både en oppsummering og en videreføring av Mintzbergs arbeider med organisasjoner i IKT-ens tidsalder, og jeg har også hatt glede av Groths forelesninger om temaet. Stacey, Griffin og Shaw (2000) er ledende innen forskning på kompleksitetsteori i England, mens Waldrop (1992) gir en historisk beretning om hvordan dette forskningsfeltet vokste frem i USA, og etableringen av Santa Fe-instituttet.

4 Teoretiske diskurser om teknologi og organisasjoner

Dette kapitlet begynner med Anthony Giddens' arbeid med å forene to hovedretninger innen sosiologisk teori – aktørteori og strukturteori. Giddens er anerkjent som en av de mest sentrale tenkerne i moderne sosiologi, og selv om han ikke selv eksplisitt anvender teorien på teknologi og organisasjoner, har teorien fått utbredelse innenfor dette feltet – spesielt innen CSCW-forskning (Computer Supported Cooperative Work) (Barley 1986; Orlikowski 1992). Deretter vil jeg i kapittel 4.3 vise en annen teoretisk diskurs – spørsmålet om hvorvidt teknologi fører til sentralisering eller desentralisering i organisasjoner. Mens ”bevisene” spriker i alle retninger vil jeg diskutere hvordan vi med bakgrunn i strukturteori kan anerkjenne et syn der de to tilsynelatende motvirkende kreftene kan virke samtidig, og at sluttresultatet vil avgjøres både av organisasjonsspesifikk kontekst og av øyet som ser. I kapittel 4.4 vil jeg demonstrere hvordan de grunnleggende antagelsene om teknologi og mennesker i organisasjoner gjør at det oppstår en rekke paradokser, der det som observeres i virkeligheten ikke stemmer overens med de tiltakene ledere forsøker å benytte i sitt arbeid. Innen kompleksitetsteori arbeides det med å håndtere disse paradoksene. I kapittel 4.5 beskriver jeg en modell for å kategorisere teknologimediert kommunikasjon for å kunne etablere et begrepsapparat for å diskutere fordeler og ulemper ved ulike kommunikasjonsløsninger opp mot hverandre. I kapittel 4.6 tar jeg utgangspunkt i de politiske målene om samhandling og brukerorientering sett i kapittel 2.2, og introduserer teori om interorganisatorisk samarbeid for å se hva samhandling involverer i praksis.

4.1 Aktør- og strukturteori

Før jeg introduserer strukturteorien, er det nødvendig å se på de to retningene Giddens ønsker å forene – aktør- og strukturteori. Émile Durkheim, vidt anerkjent som en av de ”tre store” opprinnelige tenkerne innen sosiologi sammen med Marx og Weber, introduserte et syn på samfunnet som en begrensende faktor for dets medlemmer (Cuff et al. 1998). Durkheim argumenterte på slutten av 1800-tallet for at samfunnsstrukturene, det være seg en familie, en organisasjon eller en nasjon, er mer enn summen av medlemmene. Strukturene eksisterer utenfor menneskene, og fungerer derfor uavhengig av menneskenes handlinger (Giddens 1993). Et slikt teoretisk perspektiv, der handlingsrommet til det enkelte individ reguleres og begrenses av strukturen, kaller vi *strukturteori*. Kritikken av strukturteori går umiddelbart på hvorvidt samfunnet kan forstås

som en ekstern og uavhengig faktor til menneskene. Hva er samfunnet om ikke et produkt av menneskenes interaksjon og tolkning av hverandre og omgivelsene (Giddens 1993)? For å sette kritikken på spissen: Hvis menneskene forsvinner, vil strukturene fremdeles bestå? *Aktørteori* anerkjenner at strukturene er skapt av menneskene, og at strukturen kontinuerlig endres i tråd med aktørenes relasjoner og handlingsmønstre (Cuff et al. 1998). Dersom menneskene ikke lenger anerkjenner strukturens gyldighet vil strukturen også forsvinne – den er ikke uavhengig av menneskenes handlinger. Et problem med aktørteori er at mange strukturer *oppleves* som eksterne faktorer for enkeltindividet, og eksisterer i praksis uavhengig av dets handlinger. Selv om jeg velger å ikke lenger anerkjenne Norges lover, vil ikke lovene opphøre å eksistere av den grunn, og jeg vil trolig oppleve strenge sanksjoner fra samfunnet hvis jeg bryter loven. Dette gjelder ikke bare for enkeltindivider, men også store grupper vil oppleve å være begrenset av strukturene. Det er imidlertid eksempler i historien der sterke enkeltindivider gjennom sine handlinger bidrar til å endre strukturene i samfunnet. Et eksempel er den svarte kvinnen Rosa Parks som i 1955 nektet å oppgi setet sitt for en hvit mann på en buss i Alabama, USA. Hun ble arrestert, men den påfølgende rettsaken endte med at rasesegregering på busser opphørte – den første store seieren i kampen mot offentlig rasisme i USA (Time 1999). Å påvirke strukturer som menneskene selv har skapt og kontinuerlig utvikler, slik som lovverk, er én ting. En langt større utfordring er å påvirke de strukturene vi selv ikke er bevisst – normene som eksisterer for alle mennesker i fellesskap.

Giddens ønsker å forene de to perspektivene. Han mener at selv om strukturene kan begrense den enkeltes handlingsrom, er de ikke deterministiske i den grad at avvikende atferd ikke er mulig (Giddens 1993).

”The way forward in bridging the gap between ‘structural’ and ‘action’ approaches is to recognize that we *actively make and remake* social structures during the course of our everyday activities” (Giddens 1993: 720p, kursiv i original).

Kanskje vil ikke en enkelt aktørs avvikende atferd påvirke strukturene i nevneverdig grad, men gjennom kollektivt avvik formes og omformes stadig nye strukturer. Med dette som utgangspunkt etablerte Giddens *strukturasjonsteori*.

4.2 Strukturasjonsteori

Anthony Giddens' strukturasjonsteori (structuration theory) har blitt etablert som modell for å forklare hvordan informasjonsteknologi tas i bruk i organisasjoner (Majchrzak et al. 2000). Jeg vil ta utgangspunkt i denne tradisjonen, men vil ikke utdype strukturasjonsteorien utover det som er nødvendig for denne oppgavens kontekst. Når jeg i oppgaven skriver 'teknologi' tenker jeg først og fremst på IKT, men samtidig vil utsagnene også gjelde for andre former teknologi der 'IKT' ikke er benyttet eksplisitt.

I tenkning om teknologi og organisasjoner, har forskere og utøvere delt seg etter de samme skillelinjene som Giddens ønsker å forene. Det er vanlig å se på teknologi som en del av organisasjonens struktur. Innenfor et strukturteoretisk perspektiv anses teknologien som en formell, statisk og deterministisk regulering av arbeidet i organisasjonen. Teknologien blir en materialisering av eksisterende strukturer i mer eller mindre fysisk form (Barley 1986). Teknologien vil da utvikles med tanke på å sementere formelle retningslinjer for hvordan arbeidsprosesser skal utføres. Orlikowski (1992) omtaler dette perspektivet som "teknologisk imperativ"-modellen. Forskning innenfor denne modellen behandler teknologi som om den yter uavhengig og kausal innflytelse på menneskelig atferd eller organisasjonens struktur (Orlikowski 1992). Det teknologiske imperativ er synlig mange steder i samfunnet, der "systemet" (eller kunnskapen om bruken av systemet) tydelig begrenser handlingsrommet. Som forbruker, eller som mottaker av offentlige tjenester, kan slike teknologiskapte begrensninger være frustrerende og uforståelige. Et viktig poeng i kritikken av et strukturteoretisk perspektiv på teknologi, er at teknologien som regel utvikles, tilpasses og endres av mennesker, og anskaffes på initiativ fra organisasjonen selv – i hvert fall organisasjonen representert ved ledelsen (Orlikowski 1992). Teknologien er ikke noe som plutselig kommer og som man blindt må forholde seg til som den er. Teknologien kan endres og tilpasses, og særlig i utvikling av programvare er det stadig mer vanlig å involvere sluttbrukerne i utviklingsprosessen. Teknologisk imperativ-modellen gjenkjennes også i teknologideterminisme og teknologidrevet endring, der innføring av teknologi i seg selv skal skape endringer i organisasjonen.

Etter hvert begynte forskere å bevege seg bort fra teknologisk imperativ-modellen, og utviklet en forståelse av teknologi som et produkt av pågående menneskelig atferd, design og tilpasning (Orlikowski 1992). Orlikowski (1992) betegner dette som "strategisk

valg"-modellen, og vi finner flere likheter med aktørteori. I motsetning til strukturteoretikerne hevder disse at teknologien gjenspeiler atferdsmønstre i organisasjonen, og at endringer i atferd fremtvinger endringer i teknologien. Et problem med et aktørteoretisk perspektiv på teknologi i organisasjoner er at brukerne av teknologien ikke nødvendigvis har beslutningsmyndighet eller kompetanse til å anskaffe eller tilpasse teknologien. Idealsituasjonen for et aktørteoretisk perspektiv er en gruppe der medlemmene selv oppdager et behov for informasjonsteknologi, og at deres behov deretter står i sentrum for design og utvikling av systemet – kanskje de endog utvikler systemet selv. Deretter vil systemet bli kontinuerlig videreutviklet i takt med skiftende behov og ønsker. I reelle organisasjoner vil ofte ledelsen ta initiativ til anskaffelse av teknologi de ansatte skal bruke for å oppfylle ledelsens mål, og teknologien utvikles eller kjøpes av en tredje part. Ulike retninger innen strategisk valg-modellen har i følge Orlikowski (1992) hatt problemer med balansen mellom beslutningstagere og brukere – teknologien er enten ansett som et produkt av ledelsens strategiske valg, eller som et produkt av de ansattes behov. Hvis teknologien kun er et produkt av ledelsens handlinger, vil resultatet bli en struktur som er både ekstern og uavhengig av brukerne (de ansatte). Samtidig vil de færreste bedrifter være åpne for at de ansatte selv anskaffer all teknologi de måtte finne for godt. Denne dualiteten er ett eksempel på behovet for en forening av perspektivene for å beskrive situasjonen i virkelige organisasjoner.

Giddens mener at aktør- og strukturteori ikke er polare perspektiver, men at de er komplementære og gjensidig avhengige av hverandre – som to dimensjoner i et koordinatsystem (Cuff et al. 1998). *Strukturasjon* er dermed en begrep for

”the many processes of action and interaction involved in the production and reproduction of structure. However, the relationship between the action dimension and the structure dimension is not one-way but two-way” (Cuff et al. 1998: 318).

Ifølge Giddens er handling både et resultat av, og grunnlag for struktur. Dette kaller han *strukturens dualitet*.

”By the duality of structure I mean that the structural properties of social systems are both the medium and the outcome of practices that constitute those systems” (Giddens, som sitert i Barley 1986: 79p).

Giddens vil derfor ikke mene at teknologi enten er en objektiv deterministisk konstant som regulerer arbeidet i organisasjonen, eller et dynamisk og tilfeldig produkt som vokser frem av aktiviteten i organisasjonen (Barley 1986). Sentralt i strukturasjonsteorien er samspillet mellom aktørene og strukturen, og hvordan disse gjensidig utvikler hverandre.

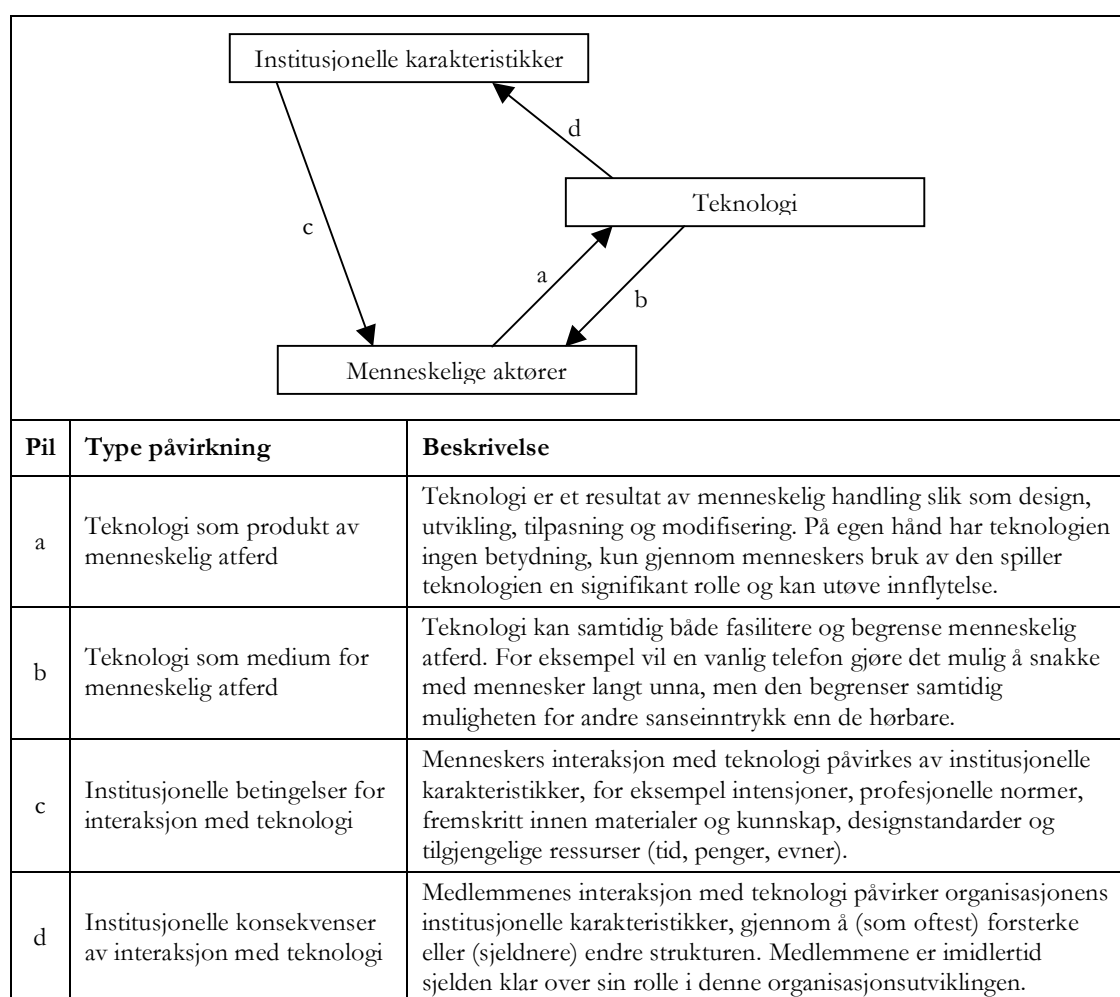
Strukturasjon foregår når strukturen regulerer atferden, som igjen utgjør, forsterker og manipulerer strukturen. På samme måte som nyansatte i en organisasjon etter en periode internaliserer organisasjonens normer (struktur), vil vedvarende avvikende atferd kunne resultere i en permanent normendring i organisasjonen.

For informasjonsteknologi har strukturasjonsteori flere fellestrekk med moderne idealer for systemutvikling: Systemet skal på den ene siden bidra til å oppfylle og være i tråd med organisasjonens (ledelsens) mål og formelle reguleringer, samtidig som det skal designes med utgangspunkt i sluttbrukernes situasjon og faktiske handlingsmønstre. Orlikowski (1992) beskriver *teknologiens dualitet* - en rekursiv beskrivelse av teknologi der teknologi er skapt og endret av menneskelig atferd, samtidig som den benyttes av mennesker til å oppnå egne mål. Teknologien er fysisk konstruert av menneskelige aktører i designfasen, og teknologien er *sosialt konstruert* når mennesker tilegner den mening og utnytter den.

Når teknologien er utviklet og implementert, har teknologien imidlertid en tendens til å bli forsteinet og institusjonalisert, og den mister koblingen til de menneskene som konstruerte den og gav den mening (Orlikowski 1992). Det samme kan skje med arbeidsprosesser, og særlig arbeidsprosesser som er bundet til institusjonalisert teknologi. De blir til *folkloreprosesser*, opprettholdt kun av gammel vane og mangel på bevisst refleksjon om nytteverdi (Keen 1997). Dette gjør at teknologien gjennom sin levetid i stadig større grad anses som en del av en objektiv struktur, ekstern for og uavhengig av medlemmene i organisasjonen, og den fremstår som et teknologisk imperativ når ingen lenger tenker på å tilpasse den til nye arbeidsformer. Initiativtagere og utviklere av teknologien forsvinner, og teknologien blir værende igjen som et statisk artefakt som ikke er tilgjengelig for refleksjon (Orlikowski 1992). Dette er nok en medvirkende årsak til at et strukturteoretisk perspektiv på teknologi lever videre i beste velgående, kanskje spesielt i den "virkelige verden" utenfor akademisk teorikonstruksjon. Utvikling og bruk av teknologi er som regel atskilt i tid og rom, noe som gjør at studier av design og utvikling tydelig finner at teknologien er en subjektiv konstruksjon, mens studier av anvendelsen av eksisterende teknologi i en organisasjon fokuserer på teknologiens objektive strukturelle egenskaper (Orlikowski 1992).

Innføring av ny teknologi, eller endret bruk av en eksisterende, *kan* føre til vedvarende avvikende atferd og dermed endring av strukturen dersom teknologien er av slik art at

den gir rom for atferd utover de opprinnelige intensjonene (Barley 1986). Orlikowski (1992) benytter variabelen *fortolkningsfleksibilitet* (interpretive flexibility), for å beskrive i hvilken grad brukere av en teknologi er engasjert i å utvikle eller etablere den (fysisk og/eller sosialt) gjennom utvikling eller bruk. Fortolkningsfleksibiliteten vurderes ut fra karakteristikk ved teknologien (fleksibilitet i bruksmåte), karakteristikk ved de menneskelige aktørene (erfaring, motivasjon), og karakteristikk ved konteksten (organisasjon, sosiale relasjoner, beslutningsmyndighet, ressurser) (Orlikowski 1992). Teknologien alene vil derfor ikke kunne medføre strukturelle endringer. En åpen og fleksibel teknologisk løsning vil ikke resultere i høy grad av fortolkningsfleksibilitet dersom for eksempel konteksten ikke tillater eksperimentering med teknologiens potensial, eller hvis brukerne mangler motivasjon til å forsøke å gjøre ting på nye måter. En strukturasjonsteoretisk modell for teknologi i organisasjoner er vist i figur 4.1.



Figur 4.1: Strukturasjonsteoretisk modell for teknologi i organisasjoner (Orlikowski 1992: 410pp)

Selv om modellen anerkjenner aktørenes bidrag i strukturasjonsprosessene, betyr ikke det at aktørene selv reflekterer over dette, de kan ubevisst opprettholde strukturene som er innebygd i teknologien (Orlikowski 1992). Fortolkningsfleksibilitet åpner for at brukerne kan benytte teknologien på måter som avviker fra de opprinnelige intensjonene ved teknologien. Den institusjonelle kontekst og de strategiske mål som søkes oppnådd gjennom teknologien, er bygd inn i teknologien av beslutningstagere, designere og utviklere, og de som implementerte teknologien i organisasjonen. Avvikende brukeratferd vil undergrave og kan noen ganger endre den iboende strukturen. Orlikowski (1992: 416) siterer Wynne:

”Thus implementing design commitments and operating technological systems involves the continual invention and negotiation of new rules and relationships, not merely the enactment of designed ones. This develops the technology in unanticipated ways as it is ‘normalized’.”

Hva som er normalt endrer seg over tid, og midlertidige løsninger blir fort så normaliserte at de etableres permanent.

Et strukturasjonsteoretisk perspektiv har også konsekvenser for hvordan teknologi i organisasjoner metodisk kan studeres.

”Since technologies exist as objects in the realm of action, one cannot hope to understand a technology’s implications for structuring without investigating how the technology is incorporated into the everyday life of an organization’s members” (Barley 1986: 81).

Barley (1986) ser på teknologi som anledninger for strukturering. Teknologien påvirker den sosiale dynamikken i organisasjonen, som igjen endrer eller opprettholder strukturene i organisasjonen. Denne komplekse dynamikken varierer imidlertid over tid og er avhengig av kontekst, derfor vil den samme teknologien kunne gi forskjellige resultater i ulike grupper og organisasjoner, eller til og med i samme gruppe på forskjellige tidspunkt.

4.3 IKTs påvirkning på organisasjonen – spørsmålet om desentralisering

To sentrale elementer som former organisasjoners struktur er arbeidsdelingen og det påfølgende behovet for koordinasjon (Groth 1999). Arbeidsdelingen grupperer oppgaver og personer, og plasserer disse i relasjon til hverandre. Koordinasjon krever mekanismer for kommunikasjon og informasjonsprosessering mellom alle deler av organisasjonen. En dimensjon for å klassifisere en organisasjons struktur er hvorvidt den er mer eller mindre sentralisert.

Mennesket har begrensede kognitive og sanselige evner. Derfor er det i større organisasjoner ikke mulig å være fullstendig sentralisert – all informasjon og alle beslutninger kan ikke styres gjennom én person. Gjennom desentralisering fordeler man ansvar og makt over flere personer, der den enkelte ansvarsperson får myndighet til å gjøre beslutninger innenfor visse rammer (Groth 1999). Selv om nærmest ingen organisasjoner i dag er fullstendig sentralisert, vil vi i det ene ytterpunktet finne organisasjoner hvor makt og ansvar er fordelt på relativt få hoder, som forsøker å detaljstyre arbeidet i størst mulig grad. Hvor mange personer ansvar er fordelt på i organisasjonen vil ha mye å si for graden av desentralisering, og ikke minst i hvilken grad de ansatte nederst i hierarkiet har innflytelse i sin egen arbeidshverdag.

Et stort spørsmål er hvorvidt IKT gjør organisasjoner mer eller mindre desentraliserte. På den ene siden gjør teknologien det mulig å sentralisere i større grad enn tidligere fordi systemer gjør det mulig å aggregere, kommunisere og presentere nøkkelinformasjon i sanntid (Groth 1999). IKT er et formidabelt verktøy for kontroll og overvåking. En enkelt person kan håndtere langt mer kompleks informasjon enn tidligere, da informasjonen måtte filtreres og bearbeides gjennom flere menneskelige ledd. På den andre siden reduserer IKT behovet for sentralisering, fordi de samme systemene som kan benyttes til å gi styringsinformasjon til øvre ledelse, kan gi den enkelte arbeider direkte tilgang på oppdatert og forståelig informasjon han selv kan benytte til å styre sitt eget arbeid (Groth 1999).

Groth (1999: 325) referer til en artikkel av Leavitt og Whisler som allerede i 1958 forutså at ledere vil benytte mulighetene IKT gir til å *resentralisere* autoritet – autoritet som lederne motvillig har gitt fra seg til mellomledere etter hvert som kompleksiteten i organisasjonene har vokst utover deres kognitive kapasitet. Det grunnleggende prinsippet for denne virkningen er at lederne ønsker å sentralisere hvis og når omstendighetene tillater det – noe som sikkert er tilfelle i enkelte organisasjoner. Så hva har skjedd? Har de siste tiårenes dramatiske utbredelse av IKT gitt oss mer eller mindre sentraliserte organisasjoner? Groth (1999) skriver at både argumenter og eksempler peker i begge retninger, og representanter for begge syn finner grunnlag for at sine meninger er riktige.

George og King (1991) oppsummerer resultatene av over 30 år med studier av og diskusjon om forholdet mellom IKT og sentralisering i organisasjoner. De finner at debatten har resultert i fire ulike standpunkt. (1) Innføring av IKT fører til sentralisering av beslutnings- og autoritetsstrukturer, (2) innføring av IKT fører til desentralisering av beslutnings- og autoritetsstrukturer, (3) det er ingen direkte relasjon mellom innføring av IKT og beslutnings- og autoritetsstrukturer, disse påvirkes av andre faktorer, og (4) organisasjoner former innføring av IKT til å harmonere med eksisterende beslutnings- og autoritetsstrukturer – teknologien reflekterer strukturene i organisasjonen. De ulike retningene har alle empiriske funn som styrker sine standpunkt. I lys av strukturasjonsteorien presentert tidligere er det ingen overraskelse at funnene spriker i alle retninger. Vi anerkjenner at samme teknologi kan gi vidt forskjellige resultater i ulik kontekst. Det er derfor ikke mulig å finne en kausal relasjon mellom IKT og organisasjon så lenge man kun tar utgangspunkt i teknologiens egenskaper. Teknologien er, med Barleys (1986) terminologi, en anledning for strukturering, uten at det er gitt av teknologien selv i hvilken retning den fører.

Groth (1999) finner at IKT på samme tid kan gjøre organisasjoner mer sentraliserte og desentraliserte, gjennom å muliggjøre nye organisasjonsformer. Gjennom å øke kompleksiteten en enkelt person kan håndtere elimineres behovet for mange mellomledere – makt sentraliseres mot toppen. Samtidig vil beslutningsmakt og ansvar desentraliseres nedover i organisasjonen ved at de ansatte får tilgang til styringsinformasjon, og selv kan rapportere direkte inn i det samme systemet. Dermed kan organisasjoner anta en flatere, trunkert struktur, som er tilnærmet Mintzbergs enkle organisasjonsstruktur. I denne strukturen kan alle de ansatte få relativt større innflytelse på sin egen hverdag samt større ansvarsområder (desentralisering), mens ansvar på høyere nivå er konsentrert til et fåtall personer (sentralisering) (Groth 1999). Groth (1999: 343) siterer Thompson:

”What we are seeing is a duality in which the decentralization of the labour process and production decisions (...) is combined with increased centralization of power and control over the spatially dispersed, but interdependent units.”

I ytterste konsekvens muliggjør IKT desentralisering ut over organisasjonens grenser, til kunder og til andre organisasjoner organisasjonen samarbeider med. Interorganisatorisk samhandling beskrives nærmere i kapittel 4.6. Desentralisering til kundene, eller brukerne som det gjerne heter i offentlig sektor, finner sted for eksempel gjennom

selvbetjeningsløsninger på Internett. Når vi betaler regninger i nettbanken, eller utfører tjenester på kommunens nettside, overtar vi som brukere i prinsippet arbeidsoppgaver fra organisasjonen. I mange tilfeller oppleves selvbetjeningsløsningene som positive for brukeren, samtidig som det gir effektiviseringsgevinst for organisasjonen.

4.4 Grunnleggende antagelser om hvordan arbeid utføres i organisasjoner

I kapittel 4.2 beskrev jeg at arbeidsprosesser som er realisert med IKT ofte ender opp som rene folkloreprosesser ettersom tiden går og ingen lenger husker hvordan og hvorfor systemene oppstod. Systemene er ikke lenger tilgjengelig for bevisst bearbeiding for organisasjonens medlemmer – de bare er der, har alltid vært der, og tas for gitt. Det samme er tilfellet for våre grunnleggende antagelser om menneskers atferd i organisasjoner, men med betydelig større konsekvenser. Stacey, Griffin og Shaw (2000) viser hvordan etablert tenkning om organisasjon og ledelse baserer seg på grunnleggende antagelser som ikke lenger kan aksepteres som gyldige når vi vurderer de opp mot hvordan arbeid faktisk utføres i organisasjoner. En endring av våre grunnleggende antagelser vil nødvendigvis kreve en radikal endring i tenkesett. Et slikt tenkesett presenteres innenfor rammene av kompleksitetsteori.

4.4.1 Organisasjoner som systemer

I kapittel 4.1 ble Durkheim introdusert som en representant for strukturteori. En annen betydningsfull sosiolog, Talcott Parsons, var inspirert blant annet av Durkheim når han i jakten på en generell vitenskapelig teori om menneskelig atferd etablerte *systemteori* i første halvdel av forrige århundre. Cuff et al. (1998) klassifiserer Parsons arbeid som strukturell funksjonalisme, og systembegrepet står sentralt:

”A system has persistent identity in an environment, it is distinct from its environment, but must transact with it so it is, in the jargon, an *open* system” (Cuff et al. 1998: 97, kursiv i original) .

Samtidig kan et system deles opp i delsystemer, hvor hvert delsystem er et system i seg selv. Systemet mottar ressurser fra omgivelsene, bearbeider disse, og leverer produkter tilbake til omgivelsene. Cuff et al. (1998) beskriver at systemer i følge Parsons er målrettede. Systemet er drevet av forskjellen mellom nåsituasjonen og den fremtidssituasjonen systemet trenger for å oppfylle sine behov. Det finnes resultater systemene må oppnå og situasjoner de må frembringe, og dette involverer aktiviteter for å endre omgivelsene (Cuff et al. 1998).

Etablert teori og praksis innen organisasjon og ledelse er i følge Stacey et al. (2000) dominert av systemteori, og de kaller dette *systemtenkning*. Selv om sosiologien langt på vei har fjernet seg fra denne tenkningen, eksisterer den fremdeles i litteratur om organisasjoner og ledelse, og er et dominerende tankesett blant ledere i praksis (Stacey et al. 2000). Lederne er oftere økonomer og ingeniører enn sosiologer og psykologer, det er derfor ikke overraskende at mye av denne litteraturen nettopp har større likhetstrekk med økonomi og ingeniørfag, enn med sosiologiens forståelse av organisasjoner. Dette skillet skriver seg tilbake til skillet mellom positivisme og konstruktivisme beskrevet i kapittel 3.3.2. Systemtenking fokuserer på design, regulering og kontroll i organisasjoner. Organisasjonen ses på som et objektivt system som kan formes og kontrolleres av ledelsen, og ledelsens mål er å finne verktøy og metoder som gir forutsigbare og stabile resultater (Stacey et al. 2000). Denne tenkningen har utviklet seg fra Taylors ideer om *scientific management*, og handler først og fremst om å begrense systemet slik at handlingsrommet til den enkelte aktør ikke tillater annen atferd enn den ledelsen ønsker. Ledelsen må derfor i første rekke opprette selvregulerende kontrollsystemer og systemer for måling av ytelse og kvalitet (Stacey et al. 2000). Etersom disse systemene aldri kan bli gode nok for å fange opp enhver situasjon, blir ledelsens andre oppgave å håndtere avvik og tilfeldige uforutsette hendelser, samt gjøre løpende risikovurderinger (Stacey et al. 2000). Situasjonen i mange organisasjoner kan sammenlignes med å kontinuerlig bygge og reparere demninger i sand (kontrollsystemer) for en strøm av vann (arbeidsprosesser), samtidig som organisasjonen er i hard konkurranse med andre organisasjoner.

Problemene ved dette synet på ledelse viser seg når det stilles spørsmål om hvorvidt dette stemmer overens med virkeligheten. Stacey et al. (2000) finner at når ledere i en organisasjon samles for å diskutere strategi, er samme problemer gjengangere år etter år, i organisasjon etter organisasjon: Tidsfrister blir ikke overholdt, mål er ikke godt nok definert, den strategiske retningen er uklar, visjoner og verdier kommuniseres for dårlig. Når de vil forklare hvorfor problemene oppstår, legges skylden på ytre faktorer: En annen avdeling overholdt ikke avtaler, det var svak ledelse, organisasjonspolitikken kom i veien, disruptiv teknologi forandret markedet eller andre ting skjedde i organisasjonens omgivelser. Løsningen på disse problemene sier seg nærmest selv: Nye regler og handlingsplaner settes opp, nye rutiner for kommunikasjon etableres, og

kontrollsystemene forsterkes med flere målepunkter og hyppigere rapportering (Stacey et al. 2000).

Lederne i organisasjonene beskrevet ovenfor har sterke grunnleggende antagelser om at strukturene og systemene faktisk kontrollerer og regulerer arbeidet som gjøres i organisasjonen. Dette er et strukturteoretisk perspektiv (som beskrevet i kapittel 4.1). Når Stacey et al. (2000) derimot stiller spørsmål til lederne om hvordan de faktisk får gjort arbeidet de gjør, forteller de om uformelle kontakter, tilfeldige møter og hendelser, regler som må omgås eller brytes, og politisk spill. Dette paradokset blir imidlertid sjelden diskutert åpent. Kommunikasjonsproblemer er en gjenganger uansett hvor sofistikerte systemer de tidligere har satt opp, likevel opprettholdes det en tro på at det er mulig å designe et system som oppfyller alle krav (Stacey et al. 2000). Disse kontrollsystemene vil man i dag ofte forsøke å realisere gjennom IKT.

Det følger av dette en antagelse om at organisasjonsmedlemmene – de ansatte i bedriften, både må og kan kontrolleres og styres for at organisasjonen skal nå sine mål. Ledelsen må utvikle intrikate systemer og kontrollrutiner, ikke bare for å hjelpe og støtte de ansatte i sitt arbeide, men også for å styre prosessene og kontrollere atferden. Samtidig må ansatte hver eneste dag omgå regler for å få jobbene sine gjort. Det sies at den beste måten å bringe en organisasjon i kne på er å slavisk følge alle regler og rutiner til punkt og prikke (Stacey et al. 2000).

Kausale sammenhenger

En grunnleggende antagelse i systemtenkning er at det eksisterer kausale sammenhenger mellom årsak og virkning. I et kausalt system vil sammenhengen mellom årsak og virkning være stabil og proporsjonal: En liten påvirkning vil gi et resultat av tilsvarende størrelsesorden, og resultatet er forutsigbart ut fra gitte parametere ved utgangspunktet. Ledelse er derfor et spørsmål om å påvirke de riktige variablene til rett tid, og en intervensjon som har fungert tidligere, forventes også å fungere i fremtiden.

Stacey et al. (2000) finner et paradoks der ledere i organisasjoner beskriver hvordan de, for å få arbeidet gjort i hverdagen, er nødt til å omgå de samme strukturene som de har implementert som løsninger på sin manglende kontroll. Eksempelet viser også at nåsituasjonen i en organisasjon sjelden kan regnes som en direkte følge av tidligere

strategiske valg – det er ingen direkte kausal sammenheng mellom strukturelle tiltak og resultat. Det paradoksale i strategisk planlegging er at selv om planlegging i fortiden ikke beviselig førte organisasjonen dit den er i dag, forventer man at strategisk planlegging skal føre organisasjonen til en ønsket tilstand i fremtiden. Stacey et al. (2000) finner at ledere, men også organisasjonsforskere med røtter i systemtenkning, opptrer som om de er objektive observatører av organisasjonen gjennom en tilnærmet naturvitenskapelig tilnærming til systemet. Organisasjonen blir sett på som et isolert objekt som kan beskrives med lover. En slik tilnærming ignorerer de individuelle organisasjonsmedlemmenes frihet, og plasserer all frihet hos ledelsen (Stacey et al. 2000). Organisasjonen forstås som et mekanisk system der medlemmene er maskindeler.

Organisasjoner består av mennesker, og jeg mener derfor de kun kan forstås som sosiale systemer. Om sosiale systemer kan forstås med samme lovmessighet som de naturlige systemene som studeres i naturvitenskapen, har vært en vedvarende diskusjon både utenfor og innenfor sosiologien. Cuff et al. (1998) beskriver skillet mellom kausale og konvensjonelle sammenhenger mellom årsak og virkning. I fysikk (som representant for naturvitenskapen) kan ikke eplet velge å falle til marken – Newtons lover beskriver en kausal sammenheng mellom gravitasjonskraften og eplets fallretning. Sosiale lover er aldri kausale – de er konvensjonelle. Sosiale lover kommer i mange former og farger. For eksempel kan man si at det er en sosial lov mot å snakke høyt i salen under en teaterforestilling, men det er fullt mulig å gjøre det likevel – man må bare akseptere stygge blikk fra personene som sitter rundt. Noen sosiale lover er kulturelt betinget – spørsmålet om hvor mange koner en mann bør ha besvares ulikt i forskjellige kulturer. Selv om mange kanskje vil ønske det, kan vi ikke si noe om hvor mange koner det er *naturlig* å ha, ettersom ekteskapet og dermed også dette spørsmålet kun er en sosial konstruksjon. Jeg synes et interessant spørsmål er hvorfor vi er så interesserte i å tilegne organisasjoner lovmessigheter når vi vet at så mange sosiale lover kun er konvensjoner. Denne diskusjonen vil jeg ikke ta i denne oppgaven, men kun vise til Cuff et al. (1998: 119) som oppsummerer med at ”å lære å forstå og følge en regel” er noe helt annet enn ”å fastslå gjennom observasjon og tolkning en lov-lignende regularitet”. Med sistnevnte metode vil man kanskje aldri oppdage de reelle sammenhengene. Cuff et al. (1998) bruker et eksempel der utenforstående for vårt samfunn kun gjennom objektiv observasjon skal forstå hvorfor biler stopper ved rødt lys. Den naturlige konklusjonen, ettersom de kanskje aldri får se en bilist kjøre på rødt, vil være at det er selve lyset som

automatisk gjør at bilene stopper. Det komplekse samspillet av innlærte konvensjoner og meningene bak er umulig å observere på denne måten. Cuff et al. (1998) presiserer videre at lover i sosiale systemer kan brytes eller overholdes ved en feiltakelse. For eksempel hvis bilisten ikke ser det røde lyset og derfor kjører, selv om han ville ha stanset dersom han hadde hatt muligheten til å gjøre et bevisst valg.

Rasjonalitet

Stacey et al. (2000) vurderer et alternativt utgangspunkt til at ledere er nødt til å ha kontroll – at de ansatte i organisasjonene *ikke* vil benytte enhver anledning til å sabotere dersom det ikke eksisterer rutiner som begrenser dem. Som støtte for denne antagelsen, finner de at de ansatte ofte er interesserte i arbeidet sitt og organisasjonen de er en del av, og at de allerede hver dag benytter personlig frihet og individuelt initiativ for å få jobben gjort, ofte ved at de omgår regler og rutiner som står i veien for verdiskapning (Stacey et al. 2000). Men heller ikke dette er en allmenngyldig grunnleggende antagelse om menneskers atferd i organisasjoner. Selv om dette kan være en bedre beskrivelse av en stor gruppe mennesker, vet vi at det i det virkelige liv forekommer feil, juks, og bevisst motarbeidelse av organisasjonens mål – alt fra ungdomsskoleleven som stjeler sjokolade i kiosken hvor han har helgejobb, til direktøren som avsløres for underslag i millionklassen.

Stacey et al (2000) hevder at en grunnleggende antagelse i systemtenkning er at mennesker er perfekt rasjonelle individer. En slik antagelse stammer fra utilitarisme:

”Utilitarianism (...) involves the idea that people’s actions follow fundamentally practical objectives, and that the human mind is essentially a mechanism for calculating the most effective way to get the most rewarding results” (Cuff et al. 1998: 88).

Mennesker er i virkeligheten begrenset rasjonelle (Stacey et al. 2000). Vi har ikke full oversikt over alle alternativer når vi handler, vi har ikke full oversikt over konsekvensene av våre handlinger, og vi handler ikke alltid ut fra det som er objektivt best for oss. Hva som er rasjonelt er heller ikke en universell sannhet. Det kan argumenteres for at det er rasjonelt å stjele såfremt kombinasjonen av risiko for å bli oppdaget og konsekvensen av eventuell straff har lavere kostnad enn potensiell gevinst ved forbrytelsen. Vår individuelle frihet innebærer at vi også kan velge å handle irrasjonelt. Hver enkelt person kan på hvilket som helst tidspunkt velge å gjøre noe helt uventet. Dette er et problem systemtenkning velger å ignorere (Stacey et al. 2000). At menneskene ikke er perfekt rasjonelle innebærer at vi ikke alltid kan forutse hvordan incentiver og sanksjoner virker.

Som regel vil incentiver og sanksjoner være kraftige verktøy for å regulere atferd, men Stacey et al. (2000) retter oppmerksomhet mot de tilfellene der de ikke fungerer. Sett i sammenheng med problemet med kausalitet beskrevet tidligere, vil man heller ikke kunne slå fast hvordan det enkelte incentiv spiller inn når incentiver er i konflikt mot hverandre. Menneskenes følelser og begrensede rasjonalitet kan føre til uventede valg.

En tilsvarende konflikt mellom grunnleggende antagelser og det som observeres i virkeligheten finner vi i neoklassisk økonomi, der økonomiske lover beskriver kausale sammenhenger som benyttes både for å forklare hendelser bakover i tid, og for å forutse fremtiden. Disse fungerer som regel tilfredsstillende, men økonomer klarer fremdeles ikke å forklare de virkelig dramatiske og tidvis uforutsette hendelsene i verdensøkonomien slik som bobler og krakk (Waldrop 1992). Den grunnleggende antagelsen innen økonomi er om "the economic man" - aktøren som alltid handler rasjonelt og til sitt eget beste, som vet hva han vil, og som har tilgang til all relevant informasjon (Cuff et al. 1998; Waldrop 1992). De færreste vil kjenne seg igjen i denne beskrivelsen, likevel er dette utgangspunktet for det meste av økonomisk teori, modeller og "lover". Begrensningene i denne antagelsen blir spesielt tydelig når den vurderes opp mot aksjemarkedet.

"Since all economic agents are perfectly rational, goes the argument, then all investors must be perfectly rational. Moreover, since these perfectly rational investors also have exactly the same information about the expected earnings of all stocks infinitively into the future, they will also agree about what every stock is worth (...). So this perfectly rational market will never get caught up in speculative bubbles and crashes; at most it will go up or down as new information becomes available" (Waldrop 1992: 269).

Antagelsen om the economic man er som også representert i systemtenkning om organisasjon og ledelse.

Det individuelle og det sosiale

I kapittel 4.1 og 4.2 beskrev jeg det fundamentale skillet mellom aktør- og strukturteori, og Giddens arbeid med å forene disse. Stacey et al. (2000) diskuterer det samme skillet i en litt annen kontekst; skillet mellom det individuelle og det sosiale som dominerende faktor i sosiale systemer. Durkheim mener at sosiale systemer er mer enn summen av enkeltmedlemmene de utgjøres av. Samtidig er Durkheim overbevist om at det finnes kausale sammenhenger i sosiale systemer som kan beskrives med lover tilsvarende de naturvitenskapelige, og at disse sammenhengene eksisterer uavhengig og eksternt for den

individuelle aktør. Kanskje ikke overraskende var han også den første til å ta i bruk kvantitative metoder i sosiologien (Cuff et al. 1998).

Durkheim rettet tydelig kritikk mot individualismen (Cuff et al. 1998).

”Individualism prizes unconditionally the distinctness and independence of individual human beings, who are to be treated as inviolable in their freedom and autonomy. The idea that individuals should be subordinate to any collective authority is to be borne, if at all, only in the most limited and necessary circumstances” (Cuff et al. 1998: 64).

Det sosiale i individualismen, i likhet med strukturene i aktørteori, er utelukkende utgjort av individuelle menneskelige aktører. Et samfunn, en organisasjon eller andre sosiale strukturer, er kun ord vi bruker for å benevne de andre individene vi står i relasjon med. Gjennom å fullt ut forstå individets psykologi, vil vi ha all den kunnskap vi trenger om samfunn og organisasjoner, ettersom det ikke finnes noe annet å forstå (Cuff et al. 1998). Durkheims utfordring er at mens individene er håndgripelige er samfunnet abstrakt, men han mener likevel å kunne observere effektene samfunnet isolert har på individene gjennom kausale sammenhenger.

Stacey et al. (2000) kritiserer også individualismen, men som vi har sett vil de ikke være enige i Durkheims syn på det sosiale systemets kausale påvirkning på individet. De finner at det i systemtenkning er vanlig å se på det individuelle og det sosiale som to ulike fortolkningsnivåer. Mens ledelsen har frihet til å konstruere og forme organisasjonen som de ønsker, er organisasjonens øvrige medlemmer ansett som uløselig bundet av strukturene som er og blir etablert. En tilsvarende dualitet ble beskrevet i kapittel 4.2, der teknologien på den ene siden blir ansett som et produkt av ledelsens strategiske valg, og på den andre siden et produkt av de ansattes behov. Problemet med dette synet, i følge Stacey et al. (2000), er at både lederne og de øvrige medlemmene inngår i det samme sosiale systemet, og lederne interagerer med de andre medlemmene innenfor de samme strukturene som de etter sigende har designet.

”[The leaders] must therefore step outside the system, become very special kinds of choosing humans, and then make a choice for the whole system’s future. In that moment they exercise human freedom while no one else does. But this freedom only lasts for a moment because they too are then subject to the system they have designed, unless of course they decide to design another. The freedom to choose is therefore confined to special people and special moments. This, it seems to us, is the foundation upon which contemporary systems thinking about human organizations is built” (Stacey et al. 2000: 184p).

Friheten for organisasjonens medlemmer til å velge sine egne handlinger og til å gjøre feil er fraværende i systemtenkning.

Stacey et al. (2000) mener at alle organisasjonens medlemmer må analyseres på samme fortolkningsnivå. Det tidligere nevnte paradokset mellom hvordan lederne i organisasjoner forsøker å planlegge endring samtidig som de opplever at virkeligheten ikke følger planene, blir til nettopp fordi de på samme tid benytter to konflikterende fortolkningsnivåer på seg selv og på de øvrige medlemmene av organisasjonen.

Oppsummering systemtenkning

Denne kritikken av systemteori og planlagt endring betyr ikke at all eksisterende kunnskap og tenkning om organisasjoner må forkastes. Tvert i mot gir systemteori og tradisjonelle ledelsesteknikker kraftige verktøy for tenkning om og design av systemer for å sikre stabilitet og kontinuitet (Stacey et al. 2000). I mange situasjoner er det mulig å sette et mål, etablere en strategi for å nå målet, og lykkes med dette. I mange tilfeller er det også mulig å vurdere en situasjon og si med relativt stor sikkerhet hvilke beslutninger som ledet frem til dette resultatet. Men tilfellene der vi ikke kan se slike sammenhenger er for mange til at vi kan se bort fra dem. Det de tradisjonelle modellene ikke greier å håndtere er den spontane individuelle frihet organisasjonsmedlemmene har hver dag. Frihet hos organisasjonsmedlemmene må i systemteori plasseres i et system, slik som demokrati eller ”empowerment¹” av ansatte (Stacey et al. 2000). Endringer som er virkelig fundamentale, som endrer de grunnleggende antagelsene i organisasjonen og gir radikale utfall, kan ikke forstås eller planlegges i rammene av systemteori.

4.4.2 Organisasjoner som komplekse responsive prosesser

Litteratur om kompleksitetsteori peker i flere retninger når forfatterne forsøker å forklare hvordan organisasjoner fungerer, og hvordan de kan ledes. Stacey et al. (2000) ønsker å oppsummere og samle disse retningene. Et problem er at mye av det som blir beskrevet som kompleksitetsteori er gamle ideer beskrevet med nye begreper, og kompleksitetsteorien selv er så abstrakt at den kan manipuleres til å gi råd som er personlig og politisk motivert, eller potensielt skadelige. Organisasjon og ledelse er fagfelt som er ”plaget” av stadige *fads* – kortlivede moter som drives frem av populærfaglige

¹ Mer om empowerment i kapittel 7.1.2

forfattere og organisasjonskonsulenter med behov for stadig nye produkter å selge (Stacey et al. 2000). Kompleksitetsteori, slik den jobbes frem i akademiske miljøer, er ikke et enkelt og salgbart konsept. Den krever at vi utfordrer både våre grunnleggende antagelser om organisasjoner, og ønsket om enkle sammenhenger mellom mål og tiltak.

Tradisjonelle modeller for organisasjoner og endring er forenklinger av virkeligheten, og baserer seg på grunnleggende antagelser som ikke er gyldige i den virkelige verden. Disse antagelsene er så godt etablert at de sjelden diskuteres. En slik antagelse er som nevnt at det eksisterer kausale sammenhenger mellom årsak og virkning i organisasjoner. Sosiale systemer er ikke kausale, men vi forsøker like fullt å forstå dem gjennom kausale modeller for å abstrahere bort kompleksitet, og redusere problemene til et håndterbart antall variabler. Sosiale systemer kan både dempe og forsterke påvirkning (en liten påvirkning *kan* gi store reaksjoner og omvendt), men vi kan ikke forutse om og i hvilken grad systemet reagerer med demping eller forsterkning. En analogi er å slippe sandkorn på en haug med sand. Noen vil lande stille der de faller, mange vil utløse en liten forskyvning, men i blant vil større sandskred utløses. Forskjellen er dog at mens det eksisterer kausale fysiske lover som bestemmer sandkornenes opptreden finnes ikke tilsvarende lover for menneskelig atferd. Å beregne sandkornenes bevegelser er kanskje uhyre vanskelig i praksis, men bevegelsene er like fullt et resultat av kausale sammenhenger. Selv om vi har et ideal om en holistisk teoretisk tilnærming til systemene er menneskenes kognitive kapasitet for begrenset til at dette er mulig, derfor forenkler vi gjennom modeller. Modeller som ikke baserer seg på kausale sammenhenger har begrenset verdi, fordi de kun kan simulere mulige utfall.

At et system er komplekst, slik jeg velger å benytte begrepet, er noe annet enn at systemet er komplisert. Værsystemet på jorden er et eksempel på et ekstremt komplisert system som springer ut av relativt enkle fysiske lover. Antall variabler, målepunkter og vekselvirkninger er så massive i antall at menneskeheten aldri vil klare å lage en perfekt og ufeilbar værmelding. Stadig bedre teknologi for måling og beregning gjør at prognosene blir sikrere, vi kan tilnærme oss det perfekte. Forutsatt at vi klarer å identifisere de riktige fysiske lovene og initialbetingelsene, og at vi klarer å observere alle hendelser som har betydning, vet vi at det er teoretisk mulig å beregne hvordan systemet vil utvikle seg i fremtiden. Været er betegnet som et kaotisk system, og sentralt i kaoteori står *sommerfugleffekten* som sier at en liten endring i initialbetingelsene ved t_0 kan gi enorme

utfall ved t_n (Waldrop 1992). Bokstavelig talt kan en sommerfugls vingeslag i Kina starte en kjedereaksjon som endrer retningen til en orkan i den karibiske gulf. Det er åpenbart at det er umulig å registrere og forutse alle verdens sommerfuglers vingeslag, likevel er værmeldinger relativt pålitelige. Også i kaotiske systemer oppstår det stabile mønstre, og sommerfugleeffektene kansellerer hverandre. Kaos vokser ut fra relativt enkle kausale sammenhenger. Når jeg derimot skriver om komplekse systemer, slik som organisasjoner, tar jeg utgangspunkt i at det ikke eksisterer lovmessigheter slik som i værssystemet. Det er ikke så ”enkelt” som at hvis vi bare klarer å identifisere disse kausale sammenhengene vil vi kunne beregne systemets atferd inn i fremtiden, fordi de kausale sammenhengene vi behøver ikke eksisterer. Hvis vi gjør oss til objektive observatører av organisasjonen som et system, kan den se ut til å ha tilsvarende karakteristikker som kaos – det fremtrer mønstre av atferd, og små endringer kan gi store effekter. Men når vi som subjektive deltakere ser på organisasjonen må vi erkjenne at det ikke eksisterer lovmessige kausale sammenhenger. Ethvert individ i organisasjonen har til enhver tid frihet til å velge sin atferd, selv om de som regel velger å innrette seg etter strukturene.

Stacey et al. (2000) beskriver organisasjoner som et sett av *complex responsive processes of relating*:

”The move we want to make (...), is away from thinking about an organization as a system, to thinking about organizing as highly complex, ongoing processes of people relating to each other. We refer to this as Complex Responsive Processes of relating in order to differentiate what we are talking about from any notion of a system” (Stacey et al. 2000: 188).

Design og bruk av informasjons- og kontrollsystemer er i disse prosessene en del av kommunikasjonen mellom mennesker, de er kommunikasjonsverktøy som effektiviserer standardiserte, tilbakevendende kommunikasjonsmønstre (Stacey et al. 2000). Informasjons- og kontrollsystemenes viktigste oppgave er å definere hva som er legitim atferd – atferd som ikke er definert kan aktørene eventuelt forhandle om. Organisasjonen er verken et system eller et verktøy – kun noen av de kommunikasjonsverktøyene som mennesker tar i bruk når de organiserer samarbeid kan betegnes som systemer (Stacey et al. 2000). Informasjons- og kontrollsystemer kan ikke fungere uavhengig av menneskene:

”They do not regulate themselves or have any kind of life of their own, because at every step humans use them, negotiating with each other what is legitimate, how to get around the systems, how to deal with exceptions to them, and so on. Systems are simply tools for communication, ways of talking, similar to any other in an organization, with the important difference that they are formalized and provide legitimation for talk and other action” (Stacey et al. 2000: 188).

På det individuelle plan vil de fleste være enige om at fremtiden er umulig å forutse. Når det kommer til organisasjoner, eller for den saks skyld finansmarkedet, er det derimot antatt at vi kan forutse fremtiden basert på situasjonen i dag, og den historiske utviklingen. Stacey et al. (2000) skriver at fremtiden ikke er gitt, verken av fortiden eller nåtiden. Fremtiden blir aktivt konstruert i relasjonene mellom mennesker og atferden vi fører sammen – *sosial konstruktivisme*. Vi kan formulere mål som vi kan internalisere som intensjoner og bruke som utgangspunkt for valgene vi tar, men vi kan ikke være sikre på at de vil føre oss til den ønskede situasjonen i fremtiden. Fremtiden er ikke en gitt tilstand som venter på å skje.

Waldrop (1992) beskriver dette som et paradigmeskifte der enkle sammenhenger forkastes uten at nye sammenhenger kommer til. I det nye paradigmet er organisasjoner ansett som for komplekse til at sammenhengen mellom årsak og virkning kan forklares kausalt. Jeg mener kompleksitetsteorien gir en mer realistisk beskrivelse av virkeligheten, men samtidig er dette frustrerende fordi anerkjennelsen av begrenset rasjonalitet og fraværet av kausale sammenhenger gjør at endring ikke kan forutses eller planlegges på samme måte som vi ønsker.

4.4.3 Kompleksitetsteori i praksis

Shaw (1997) tar hensyn til ”menneskeligheten” i systemene, og ser på menneskene som begrenset rasjonelle. Mange individer kan og vil handle ut fra en antakelse om hvilken tilstand som er til sitt eget beste, men manglende oversikt gjør at det som ser ut som en globalt optimal tilstand i virkeligheten kun er en lokalt optimal tilstand. Kompleksitetsteori tar høyde for at avhengige aktører kan produsere forsterkning eller demping av effekter. Organisasjonsmedlemmer er ikke uavhengige – de snakker sammen og har uformelle relasjoner, og skaper en felles forståelse av situasjoner. Denne avhengigheten mellom individene oppstår i følge Shaw (1997) i organisasjonens *skyggesystem*, definert som ”*the complex web of interactions in which social, covert political and psycho-dynamic systems coexist in tension with the legitimate system*” (Shaw 1997: 235). Mens det legitime systemet (organisasjonens formelle struktur) gir en beskrivelse av maktforhold og kommunikasjonsveier, vil skyggesystemet omgå disse formelle strukturene. Kommunikasjonen i skyggesystemet vil gå på tvers av og hoppe over nivåer i det legitime systemets hierarki. I skyggesystemet kan rangorden settes på grunnlag av andre kriterier

enn i den formelle organisasjonen, og makt i et kommunikasjonsnettverk kan skille seg klart fra formelle maktforhold.

Systemtenkning har i følge Shaw (1997) anerkjent skyggesystemet i organisasjonene, men anser det først og fremst som et hinder for endring og utvikling, isteden for et positivt potensial. Teknikker for å redusere motstand, i prinsippet teknikker for å pasifisere skyggesystemet, anses som nødvendige for å gjennomføre endring (Shaw 1997). Det snakkes derfor ofte om å sikre støtte for endringsprosesser i organisasjonen, og å involvere de ansatte i planleggingen av endringene. Shaw (1997) mener dette er å undervurdere de ansattes evne til å skape positiv endring, og at dette i praksis er en top-down strategi der ledelsen ønsker å manipulere de ansatte til å akseptere endringene.

Når IKT skal utvikles og innføres er det ofte snakk om brukermedvirkning, og flere utviklingsmetodikker eksisterer for å trekke inn brukerne (for eksempel participatory design og extreme programming). Slike metoder kan grovt deles inn i to retninger, der en retning som gjerne omtales som den skandinaviske skolen har sitt utspring i fagbevegelsen og er solid plassert på sluttbrukernes side (Muller 2002). I den andre retningen vil teknikkene benyttes mer slik som Shaw (1997) beskriver – metodene benyttes kun for å redusere motstand. Som nevnt i kapittel 4.2 er det et paradoks ved brukerstyrt utvikling hvis initiativet til og motivasjonen for endringen er styrt fra ledelsen. Da er brukermedvirkningen i alle tilfeller begrenset av de mål og premisser ledelsen bestemmer, og de områdene der brukerne selv kan påvirke utfallene er i mindre grad avgjørende for systemets endelige ytelse. Dermed får organisasjonen ikke reelt dratt nytte av energien og kompetansen hos brukerne.

Jeg har tidligere skrevet at IKT gjerne benyttes for å etablere strukturer for kontroll. Av dette følger et deterministisk syn på teknologien, fordi man antar at når systemet er på plass vil arbeidet i organisasjonen kunne tvinges til å følge de fastprogrammerte rutinene. Tidligere beskrev jeg også hvordan Stacey et al. (2000) observerer at man i virkeligheten er nødt til å omgå regler og rutiner for å få arbeidet gjort i organisasjoner. Hvis disse reglene er fastprogrammert i arbeidsverktøyet blir fleksibiliteten mindre, og systemene som skal sørge for at arbeidet blir utført riktig kan faktisk bli et hinder for å få arbeidet gjort. Ved å ikke ha en deterministisk holding til hva teknologien er og kan gjøre, unngår man å være naiv i forhold til teknologiens påvirkning på organisasjonen. Isteden

for å utvikle systemer som skal detaljstyre de ansattes arbeidsprosesser, bør man ikke se på strukturen (arbeidsprosessene) som en konstant faktor, men heller delvis som et resultat av mellommenneskelige interaksjoner. Strukturen og fremtiden anses å være i kontinuerlig utvikling, og må derfor ikke sementeres i et rigid datasystem. I virkeligheten vil de ansatte uansett finne utveier og måter å omgå systemet når strukturen i datasystemet ikke lenger anses som gyldig og god. Da er det bedre å utvikle IKT som tillater en dynamisk tilpasning av strukturen, slik at man beholder de ønskede positive gevinster ved bruk av IKT.

Jeg mener at en konsekvens av et kompleksitetsteoretisk perspektiv er at det ikke er mulig å forutse de eksakte konsekvensene teknologien gir i organisasjonen ut fra en kravspesifikasjon. Det man derimot kan gjøre er å vurdere om kravspesifisering (og prosessen rundt) gir tilstrekkelig fleksibilitet til å være vellykket også selv om grunnleggende antagelser viser seg å være ugyldige. Det er de ansatte som utgjør organisasjonen, og det er i skyggesystemet potensialet for endring ligger. Å benytte de ansattes behov som utgangspunkt for nye IKT-systemer er ikke noe man gjør for syns skyld, men fordi det er den eneste måten å virkelig oppnå positiv endring. I ytterste konsekvens bør initiativet til systemutviklingen komme fra de ansatte selv. Dette er kanskje utenkelig slik beslutningsmakt er distribuert i de aller fleste organisasjoner, men også her kan ledelsen ta initiativ til at arbeidsprosesser og IKT-systemer gjennomgås og evalueres, uten å samtidig spesifisere mål og krav til hva de ønsker å oppnå. Ledelsen blir nødt til å akseptere å se systemet vokse frem av organisasjonen selv, og bør i tillegg oppfordre til at systemet gjøres fleksibelt nok til ikke å være til hinder for fremtidig utvikling av organisasjonen. I større organisasjoner vil en viktig oppgave for ledelsen være å koordinere de ulike initiativene som oppstår, gjennom å legge til rette for informasjonsflyt slik at ikke de samme løsningene finnes opp på nytt, gang etter gang. Dette forutsetter naturligvis at ledelsen får vite om de initiativene som eksisterer. Ledelsen kan gjerne få tilgang på informasjon og oversikt over aktiviteter i organisasjonen, men de må ikke nødvendigvis ha kontroll.

4.5 Teknologimediert kommunikasjon

Teknologimediert kommunikasjon oppstår overalt der mennesker ønsker å kommunisere med hverandre, men er adskilt i tid og rom slik at sansene ikke strekker til. Hulemalerier (samme sted, ulik tid), brev (ulikt sted, ulik tid), telefon (ulikt sted, samme tid), og

Internett med multimedial kommunikasjon som dekker alle kategoriene, er alle eksempler på kommunikasjonsteknologier med ulike begrensninger og muligheter. Med IKT har det oppstått så mange forskjellige og overlappende kommunikasjonsteknologier, at det er interessant å forske på forskjellene mellom de, og da gjerne for å finne svar på hvordan kommunikasjon via Internett skiller seg fra andre kommunikasjonsformer.

Kommunikasjon er kjernen i samarbeid mellom mennesker (Clark og Brennan 1991), derfor er dette relevant i forhold til de nye samarbeidsformene som gjøres mulig av internettbasert samarbeidsteknologi. For eksempel er det nå håndterbart å jobbe tett sammen i et desentralisert team med medlemmer på forskjellig kanter av kloden. Mens dette kan være attraktivt for mange, og kan muliggjøre samarbeid mellom mennesker som ikke tidligere var hensiktsmessig, er det samtidig en uro for at noe går tapt i teknologien – at samlokalisert ansikt til ansikt-samarbeid har fordeler som vi ikke klarer å overføre over Internett (Whittaker 2002). I denne sammenhengen er det vanlig å klassifisere teknologimediert kommunikasjon ut fra en skala for *medierikhet* der teknologi som tilnærmer ansikt til ansikt-kommunikasjon (høydefinisjons videokonferanse) regnes som rikest, mens tidsforsinkede meldinger i ren tekst befinner seg i motsatt ende av skalaen (Andriessen 2003). Jeg vil i denne oppgaven ikke bruke mer plass på å diskutere medierikhet og fordeler og ulemper med teknologimediert kommunikasjon. Elektronisk samarbeid om individuelle planer muliggjør samarbeid som ikke hadde vært mulig uten teknologien, når vi nå er i en situasjon der vi kun kan få økt kvalitet i de offentlige tjenestene hvis vi samtidig kan benytte mindre ressurser. Det er derfor ikke hensiktsmessig i denne oppgaven å vurdere elektronisk samarbeid mot en hypotetisk situasjon der partene ikke er avhengige av teknologi for å kommunisere. Derimot er det nødvendig å etablere begreper for å kategorisere ulike typer teknologimediert kommunikasjon, for å vurdere hvordan de ulike samarbeidsteknologiene kan bidra til eller være til hinder for samarbeid.

4.5.1 Kategorisering av kommunikasjonsteknologimedier

Hvis en person A ønsker å kommunisere med person B er han avhengig av et kommunikasjonsmedium for å sende en melding. I ansikt til ansikt-kommunikasjon vil dette mediet være luften som bærer lyden, og lyset som bærer bildet. Men kommunikasjonen er ikke vellykket før B forstår meldingen i tråd med As intensjon. A må formulere sin intensjon på en slik måte at han tror B vil forstå meldingen riktig, og B

må tolke meldingen ut fra hvordan han tror den er ment. Dette krever en felles forståelse mellom personene. Clark og Brennan (1991) beskriver prosessen som leder frem til en felles forståelse mellom aktører som *grounding*. Grounding er fundamentet for all kommunikasjon og samarbeid. Videre hevder de at prosessen følger et prinsipp om at den kollektive innsatsen for å oppnå felles forståelse skal være minst mulig. Når kommunikasjonen skal foregå med hjelp av teknologi påvirkes prosessen ved at ulike medier har ulike muligheter og begrensninger for grounding. Teknikker som er tilgjengelige i et medium kan være utilgjengelige i et annet, og kostnaden ved bruk av en teknikk kan variere avhengig av mediet. Jeg kommer tilbake til kostnad i forbindelse med grounding etter å ha sett på hvordan mediens egenskaper kan kategoriseres.

Avstand i tid og rom er allerede nevnt som dimensjoner som kan brukes til å klassifisere mediert kommunikasjon. Clark og Brennan (1991: 141) definerer 8 dimensjoner som kan brukes for å kategorisere kommunikasjonsmediet A og B benytter:

- **Samlokalisering:** A og B er i samme fysiske (nære) omgivelser, og kan sannsynligvis se og høre hverandre.
- **Synlighet:** A og B er synlige for hverandre, og kan dermed kommunisere med kroppsspråk.
- **Hørbarhet:** A og B kan høre hverandre, og dermed kommunisere med tale.
- **Samtidighet:** B mottar meldingen tilnærmet samtidig som A produserer den.
- **Simultanitet:** A og B kan sende og motta meldinger samtidig og parallelt.
- **Sekvensialitet:** Meldinger kan ikke komme ut av rekkefølge.
- **Arkiverbarhet:** B kan arkivere meldinger fra A for senere lesning.
- **Angremulighet:** A kan vurdere meldingen etter at den er produsert men før den er sendt.

Andriessen (2003: 76) beskriver flere dimensjoner:

- **Båndbredde:** I hvilken grad og kvalitet mediet kan inkludere lyd, bilde og tekst.
- **Awareness:** A kan vurdere Bs kontekst, aktiviteter og hensikt.
- **Strukturering:** I hvilken grad mediet påtvinger meldingene struktur.
- **Integrasjon:** Om meldinger kommunisert i en applikasjon kan gjøres tilgjengelig i andre applikasjoner.
- **Kritisk masse:** Om antall brukere og deres aktivitetsnivå er høyt nok til å gi kommunikasjonsmediet tilstrekkelig verdi.

I tabell 4.1 har jeg plassert noen kjente og mye brukte kommunikasjons- og samarbeidsmedier, og hvilke dimensjoner de scorer ”høyt” på (og dermed underforstått lavt på de andre):

Medium	Dimensjoner med høy score
Ansikt til ansikt	Samlokalisering, synlighet, hørbarhet, samtidighet, simultanitet, sekvensialitet, båndbredde, awareness, (kritisk masse)
Papirpost	Arkiverbarhet, angremulighet, kritisk masse.
Telefon	Hørbarhet, samtidighet, simultanitet (mulig, om ikke praktisk) sekvensialitet, kritisk masse. IP-telefoni kan ha integrert arkiveringsfunksjon.
E-post	Arkiverbarhet, angremulighet, båndbredde, integrasjon, kritisk masse. Kan imidlertid gi samtidighet tilsvarende instant messaging.
SMS	Samtidighet (hvis B oppfatter meldingen), arkiverbarhet, angremulighet, strukturering (omstendelig å skrive lange meldinger), kritisk masse.
Instant messaging (IM)	Samtidighet (hvis B er tilstede), arkiverbarhet, angremulighet, awareness, kritisk masse. Problemer med lav sekvensialitet kan gjøre IM-samtaler vanskelige for nybegynnere.
Videokonferanse	Synlighet, hørbarhet, samtidighet, simultanitet, sekvensialitet, båndbredde, awareness. Arkiverbarhet hvis opptaksfunksjonalitet.
Digitalt prosjekttrom	Arkiverbarhet, angremulighet, båndbredde, integrasjon.

Tabell 4.1: Kategorisering av noen typer kommunikasjons- og samarbeidsmedier

Ut fra disse dimensjonene er forskjellene på papirpost og e-post relativt små. Likevel er bruken ganske annerledes fordi e-post oppleves kvalitativt raskere enn papirbrev, og langt mer fleksibelt (kan sendes og mottas hele døgnet). Instant messaging (IM) kategoriseres relativt likt som SMS, men det er likevel forskjeller i bruk. En kombinasjon av samtidighet og simultanitet gir oss variabelen synkronitet: I hvilken grad mediet legger til rette for umiddelbare tilbakemeldinger. Papirbrev er alltid asynkront, ettersom forsinkelsen er betydelig. E-post leveres umiddelbart, men såfremt mottakeren ikke sitter ved datamaskinen og sjekker e-post kontinuerlig kan mediet oppleves like asynkront som papirpost. SMS kan også være helt asynkront, meldingen venter tålmodig på telefonen til den blir lest, men ettersom brukerne som regel har mobiltelefonen i umiddelbar nærhet og den påkaller brukerens oppmerksomhet når det kommer en ny melding, er sannsynligheten høyere for at den blir lest (og kanskje også besvart) umiddelbart. Derfor vil SMS trolig oppleves som mer synkront enn e-post for de fleste. IM har mer form som en samtale, ettersom aktørene særlig etter at samtalen er etablert, sender meldinger frem og tilbake med korte tidsintervaller – tilnærmet synkront. Men IM kan også benyttes asynkront, hvis mottakeren er borte fra dataskjermen blir meldingen liggende på vent.

Partene i en IM-samtale kan bevege seg frem og tilbake på synkronitetsskalaen underveis i samtalen (Nardi, Whittaker, og Bradner 2000).

Asymmetri oppstår når det ikke er mulig å forhandle om tilgjengelighet for kommunikasjon på en hensynsfull og effektiv måte. For eksempel er det lite hensiktsmessig at A ringer B for å spørre om B har mulighet til å snakke i telefonen. Selv om B kan si at det ikke passer akkurat nå, har B allerede blitt forstyrret i det han holdt på med. Hovedproblemet er at makten er skjevfordelt – makten ligger hovedsaklig hos A, som vil sende meldingen når det passer best for ham selv. For størst symmetri i kommunikasjonen, burde B ideelt sett kunne motta meldingen når det passer best for seg, og dette er tilfellet med asynkrone medier. Medier som er synkrone eller delvis synkrone, og som samtidig krever oppmerksomhet og er forstyrrende for mottakeren, er de mest asymmetriske. Når A velger å bruke telefon for å kontakte B gjør han det sannsynligvis fordi det haster å få respons fra B, men det betyr ikke at meldingsutvekslingen har samme verdi for B. Bruk av telefon gir i beste fall B en indikasjon på hvem det er som ringer, men ikke hvorfor. Denne usikkerheten, sammen med en ofte høy og skingrende ringelyd, gjør det vanskelig å la telefonen ringe uten å ta den. Instant messaging oppleves i følge Nardi et al. (2000) mer symmetrisk, fordi mottakeren kan se umiddelbart hva det gjelder, og vurdere om han vil svare eller ikke. IM-meldingene oppleves som mindre forstyrrende enn en telefonoppringing (Nardi et al. 2000). En annen fordel er at mens ubesvarte anrop bare blir liggende uten forklaring på mottakerens telefon, vil IM-meldingenes innhold være synlig når mottakeren kommer tilbake. Det samme gjelder for SMS.

Med instant messaging har brukerne som regel en kontaktliste som også inneholder awareness-informasjon – brukerne kan markere seg som tilgjengelige, borte eller opptatt, og de kan også spesifisere hva de gjør. På denne måten kan B tilby A informasjon som gjør A bedre rustet til å vurdere om det er verdt å kontakte B (Nardi et al. 2000). Dette er teknologi som har potensiale for å løse mange av problemene med asymmetri. I et utvidet system kan vi tenke oss at partene ikke bare kan markere når de er tilgjengelige for kontakt, men også velge hvilket medium de vil motta meldinger fra. Hvis aktørene i et system tar hensyn til asymmetrien vil de ofte ikke få svar på henvendelser så raskt de skulle ønske, men for alle aktørene i sum vil symmetrisk kommunikasjon være en

forbedring. Clark og Brennan (1991) sitt prinsipp om at om at den samlede kostnaden skal være lavest mulig gjelder her.

Som tidligere nevnt kan teknikker for grounding ha ulik kostnad avhengig av kommunikasjonsmediet. Clark og Brennan (1991) beskriver en rekke typer kostnader, som alle er avhengige av hverandre. Felles for alle er at kostnadene går opp, både for sender og mottaker, når kanalen reduserer muligheten til å bruke visuelle signaler og bekreftende lyder underveis, når kanalen gjør at det tar lengre tid å produsere og formulere innholdet, eller når replikkvekslingene får dårlig flyt. For eksempel tar det for de fleste lengre tid å skrive for hånd enn på maskin, og enda lengre tid å skrive SMS på mobiltelefonens tastatur. Samtidig er det som regel enklere å lytte enn å lese, med unntak av kompliserte instruksjoner som man gjerne vil kunne lese flere ganger. Noen ting er tilnærmet umulige å beskrive skriftlig når man ikke kan dele visuell informasjon samtidig, og kompliserte meldinger kan kreve betydelig tid og innsats å formulere (og tolke). Noen kommunikasjonskanaler krever større innsats å etablere (for eksempel er videokonferanser notorisk tidkrevende å sette opp). Meldinger i medier som mangler kontekstinformasjon kan være vanskeligere å forstå korrekt. Risiko for feil og misforståelser tilfører kostnad, og å rette opp disse medfører ytterligere en kostnad.

Mange organisasjoner forsøker å overkomme utfordringene beskrevet i dette kapittelet gjennom å opprette regler og rutiner for intern kommunikasjon. For eksempel kan de avtale å bruke alternativer til telefon så fremt det er mulig, avtale å sende en forklarende SMS hver gang noen legger igjen et tapt anrop, bestemme tidsintervaller for når e-post forventes lest og besvart, eller etablere en kultur der det er akseptert og forventet at man ikke tar telefonen hvis man er opptatt. For eksempel har jeg tidligere jobbet i en bedrift der ingen verken kunne eller var forventet å ta telefonen eller lese SMS underveis i møter, men de avtalte samtidig et krisesignal (tre oppringninger på rad) hvorpå mottakeren måtte unnskyldes seg fra møtet. Slike regler kan naturligvis fungere, men har også åpenbare svakheter. For det første fungerer de kun for interne anrop – det er vanskelig å formidle slike regler ut av organisasjonen. For det andre er det høyst subjektivt hvor viktig en melding er, og derfor hjelper ikke kommunikasjonsreglene mot asymmetrien siden det fremdeles er avsender som har makt til å vurdere viktigheten. Og til sist; regler vil alltid bli brutt eller glemt, men hvis mottaker tror at reglene blir fulgt og det virkelig

haster hver gang telefonen ringer, kan reglene faktisk gjøre asymmetriproblemet større. Reglene er også lite fleksible, og tar ikke hensyn til individenes skiftende behov.

4.6 Samhandling og brukerorientering

Samhandling og samarbeid er begreper som vilkårlig brukes om mennesker som koordinerer sine aktiviteter. Thommesen, Normann og Sandvin (2006) setter opp et tenkt skille mellom de to begrepene. Samhandling er i deres definisjon en observerbar situasjon der aktørene er hverandre bevisst og til en viss grad kommuniserer. Samarbeid er derimot beskrevet som at aktører arbeider sammen mot en felles målsetning, men uten at det behøver være observerbart (Thommesen et al. 2006). Personer som samhandler vil alltid samarbeide, men det er mulig å samarbeide uten å samhandle. Med disse definisjonene kan vi si at det også uten individuell plan er utstrakt samarbeid i helse- og sosialsektoren, ettersom aktørene som regel jobber mot samme mål og tilpasser seg hverandre, uten at de er koblet sammen på annen måte enn at de begge kommuniserer med samme tjenestemottaker. Problemet er at disse felles målene ikke er definert presist, og målene kan være i konflikt med hverandre. Samhandling vil da være bedre fordi det gir mulighet til å oppklare slike konflikter.

4.6.1 IKT-støttet samhandling

Et grunnleggende problem med samhandling er at samhandling kan være svært ressurskrevende. Hvis for eksempel en lege skal samhandle de andre tjenesteyterne til et utvalg av sine pasienter vil det raskt kunne kreve så mye tid at det går på bekostning av behandling av pasienter. Koordinering er et sentralt element i samhandling, og det er denne prosessen som krever tid og ressurser når samhandlingen skal teknologimedieres.

Gjensidig tilpasning er den enkleste formen for koordinering av arbeid. To personer som skal samhandle om å grave et lite hull i bakken, trenger ingen annen koordineringsmekanisme for å sikre at begge jobber mot samme mål og at de ikke motarbeider hverandre. Straks organisasjonen vokser, og oppgavene blir mer kompliserte er ikke lenger gjensidig tilpasning praktisk mulig (Groth 1999). I tiden før IKT har organisasjoner vært nødt til å koordinere gjennom et hierarki av direkte tilsyn, gjennom standardisering av arbeidsoppgaver, eller standardisering av evnene til de involverte aktørene. Med IKT har vi muligheten til å benytte gjensidig tilpasning i større skala, gjennom *implisitt koordinering*.

Groth (1999) skiller mellom eksplisitt og implisitt koordinering. Implisitt koordinering skjer når informasjon nedtegnes og gjøres tilgjengelig for andre, uten at avsender og mottaker eksplisitt må kommunisere med hverandre. Aktørene kommuniserer indirekte via en felles informasjonsbank. IKT øker rekkevidden, hastigheten og kapasiteten til systemer for implisitt koordinering (Groth 1999). Den samme informasjonen kan gjøres tilgjengelig for aktører over hele verden umiddelbart etter at den er produsert.

”At least within a narrow area, then, a fairly large number of people can coordinate at least part of their activities by working on the same files. By relying on this continuously updated, common kernel of information, they directly modify each other’s actions by mutual adjustment without ever meeting face to face” (Groth 1999: 166).

SamPro (som blir beskrevet i kapittel 5.2) er et verktøy som muliggjør implisitt koordinering av prosessen rundt en tjenstemottaker med individuell plan.

Groth (1999) er opptatt av å presisere at menneskenes biologiske og psykologiske begrensninger ikke påvirkes av IKT – teknologien gjør ikke at vi kan snakke, lese eller tenke raskere, men teknologien kan la oss eksternalisere hukommelsen og dele den med hverandre. Implisitt koordinering betinger teknologimediert kommunikasjon, og som drøftet i kapittel 4.5 kan kostnadene ved bruk av IKT være betydelig høyere enn om vi kommuniserer ansikt til ansikt. Men i forhold til de reelle alternativene, når aktørene er geografisk spredt og alle er opptatt med sine egne oppgaver til ulike tider, vil implisitt koordinering ved bruk av asynkrone medier gi en ressursbesparelse og i tillegg redusere problemer med asymmetri.

4.6.2 Interorganisatorisk samhandling i offentlig sektor

I kapittel 2.2 henviste jeg til hvordan Punia og Saxena (2004) benytter en silometamorfor for å beskrive skillene mellom ulike etater i offentlig sektor, noe også illustrasjonene i *eNorge 2009* benytter (MOD 2005). I kapittel 2.3 beskrev jeg en del forskjeller mellom privat og offentlig sektor. For samhandling på tvers av horisontale og vertikale organisatoriske skiller i offentlig sektor mener jeg det er nærliggende å se på etatene som selvstendige organisasjoner, og dermed ta utgangspunkt i teori om interorganisatorisk samarbeid. Koordinering mellom offentlige etater gir i tillegg ytterligere utfordringer enn tilsvarende prosesser i privat sektor. Forretningsinteressene til individuelle private selskaper gir de felles mål som sørger for at samarbeidet fungerer, mens offentlig sektor ofte mangler slike felles interesser (Punia og Saxena 2004).

Brukerorientering av tjenestene i offentlig sektor fordrer en overgang til prosesstenkning.

”Unfortunately, government structures are typically hierarchical and functional (*departmental*) and perceiving government work as processes poses the problems of lack of process ownership/accountability, and missing/poor process performance measurement” (Punia og Saxena 2004: 500, kursiv i original).

En prosess består av oppgaver og aktiviteter som i ulike kombinasjoner utgjør mulige (og umulige) arbeidsflyter. Interorganisatoriske prosesser som den rundt en individuell plan må ikke bare krysse organisatoriske grenser mellom helseforetak innad i en kommune, men de må også bevege seg over grenser som strekker seg helt opp til departementsnivå. Dette fører til dårlig koordinering mellom etatene som deltar i prosessen, noe som igjen fører til at offentlige tjenester får lav ytelse (Punia og Saxena 2004). Som vi så i kapittel 2.2 er et mål med å brukerorientere tjenesten å redusere kompleksiteten for brukerne. Brukerne skal stå i sentrum for handlingen, og slippe å besørge koordineringen mellom etatene selv.

Punia og Saxena (2004) presenterer et rammeverk for å beskrive interorganisatoriske samhandlingsprosesser for offentlig sektor. For å håndtere koordineringen mellom etatene velger de å definere den interorganisatoriske strukturen som oppstår rundt prosessen som en *virtuell prosjektorganisasjon* (virtual enterprise).

”[A virtual enterprise] is defined as any alliance, temporary or permanent, between two or more organisations (or agencies), that exists for the purpose of furthering business or social objectives without causing the participants to lose their autonomy” (Punia og Saxena 2004: 501).

Ansvarsgruppene i arbeidet med individuell plan oppfyller som vi ser definisjonen av en virtuell prosjektorganisasjon. Videre presenterer Punia og Saxena (2004: 501) tre modeller for hvordan en virtuell prosjektorganisasjon kan koordinere arbeidet.

- Hierarkisk modell: En av organisasjonene initierer prosessen og bestemmer hvordan arbeidsflyten skal utføres. Hvordan arbeidsflyten bestemmes kan videre deles inn i tre underkategorier:
 - Sentralisert: Én dominant eller utvalgt etat bestemmer arbeidsflyten.
 - Deltagende: Alle involverte etater konsulteres når arbeidsflyten bestemmes.
 - Desentralisert: De forskjellige etatene bestemmer hver sin del av arbeidsflyten uavhengig av hverandre.

- Markedsmodell: Ingen formell avtale, men etaten som initierer arbeidsflyten kan velge en teknologileverandør som håndterer datautveksling og setter betingelsene for arbeidsflyten.
- Ad-hoc-modell: Ingen forhåndsdefinert arbeidsflyt, prosessen blir utført slik prosjektorganisasjonen til enhver tid ønsker.

Forskriften om individuell plan overlater valget av modell til hver enkelt ansvarsgruppe, og sier at det er opp til koordinatoren å velge samarbeidsformer som fungerer.

Punia og Saxena (2004: 502) beskriver videre tre måter å strukturere arbeidsflyt på for eGovernment-tjenester:

- Etatene etablerer en ny prosess ved å integrere sine interne delprosesser med hverandre.
- Etatene knytter sine interne delprosesser opp mot en felles offentlig prosess som partene enten skaper selv eller anskaffer fra tredjepart.
- Etatene etterspør og tilbyr sine interne delprosesser på en etablert markeds plass.

Proessen rundt utforming og samhandling rundt individuell planer er en slik tredjepartsprosess (punkt 2) som de involverte partene knytter sine interne delprosesser opp mot. En fordel med dette er at isteden for at det for alle kombinasjoner av delprosesser må etableres egne grensesnitt, trenger etatene kun å etablere grensesnitt mot den offentlige prosessen.

4.6.3 IKT-støttet interorganisatorisk samhandling

Majchrzak, Rice, Malhotra, King og Ba (2000) benytter strukturasteori for å studere hvordan et interorganisatorisk virtuelt team tar i bruk teknologi, og hvilke tilpasninger de gjør med teknologien, organiseringen av teamet og de opprinnelige organisasjonene. Et virtuelt team er definert tilsvarende som en virtuell prosjektorganisasjon, men med en innsnevring om at det virtuelle teamet benytter IKT for å utføre sine oppgaver (Majchrzak et al. 2000). Adapsjon er prosessen der aktørene endrer eksisterende betingelser for å oppnå best mulig tilpasning (*alignment*) (Majchrzak et al. 2000). Majchrzak et al. (2000) oppsummerer strukturasteoriens bidrag på følgende måte:

”The technology adaptation process is now understood to be one that evolves over time – sometimes gradually, sometimes discontinuously – in response to interruptions or intentional management policy, and is constrained by pre-existing structures of the organization and its associated tasks, technology and the group” (Majchrzak et al. 2000: 570).

Et sentralt spørsmål er hvilke betingelser som kan være eller er enklest å endre, det være seg betingelser fremmet av teknologien, organisasjonen eller personlige forhold. Majchrzak et al. (2000) skriver at Giddens eksplisitt presiserer at eksisterende strukturer begrenser adaptasjonsprosessen i varierende grad, og at alle derfor ikke kan tilpasses like mye. Majchrzak et al. (2000) foreslår at det er den enkelte strukturens plastisitet (*malleability*) som avgjør dette, og at plastisiteten er så kontekstspesifikk at det er umulig å si noe generelt om hvilke typer strukturer som er mer eller mindre begrensende. Majchrzak et al. (2000: 592) finner at

”when a workgroup is allowed to modify its structures, it is possible that all structures may be changed. (...) because the workgroup was allowed to change the structures, the structures were in fact changed”.

Jeg er enig i prinsippet om at det er strukturenes plastisitet i den aktuelle konteksten som avgjør i hvilken grad gruppen kan tilpasse den enkelte strukturen, men jeg vil i tillegg presisere at vi ikke kan snakke om en struktur er plastisk per se, det er medlemmenes oppfatning av strukturens plastisitet som spiller en rolle. Som vi har sett tidligere vil mange strukturer oppfattes som rigide selv om de egentlig ikke er det, noe som ikke minst er tydelig i forbindelse med IKT, der brukernes kompetanse kan avgjøre hvordan de oppfatter teknologiens plastisitet. For brukerne kan det virke umulig å forandre på teknologien, og de forsøker derfor heller å endre arbeidsform eller organisasjon. I virkeligheten kan teknologien være triviell å forandre (for en systemutvikler).

5 Individuell plan i praksis

Dette kapittelet vil først introdusere to eksempler på tidligere forskning om individuell plan, som jeg vil bruke for å diskutere opp mot mine egne funn i kapittel 7. Deretter beskrives SamPro i kapittel 5.2 med informasjon om utviklingsprosessen, arkitektur, og sentral funksjonalitet. I kapittel 5.2.3 diskuteres OFU-kontrakten, og i kapittel 5.2.4 vurderes SamPro opp mot krav til IKT-løsninger i offentlig sektor

5.1 Tidligere forskning på individuell plan

Relativt lite forskning er gjort på bruken av individuell plan, hvorvidt den oppfyller de politiske mål, og hvordan individuell plan må tas i bruk for å fungere godt. Det nå avviklede forskningscenteret SKUR (Statens kunnskaps- og utviklingscenter for helhetlig rehabilitering) hadde individuell plan som et av sine forskningsområder. Den endelige rapporten fra SKUR om individuell plan forventes ferdig i 2008, men underveis har det blitt publisert delrapporter og en bok; *Individuell plan – et sesam, sesam?* (Thommesen et al. 2006).

Thommesen, Normann og Sandvin (2006: 10) skriver i sin innledning at de mener individuell plan har *”et potensial for å bringe brukermedvirkning og brukerinnflytelse over fra floskelenes rike til brukernes virkelige verden.”* Gjennom et omfattende intervjuarbeid forsøker forfatterne å vise hvilken betydning individuell plan *kan* ha for brukerne, og under hvilke vilkår individuell plan kan bli en viktig og verdifull ordning (Thommesen et al. 2006). For flere av tjenestemottakerne finner de at individuell plan oppleves som en revolusjon. Dette er brukere som over lengre tid har opplevd stor frustrasjon i møte med velferdsapparatet. Med individuell plan opplever disse for første gang å bli tatt på alvor og lyttet til med respekt. De opplever at ansvar blir fordelt i systemet, og at det blir lettere å orientere seg og manøvrere i mylderet av tjenesteytere og tilbud. Gjennom et helhetlig kartleggingsarbeid oppdager de ressurser hos seg selv og i sine omgivelser de ikke ante at eksisterte. Akkurat hva individuell plan er og gjør i praksis er mindre entydig. Prosessen og produktet (den fysiske planen) er så tett innvevd i hverandre at det ofte er *”vanskelig å vite hva det refereres til når det snakkes om individuell plan”* (Thommesen et al. 2006: 48). For de aller fleste tjenestemottakerne finner Thommesen et al. (2006) at det å få en personlig koordinator oppfattes som det sentrale i ordningen. For noen er skriftliggjøringen av planen et viktig moment for å plassere forpliktende ansvar, for andre

oppnås resultatene gjennom prosessen alene slik at en skriftliggjøring ikke tilfører verdi, og for atter andre oppleves skriftliggjøringen negativt. Det som fra politisk hold kalles brukerorientering, handler for brukerne om ”å snu plata” (Thommesen et al. 2006). Med dette mener de at brukeren skal ta styringen og stå i sentrum for hvilke avgjørelser som tas, noe står i sterk kontrast til eksisterende maktrelasjoner.

Rønbeck (2005) gjør en teoretisk analyse av hvorvidt individuell plan kan være et redskap for tverretattlig og tverrfaglig koordinering av tjenester for barn med spesielle behov. Hun peker på både institusjonelle og individuelle hindringsfaktorer for tverretattlig samarbeid. Samarbeidet blir fort en tilleggsbelastning så lenge ikke organiseringen tilpasses samarbeid som arbeidsform. For tjenesteyterne representerer overgangen til brukerorientering av tjenestene en fundamental endring i hvordan de ser på sin rolle ovenfor tjenestemottakerne.

5.2 IKT-verktøy for individuell plan: SamPro

Beskrivelsen i dette delkapittelet baserer seg på dokumentasjon fra prosjektgruppens arbeid, samtaler med prosjektleder Jorunn Bjerkan, og to masteroppgaver fra institutt for datateknikk og informasjonsvitenskap ved NTNU som har gjort case-studier av SamPro (Henriksen 2006; Richter 2006).

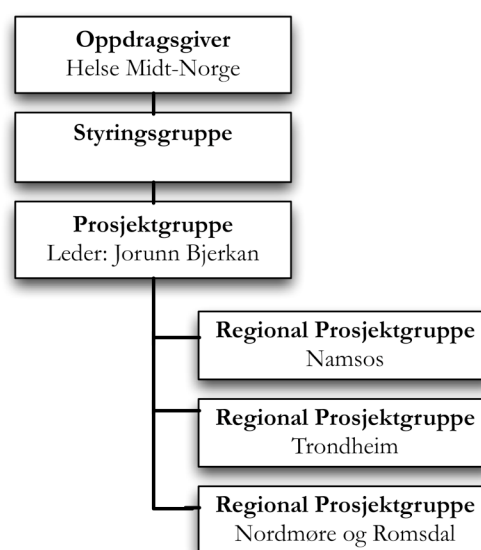
SamPro er en web-portal hvor partene kan samarbeide om å utarbeide og følge opp en individuell plan. SamPro er et resultat av en offentlig forsknings- og utviklingskontrakt (OFU-kontrakt, se vedlegg 3) mellom Helse Midt-Norge RHF (HMN) som kunde, og Hiadata AS, senere kjøpt opp av Visma Unique, som leverandør. OFU-kontrakter er en tilskuddsordning som forvaltes av Innovasjon Norge, og skal bidra til forskning og utvikling i samarbeid mellom en offentlig kunde og en privat teknologileverandør. Kontrakten ble undertegnet sommeren 2003, og i kontrakten er følgende tre målsetninger satt opp (HMN og HD 2003: 3):

- a. Helse Midt Norge skal få utviklet et verktøy for å gi digital støtte til arbeidet med IP
- b. Hiadata AS skal få utviklet et godt og gjennomtestet produkt som skal bli et lønnsomt forretningsområde for selskapet og som skal gjøre selskapet til en ledende aktør innenfor elektronisk samhandling i helsesektoren
- c. Samfunnet vil få en løsning som vil lette realiseringen av faglige og politiske målsettingen knyttet til IP

Tre aktører har vært sentrale i utviklingsprosessen. Helse Midt-Norge har spesifisert krav, SINTEF Tele og data har designet arkitekturen og utviklet tekniske løsninger som ivaretar de strenge kravene til sikkerhet og personvern, og Visma Unique har implementert applikasjonen. Prosjektet var opprinnelig delt inn i to faser: En piloteringsfase der HMN, SINTEF og leverandøren samarbeidet om forskning, spesifisering og utvikling av applikasjonen, og en kommersialiseringsfase der en ferdig løsning skulle settes i drift og evalueres. I tråd med alminnelige kontraktsvilkår for OFU-kontrakter overtar leverandøren eiendomsretten til resultatet ved kontraktens utløp (HMN og HD 2003, se også vedlegg 3, alminnelige kontraktsvilkår, artikkel 8.). I dag er prosjektet inne i sin fjerde fase, med kontinuerlig utvikling av systemet samtidig som det er i drift med stadig flere planer og ansvarsgrupper. Fase 1 gikk som planlagt, og ved avslutningen hadde en kjørbar pilotversjon av SamPro vært gjennom omfattende brukertester og blitt klarert av datatilsynet. SINTEF avsluttet sitt engasjement etter fase 1. I fase 2 var hensikten å utprøve SamPro i reelle brukersituasjoner, og tre regionale brukermiljøer deltok (Richter 2006):

- Namsos kommune og Helse Nord-Trøndelag; voksenpsykiatri, barnehabilitering og rusbehandling
- Helse Nordmøre og Romsdal og kommunene Molde, Averøy og Kristiansund; voksne med langvarige psykiske lidelser
- Trondheim Kommune og St. Olavs hospital; habiliteringstjenesten for barn og unge

Siden fase 2 har arbeidet med SamPro vært organisert som illustrert i figur 5.1. Oppdragsgiver Helse Midt-Norge har utnevnt en styringsgruppe som består av representanter for pilotkommunene, Helse Midt-Norge og NTNU, og en representant fra leverandøren Visma Unique. Styringsgruppen håndterer hovedsaklig strategiske og økonomiske anliggender (Henriksen 2006). Underlagt styringsgruppen er prosjektgruppen ledet av Jorunn Bjerkan. I prosjektgruppen



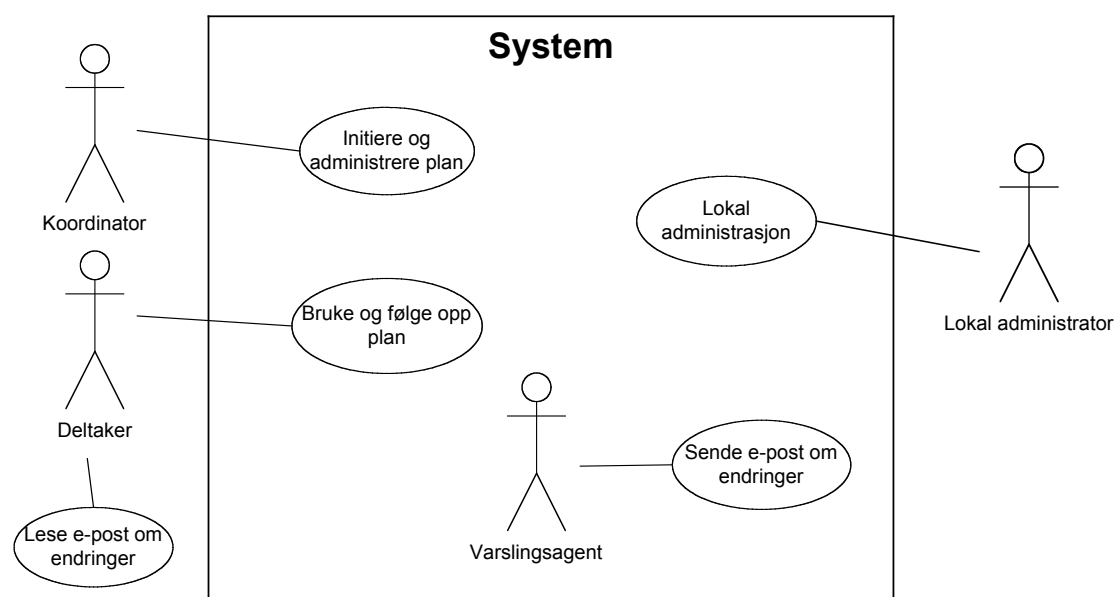
Figur 5.1: Organisering av arbeidet med SamPro

inngår prosjektlederne fra de regionale prosjektgruppene (Namsos, Trondheim og Molde), en representant fra det regionale brukerutvalget, og en representant fra Visma Unique. Det er denne prosjektgruppen som driver utviklingen av SamPro, og som følger opp tilbakemeldinger fra brukerne i pilotkommunene.

Underveis i fase 2 ble ny funksjonalitet lagt til og testet samtidig som systemet var i drift i pilotkommunene, deriblant et meldingssystem. Organisatoriske og budsjettmessige utfordringer og endringer gjorde at fase 2 ikke ble avsluttet som planlagt (Bjerkan 2005a). Behovet for kontinuerlig utvikling og evaluering gjorde at prosjektet ble forlenget til en ny fase 3, som videreførte uoppfylte mål fra fase 2, samt noen nye. Dette inkluderte videre utprøving i pilotkommunene, videre utredning av kommunikasjonsløsninger mellom SamPro og tjenesteyternes fagsystemer, videreutvikling av brukergrensesnitt, og sikkerhetsarbeid (Bjerkan 2005b). Fase 3 ble dominert av utredninger og tekniske utbedringer, og mål som omhandlet funksjonalitet og brukergrensesnitt ble i hovedsak overført til fase 4 som fortsatt pågår.

5.2.1 Arkitektur

Arkitekturen for SamPro ble utarbeidet i samarbeid mellom SINTEF og leverandøren (Visma Unique). Figur 5.2 viser overordnet use-case for SamPro. Rollen som deltaker arves til både tjenestemottaker, tjenesteyter og koordinator. Som i individuell plan er deltakelsen knyttet til personlig pålogging, og ikke rollebasert.



Figur 5.2: Overordnet use-case for SamPro (SINTEF 2003)

SamPro er realisert som en web-portal, og er tilgjengelig over det åpne Internett.

”Et sentralt problemområde som måtte avklares for å realisere elektronisk samhandling om individuell plan var informasjonssikkerhet. Dette prosjektet skulle beskrive og demonstrere en løsning som muliggjør sikker kommunikasjon av sensitive helseinformasjon over åpne nettverk. For å få til dette måtte arbeidsprosesser rundt planer og eksisterende lovverk kartlegges for å kunne lage en metode for tilgangsstyring som gir brukerne av verktøyet tilstrekkelig, men restriktiv, tilgang til informasjon” (Moe, Stav, og Røstad 2004: 3).

For å kunne involvere tjenestemottakerne var et viktig prinsipp i utviklingen av SamPro at tilgangen ikke skulle være begrenset av spesielle fagsystemer. For at tjenestemottakerne også lett skulle kunne involveres ble en web-løsning valgt. Jeg mener at Web er riktig plattform for denne tjenesten. Når tjenestemottakerne kan involveres uten at det kreves spesiell programvare eller nedlastning, er det tilsvarende enkelt å involvere hvem som helst av andre potensielle deltakere. Løsningen for pålogging som i dag er i drift, baserer seg på brukernavn og passord, samt engangspassord tilsendt som SMS. Brukeren logger seg på med sin personlige ID, og får tilgang til samtlige planer han eller hun er deltaker i, uavhengig av hvilken rolle brukeren har i de forskjellige planene. Koordinator og bruker kan gi nye deltagere tilgang til SamPro. De kan også avgrense hvilke deler av planen den enkelte deltaker skal ha tilgang til, samt hvilke rettigheter de får i hver del. En deltaker kan derfor få lese- og skriverettigheter til de delene han selv er forventet å bidra til, kun leserettigheter til deler av planen han kan ha nytte av å lese, og ikke tilgang i det hele tatt for deler av planen som er han uvedkommende. Denne løsningen er godkjent av Datatilsynet, og det er første gang en slik løsning er godkjent.

Helse Midt-Norge IT (Hemit) drifter serverne som kjører applikasjonen. Applikasjonen kjører i et rent Microsoft-miljø, og applikasjonen er utviklet i Microsoft ASP.NET. SamPro benytter HTTPS som sikker kommunikasjonsprotokoll (Richter 2006). Valget av .Net som utviklingsplattform ble gjort selv om verken SINTEF eller leverandøren hadde tilstrekkelig kompetanse på denne plattformen. Dette ble identifisert som en risikofaktor, og begge partene gjorde tiltak for å øke kompetansen (Moe et al. 2004).

5.2.2 Meldingssystemet

Medlemmer av en ansvarsgruppe kan benytte SamPro til å sende meldinger til hverandre, gjennom et eget meldingssystem. Avsender kan også velge om han vil at mottaker skal varsles om den nye meldingen per e-post eller SMS, avhengig av om mottakeren har registrert sitt mobilnummer. Innholdet i meldingen sendes ikke i disse varselmeldingene,

kun en standardmelding om at det ligger en ny melding i SamPro. Grunnen til at det er behov for et slikt internt meldingssystem er at tjenesteyterne ikke har lov til å sende personopplysninger via ”åpne” kommunikasjonsløsninger som e-post eller SMS. For utveksling av personrelatert informasjon kan de derimot benytte taletelefoni eller papirpost, og internt i den enkelte etat kan de benytte interne meldingsløsninger i sine fagsystemer. Mellom deltagerne i en ansvarsgruppe vil meldingene i SamPro tilby en sikker meldingsløsning som går på tvers av etater og fagsystemer. Dette er nyttig siden tjenestemottakerne ellers ikke har tilgang til tjenesteyternes interne meldingssystemer, og siden heller ikke alle tjenesteyterne har tilgang til de samme systemene.

Ut fra modellen for kategorisering av mediert kommunikasjon beskrevet i kapittel 4.5 kan meldingene i SamPro kategoriseres med høy arkiverbarhet og angremulighet. Selv om det ikke er noen lengdebegrensning innbyr verktøyet til kortere meldinger. Til en viss grad inneholder meldingene kontekstinformasjon ettersom det umiddelbart gjøres klart hvilken individuelle plan meldingen gjelder. SamPro-meldingene skiller seg fra e-post ved at båndbredden er lavere, meldingene er ikke mulige å integrere i andre applikasjoner, og ikke minst er det som funnene i kapittel 6 viser problemer med å oppnå kritisk masse, verktøyet blir ikke brukt nok. Erfaringene så langt er, kanskje med unntak av enkelte koordinatører som har svært mange planer, at det er lite sannsynlig at brukerne logger seg på SamPro med mindre de vet de har arbeid å gjøre der. Ettersom SamPro ikke er integrert med andre systemer vil mange brukere sjelden logge seg inn hvis de ikke forventer å finne ny informasjon. Derfor blir varslingen en nødvendighet – men den skaper samtidig en forventning om at det ikke foreligger meldinger hvis det ikke kommer varsel.

Påloggingssystemet og det høye sikkerhetsnivået medfører kostnader for både sender og mottaker. Som informantene forteller i kapittel 6 skaper påloggingen en barriere. Det oppfattes som tidkrevende og klønete med den ekstra innloggingen og engangspassord på SMS. Det er raskere og enklere å benytte kommunikasjonssystemene de har umiddelbar tilgang til, og de vet også at det er enklere for mottakeren. Fordelene med å benytte SamPro til kommunikasjon er ikke alltid åpenbar eller nødvendig, for eksempel hvis meldingen uansett ikke involverer personopplysninger. Selv om varsel om ny melding kan sendes på vanlig e-post isteden for SMS, kan heller ikke denne varselmeldingen inneholde informasjon som gjør at innholdet i den opprinnelige

meldingen kan identifiseres. Dette gjør det vanskelig for mottakeren av et slikt varsel å vurdere i hvilken grad meldingen er viktig. Selv om brukerne ideelt sett skal anta at meldinger de mottar i SamPro er viktige, er de prisgitt avsenders vurdering av hva som er viktig. Det skal trolig ikke mange irrelevante meldinger til, før travle brukere begynner å ignorere varslene som kommer. Det er en tendens til at deltagere gjerne sender varsel til alle hver gang planen er oppdatert, og dette bidrar til å svekke varslenes autoritet. SamPro-meldingene har som vi ser utfordringer med asymmetri, og dette vil jeg diskutere videre i kapittel 7.3.2, sammen med informantenes opplevelse av asymmetrien som blir beskrevet i kapittel 6.7.

5.2.3 Evaluering av SamPro som OFU-prosjekt

Applikasjonen SamPro er i dag et kommersielt proprietært system. Dette byr på en del utfordringer. Blant annet viste det seg i den perioden jeg har arbeidet med prosjektet at leverandøren, som eier av systemet, ikke var villig til å gi prosjektgruppen eller oss som forskere tilgang til å utføre spørringer mot databasen for å innhente kvantitative data om bruksmønstre og aktivitet. Dette fordi leverandøren anser databasemodellen, som er utviklet på bakgrunn av arkitektur utarbeidet av SINTEF, som sin kommersielle eiendom. Dette gjør at jeg finner det nødvendig å stille spørsmål ved OFU-kontraktens egnethet til denne typen prosjekter.

I følge ECON (2007: 19) som nylig har evaluert ordningen med OFU-kontrakter er målsetningen å:

- Øke verdiskapingen og konkurranseevnen i norsk næringsliv gjennom å stimulere til FoU-samarbeid om utvikling av nye produkter, produksjonsmetoder og tjenester.
- Bidra til kompetanseformidling og nettverksbygging i næringslivet.
- Bidra til å styrke næringslivets konkurranseevne hjemme og ute gjennom samarbeid med krevende offentlige kunder.
- Forbedre kvaliteten og redusere kostnader på offentlige tjenester gjennom tilgang til ny teknologi eller nye løsninger.

Ordningen er først og fremst et næringspolitisk tiltak, og har eksistert siden 1968 (ECON 2007). Evalueringen er særdeles positiv. Av prosjektene som er evaluert er flere IKT-prosjekter, for eksempel et verktøy for turnusplanlegging, men ingen av disse er i nærheten av det vi kan kalle samarbeidsteknologi. Som beskrevet tidligere er et alminnelig kontraktsvilkår at leverandøren overtar eiendomsretten til produktet.

Mens ordningen med OFU-kontrakter tilsynelatende fungerer tilfredsstillende i mange og varierte tilfeller, gir SamPro indikasjoner på at dette ikke alltid er tilfelle. Forskjellen med SamPro er at de som administrerer ordningen vil være opptatt av hvordan systemet blir brukt og hvilke brukssituasjoner som fungerer godt og dårlig. Mens andre teknologier i større grad kan anses som sorte bokser og analyseres ut fra resultatene de produserer er ikke dette tilfellet med SamPro. Et turnusplanleggingssystem fungerer ved at det automatiserer en ellers manuell og tidkrevende oppgave, men det endrer ikke den faktiske måten det arbeides på. Turnusplanleggingen går raskere og kan bli mer presis og rettferdig, men resultatet (turnuslister) er det samme som før, og kvaliteten på disse er enkelt å analysere. Med SamPro er tilgang til systemets indre avgjørende for å hente ut informasjon om bruken av systemet. Resultatene er mindre håndgripelige, og arbeidet og artefaktene eksisterer i systemet. Systemet er i kontinuerlig utvikling fra kunde- og brukersiden. At prosjektgruppen ikke har tilgang til faktisk dokumentasjon gjør det vanskelig å utvikle systemet videre, fordi de ikke har grunnlag for å vurdere hvor omfattende endringsforslagene de foreslår er. De er dermed prisgitt leverandørens informasjon om begrensningene i systemet. Også i forskningsøyemed ville tilgang til databasen eller i hvert fall databasemodellen gjort det mulig å planlegge og designe databasespørringer for å hente ut interessant statistikk. Slik det er i dag er det kun leverandøren som vet hvilken struktur databasen har og som kan utforme databasespørringer.

Jeg synes det er vanskelig å se, utover rent næringspolitiske mål, hvorfor det er en fordel for Helse Midt-Norge som kunde og samfunnet for øvrig at leverandøren skal ha eierskap til systemet og selge lisenser til kommunene. Svært mye arbeid i prosjektet har blitt utført av representanter fra Helse Midt-Norge, SINTEF/NTNU og regionale prosjektgrupper. Leverandøren har bidratt med en prosjektleder som også er representert i styringsgruppen, og en systemutvikler. Å benytte en industripartner til utvikling av programvaren kan være fornuftig, men at et privateid og kommersielt selskap skal sitte igjen med eiendomsretten til et produkt som i så stor grad er knyttet til folks liv og helse, og at dette begrenser mulighetene til forskning og videre utvikling og forbedring av produktet, finner jeg mildt sagt problematisk. Helse- og sosialpolitiske mål må ha rang over næringspolitiske, og jeg mener forholdet må tas opp til revurdering. Enten ved at det offentlige overtar eiendomsretten til systemet, eller enda bedre – at man tar utgangspunkt i arbeidet som er utført av SINTEF, Helse Midt-Norge og NTNU, og

bygger opp verktøyet fra grunnen av på nytt. Samtidig kan man sørge for at verktøyet tilfredsstiller de krav og retningslinjer som er spesifisert i kapittel 2.2, deriblant tilrettelegge for integrasjon med andre aktuelle systemer.

5.2.4 Vurdering av SamPro mot offentlige retningslinjer for IKT

I kapittel 2.2 beskrev jeg hvordan *S@mspill 2007* identifiserer fire forutsetninger for at IKT kan føre til store gevinster i helse- og sosialsektoren. Jeg mener det er interessant å vurdere SamPro opp mot disse, og se i hvilken grad SamPro kan bidra til gevinstrealisering.

Papiret må fjernes der elektroniske løsninger innføres.

S@mspill 2007 begrunner dette kravet med at papirbaserte og IT-baserte løsninger som eksisterer side om side ofte innebærer dobbeltarbeid og tvetydighet i håndtering av informasjon (HD og SD 2003). Problemer med versjonskontroll og distribusjon kan elimineres når alle brukerne har tilgang til en oppdatert individuell plan i SamPro. Det er imidlertid et brukerkrav at det skal være mulig å ta utskrift av planen. Mens dette kan være nyttig i mange sammenhenger, er det viktig at den enkelte bruker forstår at utskriftskopien kun er gyldig i det øyeblikket den skrives ut, og at informasjonen raskt kan bli feil eller utdatert. Jeg vil i kapittel 6 vise hvordan brukerne opplever forskjellen på individuelle planer på papir, og elektroniske planer i SamPro.

Elektronisk samarbeid må utvides til alle samarbeidsparter i sektoren og til flere områder for samarbeid.

SamPro åpner for elektronisk samarbeid med aktører både i og utenfor sektoren. Alle personer med mobiltelefon og e-postadresse kan få tilgang til SamPro, og dette er en av de store fordelene med å ha systemet på en web-plattform. Ettersom det ikke medfører ekstra administrasjonsarbeid eller kostnad å inkludere flere aktører i en plan i SamPro (i motsetning til papirplaner som må kopieres og distribueres), kan SamPro potensielt åpne for at nye og mindre åpenbare bidragsytere inkluderes i arbeidet selv om de bare spiller en mindre rolle. Tilgangskontrollmodellen gjør det mulig å begrense tilgangen til hvert enkelt strukturelement, derfor kan også personer som man ikke vil gi tilgang til taushetsbelagt eller sensitivt materiale likevel delta i deler av planen.

IT-utviklingen må ivareta helhet og sammenheng ved å vektlegge felles standarder, god informasjonsflyt mellom ulike løsninger og nasjonal utbredelse av viktige anvendelser.

Et betydelig problem med SamPro er at systemet ikke tilfredsstillende internasjonale standarder for Web, og kun er tilgjengelig via nettleseren Internet Explorer i et Windows OS. Dette er direkte i konflikt med offentlige retningslinjer for IKT-utvikling. Å begrense tilgangen til systemet til å kun fungere med én proprietær nettleser er en betydelig begrensning, og går i mot mange andre tiltak som drives både av det offentlige og andre. Manglende bruk av standarder reduserer også tilgjengeligheten for funksjonshemmede, blant annet fordi standardiserte tilpasningsløsninger ikke vil fungere. Internet Explorer har lenge vært i søkelyset fra media og forbrukerorganisasjoner på grunn av dårlig sikkerhet. Flere benytter alternative nettlesere, det samme gjelder for alternative operativsystemer (der Internet Explorer ikke fungerer). En av informantene i denne studien er lærer ved en skole som benytter det åpne operativsystemet Skolelinux², og det oppstår en situasjon der et godt initiativ ødelegger for et annet. Samtidig er manglende bruk av åpne standarder til hinder for samhandling med andre fagsystemer. Dette viser seg ved at man i utviklingsarbeidet med SamPro fremdeles ikke har funnet en løsning for å integrere SamPro med andre systemer, og dette gjør at SamPro ikke oppfyller forutsetningen om å bidra til god informasjonsflyt. Integrasjon av systemer er grunnleggende for å muliggjøre informasjonsflyt, og SamPro burde vært integrert både med de ulike etatenes fagsystemer, og med borgerportalen MinSide. Som vi husker fra kapittel 2.2 krever *eNorge 2009* at alle relevante interaktive tjenester som har innbyggerne som målgruppe skal gjøres tilgjengelige gjennom og integreres med MinSide i løpet av 2009. Når SamPro nå har kommet langt i utviklingen og har mange aktive brukere og store innholdsmengder, blir det tyngre å gjøre de nødvendige endringene for å integrere med andre systemer.

Hvordan har denne situasjonen oppstått, når de overordnede strategidokumentene er så tydelige på at offentlige løsninger skal være i henhold til etablerte standarder? Uten at jeg har hatt anledning til å etterforske saken i dybden har jeg funnet to indikatorer. For det første er det ikke i noe dokument jeg har lest (OFU-kontrakten, prosjektplaner, delrapporter og kravspesifikasjon) nevnt med et ord at løsningen skal overholde

² Skolelinux er et gratis operativsystem som kan spare skoler for store summer i lisensutgifter. Ulempen er imidlertid at det ikke er mulig å kjøre Microsofts programvare slik som Internet Explorer, som SamPro er avhengig av.

standarder. Det har vært fokus på å utvikle en fungerende prototype med betydelige utfordringer innen informasjonssikkerhet. Den andre indikatoren, som henger sammen med den første, er valget om å utvikle SamPro i ASP.Net selv om verken leverandøren eller SINTEF hadde særlig kompetanse på denne plattformen fra før av. .Net er en Microsoft-plattform, og den daværende versjonen av ASP.Net produserte ikke standardiserte nettsider, men derimot en type nettsider som kun fungerer i Internet Explorer. Med ASP.Net 2.0, som ble lansert i november 2005 (etter at grunnlaget for SamPro langt på vei var ferdig utviklet), er disse problemene løst (Walther 2007). Å skrive om hele applikasjonen til ASP.Net 2.0 eller i det minste til å oppfylle web-standarder vil være en kostbar og tidkrevende oppgave, som ikke minst vil gå ut over den kontinuerlige utviklingen SamPro er inne i. Selv om det også i ASP.Net er mulig å produsere nettsider som oppfyller web-standardene, krever dette ekstra innsats og ikke minst bevissthet om problemet. Ettersom standardiserte nettsider ikke var et uttalt mål for prosjektet, og kompetansen på .Net var begrenset, kan resultatet synes å ha vært uunngåelig.

IT-utviklingen må henge sammen med organisasjonsutvikling, endringer i arbeidsprosesser og nye former for samarbeid og arbeidsdeling.

Denne forutsetningen berører ikke selve teknologien, men heller hvordan den integreres i organisasjonene og tas i bruk. Dette er tema for diskusjonen i kapittel 7, på bakgrunn av funnene fra intervjuene.

6 Funn

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuene med tjenesteytere, koordinatore, tjenestemottakere og pårørende som har benyttet SamPro i arbeid med individuell plan. Funnene er presentert etter tema. For hvert sitat har jeg markert hvilken rolle informanten hadde i planen som blir omtalt. Tjenesteyterne og koordinatorene hadde ofte forskjellige roller i andre planer de deltok i, og de fortalte ofte vel så mye om erfaringene med disse som for den planen vi i utgangspunktet intervjuet dem om. Når jeg i dette kapittelet skriver ”tjenestemottaker” betyr det i praksis den som deltar i planarbeidet enten det er tjenestemottakeren selv eller dennes pårørende. Funnene er presentert på denne måten for å beskytte informantene mot å bli identifisert.

6.1 Påloggingsproblemer

Et tilbakevendende tema i nær sagt alle intervjuene var problemer med pålogging og stabilitet i systemet. Disse problemene førte til at brukerne ikke fikk logget seg inn i det hele tatt, eller opplevde å bli plutselig kastet ut fra systemet. I en del tilfeller var det informanten selv som opplevde problemer med påloggingen, men ofte var det ”de andre” i gruppen som rapporterte om problemer. En mor forteller:

Det er ingen av oss som kommer inn da, jeg har ikke prøvd, men jeg hører at verken (andre deltakere i gruppen) kommer inn i SamPro, de har problemer. Og de ringer (...), men de har ikke fått den supporten som gjør at de kan komme inn. Men, det er det de sier til meg, så hva fakta er det... (Tjenestemottaker)

Mens en gruppe knapt var plaget av påloggingsproblemer, ble andre grupper totalt lammet av de tekniske problemene. En tjenesteyter forteller om en annen plan hun har deltatt i:

Det er jo en grunn til at vi slutta med SamPro i forhold til den andre brukeren som jeg var inne på. Det fungerte ikke for alle i gruppa kom seg ikke inn med passordet sitt, og det var så mye tull. (...) [Vi] har ikke fått det til å fungere på et år, og foreldrene var så frustrert at de orka ikke mer tull med det der. Så da slutta vi med det. (Tjenesteyter)

Det er flere ting som tyder på at påloggingsproblemer i en del grupper ble en gyldig grunn til ikke å ha utført oppgaver som avtalt mellom møter, og vi så over at en tjenestemottaker mistenkte at ”tekniske problemer” kun var en unnskyldning for ikke å ha utført arbeid som lovet. I en del tilfeller har det imidlertid vært reelle tekniske problemer, og disse gir negative utslag for opplevelsen av verktøyet.

Det at folk ikke kom seg inn, og [planen ble ikke] oppdatert sånn som vi ble enige om fra det ene møtet til det andre, sånn at vi måtte bare utsette og så fikk de igjen beskjed om å oppdatere, men så ble det tilgangsproblemer, og da, i den travle hverdagen som hjelpeapparatet har så tror jeg at det ikke blir prioritert da å løse sånne tekniske problemer for å komme inn og løse den oppgaven de skal inn å gjøre. (Tjenestemottaker)

Tjenestemottakeren illustrerer her også hvor viktig pålitelighet, stabilitet og reliabilitet ved den tekniske løsningen er i denne spesielle konteksten. Hvis systemet ikke fungerer blir det fort forkastet, samtidig som negative holdninger og motstand til systemet bygger seg opp.

Her er det den tekniske biten som har vært litt feil, det har vært problemer å komme seg inn. Så det er mulig at hvis det hadde vært i orden at de på en måte både hadde vært mer motivert til å gå inn og ja; hadde gjort det da. (Tjenesteyter)

Problemer med pålogging går ikke bare ut over anvendelsen av SamPro, det går også direkte ut over arbeidet med individuell plan. Problemer med å utføre arbeidet i SamPro, gjør at arbeidet med den individuelle planen går i stå, inntil gruppen bestemmer seg for å gå over til et papirbasert system.

6.2 IT-kompetanse og brukervennlighet

På direkte spørsmål vurderte informantene jevnt over sin egen IT-kompetanse som begrenset. Alle fikk imidlertid til å benytte verktøyene de hadde fått opplæring i og som de benyttet daglig på jobb, og så godt som alle benyttet Internett hjemme til nettbank, e-post og informasjonstjenester. Mens IT etter hvert har blitt et fast arbeidsredskap for personer som jobber innen helse- og sosialtjenesten, kan man ikke regne med at det samme er tilfelle for tjenestemottakerne.

Det er jo ingen av oss som har holdt på og skrevet på maskin for eksempel. Så kan du skrive på maskin så er jo alt mye enklere, vi har en hemsko der altså. (Tjenestemottaker)

En tjenesteyter påpekte også at IT-kompetanse for enkelte ikke var det største problemet:

Det må være et verktøy som alle kan bruke, for ellers så er det jo helt bortkasta. Det er ikke alle som er datakyndige, og det er ikke alle som er lesekyndige en gang nesten heller. (Tjenesteyter)

Så lenge IT-kompetanse er hovedbarrieren for bruk, kan god opplæring sammen med tilstrekkelig motivasjon for å ta verktøyet i bruk gjøre at SamPro fungerer i ansvarsgruppen. SamPro kan også bidra til kompetanseheving i bruk av IKT for tjenestemottakerne.

Informant: Jeg hadde jo fobi for å begynne på dette da, for jeg kunne jo ikke med data.

Intervjuer: Du holdt ikke på med data i det hele tatt?

Informant: Nei, men hun [prosjektmedarbeider] fikk meg nå til det da. Så nå er jo alt mye lettere på data. (Tjenestemottaker)

Som beskrevet i kapittel 2.2 er det et mål i *eNorge 2009* at bruken av offentlige tjenester på nett skal bidra til kompetanseheving i befolkningen (MOD 2005). Det ligger i situasjonens natur at en del av tjenestemottakerne er låst til sine hjem grunnet sykdommer, funksjonshemninger eller angstlidelser. Tilgang til, og kompetanse om bruk av Internett vil gi disse muligheter til større kontakt med omverdenen, og kan gjøre det enklere å gjennomføre praktiske gjøremål som tidligere har påkrevet at de fysisk forlater sitt hjem. Det er naturligvis ikke bare fordeler ved å gi personer mindre incentiv til å forlate hjemmet, og bruk av Internett kan i seg selv gi uønskede konsekvenser, men dette diskuteres ikke videre i denne oppgaven. Jeg nøyer meg med å slå fast at Internett i dag er et naturlig innslag i svært manges hverdag, og IT-kompetanse dermed vil være en faktor for å gi funksjonshemmede et mer ”normalt liv”. Kompetanse er også direkte knyttet til motivasjon for bruk av verktøyet:

Hvis du skal bruke noen ting så må du føle at du behersker det. Hvis ikke så mister du motivasjonen. Det blir så langdrygt å sitte der på Internett på en treg linje, så skal du sitte der da og skrive med en finger om mye og mangt. (Tjenestemottaker)

Opplæring i verktøyet er én ting, men enkelte brukere kan også ha behov for mer generelle datakurs før verktøyet introduseres. Et problem med å drive opplæring i SamPro er at nye personer stadig kommer inn. Over tid kan man kanskje forvente at de mange tjenesteytere får personlig erfaring med SamPro, men i en fase der SamPro er nytt for de fleste, gjør det at gruppen må bruke ressurser for å lære opp de nye. Ofte faller mye av dette ansvaret på koordinatoren, men en spesielt teknologikyndig tjenestemottaker opplevde det som belastende at hun selv endte opp med å måtte gi opplæring til tjenesteyterne for å få arbeidet til å fungere.

Brukervennlighet er et annet tema som gjennom intervjuene er identifisert som en viktig suksessfaktor. En informant som til daglig jobber med økonomi i et SAP-system sammenlignet SamPro mot SAP.

[SAP] er jo langt fra noe brukervennlig, men jeg anser det som enklere enn SamPro. (...) Det er jo sånn som jeg holder på med daglig, sånn at da blir jo brukerterskelen mye lavere og. (Tjenestemottaker)

Etttersom SamPro for de fleste ikke vil bli en applikasjon de benytter daglig, stiller det ekstra store krav til brukervennlighet.

Hvis du skal bli god på SamPro så må du holde på med det ganske mye. Så hvis du har tilgang bare på en SamPro da, og jeg ser for meg at hvordan skal vi klare å rekke over dem og få lært opp slik at dem kan å bruke det? (Koordinator)

I kapittel 2.2 beskrev jeg at samarbeid med nye aktører var et hovedsatsningsområde i *S@mspill 2007*. Den relativt høye terskelen for bruk av SamPro gjør at koordinatorene kvier seg for å trekke inn brukere som kan tenkes å kun bidra sporadisk, eller som det er mindre åpenbart at har behov for informasjonen.

Jeg tenker vel litt sånn at folk i kommunen i første omgang må lære seg dette her veldig godt og bli drevne i det, og bruke SamPro. Så kan andrelinjetjenesten kobles på etter hvert. (Koordinator)

6.3 Informasjonsstruktur og bruk av standardiserte maler

Strukturen i SamPro er relativt lite fleksibel. Dokumentene skal passe inn i en ferdig oppsatt trestruktur, med forhåndsdefinerte kategorier. Brukerne har ikke mulighet til å omdefinere strukturen, og det er ingen enkel mekanisme for å flytte innholdet fra en posisjon til en annen.

Informant: Vi som jobber med det der synes vel at den var litt uoversiktlig og at det ikke var helt logisk at du skulle skrive det du skulle skrive på de plassene der vi ble bedt om å skrive det. Så vi syntes at den var litt uoversiktlig, ikke veldig uoversiktlig, men litt uoversiktlig. Den kunne kanskje ha vært litt komprimert, altså litt færre underpunkter.

Intervjuer: Kanskje at dere kunne lage deres egne kategorier kanskje?

Informant: Ja. Så det snakket vi jo en del om på de møtene vi hadde, på de par første møtene, at vi syntes at det var lite funksjonelt egentlig, eller lite logisk. (Tjenesteyter)

En annen informant mener den rigide strukturen gjør verktøyet lite egnet for individuell plan:

Informant: Jeg synes det blir veldig sånn fast mal og at alt skal stå akkurat der, ikke sant. Og en IP skal jo være, som ordet sier, individuell, og egentlig er det litt opp til foreldre og andre å lage hvordan det skal være. Og det får en ikke mulighet for her, her er det på en måte fastlagt hvordan man skal gjøre det. Og hvor ting skal stå hen.

Intervjuer: Så du skulle ønske at man kunne lage sin egen struktur da?

Informant: Ja, egentlig, bare flyttet litt på ting rundt omkring. Og likedan overskriftene, at det ikke trenger å stå, det var vel en overskrift blant annet hvor det står (...) ”arbeid-skole-aktivitet”. Altså arbeid er ikke aktuelt for en 12-åring, ikke sant.

Intervjuer: Så det er med på å skape litt avstand til planen?

Informant: Ja, jeg synes egentlig det. (Koordinator)

Gjennom å forsøke å lage malen slik at den passer for alle, kan det virke som at SamPro har endt opp med en struktur som ikke føles personlig for noen. Også hos informantene som er mindre bevisste på hvordan strukturen i verktøyet begrenser planen, er navnene på kategoriene et tilbakevendende tema, både i våre intervjuer og i ansvarsgruppemøtene.

Thommesen et al. (2006) beskriver tilsvarende begrensninger der felles kommunale eller fagspesifikke maler er tatt i bruk.

Samtidig som malen i SamPro oppleves som begrensende er det et tydelig ønske om maler og eksempler fra brukerne, noe også Thommesen et al. (2006) fant i sine undersøkelser. Når tjenesteyterne forteller om sitt første møte med individuell plan, er dette i stor grad preget av leting etter en egnet mal, og til dels frustrasjon over at det ikke finnes kommunale maler som passer til deres behov.

Alle er på leit etter en [mal] og er nødt til å finne opp kruttet hver gang. (...) For jeg mener vår jobb er jo ikke å sitte og lage maler, vår jobb er jo å jobbe med brukerne. (Tjenesteyter)

Arbeidet med planen er her sett på som noe annet enn å ”jobbe med brukerne”, noe som jeg kommer tilbake til senere i analysen. I en kommune sirkulerer det ”tusen forskjellige” maler, mens et arbeid med å utarbeide en felles kommunal mal pågår. En koordinator mener hun har ”knekt koden” for å jobbe med individuell plan i SamPro, og jobber aktivt med å spre denne i til andre koordinatorene og tjenesteytere:

[Nå] investerer jeg veldig for å prøve å lære opp folk. Hvordan det kan gjøres og hvor vi plass- (...) Utfordringen til folk er jo at veldig mange vet hva de skal ha med, de vet hva det er som er målene, de vet hva som er tiltakene – alt det her kan dem. Men så er det jo å prøve å organisere det inn i planen, og få det i rette kolonner og system, det er det jeg føler at jeg har en oppgave på. Å prøve å plassere det så det blir ryddig og oversiktlig. (...) Ellers tror jeg ikke planen blir brukt jeg, hvis det ikke er noe oversikt. Det må være ryddig. (Koordinator)

6.4 Individuell plan i SamPro vs. individuell plan på papir

SamPro gir meg råderett over mitt eget liv! (Tjenestemottaker)

En tjenestemottaker vi intervjuet åpnet samtalen med dette entusiastiske utbruddet. Informanten hadde tidligere hatt papirplan og opplevde det som vanskelig å få tilgang og eierskap til denne. Hun opplevde det også belastende å ikke ha kontroll over hvem som kunne lese hva om henne i planen. Den største forskjellen for henne er at hun med SamPro selv kan skrive og bruke planen aktivt til å håndtere sin egen sykdom. Gjennom å sette seg egne mål og tiltak og evaluere disse, har hun klart å bygge opp en ”normal” hverdag skritt for skritt. Mens hun tidligere hadde hatt flere institusjonsopphold i året, har hun nå med bruk av SamPro ikke vært innlagt siden hun begynte med SamPro (over ett år).

Dette eksempelet er en solskinnshistorie som ikke nødvendigvis er representativ for en større brukergruppe. Jeg har heller ikke mulighet til å vurdere om informantens forbedrede allmenntilstand er et direkte resultat av bruk av SamPro eller andre faktorer. Det som imidlertid er sikkert, er at informanten selv tydelig vurderer SamPro som et livsforbedrende verktøy, og tjenesteyter og koordinator gir støtte til dette synet. Eksempelet gir en indikasjon på noen forskjeller med individuell plan på Internett i SamPro, kontra individuell plan på papir. Ettersom jeg kun har intervjuet tjenestemottakere *med* individuell plan, kan jeg ikke gi svar på om det å ha individuell plan i seg selv er annerledes enn å være tjenestemottaker uten plan. Flere av informantene, særlig på tjenesteyter- og koordinatorsiden, hadde imidlertid erfaring både med papirbaserte og elektroniske planer.

Forskriften for individuell plan skriver at *”tjenestemottaker har rett til å delta i arbeidet med sin individuelle plan, og det skal legges til rette for dette”* (Sosial- og helsedirektoratet 2005: 42). Dette harmonerer godt med den pågående moderniseringen av offentlig sektor der det legges opp til stor grad av brukerorientering som beskrevet i kapittel 2.2. Individuell plan på nett gir større mulighet for brukermedvirkning fordi den gjør planen i sin helhet tilgjengelig for brukeren til enhver tid. Særlig koordinatorene kom med synspunkter om at det administrative arbeidet med en papirplan i seg selv gjør at den ikke benyttes så mye som de kunne ønske. Med en papirplan, dersom en deltager ønsker å gjøre mindre endringer, må oppdatert plan distribueres ut til alle i ansvarsgruppen. Dette gjør at listen blir høy for å bidra aktivt til planen, og særlig til tilsynelatende mindre endringer. Med SamPro blir planen et reelt arbeidsverktøy, og hele ansvarsgruppen har tilgang til det som skrives og kan skrive selv. En tjenestemottaker opplevde det som svært verdifullt å bidra aktivt på denne måten fordi det virket mer forpliktende å følge opp personlige mål som var spesifisert i SamPro enn hvis de for eksempel var skrevet i en privat dagbok.

Når tjenestemottakerne får kontroll over verktøyet på denne måten er det vanskelig å sette grenser for i hvilken grad de kan bidra. Derfor oppstår det tilfeller der tjenestemottakerne bruker SamPro nærmest som en dagbok, og fører notater om små og store hendelser i sin hverdag. Tjenesteyterne var delt i synet på dette, for noen gav det verdifulle innblikk i tjenestemottakerens hverdag, mens andre opplevde det som støy og at det gjorde planen uoversiktlig for nye lesere. En koordinator var opptatt av å beskytte tjenestemottakerne mot å utlevere seg selv for mye.

[Personlige bidrag fra tjenestemottakerne] tror jeg nok vil styrke. Hvis det står ting der som vil være nyttig for samarbeidspartnerne å vite (...), hvordan de synes livet er (...). Men samtidig da, så må det jo ikke utarte seg, at det blir nesten som dagbok, for jeg tenker litt på den som skriver det jeg, tenker den da konsekvensen av at det her kan alle på den lista gå inn og lese? Så jeg tenker litt sånn beskyttelse av dem da. (Koordinator)

Flere informanter gav tydelig uttrykk for at det var mange ting de mente ikke hørte hjemme i en individuell plan, selv om forskriften ikke setter noen slike begrensninger. En koordinator var opptatt av å begrense også hva tjenesteyterne skrev inn i planen ettersom det gikk utover oversiktligheten:

Det er ofte et problem i forhold til ergo- og fysioterapeutene, for de tenker ergoterapeut, så ser de ”tjenesten ergoterapi” som er innvilget (...). Og da vil de skrive (...) alt som har med ergoterapi inni det, men det skal jo ikke gjøres. (Koordinator)

Også andre mente at planen ikke måtte bli brukt til fagspesifikk informasjon og for mange detaljer om hvert enkelt område.

En papirplan som deles mellom et større antall medlemmer i en ansvarsgruppe vil uunngåelig møte problemer med versjonskontroll. For at alle skal ha tilgang til planen må endringer sendes inn til koordinator, som fører disse inn i planene, kopierer opp et fullt sett, og distribuerer disse ut til alle medlemmene.

Når vi har revidert planen eller laget en ny plan, så sendes den ut til dem som foreldrene vil skal ha planen. Så jeg har ikke opplevd at noen spør om å få en del av den, som ikke har den. (Koordinator)

Mottakerne av kopiene vil naturlig anta at de til enhver tid har oppdatert plan. Som allerede nevnt gjør dette det vanskelig å utføre mindre korrigeringer i planen ettersom administrasjonsarbeidet blir uproporsjonalt stor i forhold til endringen og nytteverdien. Det blir en utfordring for mottakerne å holde styr på stadig nye versjoner av planene, og de kan ikke være sikre på at de til enhver tid har korrekt og oppdatert informasjon.

En måte å unngå problemer med versjonskontroll av papirplaner er å bare ha én versjon av planen lagret på ett sted på en gang. En informant fortalte at hun ikke syntes SamPro økte tilgjengeligheten til planen – det viste seg imidlertid at planen opprinnelig var lagret på hennes arbeidsplass. At planen kun eksisterer i ett eksemplar gjør det imidlertid vanskelig for andre tjenesteytere å bidra aktivt. I noen tilfeller lages ”papirplanen” på data, men uten en sikker løsning for deling lagres den kun lokalt.

Da blir det vi som skriver inn òg, på den papirplanen. For vi skal skrive den i sikre soner på data, og da er det PPI som brukes nå, en mal innpå der. (Koordinator)

Dette gir både tjenestemottakerne og tjenesteyterne langt mindre mulighet til å bidra aktivt.

Gjennom SamPro har alle brukerne i prinsippet tilgang til planen både hjemmefra og fra jobb – forutsett at de oppfyller systemkravene.

Det er lett vint for de som sender, og det er lett vint for oss som skal ta imot informasjon. Og jeg syntes at det var spesielt greit at du slipper å forflytte deg (til stedet eller institusjonen planen er lagret). (Tjenesteyter)

Brukerne som benytter minst IKT i hverdagen, for eksempel lærere og noen av tjenestemottakerne, opplever en annen grad av tilgjengelighet – tilgjengeligheten til datamaskin og Internett i arbeidstiden. For skolene opplevde vi både at antall maskiner tilgjengelig for lærerne var svært begrenset, og en skole benyttet Skolelinux som ekskluderer bruk av SamPro. På tjenestemottakersiden, som i høy grad må forventes å benytte SamPro hjemmefra, var også tilgjengeligheten til datamaskin og Internett variabel. Datamaskinen er ofte forvist til en isolert del av boligen og har ikke en naturlig plass i stua.

[Hvis] vi hadde hatt en data nede her så kunne vi liksom hele tiden blitt påminnet, ikke sant. (...) men bare en sånn ting da, at det står litt sånn avsides, at du må forflytte deg – sånn har det blitt. Skal du bruke noe så må det være så nært. (Tjenestemottaker)

Hos denne familien var datamaskinen først og fremst sett på som barnas domene.

Manglende bredbånd var spesielt et problem for en familie som bodde utenfor dekningsområdet. Analog linje gjorde brukeropplevelsen så dårlig at det i seg selv gjorde systemet lite attraktivt:

Jeg er en sånn type som – det må skje fort. (...) Hvis det er tregt mister jeg interessen med en gang. (...) Har sluttet og betale regninger hjemme òg nå, orker ikke - tar så lang tid. (Tjenestemottaker)

Selv om disse problemene ikke direkte har med SamPro å gjøre viser det tydelig at selv om SamPro øker tilgjengeligheten til den individuelle planen, kan tilgang til SamPro i seg selv være et større problem. Målet om full bredbåndsdekning i Norge henger tydelig sammen med målet om bedre velferdstjenester til innbyggerne, i en tid der tjenesteforbedring stadig oftere er synonymt med digitalisering.

6.5 Prioritering av planarbeidet

Selv om individuelle planer er en lovfestet rett for tjenestemottakerne, og selv om individuelle planer fordrer en ny måte å arbeide på i offentlig sektor, ser det ikke ut til at arbeidsrutinene har blitt endret. Dette gjør det vanskelig for tjenesteyterne å bidra så mye i planarbeidet som er ønskelig, og bidrar til at arbeidet får lav prioritet og dermed skaper motstand fordi det kommer i veien for deres prioriterte oppgaver.

Det er jo ikke avsatt noe tid til det. Det tar tid det, å jobbe med individuell plan. Og i en travel hverdag så har vi ikke tid til det. (...) det er ikke prioritert [av ledelsen]. (...) selv om det er lovfestet og alt det der, så er det ikke der i dag at ”Yes, altså, det der skal vi bli flinke på.” Nei det er det ikke overhodet. (Tjenesteyter)

For eksempel vil en tjenesteyter som jobber ved en helseinstitusjon ha som sin prioriterte oppgave å arbeide ”hands-on” med pasientene. Arbeid utenom dette blir ikke verdsatt og kan gi dårlig samvittighet hos tjenesteyteren, fordi tiden heller burde blitt brukt sammen med pasienter. Paradokset er at tjenesteyterne er klar over at med en ekstra innsats for å komme i gang med planen blir både planarbeidet og behandlingsarbeidet lettere senere, og gir bedre kvalitet på tjenestene til mottakeren.

Hvis vi forenkler litegrann tenkningen rundt det, så kommer det oss til veldig stor nytte. For pasienten, først og fremst, som vet hva dem har å forholde seg til (...) og for oss. (...) Hvis vi hadde klart og fått det til så hadde vi opplevd en litt enklere hverdag. (Tjenesteyter)

En informant mener hovedproblemet er manglende tid til å sette seg ned for å lage planer.

Det må settes av tid til det. En dag i uka for eksempel, så kan noen arbeide med individuell plan og bare det. Vi prøvde litt det en periode, men det kom jo ikke - for det går på den prioriteringen av tid. (Tjenesteyter)

Det er forskjeller mellom de ulike tjenesteyterne, både med hvilken mulighet de har til selv å planlegge sin egen arbeidsdag, og i hvilken grad planarbeidet er prioritert av ledelsen.

Jeg har så fine muligheter innenfor den jobben jeg har, at jeg styrer tiden min selv. (...) For jeg har jo mine undervisningstimer jeg, som en lærer har, men jeg har ikke den samme arbeidstida som en lærer. Så derfor sitter jeg her på kontoret blant annet i feriene, og da kan jeg gjøre det. Eller hvis jeg sitter med det etter arbeidstid så får jeg avspasert de feriene. (Koordinator)

Mens noen har som en av sine hovedoppgaver å være koordinator for planer, slik som er tilfelle i barne- og familietjenesten i Trondheim kommune, har andre ikke mulighet til å sitte foran en datamaskin i løpet av arbeidsdagen i det hele tatt.

I forskriften om individuell plan gis ingen etat særlig ansvar for å sette i gang arbeidet. Mens hensikten er at planarbeidet skal etableres der det er mest naturlig for brukeren (Sosial- og helsedirektoratet 2005), forekommer det dessverre at resultatet blir at ingen tar ansvar, og brukeren ender opp som kasteball mellom avdelinger. I et av intervjuene kom det frem at en informant også var pårørende til en person som ikke fikk utarbeidet individuell plan enda han hadde rett til det.

Nei det har bestandig vært et eller annet. Når han har vært innlagt, så har det vært nei da skal det skrives når han kommer ut, sammen med kommunen. Og når han kommer ut sammen med kommunen så hører du aldri noen ting. (Pårørende)

6.6 Tilgjengelighet til fagpersonene

Muligheten til å sende meldinger i SamPro er en utvidelse av individuell plan – det er en ny funksjonalitet som muliggjøres av at ansvarsgruppen får en felles elektronisk plattform. Vi var i intervjuene interesserte i om SamPro, og meldingssystemet spesielt endret forholdet mellom deltakerne i ansvarsgruppa – om de ble lettere tilgjengelige for hverandre.

Jeg syntes at i den perioden det fungerte så var det en veldig ok måte å få kontakt med de andre på. Uten at du behøvde å forflytte deg fysisk. (...) For da fikk jeg melding på mobil om at nå var det informasjon på SamPro og det var jo kjempegreit, det kunne jeg jo gjøre på min egen pc hjemme. Så jeg syntes det var en lettelse. (Tjenesteyter)

En interessant observasjon er at også enkelte av de andre tjenesteyterne har benyttet SamPro hjemmefra – i sin egen fritid. Brukerne er også bevisste på at SamPro-meldingene er semisynkrone og ser fordelene med denne typen kommunikasjon.

[Jeg] slipper å bruke ekstra tid. En veldig grei måte å sende beskjed på. Og så opplevde jeg det og som veldig kurant å få det på den måten fremfor for å få en telefon for eksempel, for det ville jeg ha opplevd mer forstyrrende. For (...) det var jo ikke sånn at jeg behøvde å styrte bort til maskinen og se med en gang, for det kunne jeg ta når det passet meg. (Tjenesteyter)

Også for avsender av meldinger oppleves SamPro som praktisk verktøy, selv om det ikke alltid gir et umiddelbart svar:

[Meldinger] fungerer kjempebra. (...) For eksempel med [koordinator] da, hun er ikke så enkel å få tak i. Så hvis jeg sender en melding der så vet jeg at hun i hvert fall ser at det er noen som prøver å få tak i henne, og forhåpentligvis så sjekker hun det. (...) Nei det er håpløst å få tak i folk på telefon når de er i jobb og har en travel hverdag. Så det er kjempemessig. (Tjenesteyter)

Andre tjenesteytere valgte imidlertid alltid å benytte telefon nettopp fordi de foretrakk å få umiddelbar tilbakemelding.

Ettersom SamPro krever en relativt omstendelig innloggingsprosess, synes mange at kostnaden (jf. kapittel 4.5) for bruk av verktøyet blir for høy.

Hvis dem kanskje har en veldig travel hverdag, og jeg vet at kanskje de synes de bruker litt lenger tid på å komme seg inn på SamPro, så tar jeg [det kommunale] mailsystemet. Også ber jeg dem ringe opp og så skriver jeg registreringsnummeret på ungen da (...) for det er jo den eneste måten vi har lov til. (Koordinator)

SamPro er ikke integrert med de andre systemene mange av tjenesteyterne benytter i hverdagen. For brukere som bare deltar i én plan kan det gå lang tid mellom hver gang de logger seg inn, og innloggingen blir i seg selv en barriere for bruk. En konsekvens av dette er at meldinger ikke blir lest:

Man kan se om det er lest eller ikke, og da ser man jo ofte at det er uleste ja, og det er en måned siden jeg har sendt den mailen (SamPro-melding). Jeg er jo ikke inne på IPen daglig jeg heller. Og en annen grunn til at man ikke bruker mailen (SamPro-meldinger) så mye er at man har jo helt vanlig mail (kommunal e-post), (...) og det systemet er jeg inne på daglig, der sitter jeg og skriver. Og så skal jeg inn på SamPro bare for å sende en mail (SamPro-melding), så må man logge seg inn og så, ja, det blir litt sånn ekstra greier da. (Koordinator)

En fordel med SamPro-meldinger er at de inneholder kontekstinformasjon, ettersom det umiddelbart er klart hvilken tjenestemottaker meldingen gjelder. Ettersom mottakeren av meldingen allerede er inne i planen når meldingen leses blir det lett å umiddelbart finne informasjon i planen. I tillegg er meldingssystemet i SamPro sikret, slik at det er lov å utveksle sensitiv informasjon om brukeren som ikke er tillatt i andre meldingssystemer. Internt i kommunen benytter de det interne registreringsnummeret isteden for navn, men dette er ikke mulig når det skal kommuniseres med personer som ikke har tilgang til de samme systemene. For interne mottakere blir det en ekstra operasjon å lete frem registreringsnummeret i datasystemet for å finne ut hvilken bruker det er snakk om i meldingen.

Som tidligere beskrevet er det mulig, og i de gruppene vi intervjuet var det vanlig, å sende varsel enten med SMS eller e-post ved nye meldinger eller oppdateringer i SamPro. Dette blir en måte å omgå problemet med at SamPro ikke blir benyttet jevnlig av alle i ansvarsgruppen. Ettersom SMS-varselet ikke inneholder informasjon om meldingens innhold er det lett å glemme, og SMS-meldinger er ofte flyktige – de forsvinner i innboksen på telefonen eller slettes fortløpende

For jeg trykker jo ned mobilen når jeg har fått meldingen, og hvis jeg er ute på byen så trykker jeg jo bort den også går det jo ”oi.. jeg hadde jo fått ei melding og ja.” Det kan jo være både dagen etterpå og... (Koordinator)

I spesielt ett tilfelle opplevde vi at SamPro hadde endret forholdet mellom tjenestemottaker og tjenesteapparatet. SamPro ga her en kommunikasjonskanal til tjenesteyterne de ellers ikke hadde hatt. Tjenestemottaker hadde behov for innleggelse på institusjon, og direkte kontakt i SamPro gjorde det mulig å omgå formelle rutiner og en byråkratisk søknadsprosess:

Informant: [Ved forrige innleggelse] sendte mannen min en melding på SamPro på kvelden. Og neste dag da hadde vi innleggelse.

Intervjuer: (...) Gikk det raskere i og med at dere brukte SamPro enn om du hadde tydd til telefon og prøvd og fått tak i noen?

Informant: Ja, absolutt. For så raskt har det aldri gått. (Tjenestemottaker)

Normal prosedyre i dette tilfellet ville vært å sende en søknad som institusjonen vurderer i et møte. Fordi en tjenesteyter ved institusjonen er deltager i tjenestemottakerens individuelle plan, og informant selv bidrar aktivt til planen, kan tjenesteyteren ha oversikt over tjenestemottakerens allmenntilstand også uten at det er jevnlig direkte kontakt med institusjonen. Tjenesteyter hadde mulighet til å se fra informantens notater hvordan tilstanden hadde utviklet seg, og hun kunne i prinsippet også ha forutsett behovet for innleggelse. På grunn av at tjenesteyter hadde tilgang til all denne informasjonen, var en formell søknad og vurdering av behovet ikke nødvendig.

SamPro gjør tjenesteyterne mer tilgjengelige for tjenestemottakeren og for hverandre. Jeg har allerede beskrevet at motstand mot SamPro og individuell plan kommer fra flere hold – påloggingsproblemene har gjort at mange brukere har gitt opp, og manglende prioritering av arbeid med individuell plan gjør at det føles som at det går utover andre oppgaver. I en av kommunene vi gjorde intervjuer fikk vi høre flere historier hvor reservasjon mot å gi fra seg personlige opplysninger var bakgrunn for motstanden.

Her i byen har det vært fryktelig mye problemer med å få [individuell plan] opp og gå fordi folk har vegret seg. Det har vært mye arbeid, det har vært for mye personlige opplysninger, og jeg skjønner ikke hvordan de kan si noe sånt! For du må jo ikke ut med mer personlige opplysninger enn det du sier til daglig. (...) det er jo bare navnet mitt. (Koordinator)

Mer vanlig er det imidlertid at tjenesteyterne ikke ønsker at sitt private mobiltelefonnummer skal være tilgjengelig for tjenestemottakerne. Tidligere var det ikke

mulig skjule telefonnummeret for de andre i planen, derfor har flere valgt å ikke registrere telefon i det hele tatt, med den konsekvens at de ikke kan motta SMS-varsler.

Jeg har ikke oppgitt det, for jeg har ikke mobil gjennom jobben. Så jeg har ikke gjort den tilgjengelig. (...) Fordi den er privat så prøver jeg å skille litt på det. (Tjenesteyter)

6.7 Asymmetri i kommunikasjon

En ansvarsgruppe rundt en individuell plan består av individer, ikke av roller. Hvis for eksempel en fysioterapeut i en gruppe går ut i permisjon erstattes denne ikke av en ny fysioterapeut automatisk, men koordinator og tjenestemottaker må bevisst velge å trekke en eventuell vikar inn i gruppen. De ulike personene i en arbeidsgruppe kan ha svært forskjellig arbeidstid siden mange jobber skift. De kan ha ulike arbeidssituasjoner som begrenser tilgangen til datamaskin i løpet av arbeidsdagen. De kan også ha ulik stillingsandel – deltidsarbeid er utbredt innen helse- og omsorgsykker. Tjenestemottakeren er på sin side i rollen 24 timer i døgnet. Dette betyr imidlertid ikke at de til enhver tid er tilgjengelige for tjenesteapparatet, de kan ha egne jobber – med eller uten tilgang til datamaskin, og for mange vil det være mest naturlig å arbeide med planen etter ordinær arbeidstid. Thommesen et al. (2006: 66) skriver at *”det er viktig å tenke gjennom at for de fleste aktørene handler det om jobb, mens for brukeren handler det om selve livet”*. Dette er utgangspunktet for asymmetri mellom deltagerne, tilsvarende asymmetrien beskrevet i kapittel 4.5.

Asymmetrien gjør at tidspunktene deltagerne kan arbeide med IP ikke nødvendigvis overlapper. SMS-varsler kan derfor ankomme til alle døgnets tider, også når tjenesteyterne har fri:

Så blir jeg minnet om at ”yes altså her er det noe som jeg skal sjekke” når jeg skal slappe av en dag (...) og har gledet meg lenge til det. Og der plinger det. (Tjenesteyter)

At SMS-varslene var forstyrrende var også et tema som det ble snakket om tjenesteyterne i mellom.

Det er flere som sier akkurat det med at det er irriterende. Du kjenner at du blir ”usch, nei nå skal jeg slutte. Nå skal jeg si at jeg ikke vil være med jeg” var det ei som sa. (Tjenesteyter)

De færreste vi intervjuet deltok i flere planer parallelt i SamPro, og mente derfor at problemet med SMS-varsler var håndterbart. Forespeilet en situasjon med flere aktive planer var det imidlertid stor enighet om at dette var et problem. For å løse problemet med asymmetri benyttet informantene ulike metoder.

Det hadde kanskje vært et problem hvis jeg hadde ti planer. Men nå har jeg nettopp fått meg jobbmobil, så da vil jeg sikkert oppgi det nummeret i stedet, og da ser jeg ikke på det som noe problem. (Tjenesteyter)

Jobbtelefonen ville informanten legge igjen eller skru av ved arbeidshagens slutt. Et annet alternativ er å lage tydelige avtaler for bruk, og bestemme at SamPro ikke er riktig kommunikasjonsmedium ved hastesaker:

Vi har gjort veldig klare avtaler på at: vi går turnus, vi har ferie, vi kan være syke, sånn at hvis vi ikke svarer eller går innpå og ser, så er vi ikke der. (...) Da er vi ikke på jobb! Eller så er vi så opptatt at vi ikke har tid til å gå inn. (Tjenesteyter)

I vår studie hadde vi ett case fra psykiatri, og tre case med habilitering. I tilfellene med barn og funksjonshemminger er det sjelden hastesaker. Arbeidet i disse gruppene handler mye om læringsprosesser, habilitering og planlegging av skolegang. Arbeid med planer som omhandler rus og psykiatri vil i mye større grad kunne møte situasjoner der meldingene i SamPro faktisk haster. Min hypotese er at dette kan påvirke hvor ubehagelig tjenesteyterne synes det er å motta SMS utenom arbeidstiden. Mens tjenesteyterne i planene med barn forteller at de lar seg irritere men ikke affisere av meldingene, vil tjenesteytere i rusomsorg eller psykiatri ikke like lett kunne se bort fra slike meldinger utenom arbeidstiden. Utvalget i denne oppgaven er imidlertid for begrenset til å gå videre med denne hypotesen.

Varslene per SMS brukes faktisk som grunn til at enkelte ikke ønsker å delta i ansvarsgruppen, enda det er mulig å reservere seg mot dette i systemet. En tjenestemottaker forteller at legen ikke vi delta fordi *”han ville ikke ha denne mobilen som peip i ett.”*

[Jeg tror legene] er litegranne redd for at kanskje folk når de blir syke kan misbruke SamPro for å si det sånn. At du hele tiden sitter og skriver mye svada og det piper i telefonene i hytt og pine, jeg forstår det. (...) De har jo lange dager og mye å gjøre, også skal plutselig en telefon holde på å pipe. Da vet du ikke ”er det alvor eller er det tull?” (Tjenestemottaker)

Det er på ingen måte bare legene som har lange dager og mye å gjøre i helse- og sosialsektoren. Det er likevel interessant å se hvordan teknologien brukes til å legitimere å ikke delta i arbeidet med individuell plan. Vi har sett tidligere at det allerede eksisterer motstand mot å delta i individuelle planer, da på grunn av at tjenesteyterne ikke ville utlevere personlig informasjon. Også Thommesen et al. (2006) finner i sine studier mye motstand mot individuelle planer, og det kan virke som at interessen er stor for å finne

unnskyldinger for å unngå det. Likevel mener jeg problemet med asymmetri er viktig å håndtere, selv om jeg tviler på om det i seg selv vil gjøre de nevnte legene mer engasjert.

Tjenestemottakeren som sist ble sitert var veldig klar på når det var passende å sende meldinger, og i hvilken utstrekning. At brukerne må begrense seg til å sende meldinger til bare noen av døgnetts timer reduserer nytteverdien betraktelig. Fordelen med asynkron kommunikasjon er jo nettopp at avsender kan skrive og mottaker kan lese når det passer dem best. Varslet gjør imidlertid at SamPro-meldingene får en synkron og forstyrrende komponent, mens uten å sende varsel er det lite sannsynlig at meldingen blir lest.

En søndagsmorgen klokken kvart på syv, så satt jeg og skrev noe, så tenkte jeg ”nei jeg kan jo ikke sende det nå”. For da var jeg på jobb. (Tjenesteyter)

Det verste utfallet av slike situasjoner kan være at meldingen aldri blir sendt.

6.8 Desentralisering av ansvar

Koordinatorerne anser det som sin oppgave å fordele arbeidsoppgaver i ansvarsgruppen. Dette fungerer annerledes i SamPro enn i annet samarbeid. I papirbasert samarbeid har det vært vanlig at tjenesteyterne melder oppføringer og endringer til koordinator som fører dette inn i planen. I SamPro er intensjonen at alle fører inn direkte – arbeidet desentraliseres.

Når vi drev og holdt på med de papirplanene – så så jeg for meg med gru at den kom til å ligge i skuffen min, også for hver gang noe skjedde, så måtte alle sammen innom meg for å få tak i de opplysningene. Og det så jeg på som uoppnåelig egentlig, da var det ingen som engasjerte seg i det hele tatt. Men nå har de muligheten til å engasjere seg, bare ved å logge seg på! (...) foreldrene kan sitte hjemme i sin egen stue når de har tid og anledning og slapper av og – isteden for mellom åtte og fire altså, å komme opp på kontoret her. (Koordinator)

Ettersom arbeidet lenge har vært styrt og diktert av koordinatoren, er det flere av tjenesteyterne som ikke ser en egenverdi i arbeidet med planen.

Jeg sitter med en følelse av at folk tror de skal gjøre noe for oss på forvaltning, at de skal gjøre noe for oss. (...) Det er ikke jeg som skal ha det, det er jo familien som skal ha det. (...) Men kontra SamPro da, så tror jeg at folk har et litt større eierforhold, og jeg sier det til dem at når det er SamPro, så har dere selv et ansvar for å gå inn og skrive ut fra det som er fagfeltet deres, og rollen dere har i forhold til barnet og familien. (Koordinator)

For koordinatoren sitert over virker det ikke som at tjenesteyterne helt har forstått poenget ennå. De samme problemene påpekte også en annen koordinator:

Det er mange som tror det at det er barne- og familietjenesten som skriver en IP, de har ikke tanken om at det her er en prosess. Og da er det sånn at foreldrene skal skrive en beskrivelse av barnet deres først, og så skal skolen også tenke over litt mål, og så gå sammen på møte. (Koordinator)

En koordinator var derimot ukomfortabel med den desentraliserte modellen. Hun var skeptisk til å gi fra seg kontroll over innholdet i planen, fordi ikke alle tjenesteyterne vil ha samme innsikt i tjenstemottakerens situasjon.

Hvis da vi nå i ansvarsgruppa sitter i ansvarsgruppe[møte]. Så bestemmer vi at ”ja nå vil vi gjøre det sånn og sånn” (...) Og så sitter ikke dem fra andrelinjetjenesten der. Og så går dem inn og skriver og begynner å gjøre det på en helt annen måte, så derfor så ser jeg for meg at det blir veldig sånn uoversiktelig. (Koordinator)

En annen koordinator ville gjerne at tjenesteyterne skulle bidra aktivt, men opplevde at denne positive effekten uteble.

Men det som skjer da er jo at det blir ikke gjort, så mye av den jobben har faktisk jeg gjort, satt og skrevet inn. Vi har formulert målene sammen under møter og sånn, men det er jeg som har skrevet det inn etterpå. (...) [Jeg har] hatt en liten rolle som at man maser litt og da, purrer på andre som er med inn i, og hvordan går det med de målene og sånn. (...) [Vi som jobber på] forvaltning har ikke den daglige kontakten med brukerne, hvert fall ikke med ungene da. Så det er jo skolen, og i hvert fall spesielt foreldrene som kjenner ungen, og derfor så er de egentlig veldig viktig i den her biten da. (Koordinator)

Tjenesteyterne gav ingen tydelig forklaring på hvorfor de ikke bidro så aktivt som de skal.

En tjenesteyter følte imidlertid at hun ikke hadde mandat til å delta aktivt i planarbeidet

Jeg føler ikke at jeg bare kan gå inn der og skrive det jeg har lyst til å skrive, jeg må jo høre med foreldrene. (...) Hvis jeg hadde fått det oppdraget (å skrive i planen om sitt tjenesteområde), men det har jeg aldri fått i forhold til [tjenstemottaker]. Har ikke fått beskjed om hva det er jeg skal skrive. (...) Jeg finner ikke opp mine egne mål, det synes jeg er litt skummelt. (Tjenesteyter)

I en ansvarsgruppe opplevde medlemmene at koordinatoren fikk en mye tydeligere rolle ved bruk av SamPro i forhold til en papirplan.

Informant: Egentlig så har det kanskje vært mye mer tydelig ansvar og sånn nå. (...) I forhold til at [koordinator] har jo vært mye mer tydelig koordinator nå egentlig.

Intervjuer: Fordi hun har et verktøy som hun kan kontrollere mer i eller?

Informant: Ja, hun har vært mer førstehånds kan du si, i forhold til å veilede oss andre i ansvarsgruppa da. (Tjenesteyter)

Forholdet mellom tjenstemottaker og tjenesteyter kan også bli annerledes på grunn av SamPro. En tjenesteyter ved en institusjon føler seg mer personlig ansvarlig ovenfor tjenstemottakerene på grunn av SamPro.

Informant: På en måte så har jeg mer ansvar i forhold til institusjonen her (...) på den elektroniske individuelle [planen]. Det er på en måte når [tjenestemottaker] melder et behov for noen tjenester fra oss, så er det der jeg kan inn å gjøre noe. (...)

Intervjuer: Så du er institusjonens ansikt utad?

Informant: Jeg føler det. (Tjenesteyter)

Tjenestemottakerne med SamPro har til enhver tid råderett over dokumentene i planen.

Dette gjør prosessen langt mer transparent:

Det er ikke så lett å bortforklare noe som står på noe som jeg har råderett over. Som for eksempel en papirplan som blir flyttet over fra kontor til kontor. Og så blir det bestandig sagt det at nei den ligger der og der, den er umulig å få tak i. Nå kan de ikke det. (...) Jeg mener at du har mye mer kontroll og. Det er ikke sikkert alle trenger den kontrollen, men alle bør få tilbud om å ha den kontrollen. (Tjenestemottaker)

Tjenestemottakeren får mer makt i forhold til tjenesteapparatet, og kan selv bidra aktivt og ukontrollert i planen.

(Om situasjonen før SamPro:) Jeg hadde jo ikke noe innsyn over hva som foregikk rundt meg. Jeg kunne jo ikke komme med innspill. Sånn og sånn vil jeg ha det, og sånn og sånn gjør vi det. Nå kan jeg jo legge opp saker og ting selv (Tjenestemottaker)

Tjenesteyterne syntes at tjenestemottakernes mulighet til å bidra i hovedsak var positivt, fordi de så at det kom tjenestemottakerne til gode.

Jeg mener det, må nå for guds skyld få lov å bestemme selv hva som er hennes mål, og ikke komme inn og bestemme hva slags mål hun skal ha og hvordan hun skal beskrive sine mål. Det trenger jo ikke hjelpeapparatet å bestemme. (...) Så hva hjelpeapparatet mener (...) det er nå vel revnende likegyldig så lenge brukeren selv mener han får sagt det han sier med det han sier og det han skriver. (Koordinator)

Selv om tjenesteyterne vi intervjuet var positive til å overføre makt til tjenestemottakerne på denne måten, var de ikke i tvil om at ikke alle tjenesteytere nødvendigvis så situasjonen på samme måten som dem selv:

Intervjuer: Mister tjenesteyterne litt styringen på målsetningene?

Informant: Ja det – hvis vi vil bestemme så gjør vi jo det. Hvis vi gjerne vil bestemme. Og det har jo vært trenden veldig lenge. Det vil vi veldig. Vi vil ha oversikt, og vi vil gjerne gi gode råd og de skal de helst følge. (...) Så det er bra det kommer noe som brukeren har mer påvirkning på synes jeg. Kjempebra. (Tjenesteyter)

7 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene opp mot teorien og bakgrunnsmateriale, samt tidligere forskning på individuell planer. I kapittel 7.1 vurderer jeg hvordan ordningen med individuell plan kan oppnå de politiske målene beskrevet i kapittel 2, og videre hvordan bruk av SamPro kan bidra til arbeidet med individuell plan, og måloppnåelsen. Det er imidlertid ikke mulig å se på SamPro isolert fra ordningen med individuell plan generelt, og en del av utfordringene vil være gyldige også uten bruk av SamPro som verktøy. I kapittel 7.2 oppsummerer jeg noen funn fra intervjuene om bruk av SamPro som vil være interessante både for videreutvikling av systemet, innføring av systemet i nye kommuner og planer, og for tilsvarende utviklingsprosjekter i offentlig sektor. I kapittel 7.3 tar jeg også utgangspunkt i behov og problemer identifisert i intervjuene, og jeg drøfter hvilke endringer som er nødvendig for at SamPro bedre skal svare til brukernes behov, og mål for individuell plan. Disse endringsforslagene må imidlertid ses i sammenheng med institusjonelle og personlige forhold i situasjonen der SamPro blir benyttet.

7.1 Måloppnåelse med individuelle planer og SamPro

Slik jeg forstår intensjonene bak individuell plan, er et sentralt poeng at arbeidet i offentlig sosial- og helsevirksomhet må utføres på fundamentalt nye måter. Brukersentrering og samarbeid på tvers av etablerte skillelinjer utfordrer de grunnleggende antagelsene om hvordan tjenesteytere og administratorer forholder seg til hverandre og til tjenestemottakerne. Helse- og sosialsektoren har tradisjonelt vært inndelt etter funksjon, og de faglige skillelinjene har vært tydelig markert. Kommunikasjon mellom instansene, spesielt innen helse, har bestått av henvisninger og epikriser. Også i andre sektorer har det vært lite samarbeid mellom etater, brukerne av de offentlige tjenestene opplever stadig å bli ”kasteballer” i systemet, der ingen tar ansvar for helheten. Arbeidet som er satt i gang blant annet med *eNorge 2009*, har ambisjoner om å gjøre radikale endringer på dette området (MOD 2005). Som jeg viste i kapittel 2.2 har spesifikke planer blitt utarbeidet for helse- og sosialsektoren, hvor konsekvensene av samarbeidsproblemer kanskje har vært mest tydelig. *S@mspill 2007* (HD og SD 2003) er den foreløpig siste sektorspesifikke planen i rekken.

I kapittel 2.2 viste jeg til kravet om at nye arbeidsprosesser som utnytter IKT-løsninger i helse- og sosialsektoren *ikke* skal erstatte eksisterende løsninger, men kun fungere som avlastning av disse. Dette er basert på et utbredt syn om at IKT kun tilbyr *computerization* – automatisering av eksisterende manuelle prosesser. Groth (1999) argumenterer for at vi ved kun å automatisere og replisere eksisterende arbeidsprosesser elektronisk, ikke vil kunne utnytte det fulle potensialet i teknologien. Jeg oppfatter dette som et paradoks mellom det offentliges intensjoner og begrensninger. På den ene siden ser vi at IKT kan og bør skape helt nye arbeidsprosesser, på den andre siden må prosessene ha en tilsvarende motpart i det eksisterende (papirbaserte systemer). Dette forhindrer effektivt reell nyskaping med bruk av IKT fordi alle tjenester blir begrenset av hva som er mulig å gjennomføre uten IKT. Samtidig er det åpenbart et negativt effektiviseringstiltak å opprettholde utrangerte systemer, spesielt når vi har funnet en bedre løsning. Prinsippet gjør det også vanskelig å tilby gode nok incentiver for å ta i bruk de IKT-baserte tjenestene der fordelene for brukerne ikke er så åpenbare, selv om de vil gi store besparelser for offentlig sektor.

To spørsmål om måloppnåelse er overordnet for diskusjonen:

Kan SamPro være et verktøy for samhandling og brukerorientering, eller er det kun et verktøy for å utarbeide planer?

Da jeg først begynte å lese om individuell plan og de politiske målene for denne nyvinningen, var jeg tvilende til om tiltaket som ble spesifisert (individuell plan) kunne oppfylle målene. Jeg var særlig tvilende til om en mappe med ark kan føre til samhandling på tvers av horisontale og vertikale etatsskiller, og gi brukerorientering og kvalitetsheving av tjenestene. Mens målene på departementsnivå er vidløftige (se kapittel 2), har intervjuene med tjenesteyterne tydelig vist at det er den praktiske gjennomføringen av den nye forskriften som får oppmerksomhet ”i felten”. utfordringene deres er på den ene siden å oppfylle de juridiske kravene som stilles av forskriften, og på den andre siden gjøre dette på en måte som er hensiktsmessig innenfor de allerede trange rammene. Mange av problemene jeg har observert skriver seg tilbake til hvordan ordningen med individuell plan har blitt innført overfor tjenesteyterne. Gjennom intervjuene kom det frem at forskriften blir tatt imot og implementert på toppen av andre oppgaver og forskrifter, og kan sånn sett ses på som enda en ting som kommer i veien for det virkelige arbeidet med tjenestemottakerne. Etter å ha arbeidet med temaet i snart et halvt år har jeg fremdeles ikke blitt overbevist om at individuell plan, slik den er beskrevet i

forskriften, alene kan lykkes med å nå målene. En plan kan ikke alene være et verktøy for samarbeid, fordi en plan ikke er et verktøy i seg selv. SamPro er i utgangspunktet et verktøy for samarbeid om å utforme og revidere individuelle planer.

I kapittel 4.3 beskrev jeg implisitt koordinering som koordineringsmekanisme. Implisitt koordinering utnytter IKT for å muliggjøre samhandling mellom aktører med lavest mulig kostnad og ressursbruk. Hvis SamPro skal kunne oppfylle sine mål, mener jeg verktøyet må utnytte mulighetene for implisitt koordinering. I dag blir verktøyet brukt på mange forskjellige måter, også for implisitt koordinering, men mer vanlig er det nok at SamPro benyttes som statisk dokumentarkiv mens all samhandling utføres gjennom andre kanaler som ansvarsgruppemøter eller telefon. En suksessfaktor for videre bruk blir om flere grupper klarer å benytte SamPro til selve samhandlingen. Prinsippet bak implisitt koordinering og asynkron og symmetrisk kommunikasjon tilsier at tjenesteyter A legger inn ny informasjon i SamPro så raskt som mulig etter at han får den tilgjengelig, selv om han ikke vet om eller når tjenesteyter B har behov for den. Når B opplever behov for informasjonen går han inn i SamPro og undersøker om den finnes der. Hvis den gjør det har A og B suksessfullt benyttet SamPro til å samhandle uten å eksplisitt kreve mer av hverandres tid enn nødvendig. Slik SamPro benyttes i dag er det mindre sannsynlig at B finner informasjonen han behøver, fordi de fleste opplysningene i planen er utarbeidet i fellesskap.

Å komme dit hen at brukerne samhandler gjennom SamPro er sannsynligvis en lang prosess. Kompetanse og bevissthet om mulighetene og ikke minst fordelene er nødvendig for at brukerne innretter seg på denne måten. Fra sentralt hold må det komme informasjon, opplæring, og tid og motivasjon til å la tjenesteyterne eksperimentere seg frem til fungerende løsninger. Mens det er mulig å legge til rette for og motivere til samhandling, er det i mindre grad mulig å presse personer til å oppfylle et sentralt bestemt mål om samhandling.

Er det mulig å oppnå samhandling mellom etater uten å endre organiseringen og kulturen i etatene som skal samarbeide?

Om individuell plan skal gi ønsket effekt må både holdninger og institusjonelle forhold endres hos tjenesteyterne. Ordningen med personlig koordinator er et eksempel på en endring som *ikke* krever radikale endringer av organisasjonen. For tjenestemottakerne jeg

intervjuet var det tydelig at det å få en fast person som kan bistå i jungelen av tjenestetilbud, rettigheter og plikter er et av de tiltakene som oppleves mest positivt. Det samme finner Thommesen et al. (2006), og de skriver videre at enkelte kommuner praktiserer en koordinatortjeneste uavhengig av ordningen med individuell plan. Personlig koordinator er en løsning som reduserer kompleksiteten for brukerne, samtidig som den ikke krever at man faktisk endrer organisering og arbeidsprosesser andre steder i tjenesteapparatet enn for dem som blir utnevnt til en slik veiviser. Rønbeck (2005) stiller spørsmål om koordinatorrollen faktisk kan være til hinder for tverretattlig samhandling, siden det kan oppstå en situasjon der bruker kun samhandler med koordinator, som igjen samhandler direkte mot hver enkelt etat. Med Thommesen et al. (2006) sin distinksjon mellom samarbeid og samhandling (kapittel 4.6), får vi da i beste fall samarbeid indirekte mellom tjenesteyterne.

Mens personlig koordinator er et tiltak som hever kvaliteten på tjenestene innbyggerne tilbys, og det gjennom koordinatorens arbeid kan oppdages overlappende og unødvendige tjenester i brukerens ”portefølje”, er det ikke et effektiviseringstiltak. Snarere tvert i mot siden det faktisk krever økt bruk av personressurser og opplæring av disse. Utfordringen vi står ovenfor i samfunnet i dag, og som *eNorge 2009* og *S@mspill 2007* er utarbeidet for å møte, er å oppnå høyere kvalitet på offentlig velferd, *samtidig som* vi reduserer ressursbruken. Samhandling på tvers av organisatoriske skillelinjer og brukerorientering av tjenestene er pekt ut som tiltak for å nå disse målene, og utvikling innen IKT har vært en viktig premissgiver for dette arbeidet.

7.1.1 Bort fra IKT-drevet organisasjonsendring

Det største hinderet for måloppnåelse ved individuell plan og SamPro, mener jeg er måten det offentlige gjennomfører endringsprosesser. Både mine intervjuer og Thommesen et al. (2006) viser at etter at forskriften er vedtatt og lovfestet i Stortinget og den oversendes til kommunene for implementering, er den naturlige reaksjonen her å forsøke å finne ut hva etatene på lokalt plan (minst) er nødt til å gjøre for å oppfylle de juridiske kravene. I tilfellet med forskriften om individuell plan er kravet at det skal utarbeides planer. Neste spørsmål blir da for hvem og hvordan planene skal utarbeides, og hva det er obligatorisk at de inneholder. Dette er ikke ment som en kritikk av de lokale administratorene og tjenesteytere, tvert i mot mener jeg at dette er en naturlig konsekvens av hvordan ansvaret er fordelt i offentlig sektor. I en virkelighet med

begrensede ressurser er etatene nødt til å begrense seg til å gjøre det de minst er forpliktet til. Verken denne oppgaven eller mitt faglige utgangspunkt er det rette for å vurdere de politiske prosessene bak og det juridiske grunnlaget for hvordan makt og ansvar er fordelt mellom statlige og kommunale instanser. Likevel, hva endringsprosesser angår, ser jeg med utgangspunkt i teorien presentert i kapittel 4 et tydelig misforhold mellom de intensjonene og ambisjonene som beskrives i strategiplaner og stortingsmeldinger, de virkemidlene og ressursene som stilles til rådighet, og de faktiske endringene som skjer nedover i systemet.

Offentlig sektor er i stor grad preget av systemtenkning - grunnleggende antagelser og tenkesett som jeg har beskrevet som strukturteori, systemteori og teknologideterminisme. Offentlig sektor stiller krav til at alle saker behandles likt, i mange tilfeller også på tvers av kommunegrenser. Saksbehandlere og tjenesteytere får derfor sin individuelle frihet regulert av lover og forskrifter for å sikre kontinuitet og regelmessighet. I tilfellet med individuell plan ser vi at organisasjonsendringene forsøkes gjennomført med lovendring, en ny forskrift og et nytt verktøy (individuelle planer). Metodene som benyttes er ikke egnet til å gjennomføre så radikale endringer som behøves.

Gjennom teorien presentert i kapittel 4 ønsker jeg å vise begrensningene ved å forsøke å gjennomføre organisasjonsendringer gjennom å innføre et nytt verktøy alene, i denne konteksten en individuell plan og i neste linje et IKT-verktøy for planen. Dette kalles generelt teknologidrevet organisasjonsendring. Jeg mener at målene om samhandling og brukerorientering av tjenester kun kan nås gjennom en dyptgående og til dels radikal endring av måten arbeidet i sektoren organiseres på, ikke bare ved å introdusere et nytt verktøy. Videre vil jeg hevde at de endringsmetodene og verktøyene som benyttes ikke er tilstrekkelige for endringene som skal gjøres. Kompleksitetsteori, som beskrevet i kapittel 4.4, beskriver situasjonen som et paradigmeskifte, der vi er nødt til å erkjenne at kontrollert og planlagt endring i organisasjoner ikke nødvendigvis fungerer slik vi skulle ønske. I offentlig sektor, der arbeidet i stor grad må utføres i henhold til strenge lover og regler, er det som en utopi å regne at man skal slutte å kontrollstyre atferden til saksbehandlere og tjenesteytere. Kontrollen er et nødvendig virkemiddel for å sikre konsistent og stabil tjenesteyting i de sektorer der dette er et mål. Det jeg ønsker å presisere, er at slik jeg vurderer kompleksitetsteorien innebærer den ikke at det er umulig å ha kontroll, tvert imot sier Stacey et al. (2000) at systemtenkning nettopp gir kraftige

verktøy for å opprettholde stabilitet og kontroll. Poenget er at det er et paradoks mellom ønsket om å sikre stabilitet og kontroll på den ene siden, og ønsket om radikale endringer på den andre. Endring er usikkert og vil medføre å føre organisasjonen over i en periode med ustabilitet. Dette paradokset er vi nødt til å forholde oss til, noe systemtenkningen ikke bidrar til.

Målet om samhandling har oppstått på grunn av at den nye teknologien har vist oss ulempene med å ha organisert arbeidet i offentlig sektor i så spesialiserte og isolerte enheter. Mens denne inndelingen en gang var rasjonell på bakgrunn av de koordineringsverktøyene som var tilgjengelige, muliggjør ny teknologi at vi kan gå tilbake til enklere strukturer (Groth 1999). Problemet er bare at organisasjonenes eksisterende struktur ikke lar seg endre i en håndvending, for eksempel ved å tegne et nytt organisasjonskart, eller innføre et nytt IKT-verktøy, fordi organisasjonen ikke er en ting som objektivt kan manipuleres. Organisasjonen eksisterer, gjenskapes og opprettholdes i hodene til de personene som utgjør den. Derfor er det også her, i skyggesystemet, at endring må foregå, men ettersom organisasjonsmedlemmene samtidig blir påvirket og reguleres av de eksisterende strukturene er det vanskelig. Verken i offentlig eller privat sektor har organisasjoner mulighet til å oppløse seg selv for så å gjenoppstå i en helt ny struktur. Dessuten er det ikke sikkert at organisasjonsmedlemmene vil akseptere de nye strukturene. Mens dette for privat sektor er utenkelig på grunn av inntektstapet, har deler av offentlig sektor overhodet ikke mulighet til å ha avbrudd i tjenesten – sykehusene kan ikke stenge i ett år for å organisere seg selv på nytt.

Det er ikke rart at vi forsøker å gjennomføre store og grunnleggende endringer gjennom å bygge på toppen av det eksisterende. Mitt forslag til et alternativ til teknologidrevet endring i offentlig sektor er en mellomting. Isteden for å legge nye arbeidsprosesser på toppen av de eksisterende, må vi erkjenne at å arbeide på nye måter betyr å slutte å arbeide på den gamle måten. Vi kan ikke, som offentlig sektor forsøker, revolusjonere måten det arbeides og samhandles på, samtidig som vi bevarer alle de gamle arbeidsprosessene. I kapittel 4.6 viste jeg hvordan Punia og Saxena (2004) beskriver ulike modeller for hvordan organisasjonsenheter kan integrere sine arbeidsprosesser med hverandre. De nye arbeidsprosessene muliggjør å betrakte de ulike bidragsyterne i en prosess som medlemmer i en virtuell prosjektorganisasjon. De virtuelle prosjektorganisasjonene vil ikke kreve endringer i organisasjonenes eksisterende

grunnstruktur, men kan gi en del av de samme fordelene som om man hadde reorganisert fullstendig. Denne teknikken kalles *front-ending* (Keen 1997). Med front-ending i organisasjoner lar vi kjernen i prosessene bestå, og designer nye overliggende prosesser for tjenesteyterne. Det må motiveres til, og tilbys ressurser i form av verktøy, for å forenkle samhandlingen på tvers av organisasjonsenheter. De nye arbeidsprosessene og de virtuelle prosjektorganisasjonene ville ikke vært mulige uten bruk av IKT, men samtidig oppstår de ikke av seg selv bare fordi teknologien er tilgjengelig. Dette er studien av bruken av SamPro et godt eksempel på.

Selv om IKT kan muliggjøre samarbeid på tvers av tid og rom, samarbeid som aldri før har vært oppnåelig, betyr ikke det at tilgang på teknologien automatisk fører til at menneskene begynner å samarbeide. Institusjonelle og personlige forhold er vel så viktige for å legge til rette for samarbeid. Intervjuene har vist at det kreves opplæring i teknologien og forståelse for dens virkemåte, men ikke minst kreves det tid til å arbeide på den nye måten. De nye arbeidsmåtene må prioriteres og gi anerkjennelse. Å arbeide på nye måter burde bety at man gjør noe nytt i stedet for den gamle måten å arbeide på, ikke at man får nye oppgaver på toppen av de man allerede har. Hvis en tjenesteyter, for eksempel en fysioterapeut, skal bruke tid på å samarbeide med andre tjenesteytere om å utvikle et helhetlig tjenestetilbud for den enkelte bruker med individuell plan, må dette nødvendigvis gå utover tiden han har tilgjengelig til praktisk behandling av brukere. Rønbeck (2005) skriver at samarbeidet ofte bygger på gode intensjoner, men at det lett blir tilfeldig, lite forpliktende og personavhengig. Den enkelte etat er sjelden villig til å endre egne målsettinger og prioritering av tid og ressurser, og den enkelte aktørs lojalitet ligger hos egen etat. Som jeg fant i intervjuene blir samarbeidet en tilleggsbelastning i hverdagen. Den enkelte instans ser seg selv som hovedaktør og søker samarbeid ut fra egne interesser, behov og premisser (Rønbeck 2005).

Individuell plan innføres som et nytt arbeidsverktøy og en ny forskrift å overholde, uten særlig fokus på de store endringene i offentlig forvaltning som forskriften er en del av³. Noen av informantene observerer dette, og ser både behovet for og nytten av å utføre

³ Selv om et digitalt verktøy ikke er en del av forskriften om individuell plan, mener jeg det er naturlig å se individuell plan i sammenheng med *eNorge 2009* og *S@mspill 2007*. Disse inneholder begge ambisjoner om å ta i bruk digital teknologi der det er mulig og hensiktsmessig, noe denne oppgaven bekrefter at er tilfelle med individuell plan og SamPro.

sitt arbeid på helt nye måter, men de finner seg begrenset av de eksisterende strukturene. For eksempel beskrev jeg i kapittel 6.5 at en tjenesteyter ved en institusjon ser nytteverdien av å jobbe preventivt gjennom individuell plan for å forhindre innleggelse, som igjen sparer både kommunen og institusjonen for ressurser. Ikke minst er dette en fordel for tjenestemottakeren som unngår innleggelse. Slik arbeidet er organisert er imidlertid tjenesteyterens primæroppgave å arbeide med de pasientene som allerede er innlagt, derfor finnes det ikke nok tid til å arbeide med de individuelle planene hun er en del av.

Vi kan videreføre eksempelet med fysioterapeuten som må bruke mer tid på samhandling og mindre på behandling. Så lenge fysioterapeutens primære oppgave er å utføre fysioterapi, og han måles på hvor mange timer behandling han utfører, vil tiden brukt på samhandling isolert sett se ut som et tap av produktivitet. Men for den enkelte bruker, som får sine tjenestetilbud koordinert, vil det forhåpentligvis føre til mer effektiv behandling, og i enkelte tilfeller raskere rekonvalesens og gjeninntreden i arbeidslivet. Eksempelet viser at måten effektivitet måles på har stor betydning. Vi bør være interessert i effektivitet for samfunnet som helhet, ikke bare for den enkelte etat eller tjenesteyter. Hvis vi ser på fysioterapeuten isolert, kan han ha enorm produktivitet og behandle brukere hele dagen. Men hvis behandlingen ikke er koordinert med andre tjenesteytere kan behandlingen virke mot sin hensikt eller være bortkastet. Hvis målet for behandlingen er å få brukeren tilbake i jobb er det dette det må måles på, ikke den enkelte etats produktivitet. Dette illustrerer behovet for en overgang til prosesstenkning.

7.1.2 Overgang til prosesstenkning

Med prosesstenkning anses organisasjoner som et sett av prosesser isteden for et sett av funksjoner. Hvis vi lar organisasjonen her omfatte hele helse- og sosialsektoren, vil en prosess være alle funksjoner og personer som er involvert i å oppfylle én brukers mål. Med individuell plan vil disse målene i stor grad være beskrevet av brukeren selv.

Isteden for individuell plan, burde kanskje ordningen ha blitt kalt ”individuell prosess”. Slik hadde vi kanskje unngått at utformingen av selve planen stjeler oppmerksomhet fra de egentlige målene om brukerorientering av tjenestene og tverretattlig samhandling. For å oppfylle intensjonene om brukeren i sentrum må tjenesteyterne som deltar i arbeidet med individuell plan i større grad ta ansvar for helheten i prosessene de er involvert i, og

de må forholde seg til at tjenestemottakerens ønsker har prioritet over deres faglige preferanser. Dette er forandringer som krever stor personlig omstilling for den enkelte, og bryter i mange tilfeller med den innlærte fagkunnskapen og de grunnleggende antagelsene om hvordan arbeidet skal utføres. Rønbeck (2005) ser på denne endringen som et ledd i *empowerment*-bevegelsen. Empowerment kan oversettes med myndiggjøring, og brukes gjerne om situasjoner der makt flyttes nedover i et hierarki.

Med individuell plan er hensikten at tjenestemottakerne skal få mer makt. Funnene fra intervjuene har vist at gjennom SamPro får de muligheten til å utøve denne makten langt mer direkte, og tjenesteyterne blir på godt og vondt mer tilgjengelige for tjenestemottakerne. Forholdet mellom tjenestemottaker og tjenesteyter kan være annerledes med bruk av SamPro. Tjenesteyterens valg og mål blir mer transparente for brukeren. Tjenesteyterne må bryte med sine tradisjonelle roller, der de hittil har hatt makt til å definere både hva som er problemet, og hva som er den beste løsningen. I den nye rollen er de en ressurs som tjenestemottaker kan velge å benytte på sine egne premisser (Rønbeck 2005). Tjenesteyterne som jeg intervjuet om dette sa at de i all hovedsak var positive til en slik rolleendring, men jeg har ikke grunnlag for å si noe om hvorvidt de faktisk klarer å gjennomføre dette (se kapittel 6.6). Når de forteller om sine syn på faktisk brukermedvirkning i SamPro skinner det likevel igjennom at det ikke er så lett å gi fra seg kontrollen. Rønbeck (2005) skriver at det er naturlig at tjenesteyterne føler ambivalens i forhold til denne nye rollen, og selv om de er positive kan det bli for komplisert å endre arbeidsmåte. Samtidig overføres makt fra administratorer og beslutningstager til den enkelte tjenesteyter ved at det legges opp til mer individuell behandling av hver tjenestemottaker, og en del tjenesteytere kan få større roller i forhold til planer der de er koordinator. Etersom jeg i denne studien ikke har intervjuet administratorer kan jeg ikke si noe videre om dette, men for tjenesteyterne ser det i hvert fall ut til at de får igjen ovenfra litt av den makten de gir fra seg ned til tjenestemottakeren.

7.2 Erfaringer og behov fra brukerne av SamPro

I dette delkapittelet vil jeg oppsummere og drøfte funn fra intervjuene med brukerne av SamPro. Dette er erfaringer som ikke leder frem til konkrete endringsforslag i SamPro, men som kan være nyttige å være klar over når lignende systemer skal utvikles, eller når SamPro skal tas i bruk i nye grupper. I kapittel 7.3 vil jeg diskutere ytterligere funn, som leder frem til konkrete forslag til endringer av systemet.

7.2.1 Stabilitet i oppstartsperioden

Gjennom feedback fra brukerne via de regionale prosjektgruppene har utviklerne tidlig vært kjent med påloggingsproblemene. I en del tilfeller der informantene har kontaktet prosjektgruppen og/eller systemutvikleren har det ikke vært mulig å fikse problemene. Et kjent problem ved pålogging var at prosessen delvis var implementert for å foregå i et ”pop-up vindu”, noe som nå har blitt endret (Bjerkan 2006). Mange brukere benyttet verktøy som automatisk blokkerer pop-up vinduer for å hindre uønsket reklame eller virus. Ettersom SamPro kun fungerer i nyere versjoner av Internet Explorer, opplever brukerne også problemer dersom de benytter en alternativ nettleser eller operativsystem. Det er rimelig å anta at de fleste brukerne ikke har et bevisst forhold til hvilken nettleser eller operativsystem de bruker. Kanskje kan også IT-ansvarlige på arbeidsplassen ha blokkert bruken av Internet Explorer av sikkerhetshensyn. At systemet ikke følger etablerte standarder reduserer fleksibiliteten og øker antall potensielle feilkilder på brukersiden dramatisk. Systemet kan dermed fungere utmerket på tjeneren, men brukerne får likevel ikke logget seg inn på grunn av lokale forhold. Når tilgang til systemet er avhengig av innstillinger og konfigurasjoner brukeren ikke er bevisst på at eksisterer, blir det svært vanskelig å drive effektiv brukerstøtte. Jeg mener derfor det er sannsynlig at påloggingsproblemene hadde vært mindre dersom systemet hadde overholdt gjeldende standarder. Samtidig understrekes behovet for at systemet også i pilotfasen må ha svært høy stabilitet og fokus på brukerstøtte for å ikke skape negative holdninger og motstand, som igjen kan sette hele prosjektet i fare.

7.2.2 Brukervennlighet

Brukervennlighet, i særskilt design av brukergrensesnittet, er et annet aspekt ved SamPro som ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet, noe som også erkjennes i SINTEFs sluttrapport (Moe et al. 2004). Informantene i studien har tydelig gitt uttrykk for at de synes brukervennligheten er dårlig, et syn som nok har blitt ytterligere forsterket av påloggingsproblemene. Også spørsmålet om brukervennlighet henger sammen med fleksibilitet i verktøyet. Informasjonsstrukturen har ført til mye frustrasjon, og det har vært vanskelig å flytte informasjonselementer. Informantene opplever systemet først og fremst gjennom brukergrensesnittet og funksjonaliteten, men i utviklingen av SamPro er det sikkerhet som har hatt fokus. Brukerne har imidlertid ikke noe forhold til sikkerhetsbetraktningene, de velger å anta at sikkerheten er god nok. Fokuset på sikkerhet har vært riktig og viktig, men jeg er i tvil om det var riktig å overlate systemet til

brukerne før brukervennligheten var god nok. Selv om brukernes erfaringer har gitt gode innspill til utviklingen av systemet og brukergrensesnittet slik det fremstår i dag, ville et grundigere arbeid til å begynne med kunne redusert antallet mislykkede forsøk på å benytte SamPro i arbeidet med individuelle planer.

Før pilotversjonen ble satt i drift gjennomgikk den brukertester og akseptansetester. Det er interessant i denne sammenheng å se på resultatene fra disse i retrospekt. Moe et al. (2004: 6) gjengir følgende tilbakemeldinger fra observasjoner av testene, spørreundersøkelser og intervjuer:

- ”Gir god oversikt over individuell plan, og da spesielt tiltak.”
- ”Forenkler og kvalitetssikrer arbeidet som skal gjøres.”
- ”Er skremmende enkelt. Trengte ingen opplæring.”
- ”Forenkler informasjonsflyten.”
- ”Vil gjøre det enkelt å styre mot felles mål.”
- ”Vil effektivisere samarbeidet og planarbeidet.

Hvis vi sammenligner med de erfaringene jeg har presentert fra informantene i denne oppgaven, er ambisjonene og forventningene for så vidt de samme, men resultatene er dessverre ikke like oppløftende i de erfaringene jeg har funnet. Dette viser tydelig begrensningene i kontrollerte og simulerte brukertester, i forhold til opplevd erfaring fra brukere med fartstid i praktisk bruk av systemet.

Informantene i denne studien har i større og mindre grad vært pilotbrukere. De har hatt relativt god tilgang til de regionale prosjektgruppene, og har vært under ”overvåkning” av forskningsprosjektet de deltar i. I forhold til beskrivelsene av tilgjengelighetsutvalg i kapittel 3.2.1 burde dette ha positiv innvirkning på deres motivasjon, ettersom de har de beste forutsetningene for å lykkes. Utvalgets størrelse gir meg ingen forutsetning til å slutte noe om dette, men tilbakemeldingene fra informantene er på ingen måte bare positive. Når SamPro skal tas i bruk i større skala, er det i hvert fall sikkert at tilgangen på støtte fra regionale prosjektgrupper og utviklerne vil bli mindre, og oppmerksomhet fra forskere likeså. Når de blir overlatt til å finne ut av SamPro på egen hånd blir det langt viktigere at systemet fungerer og er intuitivt og inspirerende å bruke.

7.2.3 Informasjonsoverflyt

Med bruk av IKT kommer også problemer med at det kan bli *for* lett å produsere og samle store informasjonsmengder på ett sted, og mange av brukerne ytrer bekymring for

informasjonsoverflyt. De fleste fagarbeiderne har egne dokumentasjonssystemer der de skriver om hendelser relevant for sitt område. Noen velger å overføre all informasjonen i fagdokumentasjonen til den individuelle planen, mens andre ikke skriver inn noe i det hele tatt. Bekymringene om at økt innholdsmengde fører til mindre oversikt (som ble ytret i intervjuene) må tas alvorlig. Samtidig kan det være vanskelig for den enkelte deltager å vurdere hva de andre deltagerne *kan* ha nytte av å lese, så ut fra dette hensynet vil man gjerne ha så mye informasjon som mulig inn i planen. Hvis SamPro hadde vært integrert med fagsystemene, ville det vært lettere for den enkelte tjenesteyter å se sin fagdokumentasjon i sammenheng med den individuelle planen. Samtidig kan ikke all faginformatjon automatisk gjøres tilgjengelig for de andre deltagerne i planen. Integrasjonen vil også (paradoksalt nok) gjøre det enda enklere å flytte over enda større mengder informasjon inn i den individuelle planen.

Problemene med store innholdsmengder i SamPro mener jeg delvis bør kunne løses med en fleksibel informasjonsstruktur der det er mulig å ”gjemme bort” detaljene hvis man vil, samtidig som de er tilgjengelige ved spesielle behov. Samtidig så vi tidligere at en tjenesteyter syntes de mange underpunktene ga liten oversikt, sannsynligvis fordi det fragmenterer planen til mange mindre bruddstykker som ikke kan leses i sammenheng. Selv om det rent teknisk bør være mulig å gjøre planen både tung og lett på en gang, er det ikke sikkert dette kan gjøres på en måte som er enkelt å håndtere for brukere med begrenset IT-kompetanse. Det må være opp til den enkelte ansvarsgruppe å velge hvilket nivå de ønsker å legge seg på, og strukturen i SamPro må være fleksibel nok til støtte alle konfigurasjoner. Til slutt er det også av hensyn til vernet av tjenestemottakeren nødvendig å gjøre noen avveininger angående hvilken informasjon som gjøres tilgjengelig for de andre deltagerne i planen. En integrering med fagsystemene bør ideelt sett gjøre at tjenesteyterne selv får tilgang til alle sine data fra ett sted, uten at de samtidig må dele fagspesifikk informasjon med de andre deltagerne.

7.2.4 Desentralisering av makt og ansvar

I kapittel 7.1.2 beskrev jeg at bruk av individuell plan og SamPro spesielt fører til overføring av makt fra tjenesteyter til tjenestemottaker – desentralisering. Allerede i forskriften om individuell plan legges det opp til desentralisering. Ansvar for å igangsette arbeidet er gitt til både sosialtjenesten, kommunehelsetjenesten og helseforetakene. En naturlig bekymring er da om det blir slik at når alle har ansvaret er

det ingen som tar det. En informant fortalte om slike problemer, der en bruker pendler mellom en institusjon og kommunal hjemmetjeneste og begge partene forsøker å legge ansvaret på den andre (se kapittel 6.5). Flere beskriver situasjonen som at ”den som ikke har gjemt seg nå, den må bli koordinator”. Sannsynligvis er det ikke vond vilje som ligger bak motstanden. Men selv om etatene vet at individuell plan kan være positivt for tjenestemottakerne, blir det en uvelkommen ekstrabelastning ettersom det ikke blir tatt hensyn til at koordinatorrollen og arbeid med individuelle planer må gis prioritet i etatenes arbeidsoppgaver. En løsning på dette problemet kan nettopp være å gi én instans hovedansvaret i tilfeller der ikke noe annet er mer hensiktsmessig. For eksempel praktiserer Trondheim kommune at ansatte på forvaltningsnivå i barne- og familieenheten som hovedregel tar koordinatorrollen, og de har dette som en sentral del av sine arbeidsoppgaver. I mange tilfeller som involverer barn kan det uansett være naturlig at barne- og familietjenesten får koordinatorrollen. I andre tilfeller derimot vil det ikke være en naturlig koordinerende enhet, og da er det viktig at den etaten brukeren opplever som mest naturlig å forholde seg til har fleksibilitet til å prioritere det arbeidet dette innebærer.

I kapittel 4.3 presenterte jeg teori om desentralisering som følge av innføring av teknologi i organisasjoner. Hva så med SamPro? Koordinatorne er forhåpningsfulle til at SamPro skal gjøre at alle medlemmene av ansvarsgruppen skal bidra aktivt og direkte. Dessverre er det få som kan vise til at dette faktisk har skjedd. Med papir-IP vil koordinatoren koordinere innsamling av innhold til planen, og følge opp deltagere som ikke sender inn som avtalt. Med SamPro tar de ikke denne kontrollerende rollen, og erfarer da at de andre medlemmene ikke bidrar. Sannsynligvis bidrar de ikke fordi oppgavene ikke er prioritert i deres arbeidshverdag, men i intervjuene var det mistenkelig mange tilfeller av at ”de andre” hadde problemer med å logge seg på SamPro. Uansett om dette medfører riktighet eller ikke, har ustabiliteten til SamPro vært slik at dette har blitt en plausibel unnskyldning. Dessuten vil travle tjenesteytere som ikke kommer seg inn første gangen være mindre tålmodige ved gjentatte forsøk. Dette er en grunn til at pålitelighet og stabilitet må ha høy prioritet i arbeidet med utvikling og drift. Negative erfaringer i oppstartsfasen kan som beskrevet i kapittel 6.1 gi grobunn for varig misnøye og motstand.

7.3 Videreutvikling av SamPro, og tilpasning av organisatoriske forhold

I dette delkapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg mener SamPro må videreutvikles, basert på funn fra intervjuene. Målet for videreutviklingen er todelt: For å passe bedre som verktøy i arbeidet med individuelle planer, og for bedre å oppfylle målene ved ordningen med individuell plan. Det kan være vanskelig å skille klart mellom hva som skyldes individuell plan og hva som skyldes teknologien, men endringer i teknologien kan uansett ikke ses isolert fra organisasjonen og menneskene som skal benytte teknologien.

7.3.1 Flexibilitet i verktøy og arbeidssituasjon

I kapittel 6.3 viste jeg noen eksempler på hvordan informantene oppfattet fleksibiliteten i SamPro. Den rigide strukturen blir oppfattet som å være til hinder for individualisering av planen, samtidig som det i begynnelsen er sterke ønsker om maler for å redusere usikkerheten om hva en plan faktisk skal inneholde. Det er utbredt at koordinatorene som er nye i arbeidet med individuell plan søker etter en mal for å få retningslinjer til arbeidet. Når malene foreligger på papir eller benyttes i et alminnelig tekstbehandlingsprogram, er imidlertid fleksibiliteten langt større enn i SamPro. I andre programmer kan brukerne enkelt avvike fra planen ved å skifte navn på en overskrift eller opprette et nytt felt etter eget ønske, uten at de mister tryggheten planen gir dem i oppstartsfasen. Individuell plan skal være et verktøy for individuell planlegging og oppfølging av offentlige tjenester. Forskriften spesifiserer også at ”den individuelle planens innhold og omfang skal tilpasses behovene til den enkelte tjenestemottaker” (Sosial- og helsedirektoratet 2005: 43). En standardisering gjennom en ikke-fleksibel mal motarbeider dette målet.

Thommesen et al. (2006) finner både positive og negative erfaringer med faste maler, men de negative tillegges størst vekt. En mal kan sette snevre grenser og nærmest dikterte innholdet i planen. Å fylle ut malen bli *for* lettvint, man kan ”*fylle ut en individuell plan uten å legge så mye sjel i det*” (Thommesen et al. 2006: 72). Selv med en mal var det fremdeles uklarhet om hva planen skulle inneholde, og en generell mal kan resultere i for generelle planer. I noen tilfeller blir det opprettet egne maler for spesielle diagnosegrupper for å løse dette problemet. Dette går imot hensikten med individuell plan ettersom det skal være et tilbud for personer med sammensatte behov, noe som nødvendigvis vil inkludere flere funksjonsområder. Individuell plan er ikke en behandlingsplan for tjenesteyterne, det er tjenestemottakerens plan for hele sin

livssituasjon (Thommesen et al. 2006). Et siste problem med maler finner de når individuell plan kombineres med kommunale eller forskningsinstitusjoners interesser om datainnsamling og statistikk (Thommesen et al. 2006). Dette er sterke incentiver for å opprettholde faste strukturer, og mot individuelle tilpasninger. Også Rønbeck (2005) er kritisk til bruk av faste maler, og frykter at disse kan gjøre individuell plan til ”*et redskap i instrumentell praksis*” (Rønbeck 2005: 17), der de enkelte tjenesteyterne kun fyller ut sine deler av planen på autopilot. Tjenestemottakere og pårørende kan bli ekskludert eller fremmedgjort med en slik bruk av verktøyet, de individuelle planene blir et flerfaglig verktøy som ikke sikrer helhet (Rønbeck 2005).

Samtidig skal individuell plan være et verktøy for samhandling i offentlig sektor. Standardisering kan i følge Groth (1999) være et virkemiddel for koordinering og samarbeid, og dette er også prosjektgruppens argument for å benytte en felles mal i SamPro. Også for beslutningstagerne er standardisering av maler ønskelig, fordi dette muliggjør en automatisk kontroll av hvordan kommunen tilbyr denne tjenesten til sine innbyggere, og gjør tjenesteytingen mindre personavhengig. Kommunene er opptatt av å oppfylle sine juridiske plikter, og dette synes vanskelig å kontrollere hvis alle planene er individuelle. Men et viktig poeng er følgende: Det at planene er individuelle er langt på vei selve målet for ordningen med individuell plan. Det er få krav om hva planen skal inneholde, men det er krav om at planen utarbeides i samarbeid med brukeren og gjennom en individualisert prosess. Kommunene trenger derfor ikke å sammenligne innholdet i planene, fordi ikke-sammenlignbare planer i seg selv vil være en indikasjon på at kommunen oppfyller målene ved ordningen.

Med grunnlag i strukturasjonsteori mener jeg teknologi på samme tid er noe som er skapt ut fra organisasjonen, og noe som former atferden i organisasjonen. På den ene siden aksepterer organisasjonsmedlemmene at strukturen i teknologien begrenser deres atferd, på den andre siden har de mulighet til å endre strukturen. Som vi har sett med SamPro er det vanskelig for den enkelte brukeren å individualisere SamPro. Endringsforslag må meldes inn til prosjektgruppen, der de vurderes mot andre endringsforslag og andre gruppers behov før forslaget eventuelt gis en prioritet for implementering. Mange av de informantene jeg intervjuet var ikke bevisst på at deres bidrag kunne endre strukturen. Noen av ansvarsgruppene hadde diskutert seg i mellom at det ville vært fint med mer fleksibilitet, uten at dette har ført til endringer i systemet. Selv om det for den enkelte

bruker kan virke umulig, eller i hvert fall som en veldig langsom prosess å gjøre endringer i teknologien, er strukturen like fullt skapt av mennesker og derfor mulig å endre. SamPro burde være utformet slik at alle brukere kan tilpasse strukturen i en plan øyeblikkelig og etter ønske, uten at det får konsekvenser for andre individuelle planer enn den ene man jobber med. Det må være tydelige muligheter og enkelt for brukerne å gjøre strukturelle endringer. I kapittel 4.4 beskrev jeg at kompleksitetsteori representerer et alternativ til å forsøke å styre atferd gjennom å bygge opp barrierer og struktur i IKT. Kompleksitetsteori anerkjenner at det ofte er nødvendig å omgå regler og strukturer for å få arbeid gjort. Stacey et al. (2000) hevder at hvis strukturen blir for rigid blir den mer til hinder for arbeidet enn til nytte, og den vil uansett ikke kunne bli rigid nok til at den er umulig å omgå. Det er så vidt jeg forstår ingen teknologiske barrierer for å legge til rette for individuell tilpasning av strukturen i SamPro. Distribuerte dokumentarkiver med fri struktur er på ingen måte state of the art-teknologi, og under Web 2.0 kommer det stadig eksempler på tjenester som tillater brukerne dynamisk organisering av innhold i sanntid⁴.

I forhold til SamPro og individuell plan er det veldig tydelig gjennom intervjuene at informantene lett henger seg opp i strukturelle detaljer ved systemet. Da jeg deltok som observatør i et ansvarsgruppemøte ble en betydelig del av tiden brukt til å snakke om struktur. Dette var rett etter at det hadde blitt lansert en ny versjon som gav mye ryddigere utskrifter, noe som hadde vært et sterkt ønske fra denne gruppen i lengre tid. SamPro er i prinsippet bare en dokumentstruktur med mapper for "mål", tiltak", "evalueringer" etc. Ettersom denne strukturen er fast, er det mye frustrasjon rundt hva mappene heter, og hvordan de er organisert hierarkisk. SamPro forsøker å presse alle inn i en felles mal, men ender opp med at malen ikke passer for noen. Forskjellig brukergrupper har forskjellige syn, slik at når prosjektgruppen gjør en endring på oppfordring fra en gruppe, vil en annen gruppe reagere negativt på endringen. En langt mer elegant (og mer moderne) utgave av SamPro ville kanskje hatt noen maler gruppene kan ta utgangspunkt i, men latt brukerne modifisere navn og struktur fritt for å tilpasse seg individuelle forhold og endringer over tid.

For at teknologidrevet endring skal gi vedvarende resultater må fortolkningsfleksibiliteten være høy (Barley 1986; Orlikowski 1992). Fortolkningsfleksibilitet er som beskrevet i

⁴ For eksempel "dra og slipp" funksjonaliteten for organisering av informasjonselementer på Netvibes.com (Netvibes 2007)

kapittel 4.2 avhengig av karakteristikker ved både teknologien, brukerne og konteksten. Begrepet fortolkningsfleksibilitet kan ikke benyttes om en teknologi uavhengig av brukere og kontekst, fordi den samme teknologien kan gi høy fortolkningsfleksibilitet i én organisasjon, og lav i en annen. Fortolkningsfleksibilitet er dermed et mål på hele situasjonen. For hver komponent er det aktuelt å vurdere i hvilken grad den bidrar til fortolkningsfleksibiliteten. I kapittel 4.6.3 viste jeg at Majchrzak et al. (2000) tilføyer en dimensjon om strukturens plastisitet, altså i hvilken grad den aktuelle komponenten har en struktur som er mulig å forme i den aktuelle konteksten. Så hvordan er fortolkningsfleksibiliteten i de case jeg har studert, der SamPro benyttes til arbeid med individuell plan i helse- og sosialsektoren? Tabell 7.1 oppsummerer funnene fra intervjuene og vurderingen av SamPro

Komponent	Komponenten er plastisk fordi	Komponenten er lite plastisk fordi
Teknologi (SamPro)	Systemet er tilgjengelig fra nær sagt hvor og når som helst. Meldingssystemet tillater fri kommunikasjon.	Rigid informasjonsstruktur. Overholder ikke standarder. Ikke integrert med andre systemer.
Brukere (tjenesteyterne)	Uttalt vilje til endring for tjenestemottakernes beste.	Begrenset kunnskap om IKT. Lav tilgang til datamaskin og nett.
Kontekst (organisasjon)	Forskriften om individuell plan gir tjenesteyterne og koordinatorene ansvar for selv å velge samarbeidsformer. Forskriften fremmer individuell utforming, og dikterer ikke informasjonsstruktur.	Arbeid med individuell plan/SamPro blir ikke prioritert eller anerkjent. Lav tilgjengelighet til IKT i arbeidstiden. Arbeidsprosesser og evalueringsformer ikke tilpasset samarbeid som arbeidsmåte.

Tabell 7.1: Vurdering av fortolkningsfleksibilitet

Jeg har allerede beskrevet hvordan SamPro oppfattes av brukerne som et lite fleksibelt arbeidsverktøy, og også begrensningene i den teknologiske implementeringen av verktøyet bidrar til lav fortolkningsfleksibilitet i arbeidssituasjonen. Brukerne er den komponenten det er vanskeligst å vurdere plastisiteten til i denne studien, ettersom jeg kun kan ta utgangspunkt i det brukerne selv forteller om sine holdninger. Selv om tjenesteyterne forteller at de synes det er riktig at tjenestemottakerne får mer makt, observerer jeg også at det synes å være vanskelig å gi fra seg kontroll. Begrenset kunnskap og forståelse om teknologiens muligheter bidrar også til lav fortolkningsfleksibilitet, og motivasjonen for å gjøre en ekstra innsats er høyst varierende. Den siste komponenten, kontekst, har motstridende bidrag til fortolkningsfleksibiliteten fra forskjellige organisasjonsnivåer. Fra departementshold åpnes det for stor individuell frihet i hvordan individuelle planer benyttes og utformes. Samtidig gjøres det på lokalt

plan få eller ingen endringer for å tilpasse organisasjonen den nye måten å arbeide på. Det hjelper ikke å kunne velge samarbeidsform fritt når man uansett ikke har mulighet eller tid til å samarbeide.

Jeg vil hevde at fortolkningsfleksibiliteten er lav, på bakgrunn av sterke negative bidrag fra alle komponentene. For å oppnå vedvarende positiv endring er vi nødt til å se disse i sammenheng. SamPro må gjøres til et mer fleksibelt arbeidsverktøy som åpner for individualisering. Tjenesteyterne må få hjelp til å omdefinere sine roller til den nye maktfordelingen. Organisasjonene og arbeidsprosessene må tilpasses samhandling som arbeidsform, og samarbeid må få status som verdifull bruk av arbeidstid.

7.3.2 Løsning på problemet med asymmetri

I kapittel 4.5 introduserte jeg begrepet asymmetri i mediert kommunikasjon, og kapittel 6.7 viste hvordan brukerne opplevde problemet med asymmetri i SamPro. SamPro-meldingene i seg selv er ikke problematiske i denne sammenhengen, ettersom de er asynkrone og ikke oppmerksomhetskrevende. Nettopp fordi de er for lite oppmerksomhetskrevende, og fordi brukerne ikke er innlogget på SamPro daglig, er det nødvendig at nye SamPro-meldinger varsles gjennom andre kanaler; e-post eller SMS. Siden mange av brukerne ikke benytter e-post jevnlig (en av tjenesteyterne vi intervjuet hadde nettopp fått e-post på jobben), er det vanligst å sende varsel på SMS for å være sikker på at meldingen når frem innen rimelig tid. Mens e-post og SamPro-meldinger er for lite oppmerksomhetskrevende, er SMS ofte ansett som for mye oppmerksomhetskrevende. Selv med varsel på SMS var det imidlertid ofte at meldinger ikke ble lest (SamPro lar avsender se om og når meldingen er lest). Mange av tjenesteyterne opplever SMS-varslene som forstyrrende, og det er et problem at meldingene ankommer på tidspunkter der de uansett ikke har anledning til å logge seg inn på SamPro, med det resultat at meldingen glemmes. Meldingene er også et potensielt bekymringsmoment for mottakeren, som ikke vet hva meldingen gjelder før den er lest i SamPro. Personer som har en egen mobiltelefon for jobben som de slår av eller legger igjen på jobben ved arbeidstidens slutt opplever ikke disse problemene. Det gjør det imidlertid vanskelig for avsender å vurdere når meldingen vil bli lest. Varsler som sendes med e-post gir heller ikke problemer med asymmetri.

Følgende 3 punkter skaper asymmetrien:

- Avsender har all makt til å velge om og hvordan varsel skal sendes, mottaker kan eventuelt reservere seg permanent mot å motta varsler (f.eks. ved å ikke registrere mobiltelefon i SamPro).
- Varsel leveres umiddelbart når avsender sender meldingen.
- Avsender har ikke tilgang på informasjon om mottakers kontekst, altså kan han ikke vurdere om tidspunktet er godt eller dårlig (utover at midt på natten sjelden er passende).

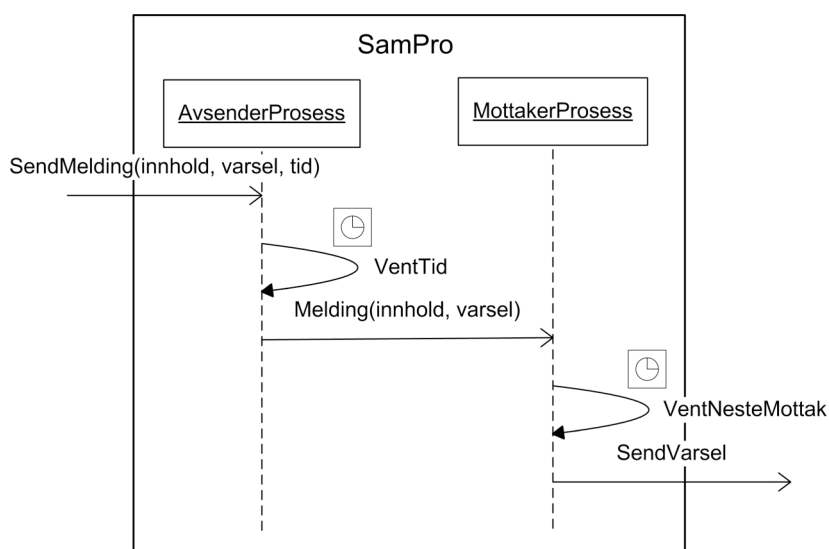
Som også ble beskrevet i kapittel 6.7 er det gjort forsøk i enkelte grupper på å utarbeide regler og etablere normer for å begrense problemene asymmetri skaper. En bedre løsning, slik jeg ser det, er å utvide SamPro med funksjonalitet som reduserer asymmetrien. Dette går på bekostning av muligheten til å sende hastemeldinger i SamPro, men det har heller aldri vært meningen at SamPro skal være et verktøy for øyeblikkelig hjelp. Dertil finnes det bedre egnede kommunikasjonsmedier.

Den nye funksjonaliteten i SamPro må:

1. La mottakerne regulere hvordan og til hvilke tider de ønsker å motta varsel. Ettersom disse tidene sannsynligvis vil overlappe med de tidspunktene de faktisk har mulighet til å sjekke meldinger i SamPro vil det ikke medføre at meldingene tar lengre tid før de blir lest enn før. Meldingene kan imidlertid være tilgjengelige for mottakeren i SamPro i tidsrommet frem til varsel blir sendt i tilfelle mottaker logger seg på SamPro.
2. Muliggjøre å tidsforsinke varsler slik at en bruker som skriver en melding klokken 7 søndag morgen kan velge at varsel ikke sendes før mandag klokken 9, selv om mottaker er markert som åpen for mottak av varsler. Verken melding eller varsel må sendes før dette, ettersom avsender kan ha interesse av å ikke synliggjøre at han jobber utenom arbeidstid.
3. Avsender må gis tilgang på informasjon som gjør at han kan vurdere mottakers situasjon og når det passer for mottaker å motta varsler. Avsender må også kunne se hvilke begrensninger mottaker har satt.

Muligheten til å tidsforsinke meldinger er en nødvendig funksjonalitet for å gjøre det mulig å jobbe med individuell plan i alle døgnets timer, også hvis mottakerne ikke har satt begrensninger for hvordan varsler skal mottas. Siden meldingene uansett sendes fra

serveren og ikke fra avsenderens klient, bør det være trivielt å implementere at meldingen skal sendes ut på en bestemt dato og klokkeslett. Hvis ikke dag og tid blir spesifisert av avsender sendes meldingen umiddelbart, og varselet sendes ved første anledning mottaker har registrert seg som åpen for mottak av varsler. Figur 7.1 viser hvordan denne funksjonaliteten kan implementeres, prosessene AvsenderProsess og MottakerProsess gjenspeiler ikke nødvendigvis virkelige prosesser i systemet. Avsender skriver en melding og velger varseltype (e-post, SMS) og tidspunkt for når meldingen tidligst skal leveres. AvsenderProsess venter til angitt tidspunkt før meldingen sendes til MottakerProsess. MottakerProsess gjør meldingen umiddelbart tilgjengelig i SamPro, men venter til neste angitte mottakstidspunkt før varselet sendes.



Figur 7.1: Sekvensdiagram for symmetrisk meldingssystem i SamPro

Med denne løsningen må både avsender og mottaker aktivt gjøre en vurdering om når det passer å sende/motta varsler. Dersom avsender har mulighet til å vurdere mottakers situasjon, vil kanskje mottaker ha tillit til å gjøre seg mer tilgjengelig enn ellers, fordi han forventer at avsender benytter sunn fornuft. Det gjør mottaker mindre avhengig av å stadig oppdatere mottakskriteriene i SamPro, og det gjør at avsender kan sende meldinger med bedre samvittighet fordi meldingen vil bli levert ved første anledning. Jeg anser det som lite sannsynlig at brukerne stadig vil logge seg inn for å justere på kriteriene. For brukere som har faste arbeidstider på kontor kan det være enkelt å sette et standard sett kriterier. For brukere som jobber variable skift til alle døgnets tider er det neppe like enkelt. Dersom arbeidstidene er registrert i et annet datasystem kan den planlagte integrasjonen mellom SamPro og fagsystemene muliggjøre at informasjon om

arbeidstider overføres direkte. Dette gir da en indikasjon på når brukerne kan forventes å være på jobb. Imidlertid er bytte av skift og sykdom hyppig forekommende, og hvis ikke dette gjenspeiles i systemet blir informasjonen i SamPro verdiløs. En alternativ integrering kan synliggjøre når mottakeren faktisk er på jobb, ved at ventende varsler sendes umiddelbart når mottakeren blir registrert pålogget i ett av systemene SamPro er integrert med. En slik løsning kan være den beste for mottakeren, men gjør det samtidig vanskelig eller umulig for avsender å vurdere når meldingen vil bli lest. Avhengig av systemene det integreres med kan varselet sendes til dette systemet fremfor e-post og SMS. Et alternativ er en kombinasjon, der avsender kan se når mottaker i prinsippet skal være på jobb, men der varsel ikke sendes før det er registrert at mottakeren faktisk er på jobb. Dette kan være en bedre løsning for tjenesteytere som sjelden har tilgang til datamaskin og SamPro i en vanlig arbeidsdag.

Noen vil kunne ønske å reservere seg mot at de andre deltakerne får tilgang til informasjon om deres arbeidstider. Som funnene i kapittel 6 viser er det allerede skepsis mot det nivået av personlige opplysninger deltagerne i SamPro må oppgi i dag. Hvis vi kun tar utgangspunkt i meldingsvarslene, er det tilstrekkelig å aggregere informasjonen slik at det eneste som er synlig for avsender er dato og tid for når et eventuelt varsel vil bli levert mottakeren neste gang. Selv om SamPro ikke først og fremst er tenkt som et kommunikasjonsverktøy for meldinger som haster, viste jeg i kapittel 6.6 et eksempel på at det var nettopp slik det ble brukt for å sikre rask innleggelse på institusjon. Hvis mottakeren i dette tilfellet hadde vært på ferie, kunne det vært kritisk at avsender fikk beskjed om dette slik at han raskt kunne valgt en alternativ kanal. Dette belyser også viktigheten av at informasjonen i SamPro er oppdatert, eller at det er tydelig markert at tidspunktene er tentative.

Kontekstinformasjon vil kunne være nyttig i mange andre sammenhenger i SamPro, for eksempel kan det være til hjelp når ansvarsgruppemøter skal avtales, eller hvis tjenestemottakeren ønsker å avtale et møte eller behandling med en tjenesteyter. Mange organisasjoner benytter i dag systemer (f.eks. Microsoft Outlook) med funksjonalitet for deling av kalender og avtalestøtte, men som regel er dette begrenset til bruk internt i organisasjonen. Kontekstinformasjon kan også gjøre det mulig for avsender å vurdere om det er hensiktsmessig å ta kontakt gjennom andre medier, for eksempel om mottakeren sannsynligvis er å treffe på telefon. Her er det først og fremst informasjon

om når deltakerne er på jobb, alternativt når de er opptatt i andre avtaler og gjøremål som er interessant. Mer detaljert informasjon om hva deltakerne driver med vil være problematisk med tjenesteyternes taushetsplikt, men jeg ser ingen praktisk grunn til at de andre deltagerne trenger å vite noe mer enn hvorvidt den enkelte er opptatt eller ikke.

8 Konklusjon

Kjernen i denne oppgaven har vært kvalitative intervjuer med brukerne av et IKT-verktøy for arbeid med individuell plan – SamPro. Målet med intervjuene var å finne ut om og hvordan SamPro kan benyttes for å oppnå positive resultater, og eventuelt identifisere hindringer for måloppnåelsen. Funnene fra disse intervjuene har blitt diskutert opp mot offentlig sektors mål for bruk av IKT og individuelle planer, og teori om teknologidrevet endring i organisasjoner og IKT-mediert interorganisasjonssamhandling. I tillegg har jeg vurdert den tekniske realiseringen av SamPro mot retningslinjer for bruk av IKT i offentlig sektor.

Studien viser at resultatene uteblir selv om verktøyet synes å ha høyt potensial for måloppnåelse, og selv om brukerne har høye forventninger til hvordan verktøyet kan forbedre hverdagen både som tjenesteyter og tjenestemottaker. Jeg finner mulige årsaker til de fraværende resultatene i både teknologiske og organisatoriske forhold.

SamPro bryter med en rekke offentlige krav til IKT-løsninger. Deriblant er systemet ikke basert på anerkjente standarder og det er ikke integrert med andre fagsystemer eller MinSide. Sikkerhetsløsningene SamPro benytter er nyskapende, men det ser ut til at dette arbeidet har gått på bekostning av brukervennlighet og stabilitet. I tillegg har SamPro en rigid mal for innholdet i planene, noe som gjør at verktøyet oppleves som upersonlig og lite fleksibelt, og derfor dårlig egnet for arbeid med individuelle planer.

Tjenesteytere og koordinatorene opplever forskriften om individuell plan som nok en forskrift de må implementere og oppfylle i sin arbeidsdag, uten at den følges opp med endrede forutsetninger slik at de faktisk får tid og anledning til å arbeide med individuelle planer. I en allerede travel hverdag føles det vanskelig å skulle utføre flere oppgaver. I tillegg har jeg vist hvordan målene for innføringen av forskriften ikke bare er å ta i bruk et nytt arbeidsverktøy, men at ordningen er et ledd i en større endringsprosess der økt samhandling mellom etatene og brukerorientering av tjenestene skal effektivisere og forbedre kvaliteten i offentlig sektor. Verken tiltaket som introduseres (individuell plan) eller måten det innføres på står i proporsjon med størrelsen på endringene som er nødvendig. I tillegg er verktøyet individuell plan slik det er beskrevet i forskriften kun en dokumentmappe, og ikke et funksjonelt verktøy for samhandling. Rasjonalet for et

samhandlingsverktøy som SamPro er derfor meget godt, men verktøyet har små sjanser til å oppfylle målene hvis det ikke følges opp av organisatoriske endringer.

Teorien om teknologidrevet endring i organisasjoner ledet frem til en kritikk av systemtenkning. Offentlig sektor står foran et paradoks der det er et ønske om å gjennomføre radikale endringer *samtidig som* det forventes stabilitet og konsistent håndtering av brukerne. Kompleksitetsteori anerkjenner dette paradokset, mens systemtenkning skaper en illusjon av at det ikke er noen motsetning mellom disse ønskene. Ifølge systemtenkning kan menneskenes atferd kontrolleres og forutses, mens et kompleksitetsteoretisk perspektiv antar at mennesker i alle situasjoner har fri vilje og derfor er uforutsigbare. Implikasjonen av dette er at man i offentlig sektor er nødt til å ta en avveining mellom sine prioriteringer, eller benytte endringsmetoder som i større grad tar utgangspunkt i realistiske forklaringer om menneskelig atferd.

To funn pekte seg ut i intervjuene som problemer som kan løses rent teknisk med endring av funksjonaliteten. Det ene er allerede nevnt over – systemet må tilrettelegges for å individuelt tilpasse informasjonsstrukturen i hver plan. Gjennom intervjuene oppdaget jeg også et problem med asymmetri mellom brukerne når de benyttet meldingssystemet i SamPro. Mens dette problemet er relativt enkelt å løse, har det hatt konsekvenser for hvordan brukere er innstilt til verktøyet. Jeg har også funnet at for å redusere asymmetrien har informanter sett seg nødt til å begrense bruken av SamPro. Dette er et godt eksempel på hvorfor kunnskap om teknologi er svært nyttig også i studier av mer samfunnsvitenskapelig art. Identifiseringen av funksjonelle behov handler ikke bare om ”nice to have”, men det har i dette tilfellet reell betydning for om ordningen med individuell plan når sine mål.

Vurderingen av utviklingsprosessen som ledet frem til SamPro ga grunnlag for å stille spørsmål om Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU-kontrakter) er egnet til å utvikle verktøy av denne typen. SamPro er et resultat av en OFU-kontrakt, og selv om utviklingsarbeidet er finansiert av offentlige midler og offentlige aktører har vært tungt involverte i utviklingen, har det private selskapet som implementerte verktøyet overtatt eiendomsretten. Denne typen verktøy er avhengig av kontinuerlig videreutvikling, og innsyn i bruken av verktøyet er nødvendig for å kunne vurdere hvordan verktøyet blir brukt og hvilke resultater som oppnås. Jeg mener at det er

uakseptabelt at et verktøy som i denne grad er knyttet til folks liv og helse eies av kommersielle interesser, og særlig når dette er til hinder for verktøyets utvikling og måloppnåelse. SamPro prosjektet har vist at verktøyet er teknisk mulig, og gitt mange nyttige brukererfaringer, men kanskje vil den beste løsningen være å implementere systemet på nytt fra grunnen av slik at politiske krav, og behov fra brukerne blir oppfylt, samt at eierskapet havner på offentlige hender.

Tidlig i diskusjonen beskrev jeg to overordnede spørsmål om måloppnåelse ved bruk av SamPro og individuell plan. På spørsmålet om det er mulig å oppnå samhandling uten å endre organiseringen vil jeg svare klart nei. Innenfor de gjeldende rammer har ikke tjenesteyterne mulighet til å la samhandling med andre etater prege arbeidshverdagen. Samtidig er det ikke nødvendig (eller mulig) å restrukturere hele organisasjonen samtidig som den skal være i full drift, og virtuelle prosjektorganisasjoner er et lovende alternativ. Selv om samhandlingen gis prioritet i de nye arbeidsprosessene, vil det fortsatt være nødvendig at samhandlingen er så effektiv som mulig, all den tid store deler av tjenesteytingen ikke kan utføres gjennom samhandling – den utføres fysisk med pasienten. Bruk av IKT er nødvendig for at deltagerne skal kunne samhandle best mulig med lavest mulig kostnad. Dette leder over til det andre spørsmålet, om SamPro kan være et verktøy for samhandling. Jeg mener SamPro har potensial for å fylle denne rollen, men ikke slik verktøyet fremstår i dag. SamPro har de elementene som behøves for samhandling mellom tjenesteytere i forskjellige organisasjoner: Et dokumentarkiv, som muliggjør implisitt koordinering, og en sikker kommunikasjonsløsning. Samtidig finner jeg flere problemer som er til hinder for samhandlingen: Manglende fleksibilitet i verktøyet, tekniske problemer, manglende integrasjon med andre systemer og et lite brukervennlig brukergrensesnitt.

8.1 Muligheter for videre forskning

Begrensningene i oppgavens omfang gjør at det er flere tema og problemstillinger jeg mener vil være interessante for videre forskning. Metoden jeg har valgt har begrensninger som beskrevet i kapittel 3. For videre undersøkelser vil en kobling av mine funn mot kvantitative data om hvordan SamPro faktisk brukes kunne være nyttig. Jeg er også sikker på at observasjon av erfarne brukere mens de benytter SamPro vil gi langt flere konkrete innspill om funksjonalitet og brukervennlighet. En annen begrensning er i

utvalget, det ville vært interessant å også intervju politikere, beslutningstagere og administratorer på flere nivåer om deres syn på gjennomføringen av endringsprosessene.

En hypotese som jeg utledet gjennom analyse av funnene er at det i individuelle planer som involverer psykiatri eller rus vil være flere hastesaker enn i tilfellene med barn med kronisk funksjonshemming. Jeg mener å se antydning i datamaterialet til at problemene med asymmetri blir større når mottaker av meldingene vet at meldingen kan være tidskritisk. I verste fall kan en tenke seg et eksempel der en kjent suicidal psykiatrisk pasient sender meldinger midt på natten. Utvalget i studien var imidlertid ikke tilstrekkelig til å gå videre med denne hypotesen.

I oppgaven har jeg også begrenset meg til å gå videre med de behov som er ytret av informantene. Som teknolog ser jeg imidlertid flere områder for videreutvikling av kommunikasjons- og koordineringsløsningene i SamPro. Utvidet funksjonalitet med delte kalendere og avtalestøtte er nevnt i diskusjonen. Meldingsutveksling i sanntid (chat/IM) kan være aktuelt dersom SamPro blir så integrert med andre systemer at brukerne blir tilgjengelig for hverandre i sanntid. En kommende versjon av SamPro inkluderer blogg-funksjonalitet for bedre å håndtere tjenestemottakernes eget bidrag. Et av funnene i studien er at ikke alle informantene er like komfortable med tekstlig fremstilling, og kanskje kan en videodagbok senke barrieren for å bidra, samt gi tjenesteyterne verdifull innsikt i tjenestemottakerens allmenntilstand. Her kan også pårørende bidra ved å filme barns atferd for å synliggjøre denne ovenfor tjenesteytere som ikke observerer barna jevnlig og i et naturlig miljø.

I kapittel 3.1.2 beskrev jeg hvordan jeg opprinnelig hadde tenkt å undersøke en løsning for mobil aksess til SamPro. Selv om jeg valgte å gå bort fra denne problemstillingen, betyr ikke det at en ordning for mobil aksess ikke kan være aktuelt i fremtiden. Mobil aksess vil kunne gi enklere tilgang til SamPro for brukere uten tilgang på datamaskin og Internett i arbeidstiden. Det vil også gjøre at varsler om ny melding i SamPro som kommer på SMS kan sjekkes umiddelbart, uansett hvor mottakeren befinner seg. Dette løser imidlertid ikke problemene med asymmetri ettersom vi ikke kan forvente at alle tjenesteyterne vil gjøre jobbrelaterte aktiviteter utenom arbeidstid. Det vil sannsynligvis også være egne utfordringer for sikker kommunikasjon ved mobil aksess til SamPro.

Til sist har oppgaven antydnet en problemstilling om OFU-kontraktens egnethet for utvikling av samarbeidsteknologi. Ettersom jeg mener å se OFU-kontraktens begrensninger svært tydelig i tilfellet med SamPro, kan dette være utgangspunkt for en nærmere granskning av OFU-kontrakter generelt. Eksisterende evalueringer ser ut til å evaluere ordningen mer opp mot næringspolitiske mål, enn mot målene den offentlige kundeorganisasjonen har for å få teknologien utviklet. En evaluering av SamPro som OFU-prosjekt, der det kun undersøkes hvorvidt teknologi har blitt utviklet som resultat av prosjektet, vil ikke overraskende gi langt mer positive svar enn en evaluering som tar tilsvarende utgangspunkt som denne oppgaven, og ser på hvordan denne teknologien oppfyller kundens mål.

9 Referanseliste

- Aanestad, M (2002): *Cultivating Networks: Implementing surgical telemedicine*. Doktorgradsavhandling, Fakultet for matematikk og naturvitenskap, UiO. Oslo: Unipub AS.
- Aftenposten (2007): "Doper ned eldre". Hentet 29.05.2007 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/oslo/article1809175.ece>
- Andersen, K. V. (2004): *E-government and Public Sector Process Rebuilding - Dilettantes, Wheel Barrows, and Diamonds*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Andriessen, J. H. (2003): "Chapter 5: System Match Theories". I Andriessen, J.H. *Working with Groupware*, 75-88. London: Springer.
- Barley, S. R. (1986): "Technology as an Occation for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments". I *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.
- Bjerkan, J. (2005a): Sluttrapport SamPro fase 2. Internt prosjektdokument, SamPro
- Bjerkan, J. (2005b): Prosjektplan SamPro fase 3. Internt prosjektdokument, SamPro
- Bjerkan, J. (2006): Sluttrapport SamPro fase 3. Internt prosjektdokument, SamPro
- Clark, H. H. og Brennan, S. E. (1991): "Grounding in Communication". I L. B. Resnick, J. Levine & S. Teasley (Red.) *Perspectives on Socially Shared Cognition*, 127-149 Washington DC.: APA Press.
- Cuff, E. C., Sharrock, W. W. og Francis, D. W. (1998): *Perspectives in Sociology*, (4. utgave). London: Routledge.
- ECON (2007): "Evaluering av Offentlige og Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (OFU og IFU)". *ECON-rapport nr. 2007-001*. Hentet 10.06.2007 fra http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/OFU_og_IFU.pdf
- Frønes, I. (2002): *Digitale skiller - utfordringer og strategier*. Bergen: Fagbokforlaget.

- George, J. F. og King, J. L. (1991): "Examining the Computing and Centralization Debate". I *Communications of the ACM*, 34(7), 62-72.
- Giddens, A. (1993): *Sociology, 2nd edition*. Cambridge; UK: Polity Press.
- Groth, L. (1999): *Future Organizational Design: The Scope for the IT-based Enterprise*. Chichester: Wiley.
- HD (Helsedepartementet) (2003): "Offentleg utval utgreiar betre samhandling mellom spesialisthelsetenesta og den kommunale helsetenesta". *Pressemelding nr. 79*, Helsedepartementet.
- HD og SD (Helsedepartementet og Sosialdepartementet) (2003): "S@mspill 2007 - Elektronisk samarbeid i helse- og sosialsektoren". Helsedepartementet og Sosialdepartementet.
- Henriksen, M. W. (2006): "Utvikling og implementasjon av samhandlingsapplikasjoner i fragmenterte organisasjoner - Casestudie av SamPro". Masteroppgave, Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektronikk, NTNU, Trondheim.
- HMN og HD (Helse Midt-Norge og HiaData AS) (2003): "Offentlig forsknings-og utviklingskontrakt: Sampro (Planbasert elektronisk samhandlingsjournal)". Internt prosjektdokument, SamPro
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keen, P. G. W. (1997): *The Process Edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1994): *InterView*. København: Hans Reitzels Forlag a/s.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N. og Ba, S. (2000): "Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-organizational Virtual Team". I *MIS Quarterly*, 24(4), 569-600.
- MOD (Moderniseringsdepartementet) (2005): *eNorge 2009 - Det digitale spranget*. Moderniseringsdepartementet.

- Moe, N. B., Stav, E. og Røstad, L. (2004): "Sluttrappert SAMPRO". *SINTEF-rapport STF90 F04007*.
- Muller, M. J. (2002): "Participatory Design: the third space in HCI." I Jacko, J. A. og Sears, A. (Red.) *The Human-Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications*, 1051-1068. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Nardi, B., Whittaker, S. og Bradner, E. (2000): "Interaction and Outeraction: Instant Messaging in Action". I *CSCW 2000*, 79-88.
- Netvibes (2007): "Getting Started". Hentet 04.06.2007 fra http://faq.netvibes.com/getting_started
- Orlikowski, W. J. (1992): "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations." I *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Punia, D. K. og Saxena, K. B. C. (2004): "Managing Inter-organisational Workflows in eGovernment Services." I *The 6th international conference on electronic commerce; ICEC'04*, 500-505.
- Ramm, J. (2001): "Stadig flere får langvarige helseplager". Hentet 06.06.2007 fra <http://www.ssb.no/vis/magasinet/analyse/art-2001-02-05-01.html>
- Richter, M. (2006): *Bruk av samhandlingsteknologi i en tverrfaglig gruppe - en casestudie av SamPro*. Masteroppgave, Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektronikk, NTNU, Trondheim.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønbeck, A. E. (2005): "Individuell plan - et redskap for tverretattlig og tverrfaglig koordinering av tjenester for barn/elever med spesielle behov?" *HIF-Rapport 2005:5*, Høgskolen i Finnmark.
- Shaw, P. (1997): "Intervening in the shadow systems of organizations - consulting from a complexity perspective". I *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 234-250.

- Silverman, D. (2005): *Doing Qualitative Research* (2. utgave). London: Sage Publications.
- SINTEF (2003): "Krav – Sampro". Internt prosjektdokument, SamPro
- Sosial- og helsedirektoratet (2005): "Individuell plan 2005 - Veileder til forskrift om individuell plan". Sosial- og helsedirektoratet.
- SD (Sosialdepartementet) (2003): "Om lov om endringer i lov 13. desember 1991 nr. 81 om sosiale tjenester m.v. (Rusreform II og rett til individuell plan)", *Ot. prp. nr. 54 (2002-2003)*, Sosialdepartementet.
- Stacey, R. D., Griffin, D. og Shaw, P. (2000): *Complexity and Management - Fad, or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- SSB (Statistisk Sentralbyrå) (2007): "Statistisk Sentralbyrå: Informasjonssamfunnet - temaside." Hentet 20.05.2007 fra <http://www.ssb.no/emner/10/03/ikt/>
- Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B. og Wiener, C. (1985): *Social Organization of Medical Work*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thommesen, H., Normann, T. og Sandvin, J. T. (2006): *Individuell plan - et sesam, sesam?* (2. utgave). Oslo: Kommuneforlaget.
- Time (1999): "TIME 100: Rosa Parks." Hentet 14.06.2007 fra <http://www.time.com/time/time100/heroes/profile/parks01.html>
- Waldrop, M. M. (1992): *Complexity - The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Walther, S. (2007): "Building ASP.NET 2.0 Web Sites Using Web Standards." Hentet 31.05.2007 fra <http://msdn2.microsoft.com/en-us/library/aa479043.aspx>
- Whittaker, S. (2002): "Theories and Methods in Mediated Communication". In A. Graesser, M. Gernsbacher og S. Goldman (Red.), *The Handbook of Discourse Processes*, 243-286. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

WHO: (2007): "WHO | Chronic disease." Hentet 06.06.2007 fra
http://www.who.int/topics/chronic_disease/en/

Vedlegg 1 – Opprinnelig oppgavetekst

mGovernment: Mobile tjenester for brukere med utarbeidet individuell plan

I 2003 ble rett til individuell plan (IP) i lovfestet i sosialtjenesteloven. Vedtaket kom som følge av Odelstingsproposisjon 54 (2002-2003) som fremmet forslaget. Hensikten var at personer med langvarige og sammensatte behov for tjenester kan få et helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tjenestetilbud. Blant målene som ble presentert i proposisjonen var: Å styrke brukernes selvbestemmelse, å sikre at tjenestene ble utformet med utgangspunkt i brukernes behov, større trygghet, forutsigbarhet og aktiv medvirkning for brukerne, avklaring av ansvarsforhold, og sikring av samordning, koordinering og samarbeid mellom ulike deler av tjenesteapparatet og mot brukeren. Videre skriver departementet: ”Hensikten med individuell plan er (...) å utforme et verktøy for samarbeid mellom ulike forvaltningsnivåer og mellom ulike etater og sektorer” (Ot. prp. 54 (2002-2003))

Den individuelle planen vil inneholde målhierarki, tiltak og evalueringer. En plan i seg selv kan være et verktøy for koordinering av mål, men er ikke nødvendigvis et verktøy for samarbeid. Et prosjekt i regi av Helse Midt-Norge utvikler et IKT-verktøy for arbeidet med IP; Web-portalen Sampro. Gjennom Sampro får medlemmer av ansvarsgruppen rundt en IP tilgang til å kontinuerlig utvikle planen. Som brukere av systemet inntar medlemmene rollene tjenestemottaker, pårørende, tjenesteyter og koordinator.

Teknologi blir ikke alltid benyttet i tråd med utviklernes intensjoner, og i pilotgrupper der Sampro benyttes, er applikasjonen observert brukt både som kommunikasjonsverktøy, dagbok/egenjournal og kalender. Kandidaten deltar i et prosjekt under doktorgradsstipendiat Jorunn Bjerkan. Prosjektet er godkjent av Regionaletisk komité og Datatilsynet, og kandidaten får tilgang til å delta i kvalitative studier av pilotgruppene. Sentralt i studien blir eksplorative intervjuer med utvalgte deltagere, og oppgaven skrives med en sosioteknisk tilnærming.

Kandidaten skal i oppgaven:

- Vurdere hvordan individuell plan generelt, og et verktøy som Sampro spesielt, kan bidra til å oppfylle målene fra Ot. prp. 54 (2002-2003)
- Identifisere behov hos brukerne av Sampro som kan løses ved bruk av nye koordineringsverktøy og mobile tjenester.
- Beskrive løsninger for Sampro som kan bidra til å oppfylle både politiske mål og brukernes behov.

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Intervjuguide, semistrukturert intervju, SamPro/egenjournal:

Generell oppstart intervju:

Bakgrunn for intervju, oss selv, master/PHD-prosjekter: SamPro og tilgangskontrollsystem i egenjournaler, behandling/oppbevaring av materiale, bruk av lyd/video-opptak, frivillighet til å besvare enkelte spm./områder.

Om SamPro og roller:

Deltakernes opprinnelige roller, bakgrunn, særinteresser og egenskaper påvirker prosessen med, og utformingen av nett-IP.

Det å være bruker/tjenesteyter i en systemutvikling:

- Hvordan oppfatter du din rolle som bruker/profesjonell utøver i forhold til brukere/hjelpeapparat til vanlig?
- Er din rolle ved bruk av SamPro lik eller annerledes?
- ser du påvirke utviklingen av SamPro ut fra ditt eget ståsted/ egne tanker?
- Synes du de som har laget SamPro har greie på IP?

Tilgjengelighet/reservasjon /Sikkerhet og personvern

- Hvor åpen eller begrenset synes du tilgjengeligheten i SamPro bør være? - for hvem? annerledes enn i andre sammenhenger der du er bruker/ tjenesteyter?
- Har du foreslått/ fått gehør for dette i SamPro?

Kommunikasjonskanal og egenjournal:

Tjenestemottakere utvider bruksområdet i planverktøyet utover intensjonen med individuell plan i retning generell kommunikasjonskanal og egenjournal.

Bruker du sampro til noe annet/mer enn det som ligger i IP? (motivasjon for det?)

- Hva,
- på hvilken måte,
- hvordan, HVORFOR
- hva fører det til?

Blir dokumentasjonen i andre systemer annerledes nå når man har tatt i bruk SamPro? (EPJ/IOP)

- Overføres dokumentasjon?

Internettbasert individuell plan endrer dokumentasjonen i underliggende fagsystemer, spesielt individuell opplæringsplan (IOP) og elektronisk pasientjournal (EPJ)

Synes du muligheten til kontakt i SamPro gjør forholdet mellom brukere/hjelpeapparat annerledes på noe vis?

- på hvilken måte, hvordan, hva fører det til?

Vedlegg 3 – OFU-kontrakt

Veiledende kontraktsformular for OFU-kontrakter, utgitt av Innovasjon Norge
(begynner neste side).

Veiledende kontraktsformularer for OFU-kontrakter

Veiledning og forslag til utforming av en Offentlig forsknings- og utviklingskontrakt.

KRAV TIL DOKUMENTASJON I EN OFU-KONTRAKT

Innovasjon Norge krever to typer dokumentasjon av bedrifter som skal samarbeide om utviklingsprosjekter gjennom OFU-ordningen; ett søknadsdokument og ett kontraktsdokument.

Formålet med dette dokumentet er å gi bedrifter og offentlige etater råd og veiledning i utforming av kontraktsdokumentet, dvs. selve OFU-kontrakten.

For utforming av søknadsdokumentet, dvs. OFU-prosjektsøknaden, henvises det til annen OFU-informasjon som "søknadsmal OFU" ved utarbeiding av en offentlig forsknings- og utviklingskontrakt" fra Innovasjon Norge.

OFU-kontrakten er en juridisk bindende avtale mellom en bedrift og en etat som deltar i et utviklingsprosjekt. Kontrakten skal regulere partenes samarbeid og forpliktelser, samt etterfølgende eiendomsrett og utnyttelse av resultater.

De etterfølgende forslag til kontraktsformularer (kontraktsveiledningen) har som formål å gi partene i et OFU-samarbeid en pekepinn om hvilke temaer som bør behandles i OFU-kontrakten. Andre kontraktsoppsett og artikkel/paragraf-formuleringer kan benyttes der partene ser seg tjent med dette. Dersom andre kontraktoppsett benyttes bør imidlertid kontraktsveiledningen benyttes som sjekklister.

Kontraktsdokumentet er primært et dokument mellom partene selv. Innovasjon Norge har ingen juridiske forpliktelser knyttet til bruk av kontraktsveiledningen, men betinger seg likevel retten til innsyn i kontrakten før tilsagn om OFU-tilskudd vil bli gitt. Innovasjon Norge anbefaler at partene deler opp OFU-kontrakten i en generell, alminnelig kontraktsdel som skal behandle temaer uavhengig av det konkrete utviklingsprosjektet, og en spesiell del som skal behandle temaer som er spesifikke for det gitte prosjektet. Kontraktsveiledningen følger denne oppbyggingen. OFU-søknaden er samarbeidspartenes felles beskrivelse av selve utviklingsprosjektet. Søknaden sendes i fellesskap av partene til Innovasjon Norge. Søknaden kan enten være et vedlegg til de spesielle kontraktsvilkår, eller fremstå som et selvstendig dokument.

Innovasjon Norges behandling og vilkår

Innovasjon Norge har i denne veiledningen valgt å benytte begrepene "leverandør" for å beskrive bedriften, og "kunde" for å beskrive den offentlige etaten. OFU-ordningens intensjon er å fremme samarbeid mellom to parter om utviklingsrettet innsats. Kontrakten skal ikke omfatte temaer knyttet til normale salg/kjøp-prosesser. Begrepene "leverandør" og "kunde" er derfor ikke helt dekkende for det samarbeidet som foregår innenfor OFU-kontrakten, men er valgt for enkelthets skyld og ut fra historiske tradisjoner i arbeidet med inngåelse av kontrakter.

Bevilgninger til OFU-prosjekter skjer etter Innovasjon Norges retningslinjer for tilskudd til forsknings- og utviklingskontrakter". I tillegg er det vanlig å sette særvilkår knyttet til spesielle forhold i hvert enkelt prosjekt.

Innovasjon Norge forholder seg primært til leverandørbedriften i prosjektet. Dette innebærer at leverandørbedriften vil være Innovasjon Norges tilskuddsmottaker og avtalepartner. OFU-kontrakten benyttes til å regulere avtaleforholdet mellom leverandøren og den offentlige etaten, dvs kunden i utviklingsprosjektet. Hvis flere parter ønsker å samarbeide om et OFU-prosjekt, reguleres samarbeidet mellom disse partene i en egen avtale slik at man blir sittende igjen med én leverandørrepresentant og én kunderepresentant. Den etterfølgende kontraktsveiledning

behandler bl.a. retningslinjer for dekning av kostnader og utgifter i utviklingsprosjektet. Kontrakten tar for seg dette spørsmålet samlet, dvs. den tar ikke i denne sammenheng spesielt opp avregningen mellom Innovasjon Norge, leverandør og kunde.

All tekst i kursiv i de etterfølgende dokumenter er å betrakte som Innovasjon Norges utfyllende kommentarer, henvisninger til andre kilder, eller til forhold som ikke skal tas inn i et endelig kontraktsformular

Dokumentasjon

Følgende dokumentasjon skal sendes Innovasjon Norge i forbindelse med søknad om tilskudd gjennom OFU-ordningen:

- I) "Forhandlet kontrakt", se forslag til formular side 3 i denne veiledningen
- II) "Spesielle kontraktsvilkår", se forslag til formular side 4
- III) "Alminnelige kontraktsvilkår", se forslag til formular side 8
- IV) "Søknad om tilskudd til OFU-prosjektet: (navn på OFU-prosjektet)", se "Søknadsmal OFU".

FORHANDLET KONTRAKT

OFFENTLIGE FORSKNINGS- OG UTVIKLINGSKONTRAKTER - OFU

Denne side (forhandlet kontrakt) kan benyttes som oppsett vedrørende:

Hvilke parter som inngår samarbeid, betegnelse på samarbeidsprosjektet, dokumenter som danner grunnlaget for kontrakten og forpliktende underskrifter fra samarbeidspartene. 1)

Kunde _____

Leverandør _____

har etter forhandlinger inngått avtale om utviklingsprosjektet: Sett inn navn på prosjektet. Kontrakten består av denne underskrevne side og etterfølgende: -"Spesielle kontraktsvilkår; Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter" (antall sider) -"Alminnelige kontraktsvilkår; Offentlige forsknings- og utviklingskontrakter"(antall sider) -"Søknad om tilskudd til OFU-prosjektet: (navn på utviklingsprosjektet)" (antall sider)

- Nummererte vedlegg som er knyttet til disse tre dokumentene. Antall og type vedlegg må tilpasses den enkelte kontrakt. Kontrakten trer inn i stedet for alle tidligere dokumenter vedrørende samarbeid mellom leverandør og kunde om utviklingsprosjektet. Leverandør

_____ Kunde _____ Sted/dato _____
Sted/dato _____ Underskrift _____ Underskrift
_____ Stilling _____ Stilling _____

(ved behov) (ved behov)

Vedrørende leverandør og kunde: Her fylles inn samarbeidspartenes navn

Underskrift: Kontrakten skrives under av de personer som har fullmakt til å forplikte de respektive parter i samarbeidet.

1) Tekst i kursiv er av utfyllende/forklarende karakter og skal ikke tas med i kontrakten.

SPESIELLE KONTRAKTSVILKÅR

OFFENTLIGE FORSKNINGS- OG UTVIKLINGSKONTRAKTER - OFU

De spesielle kontraktsvilkår skal tjene to formål: Dokumentet skal dels ta opp og utdype spesielle forhold av forpliktende (juridisk) karakter i det spesifikke utviklingsprosjektet, dels være et dokument som binder sammen de alminnelige kontraktsvilkår (se side 8) med partenes søknad om tilskudd til OFU-prosjektet fra Innovasjon Norge. De spesielle kontraktsvilkår kan også betraktes som et dokument som samler behandlingen av mulige, kontroversielle temaer. Spesielt i større og kompliserte prosjekter vil en slik logisk oppdeling i spesielle kontraktsvilkår,

alminnelige kontraktsvilkår og en egen søknad om tilskudd til OFU-prosjektet bidra til ryddighet i beskrivelsen av juridiske og faglige problemstillinger. Partene må påse at de spesielle kontraktsvilkår behandler alle henvisninger fra de "Alminnelige kontraktsvilkår" på en utfyllende måte. De "Spesielle kontraktsvilkår" er delt opp i punkter (punkt 1 til 9), mens de "Alminnelige kontraktsvilkår" er delt opp i artikler (artikkel 1 til 12). Dette er gjort for å skape ryddighet i henvisninger og referanser. Punkt 1. Bakgrunn for OFU-prosjektet Under dette punkt presenteres et sammendrag av anbefalinger, planer og vedtak m.v. som ligger til grunn for utviklingsprosjektet. Sammendraget bør være svært kortfattet og kun behandle de store linjer i prosjektet. Punkt 2. OFU-prosjektet Leverandør skal i samarbeid med kunde gjennomføre OFU-prosjektet: "sett inn navn på prosjektet". For nærmere beskrivelse av prosjektet henvises det til vedlagte søknad.

Under dette punkt er det opp til partene selv å avgjøre omfanget av beskrivelsen. Normalt kan denne være svært kortfattet hvis partenes beskrivelse i søknaden følger egen veiledning. Punkt 3. Gjennomføringsplan for OFU-prosjektet Arbeidet skal påbegynnes den _____ og gjennomføres i overensstemmelse med den plan som er angitt i "Søknad om tilskudd til OFU-prosjektet: sett inn navn på prosjektet", se også artikkel 4 i "Alminnelige kontraktsvilkår. Prosjektet avsluttes formelt innen den _____ gjennom ferdigstilling og oversendelse av sluttrapport, se også artikkel 5 og 6 i "Alminnelige kontraktsvilkår".

Punkt 4. Bemanning Prosjektet skal bemannes med følgende nøkkelpersoner:

a) Hos leverandørbedrift: Stilling Navn Timeverk Arbeidsinnsats (i % av full tid*)

1. _____

2. _____

3. etc.

Førstnevnte er leverandørens prosjektleder b) Hos kunde: Stilling Navn Timeverk Arbeidsinnsats (i % av full tid*) 1. _____

2. _____

3. etc

Førstnevnte er kundens prosjektleder. c) Leiet assistanse Bedrift/FoU-institutt e.l. Navn Stilling Timeverk 1. _____

2. _____ 3. etc *) %-

andelen beregnet av total regulær arbeidstid innenfor prosjektets varighet. Artikkel 1 i "Alminnelige kontraktsvilkår" setter generelle krav til bemanning i utviklings- prosjektet. Det foreliggende punkt utdyper disse krav gjennom en bekreftelse av at navngitte ressurspersoner hos leverandørbedrift og kundebedrift faktisk deltar i prosjektet med en anslått arbeidsinnsats. Det må videre være opp til partene selv å vurdere hvorvidt det er ønskelig å stille krav om navngivelse av ressurspersoner og arbeidsinnsats i forkant av prosjektet. Det er imidlertid også av interesse for Innovasjon Norge å få innsyn i hvilken tyngde og ressurser som partene legger i prosjektet. Det henvises i denne sammenheng også til Artikkel 1d i de alminnelige kontraktsvilkår der det åpnes for skifte av medarbeidere i prosjektet.

Punkt 5. Omkostningsoverslag Total pris for utviklingsprosjektet er begrenset oppad til kr _____, eksklusiv merverdiavgift. Prisen er basert på kostnadsoverslaget gitt i "Søknad om tilskudd til OFU-prosjektet : sett inn navn på prosjektet". Punkt 6. Levering, karens, royalty Her tas det med avtaler vedrørende levering, karens, royalties o.l. Punkt 7. Finansiering Prosjektet skal finansieres som følger:

Kunden kr Leverandøren kr Innovasjon Norge kr _____

kr _____

I partenes søknad om tilskudd til OFU-prosjektet bør denne finansieringsmodellen spesifiseres nærmere i postene egeninnsats, materialinnsats og kapitalinnsats, både hos leverandør og kunde. Det kan være aktuelt at denne oppdelingen presenteres under dette punkt.

Punkt 8. Avvik fra de alminnelige kontraktsvilkår Under dette punkt oppsummeres alle avtaler og bestemmelser som presiserer eller avviker fra de alminnelige kontraktsvilkår. Av forhold som det her er særlig aktuelt å ta med, er presiseringer i forhold til artikkel 3 vedrørende betaling/oppgjør, artikkel 5 vedrørende sluttrapport og åpenhet, artikkel 6b vedrørende rett til å avbryte prosjektet og artikkel 8 vedrørende eiendomsrett til delresultater og sluttresultat i prosjektet. Eksempler på dette kan være: Til artikkel 3 "Betaling/oppgjør": - Den månedlige fakturering fordeles i henhold til finansieringsplan beskrevet under punkt 7. Til artikkel 5 "Sluttrapport": - Sluttrapport skal leveres i _____ eksemplarer.

- Sluttrapport skal ha en detaljeringsgrad som avtalt i partenes søknad om tilskudd til OFU-prosjektet.

Til artikkel 6 " Endringer og opphør": - Partene skal etter prosjektets første fase gjennomføre en selvstendig og uavhengig vurdering av fremtidige mål, milepæls- og fremdriftsplaner. Hver av partene kan ved dette tidspunktet forlange prosjektet avsluttet med umiddelbar virkning. - Partene skal ved opphør/avslutning av prosjektet fordele verdier og resultater etter relativ innsats i prosjektet ved avbruddstidspunktet.

Til artikkel 8 "Eiendomsrett til resultater i prosjektet"

- Resultatene fra utviklingsprosjektet i form av prosjektunderlag og -beskrivelser skal kunne benyttes av partene på et detaljeringsnivå som avtalt i søknaden om tilskudd til OFU-prosjektet.

Punkt 9. Kontakter

Dette punkt tilpasses kundens og leverandørens generelle prosedyrer og rutiner.

Kundens kontaktperson for denne kontrakt er: _____

All korrespondanse skal adresseres til: _____

Kundens saksbehandler for denne kontrakt er:

Alle muntlige henvendelser skal skje til vedkommendes telefonnr.: _____

eller i hans fravær til: _____, telefonnr.: _____

Leverandørens kontaktperson i denne kontrakt er: _____

Det minnes om at all tekst i kursiv er kommentarer og utdypninger som ikke skal tas med i kontrakten.

ALMINNELIGE KONTRAKTSVILKÅR

OFFENTLIGE FORSKNINGS- OG UTVIKLINGSKONTRAKTER - OFU

I OFU-sammenheng er det vanlig at leverandøren står som hovedansvarlig for å etablere samarbeid og for å gjennomføre utviklingsprosjektet. Innovasjon Norge definerer derfor leverandøren som tilskuddsmottaker og primær kontaktkilde i OFU-prosjektet. Denne forutsetningen ligger også til grunn i den etterfølgende veiledning. Dersom samarbeidet er av mer likeverdig karakter, bør det vurderes om OFU-kontrakten også i større grad bør avspeile en slik likeverdighet. Dette forhold bør i alle tilfeller være avklart før utviklingsprosjektet settes i gang. Artikkel 1. Bemanning

- a. Leverandøren har ansvaret for å tilføre prosjektet den bemanning og kompetanse som er nødvendig for å sikre en forsvarlig gjennomføring.
- b. Kunden skal stille til disposisjon tilstrekkelige personell for prosjektets gjennomføring.
- c. Leverandør og kunde må i oppdragstiden påse at medarbeidere virkelig deltar i prosjektet. Spesielt gjelder det at medarbeidere som deltar med full tid (100 %) i prosjektet ikke skal ha andre oppgaver hos partene.
- d. Leverandørens og kundens medarbeidere kan om nødvendig skiftes ut etter gjensidig godkjenning såfremt det ikke forringer prosjektets faglige kvalitet, fremdrift eller resultater.

Dersom det stilles spesielle krav til bemanning og arbeidsinnsats kan dette beskrives nærmere under punkt 4 i "Spesielle kontraktsvilkår". I så fall bør det her tas inn en henvisning til dette punkt. Artikkel 2. Pris/kostnader ved prosjektet Partene er enige om at prisen/kostnaden for utviklingsprosjektet skal avtales som en: sett inn valg av type pris/kostnadskontrakt. Innovasjon Norge anbefaler at en av de følgende type pris/kostnadskontrakter benyttes: I) priskontrakt med faste, eventuelle regulerbare priser II) kostnadskontrakt etter bestemmelsene i pkt. a - e nedenfor III) kombinert pris- og kostnadskontrakt.

En kostnadskontrakt bør som et minimum inneholde følgende elementer:

- a. Total pris for prosjektet er begrenset oppad til den rammen som fremgår av omkostningsoverslaget i "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 5. Prisen er eksklusive merverdiavgift.
- b. Alle relevante kostnader i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet skal dekkes som fastlagt i "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 5. Se også etterfølgende artikkel 8.
- c. Lønnsutgifter dekkes i henhold til timesatser som fremgår av "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 5. Arbeidsinnsatsen i timer for hver av kontraktens navngitte medarbeidere skal spesifiseres på faktura eller i vedlegg til faktura.
- d. Ved oppdrag som varer mer enn ett år, skal prisen for prosjektet justeres dersom lønningene endres i oppdragstiden. Dette gjelder også ved priskontrakt når prisen avtales regulærbar.
- e. Det tas forbehold om adgang for kunden til å føre kontroll med at midlene nyttes etter forutsetningene.

Avvik, utdypninger eller reservasjoner i forhold til punkt a. til e. bør som hovedregel gjøres under punkt 5 i "Spesielle kontraktsvilkår". Artikkel 3. Betaling/oppgjør Betaling skal skje etterskuddsvis etter månedlig fakturering. Av det totale beløp utbetales de siste 10 % av kostnadene når prosjektet etter forutsetningene er avsluttet, dvs. når sluttrapporten er mottatt og godkjent, se også artikkel 5. Hvis annen betalingsprosedyre er ønskelig kan dette avtales under punkt 8 i "Spesielle kontraktsvilkår". Månedlig fakturering med f.eks. 30 dagers betalingsfrist vil kunne medføre at leverandør forskutterer utgiftene med prosjektet i én til to måneder. Dette kan virke urimelig, spesielt for mindre bedrifter. Likeledes kan det avtales forskuddsbetaling dersom det forutsettes vesentlige, initielle oppstartingskostnader i prosjektet, f.eks. der det må kjøpes inn materialer og utstyr før oppstart av arbeidet. Fakturering til, og utbetaling fra Innovasjon Norge reguleres etter normale regler for tilskudd til forsknings- og utviklingskontrakter, eventuelt med utfyllende særvilkår.

Artikkel 4. Oppfølging og fremdrift

- a. Leverandør og kunde er ansvarlige for å utarbeide en omforent gjennomførings- og fremdriftsplan for prosjektet, se også "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 3.
- b. Det forutsettes at leverandøren arbeider i nær kontakt med kunden. Fremdriftsmøter skal avholdes som avtalt i mål og fremdriftsplanen, eller så ofte én av partene ønsker det.
- c. Skriftlig rapportering av arbeidsmessig fremdrift i henhold til gjennomføringsplanen avtalt i "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 3, skal legges frem til hvert ordinære fremdriftsmøte.
- d. Leverandøren plikter å gi løpende, skriftlig orientering om faglige resultater i form av arbeidsdokumenter i rimelig tid før hvert fremdriftsmøte. Arbeidsdokumentet skal danne grunnlaget for sluttrapporten og for delutbetalinger.
- e. Leverandøren står ansvarlig for å rette opp vesentlige mangler i forhold til mål- og fremdriftsplan dersom forholdene kan tilbakeføres til leverandørens ansvar. Dette arbeidet skal i så fall skje uten kostnader for kunden.

Behovet for tett oppfølging av et utviklingsoppdrag vil henge nøye sammen med prosjektets kompleksitet og organisering. Det er opp til partene selv å avtale om de gitte retningslinjer for oppfølging og fremdrift er tilstrekkelige, eller om de bør forenkles eller utdypes i enda større grad. Partene bør spesielt være oppmerksomme på problemområder knyttet til overgang mellom forskjellige faser i prosjektutviklingen. Dette kan for eksempel være ansvarsovergang og forsikringer ved transportskader, eller skader som har tilknytning til spesielle ønsker eller pålegg fra kunden.

Artikkel 5. Sluttrapport

- a. Leverandøren har ansvaret for at det utarbeides sluttrapport for prosjektet. Sluttrapporten sendes kunden ved: sett inn navn på person, og skal beskrive resultater som er oppnådd på bakgrunn av oppdragsspesifikasjonene og med et detaljeringsnivå som er avtalt i "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 2.
- b. Kunden må innen 30 dager etter mottakelse av sluttrapporten avgjøre om denne godkjennes eller ikke.

Sluttrapporten er å betrakte som en formell avslutning av utviklingsprosjektet. Rapporten bør gi en oversikt over mål og hensikt med prosjektet, gjennomført arbeid, oppnådde resultater og presentere et endelig prosjektregnskap.

Artikkel 6. Endringer og opphør

- a. Hver av partene kan foreslå at prosjektets mål, milepæls- og fremdriftsplan, omfang og retningslinjer revideres dersom fremkomne resultater, den tekniske utvikling, kostnadskalkyler eller andre forhold endrer forutsetningene for prosjektet. Vesentlige endringer skal føre til at grunnlaget for beregning av varighet, bemanning og samlet pris for prosjektet tas opp til forhandling i eksisterende kontrakt, eller skal resultere i en ny kontrakt.

Det vil alltid være et skjønsspørsmål hva som skal betraktes som vesentlig endring. I de aller fleste utviklingsprosjekter skjer det større eller mindre endringer av planer og forutsetninger. Det er likevel verdt å merke seg at Innovasjon Norges tilskudd baserer seg på visse forutsetninger. Spørsmål om større endringer i form av revidert eller ny kontrakt mellom partene bør derfor forelegges Innovasjon Norge slik at grunnlaget for tilskuddet ikke faller bort, se også Innovasjon Norges regler for tilskudd til forsknings- og utviklingskontrakter.

- b. Kunden har rett til, med rimelig frist og på et selvstendig/ensidig grunnlag, å si opp eller avbryte prosjektet under forutsetning av at han dekker leverandørens avviklings- og termineringskostnader for prosjektet.

Avviklings- og termineringskostnader omfatter alle kostnader ved avvikling, inklusive kostnader som er knyttet til leie- og ansettelsesavtaler som leverandør har inngått av hensyn til prosjektet og som først kan avvikles senere.

Betingelsene for at kunden kan gå til det ensidige skritt å si opp prosjektet, bør beskrives i de Spesielle kontraktsvilkår. Spesielt bør partene tenke gjennom eiendomsretten til utnyttelse av prosjektets delresultater ved et eventuelt opphør. I enkelte tilfeller vil det ikke være naturlig at kunden har interesser i delresultatene. I andre tilfeller er det naturlig at kunden får en eller annen form for finansiell godtgjørelse, for eksempel i form av royalties eller lisensinntekter i forhold til påløpte kostnader ved prosjektets avbrudd. Det henvises også til artikkel 8 vedrørende eiendomsrett og bruksrett til resultatene av et ikke fullført utviklingsoppdrag.

Artikkel 7. Patentrettigheter

- a. Leverandøren skal holde kunden og dennes medarbeidere skadesløse for ethvert ansvar som oppstår på grunn av tredjemanns opphavs-, patentrettigheter eller publiseringsrett i forbindelse med gjennomføring av prosjektet.
- b. Kunden skal likeledes holde leverandøren og dennes medarbeidere skadesløse for tilsvarende ansvar når kunden ønsker å bringe patenter eller andre løsninger med opphavsrettigheter inn i gjennomføringen av prosjektet.
- c. Leverandøren skal innen 30 dager etter innlevering av patentsøknad vedrørende ethvert resultat som er følge av arbeid utført under denne kontrakt, oversende til kunden én kopi av patentsøknaden med henvisning til denne og andre relevante kontrakter.
- d. Dersom en medarbeider hos kunden har assistert eller samarbeidet med leverandøren i en slik grad at det normalt og rettmessig burde medføre at vedkommendes navn tas med i patentsøknaden, og dersom dette ikke allerede er tilfelle, skal leverandøren på anmodning av kunden enten:

I) tilføye vedkommendes navn som medsøker, eller

II) være behjelpelig med slik tilføyelse, eller

III) trekke patentsøknaden tilbake og deretter levere den inn igjen med vedkommende anført som medsøker, eller

IV) fjerne fra søknadene de deler av oppfinnelsen som stammer fra vedkommende, alt etter forholdene og etter rådende patentlovverk. De tiltak som iverksettes, skal sikre kunden og hans medarbeidere i berettiget grad tilsvarende rettigheter som angitt av lov 17. april 1970 nr. 21, endret ved lov av 31. mars 1978 nr. 7, og 4. mars 1983 nr. 4. om retten til oppfinnelser som er gjort av arbeidstaker.

I og med at det på forhånd kan være vanskelig å se for seg hvilken opsjon som vil være mest relevant, anbefales det at alle varianter tas inn i kontrakten. Dette åpner for at man i etterkant kan velge den opsjon som passer best i den aktuelle situasjonen.

- e. Kunden skal ha gratis lisensrettigheter knyttet til fri bruk for egne formål av patent-beskyttede resultater fremkommet av prosjektet, herunder å få laget eller benyttet utstyr som nytter patentet.

I spesielle tilfeller vil det ikke være naturlig at kunden gis adgang til gratis og/eller fri bruk av patentbeskyttede resultater. Dersom partene blir enige om andre avtaleformuleringer, bør dette tas inn i de "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 6 eller 8.

- f. Bortsett fra rettigheter for kundens medarbeidere som måtte følge av artikkel 7d, og bortsett fra kundens rettigheter beskrevet i artikkel 7e, aksepterer kunden at leverandøren for egen del og utgift etablerer de patentrettigheter som måtte ønskes. For resultater som ansees å være særskilt betydningsfulle, vil kunden kunne kreve opprettet egen avtale om patentrettighetene.
- g. Leverandøren og kunden er hver for seg ansvarlige for at eventuelle særskilte avtaler med egne arbeidstakere ikke på noen måte forhindrer fullstendig gjennomføring av bestemmelsene i artikkel 7a-f.

Artikkel 8. Eiendomsrett til resultater i prosjektet

- a. Leverandøren overtar eiendomsretten eller retten til fremtidig utnyttelse av resultater, metoder og lignende i den utstrekning de er utarbeidet under denne kontrakt. OFU-prosjektets resultat vil ofte være en eller annen form for en prototyppløsning. Prototypen kan i seg selv ha stor verdi. Partene bør derfor avklare spørsmål vedrørende eiendomsrettighetene knyttet til denne. Vær oppmerksom på "Forskrift om offentlige anskaffelser" av 15. juni 2001, hvor FoU-kontrakter i overensstemmelse med §1-3, punkt. g., 2.ledd, er unntatt.
- b. Leverandøren forplikter seg til ikke å overføre eiendomsrett eller bruksrett til tredjepart (herunder annet selskap i samme konsern) i inn- eller utland gjennom salg, lisensiering, eller på annen måte, uten skriftlig forhåndssamtykke fra kunden.

I tilfeller der kunden er en statlig virksomhet må en eventuell godkjenning gis av overordnet fagdepartement, eventuelt av styret for en statlig forvaltningsbedrift.

- c. Kunden forbeholdes en vederlagsfri bruks- og disponeringsrett til fremtidig utnyttelse av resultater, metoder og lignende i den utstrekning de er utarbeidet under denne kontrakt for dekning av eget behov.

I prinsippet skal denne artikkel dekke kundens behov for å kunne benytte resultatene fra OFU-prosjektet som spesifikasjoner i en etterfølgende anbudsprosess. Partene bør derfor være nøye med å avklare en rimelig detaljeringsgrad på resultater, metoder eller lignende for å tilfredsstille dette behov, samtidig som det tas hensyn til leverandørens behov for å beholde spesifikke, detaljerte løsninger som et selvstendig forretningsgrunnlag. Avvik fra disse prinsippene avtales under punkt 8 i "Spesielle kontraktsvilkår". Gitte artikkel er erfaringsmessig den som volder mest bry for partene i en OFU-kontrakt. Det er i denne sammenheng viktig at partene tidligst mulig i et samarbeid blir enige om prinsipper for regulering av eiendomsrettighetene. Artikkelen bør videre sees i sammenheng med artikkel 6 og 7, og Innovasjon Norges regler for tilskudd til forsknings- og utviklingskontrakter.

Artikkel 9. Eiendomsrett til innsatsfaktorer i prosjektet

- a. Sekundære innsatsfaktorer i form av utstyr og instrumenter som enten belastes leverandør eller kunde i forbindelse med prosjektet, er respektive parts eiendom.
- b. Spørsmål vedrørende eiendomsrettighetene til måle- og oppfølgingsutstyr som anskaffes av partene i fellesskap for gjennomføring av prosjektet skal avtales spesielt, se "Spesielle kontraktsvilkår", punkt 8.
- c. Utstyret skal kunne benyttes vederlagsfritt av partene så lenge prosjektet varer, og det skal omfattes av leverandørens vanlige forsikringer.

Det er vanlig at kunde og leverandør har tilgang til og benytter eget utstyr og instrumenter i utviklingsprosjektet. Dette tilbakeføres til respektive eier ved prosjektets avslutning.

Artikkel 10. Tvister Dersom det oppstår tvist om tolkningen eller rettsvirkningen av denne kontrakt, skal saken søkes løst ved forhandlinger. Fører forhandlinger ikke frem, skal saken avgjøres av de ordinære domstoler, med mindre partene enes om å bringe saken inn til avgjørelse ved voldgift. At en tvist er brakt inn til avgjørelse for domstolen eller ved voldgift, fritar i seg selv ikke partene fra å oppfylle sine forpliktelser etter kontrakten. Dersom ikke annet er fastsatt i kontrakten, skal norsk rett legges til grunn for løsning av tvister.

SPESIELLE BETINGELSER KNYTTET TIL INNOVASJON NORGES TILSKUDD TIL OFU-PROSJEKTER

Artikkel 11. Utbetaling av tilskudd Leverandør og kunde forplikter seg til å etterkomme Innovasjon Norges krav om at utbetaling av Innovasjon Norges tilskudd skal skje mot oppgave fra leverandøren, attestert av kunden med bekreftelse på at kostnadene omfattes av det prosjekt og de planer som lå til grunn for Innovasjon Norges tilsagn.

Artikkel 12. Evaluering foretatt av Innovasjon Norge Leverandør og kunde forplikter seg hvert år gjensidig i inntil tre år etter at utviklings-prosjektet er avsluttet å gi Innovasjon Norge nødvendig informasjon til løpende evaluering av ordningen med OFU-kontrakter. Artikkel 1 til 10 omhandler forhold mellom leverandør og kunde. Artikkel 11 og 12 omhandler forhold mellom disse partene i fellesskap og Innovasjon Norge.