



**INSTITUTIONEN FÖR
TILLÄMPAD IT**

ATT LEDA OCH STYRA FÖR DIGITALT LÄRANDE

En fallstudie om upplevda förutsättningar för digitalisering och lärande i offentlig verksamhet

Sabine Cervin

Christian Nordén

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	TIA124 V18 Lärande, kommunikation och informationsteknologi
Nivå:	Avancerad nivå
År:	2018
Handledare:	Tomas Lindroth
Examinator:	Berner Lindström
Rapport nr:	2018:019

Sammanfattning

I en omvärld som erbjuder och förutsätter digitala tjänster och digitala lösningar för hantering som tidigare skett på analogt vis, krävs en allt högre förståelse för digitaliseringens förutsättningar och utmaningar inom offentlig verksamhet (Regeringen, 2017). En av de främsta svårigheter som lyfts fram är att politiska visioner på nationell nivå är svåra att omvandla till konkreta, enhetliga och praktiska aktiviteter, på lokal nivå i offentlig verksamhet (Löfgren, 2007). Parallellt ökar andelen forskning som fokuserar på vilka digitala kompetenser och förutsättningar som krävs för att ta sig an digitalisering (Lankshear & Knobel, 2008; Illomäki et al., 2016 & Li, Liu, Belitski, Ghobadian, O'Regan, 2016).

Syftet med uppsatsen är därför att titta närmare på offentlig verksamhets utmaning, när politiska visioner, samhällets krav och verksamhetens egna mål ska sammanfogas till praktisk arbetsvardag. Utgångspunkten för studien är den regionala Digitala agendan som är framtagen som ett visionsdokument för hur informations- och kommunikationsteknik kan användas i länet där studien äger rum.

Studien bygger på ett tvärvetenskapligt teoriramverk med fokus på E-governance, E-leadership, digital kompetens, IT-implementering och kommunikationsvetenskap. För kunna ge förslag på hur digitaliseringen ska kunna bistå organisatoriskt lärande så tillämpas ett sociokulturellt perspektiv på lärande.

Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie med 13 respondenter, verksamhetsföreträdare inom två offentliga verksamheter, och utgår från innehållsanalys av ett visionsdokument för digitalisering i samma offentliga verksamhet.

Studiens resultat pekar på ett upplevt behov av tydligare ledning och styrning för att främja enhetlig och praktiskt inriktad digitalisering, med fokus på den interna digitala kompetensen.

Slutsatsen är att det finns ett upplevt behov av att ta fram en verksamhetsanpassad metod för att digitalisera verksamheten, med fokus på digital kompetens som framhålls som verksamhetskritisk inom den aktuella offentliga verksamheten. Slutsatsen innehåller även embryot för hur den metoden skulle kunna konstrueras.

Nyckelord

Digitalisering, lärande, kommunikation, verksamhetsstyrning, organisationsförändring, E-governance, E-leadership, digital kompetens

Management for digital learning

A case study on perceived conditions for digitalization and learning in public-sector

Abstract

An environment that offers and assumes digital services and digital management solutions that have previously been done in an analog way, also demands an increased understanding of the challenges of digitalization in public-sector (Regeringen, 2018). Furthermore it requires that individuals that use digital resources have the qualifications and conditions needed. One of the main difficulties highlighted is that political visions at national level are difficult to transform into concrete, unified and practical activities, at local level in public sector (Löfgren, 2007). In parallel, there is a rising field of research that focuses on what new skills, including digital competence that is required for the digitization (Lankshear & Knobel, 2008; Illomäki et al., 2016 & Li et al., 2016).

The aim of this thesis is therefore to investigate the challenges of local public-sector business when political visions, society's demands and the organization's own goals are combined into practical work. The starting point for the study is the regional Digital Agenda, which has been developed as a vision document for digitalization in the county where the study takes place.

The study is based on a multidisciplinary theory framework focusing on E-governance, E-leadership, digital competence, IT implementation and communication science. In order to provide suggestions on how digitalization can assist organizational learning, a socio-cultural perspective on learning is applied.

The method used is a qualitative interview study with 13 respondents, business representatives in two public-sector businesses, and a content analysis of a vision document for digitalization in the same public-sector.

The study's findings point to an experienced need for clearer management and governance to promote unified and practically oriented digitalization, focusing on internal digital competence.

The conclusion is that there is an experienced need to develop an effective method for digitizing the business, focusing on digital skills that are identified as critical of the business activity in the current public sector.

Keywords

Digitalization, learning, communication, business governance, organizational change, E-governance, E-leadership, digital competence

Förord

*”En droppe, droppad i livets älv,
har ingen egen kraft till att flyta själv.
Det ställs ett krav på varenda droppe:
hjälp till att hålla de andra oppe!”*
ur Tage Danielssons ”Tankar från roten”, 1974

Dessa ord av Tage Danielsson har vi mötts av utanför biblioteket, den plats där bland de första och de sista orden i den här uppsatsen skrivits. Tage Danielssons dikt påminner om vikten av solidaritet, om att gemensamt anstränga sig för att åstadkomma något.

Den där gemenskapen fångar också något mer. Den ringar in det lärande som kan bli så mycket större när två av dropparna i älven lutar sig mot varandra och säger ”vi gör det tillsammans”. Det är lärande som uppstår gemensamt, i samtalen, i kompromissen, i tvivlen, i resonemangen, i skratten, i frustrationen, i insikten, i natten, i texten, tillsammans.

Tack till handledaren för återkoppling som fick oss att vässa argumenten. Tack till kursansvarig som alltid funnits där oavsett frågeställning.

Ett extra stort tack till våra arbetsgivare som ställt upp med tid, engagemang och kloka inspel.

För ett livslångt lärande,

Sabine Cervin & Christian Nordén

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Syfte	4
2.1	Forskningsfrågor	4
2.2	Avgränsningar	4
3	Teori	5
3.1	Institutionell och kontextuell organisationsteori.....	5
3.1.1	Jakten på legitimitet	5
3.1.2	Organisationsstrukturer.....	6
3.2	Sociokulturellt perspektiv på lärande.....	6
3.2.1	Institutionell och kontextuell organisationsteori i förening med sociokulturellt perspektiv	7
4	Tidigare forskning	9
4.1.1	Lärande i digitaliseringens tid.....	9
4.1.2	Organisationens förutsättningar för lärande	10
4.2	Digital delaktighet.....	12
4.3	Informations- och kommunikationsvetenskap - den kommunikativa organisationen	12
4.4	Digitala kommunikationskanaler i offentlig verksamhet.....	13
4.4.1	E-governance - att ta sig an digitaliseringen i offentlig verksamhet .	14
4.4.2	E-leadership - att leda organisationen i ett digitalt landskap.....	16
4.4.2.1	Agilt ledarskap.....	16
4.4.2.2	Arkitekturellt perspektiv.....	16
4.4.2.3	Digitalt entreprenörskap och digital organisationskultur	16
4.4.2.4	Resurseffektivisering och konkurrensfokus	17
4.4.2.5	Fokus på samverkan	17
5	Metod	18
5.1	Design	18
5.2	Grundad teori	19
5.3	Urval.....	21

5.4	Genomförande.....	22
5.5	Datainsamling	24
5.6	Konfidentialitet	24
5.7	Metodkritik och diskussion.....	25
6	Resultat	27
6.1	Digital agenda	27
6.1.1	Internationell och nationell nivå	27
6.1.2	Regional nivå	28
6.1.3	Lokal nivå	29
6.2	Resultat från intervjustudien	29
6.3	Att påverkas av ett samhälle som digitaliseras	29
6.4	Verksamhetsstyrning - digitalisering med tydliga mål	31
6.5	Metoder för digitalisering	36
6.6	Förutsättningar för lärande och kommunikation: digital kompetens och digital mognad.....	37
6.6.1	Digitalt utanförskap	39
6.6.2	Kommunikation och erfarenhetsutbyte.....	40
6.6.3	Utbildning och digital kompetensförsörjning	42
7	Diskussion	43
7.1	Digitala agendan och lärande inom organisationer	43
7.2	Digitalisering för lärande i offentlig verksamhet.....	45
7.3	Det upplevda behovet av ledning och styrning	47
7.4	Lärande och kommunikation genom digitalisering.....	50
8	Slutsats	54
8.1	Förslag till fortsatt forskning.....	59
9	Referenser	60
10	Bilagor	63

1 Inledning

I en omvärld som alltmer erbjuder och förutsätter digitala tjänster och digitala lösningar för hantering som tidigare skett på analogt vis, krävs en allt högre förståelse för digitaliseringens utmaningar och möjligheter hos de individer som i det dagliga arbetet ska nyttja digitala resurser (Regeringen, 2018). Behovet av förståelse för vad digitalisering är och vilka delar den kan tänkas bestå av blir därför en allt viktigare uppgift även för forskningen menar Ilomäki, Paavola, Lakkala och Kantosalo (2016). Taget till sin spets kan sägas att den digitala utvecklingen förändrar den kontext som utgör arbetslivet. Det förutsätter digital förståelse och kunskap hos de verksamhetsföreträdare och beslutsfattare som leder verksamheten in i den digitala tidseran (Li, Liu, Belitski, Ghobadian & O'Regan, 2016). Digitaliseringen sätter också fokus på medarbetarens digitala kompetens samt den digitala inkluderingen, eller i värsta fall det digitala utanförskap som uppstår mellan de grupper som med lätthet tar sig an digitalisering och de individer som upplever digitalisering som en försvårande omständighet i arbetsvardagen (Bertot, DeCoster, Jaeger, Katz & Thompson, 2012). Denna samhällsomvandling genomsyrar stor delar av samhället och i likhet med alla större samhällsomvandlingar påverkar det offentliga verksamheter och institutioner till förändring för att hänga med in i samtiden. Detta för att upprätthålla verksamhetens legitimitet gentemot sin omvärld och sina intressenter. I praktiken innebär det att det skapas ett kontextuellt tryck till anpassning som blir verksamhetsavgörande (Nygaard, Bengtsson & Johansson, 2002). Digitalisering som sådan får ett extra fokus inom svensk offentlig verksamhet där det finns en politisk vilja från regeringen, via regionerna och ned på kommunal nivå att främja digital kompetens, digital inkludering samt att dra nytta av digitaliseringens möjligheter för att upprätthålla en god samhällsservice och främja demokratin. (Regeringen, 2018).

Sett till forskningsfältet så har därför begreppet E-governance allt mer kommit att sammanfatta hur offentliga verksamheter arbetar med digitaliseringsfrågan ur ett styrande perspektiv. En definition som kommit att användas relativt brett är den som Gahrana (2012) sammanfattar som: E-governance eller e-styrning. Det kan ses som ett sätt för en stat och offentlig verksamhet i synnerhet, att använda informations- och kommunikationsteknik (IKT) för att erbjuda medborgarna och medarbetare offentligt finansierade tjänster, i form av informationsutbyte, kommunikation, integration av olika system och tjänster mellan offentlig verksamhet och medborgare, samt mellan offentlig verksamhet och dess medarbetare (Gahrana, 2012). Men redan på tidigt 80-tal konstaterar Louis (1983) och Putnam och Pacanowski

(1983) att en organisation kan ses som summan av sina interaktioner och all den kommunikation som sker inom organisationen. I likhet med Säljös (2015) synsätt kring hur lärande kan ske i en organisation, så tycks den digitala kompetensen att hantera all digital interaktion och kommunikation bli allt viktigare.

Digitaliseringen ställer följaktligen krav på ökade kunskaper på flera nivåer, oavsett om det är invånaren som ska nyttja en e-tjänst i kontakt med myndighet, en politiker som ska ta ett beslut i digitaliseringsfrågor, en tjänsteman som ska utreda effekter av en digitaliseringsinsats eller om det gäller en anställd eller elev som ska hantera ett digitalt gränssnitt inom ramen för sina arbetsuppgifter (Löfgren, 2007). Inom forskningen har det därför uppstått ett behov av att diskutera och till viss del definiera begrepp som digital delaktighet, digital kompetens och digitalt utanförskap. Historiskt sett har frågan konkret handlat om individens förmåga att utnyttja digital teknik (Lankshear & Knobel, 2008). Nu glider diskussionen allt mer mot individens och gruppens förmåga eller oförmåga att manövrera i ett komplext digitalt medielandskap och att i olika digitala kontexter verka, göra sig förstörd samt förstå (Illomäki et.al, 2016). Utifrån ett pedagogiskt synsätt har resan gått från att lära ut om digital teknik och digitala mediekkanaler till att faktiskt fokusera på att lära med och genom, olika digitala medier (Lankshear & Knobel, 2008). Med denna synvända följer en förändring av rollen som verksamhetsledare, ambassadör, pedagog eller ansvarig för digitaliseringsimplementering, framhåller Li et al. (2016).

För att möta dessa utmaningar och möjligheter tog Regeringen (2014) fram en digital agenda för Sverige. I den finns ett mål för IT-politiken: att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Den digitaliseringsprocess som nu pågår inom offentliga verksamheter i Sverige har pågått under en längre lång tid och skett med hjälp av olika verktyg och metoder samt styrmedel och utbildningsinsatser. Processen är en samhällsomvandling som sker parallellt på nationell, regional samt lokal nivå och genomförs såväl organisatoriskt som praktiskt (Regeringen, 2017). Redan för 10 år sedan studerade Löfgren (2007) hur digitaliseringen, E-governance, implementerades från statlig till lokal nivå i Sverige. Slutsatsen blev då att Sverige, i sin offentliga struktur, stod inför en utmaning att få de visioner och styrdirektiv, som fattas på statlig nivå, att implementeras hela vägen ned till lokal nivå. Det som komplicerade implementeringen var att strukturer inom statliga myndigheter, landsting, regioner och kommuner skiftade och att dessa strukturer var utlagda på olika nivåer. En annan aspekt som påverkade arbetet var att omfattningen av ansvar inom samma frågor varierade från verksamhet till verksamhet, när det gällde utvecklingsarbetet. Löfgren (2007) sammanfattade i sina resultat att det fanns skillnader i genomslagskraft och utfall för digitaliseringen. Slutsatsen var att det tycks krävas kompletterande åtgärder vid sidan om dialog och vis-

ionsdokument för att lyckas med en digitalisering på bred front. Ett avgörande problem var att visionerna dessutom varit så diffusa att de som var satta att förverkliga dem helt enkelt inte visste vad de skulle uppnå. (Löfgren, 2007).

För att möta upp den diffusa bilden av hur digitaliseringens målsättningar ska förverkligas har också begreppet E-leadership vuxit fram, i sin enklaste form handlar det om förmågan att leda och styra i en allt mer digitaliserad verksamhet. (Li et al. 2016). Mot bakgrund av vad Löfgren (2007) konstaterade så är vi, författarna till den här uppsatsen, intresserade av hur digitaliseringsarbetet ser ut rent praktiskt och på lokal nivå, tio år efter Löfgrens slutsatser. Upplevs visionerna för digitaliseringen lika diffusa nu som då? Upplever sig de personer som jobbar med digitaliseringsfrågan veta vad de ska uppnå idag? Då vi, författarna till uppsatsen, är verksamma i offentlig verksamhet i en region och i en kommun i Sverige så väcktes ett extra intresse för hur den här förändringsresan ser ut praktiskt och på lokal nivå i våra egna respektive verksamheter. Ett av de visionsdokument som vi kunnat hitta och som berör frågan om digitalisering, digital kompetens och digital delaktighet är regionens och kommunens Digitala agenda. Genom att synliggöra hur offentliga verksamheter arbetar med att implementera visionsdokument gällande digitalisering vill vi identifiera hur innehållet i den Digitala agendan får liv i praktiken. På så sätt ämnar vi lyfta fram eventuella framgångsfaktorer som kan vara gynnsamma för framtida arbete inom andra liknande verksamheter. I denna studie vill vi därför lyssna på verksamhetsföreträdare som jobbar strategiskt och praktiskt med digitaliseringsfrågan i berörda verksamheter. Genom deras berättelser, beskrivningar och syn på arbetet med digitalisering så vill vi belysa vad som skulle kunna vara nästa steg i digitaliseringsarbetet och hur det blir till praktisk nytta på lokal nivå i respektive verksamhet.

2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, genom ett lokalt exempel och personer som arbetar med digitaliseringsfrågan, belysa den utmaning som uppstår i offentlig verksamhet när politiska visioner för digitalisering, det omgivande samhällets krav och verksamhetens egna mål ska sammanfogas till praktisk arbetsvardag. Utgångspunkten för studien är den regionala Digitala agendan som är framtagen som ett visionsdokument för hur informations- och kommunikationsteknik kan användas i länet där studien äger rum.

2.1 Forskningsfrågor

Hur har innehållet i det framtagna visionsdokumentet Digital agenda kommit att påverka berörda verksamheter i praktisk arbetsvardag?

Hur problematiseras digitaliseringsarbetet av verksamhetsföreträdare som arbetar strategiskt och praktiskt med digitalisering?

Vilka möjligheter finns för de som arbetar med att utveckla organisationens förutsättningar inom lärande och kommunikation med hjälp av digitalisering?

2.2 Avgränsningar

Inom ramen för den här studien tittar vi inte in på enskilda tekniska verktygsval, kommunikationskanaler eller IT-komponenter. Vår bedömning är att frågan om enskilda programvaror eller enskilda tekniska lösningar lätt leder till en onödig datering. Vi lägger istället fokus på de processer, den kontext och de förutsättningar som verksamhetsföreträdare som arbetar med digitaliseringsfrågan upplever och beskriver. Vi ämnar heller inte nå generell och kvantifierbar kunskap utan snarare lokala beskrivningar på djupet, som inte fångats tidigare.

3 Teori

Syftet med denna uppsats är att tvärvetenskapligt undersöka hur den Digitala agendan implementerats i offentliga verksamheter och hur digitaliseringsprocessen upplevs av personer som arbetar aktivt med frågan. Det här görs genom att analysera insamlad empiri med institutionell och kontextuell organisationsteori, tidigare studier kring E-governance, E-leadership, digital kompetens och olika studier kring IT-implementering och kommunikationsvetenskap. För att fånga lärandeperspektivet i digitaliseringsprocessen, och därmed kunna ge förslag på hur implementeringsarbetet ska kunna bedrivas framöver så tillämpas ett sociokulturellt perspektiv på lärande. Dessa teoretiska utgångspunkter grundar sig i studiens frågeställningar och målsättningen att finna teoretiska kopplingar och förklaringar till studiens resultat. På så sätt ämnar uppsatsens teoretiska perspektiv att hjälpa till att finna svar på vilken roll den Digitala agendan och dess innehåll skulle kunna ha i olika nivåer i offentliga verksamheter framöver.

3.1 Institutionell och kontextuell organisationsteori

Studiens respondenter arbetar i verksamheter, i offentliga organisationer, och det är utifrån deras roll som verksamhetsföreträdare de svarar på studiens frågor. Därför blir det också intressant för studien att se resultatet ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. En av de organisationsteorier som lägger stor vikt vid hur organisationer påverkas av den kontext de verkar i är den institutionella organisationsteorin menar (Nygaard, Bengtsson & Johansson 2002).

Den institutionella organisationsteorin kan ses som ramverk för hur organisationer påverkas av den förändring som sker i omgivande kontext samtidigt som verksamheten behåller fokus på effektivitet samt behåller sin legitimitet. Utgångspunkten i teorin är att se hur organisationer hanterar det institutionella trycket från omvärlden som de ständigt utsätts för. Detta för att vara en legitim del av den omvärld verksamheten befinner sig i. Då offentliga verksamheter ständigt påverkas av den omgivande kontexten, som digitalisering av samhället är ett exempel på, krävs att verksamheten hanterar det institutionella tryck som det utgör och intar sin rättmätiga position (Nygaard et al., 2002).

3.1.1 Jakten på legitimitet

För att få och behålla legitimitet, i samhället och i förhållande till andra aktörer, krävs att organisationer och verksamheter följer spelregler kring hur de förväntas agera och hantera den kontext de är en del av, konstaterar Nygaard et al. (2002). De

processer som hanteras och de beslut som fattas inom en offentlig verksamhet måste inrymmas i det som organisationens intressenter förväntar sig. Inom offentliga verksamheter kan sådana intressenter vara allt ifrån beslutsfattande politiker till medarbetare, medborgare, elever, brukare, leverantörer och andra samarbetsparter. Enligt den institutionella organisationsteorin så är det också därför de olika intressenternas samlade förväntningar blir spelplanen för hur en organisation kan agera och utvecklas för att behålla sin legitimitet. Handlingsutrymmet och legitimiteten kan sägas få sina ramar utifrån regulativa strukturer, normativa strukturer och kognitiva strukturer (Nygaard et al., 2002).

3.1.2 Organisationsstrukturer

Det finns olika typer av strukturer att förhålla sig till sett till den institutionella organisationsteorin. Verksamhetens förhållningssätt till dessa är avgörande för att uppnå både intern och extern legitimitet, menar Nygaard et al. (2002). De regulativa strukturer som en organisation har att förhålla sig till kan vara avtal, kontrakt, certifiering och lagstiftning. Dessa strukturer reglerar direkt vad en verksamhet kan och får ägna sig åt utan att tappa i legitimitet. En organisations legitimitet utifrån normativa strukturer bygger på hur den omgivande kontexten uppfattar och bedömer verksamhetens samlade kunskaper, både inom och utanför organisationen. Det kan exempelvis vara att läkare i vården har en gemensam uppfattning om hur vårdverksamhet ska bedrivas på bästa sätt eller att lärare i skolan har en bild av vad som är god pedagogisk verksamhet. Det medför att en organisation med flera olika individer, grupper och professioner ges ett visst handlingsutrymme givet summan av de olika gruppernas förväntan på verksamheten. Förutom dessa strukturer påverkas även organisationer av individens kognitiva strukturer menar Nygaard et al. (2002). Det vill säga de perspektiv som individerna i och utanför organisationen har och hur de uppfattar och tolkar verksamheten i förhållande till omvärlden. De kognitiva strukturernas koppling till verksamhetens legitimitet handlar därför om olika individers och grupper samsyn i olika frågor. Där kan samsyn skapa handlingsutrymme inom delar av organisationen, medan andra delar av verksamheten inte delar denna samsyn. Kognitiva strukturer påverkas även av den kontext där individen befinner sig och vilka andra individer som finns i kontexten, samt hur organisationens medarbetare förhåller sig till den regulativa strukturen (Nygaard et al., 2002).

3.2 Sociokulturellt perspektiv på lärande

Säljö (2009) beskriver begreppet lärande med utgångspunkten i ett situationsanpassat och sociokulturellt perspektiv. Det perspektivet tar avstamp i tanken om att det nödvändigtvis inte är individen i sig själv som ”lär sig”. Istället fokuserar Säljö (2009) på mellanmännisklig interaktion och det sociala perspektivet, där förutsättningar för grupper och organisationers lärande står i fokus. Detta perspektiv ger i sin förlängning ett diskussionsunderlag för hur lärande som begrepp och fenomen

kan beskrivas. Säljö (2009) menar vidare att det är viktigt att kunna se lärande ur olika perspektiv beroende på situation och ändamål.

Säljö (2015) lyfter även frågan kring lärande och problematiserar vilket syfte lärandet har. I generaliserande drag kan sägas att det finns två stora perspektivsskillnader. Syftet med lärande kan beskrivas som att fokus antingen ligger på vad som ska läras, det vill säga produkten av lärandet. Det kan manifesteras i färdigheter, fakta, definitioner och i linje med det synsättet blir lärandet en reproduktion av något som någon annan lär ut. Det andra synsättet fokuserar snarare på hur lärandet sker. Fokus enligt det här perspektivet blir följaktligen hur lärandemomenten organiseras, vilka lärandeprocesser som främjas och vilka metoder som tillämpas för att forma kunskap. Enligt det senare synsättet handlar lärande snarare om processen fram till insikt och förståelse för en viss situation, grupp, kontext, arbetsätt eller metod för att hantera något. I det här fallet blir lärande den aktivitet som bedrivs för att undersöka hur något är beskaffat (ibid.).

Däremot konstaterar Oliver (2011) att även om en digitalisering eller en viss teknik har potentialen att underlätta vissa ageranden eller stödja en viss verksamhetsprocess, så ger det nödvändigtvis inte svaret på hur tekniken bäst ska utformas för att individen, gruppen eller samhället bäst ska förstå och lära sig använda tekniken. Vidare menar Oliver (2011) kring hur teknik och digitaliseringen kan ses som ett redskap för en verksamhet att uppnå ett mål med. Det intressanta är då de effekter som kan skapas mellan den sociala praktiken, IT och verksamheten, samt den kunskap som är tänkt att förmedlas i kontexten. Det handlingsutrymme har kommit att benämnas med begreppet *affordance*. Kort beskrivet kan sägas att ”*affordance*” anger och beskriver vilket handlingsutrymme en viss teknisk lösning ger användaren. Alltså vilka egenskaper som en individ kan förfina med hjälp av en viss digital teknik och vilka möjligheter digitaliseringen ger individen, som inte hade varit möjliga utan teknikens hjälp. På detta sätt kan möjligheter skapas att identifiera delar som gynnar såväl som försvårar kunskapsutveckling och lärande (ibid.).

3.2.1 Institutionell och kontextuell organisationsteori i förening med sociokulturellt perspektiv

Genom att analysera studiens empiriska material utifrån ramverket inom den institutionella och kontextuella organisationsteorin, vars fokus ligger på att synliggöra hur organisationen hanterar och påverkas av omgivande kontextens syn på verksamheten samt dess förmåga att behålla sin legitimitet både internt och externt, fångas teoretiska faktorer som påverkar organisationens utveckling (Nygaard, et al., 2002). Med hjälp av det sociokulturella perspektivet på digitaliseringens möjligheter kan också frågan om det organisatoriska lärandet närmas. Utifrån ett lärandeperspektiv är det viktigt att påminnas om att den sociala praktiken är en påverksfaktor i digitaliseringsprocessen, då digitalisering i sig inte innebär att det

automatiskt sker ett lärande i en teknisk kontext (Selwyn, 2011). Detta beskrivs av Oliver (2011) som lyfter fram den risk som kan uppstå när tilltron till digitalisering är så stor att organisationen förlitar sig på att implementering av tekniska verktyg och hjälpmedel har inneboende förmåga att lösa verksamhetens problem. Oliver (2011) beskriver vikten av att digitaliseringsprocessen är förankrad i den faktiska verksamheten för att den tekniska lösning, E-tjänst eller liknande, som ska implementeras stödjer ett verksamhetsnära eller praktiskt behov.

Genom att koppla samman vårt resultat med sociokulturellt perspektiv samt institutionell och kontextuell organisationsteori vill vi synliggöra flera olika perspektiv som kan påverka hur en verksamhet kan utvecklas sin digitaliseringsprocess både internt inom sin organisation men även externt ut mot samhällsmedborgare. För att problematisera det val vi gjort gällande teoretiska ansatser vill vi, med utgångspunkt i Oliver (2011) och Selwyn (2012), lyfta fram potentialen och problematiken i den digitala teknikens förmåga att bistå lärandet i en verksamhet, samt synliggöra på vilket sätt den sociala och samhälleliga kontexten påverkar den digitaliseringen som pågår inom organisationen.

4 Tidigare forskning

4.1.1 Lärande i digitaliseringens tid

Mot bakgrund av det något breda lärandebegreppet så blir det intressant för den här studien att belysa lärandet kopplat till digitala verktyg och kanaler. Både Selwyn (2012) och Oliver (2011) diskuterar i sin forskning den grundläggande frågeställningen: Har digital teknik förmågan att underlätta lärandet i en verksamhet? Oliver (2011) har i sin forskning tittat på och konstaterat att digitalisering eller teknik i sig inte nödvändigtvis är svaret på frågan om varför något ska digitaliseras eller varför just en viss teknik ska användas. Kopplat till det intresserade sig Oliver (2011) även i begreppet ”affordance”, det vill säga individens handlingsutrymme i en digital kontext där viss teknik kan ge individen möjligheter som inte funnits utan samma teknik. Däremot konstaterar Oliver (2011) att även om en digitalisering av en viss process eller en viss teknik har potentialen att underlätta vissa ageranden eller stödja en viss verksamhetsprocess, så ger det nödvändigtvis inte svaret på hur tekniken bäst ska utformas för att individen, gruppen eller samhället bäst ska förstå och lära sig använda tekniken. Men genom att använda begreppet affordance vill Oliver (2011) förklara de effekter som kan finnas mellan den sociala praktiken, ett digitalt gränssnitt/IT och verksamheten samt den kunskap som är tänkt att förmedlas i kontexten. På detta sätt skapas möjligheter att identifiera delar som gynnar såväl som försvårar kunskapsutveckling (ibid.). Det är viktigt att påminnas om att teknikutvecklingen i sig inte innebär att den tekniska kontexten i skolan eller inom annan verksamhet utvecklas automatiskt. Den sociala praktiken är en annan påverkansfaktor (Selwyn, 2011). Oliver (2011) beskriver vidare risker i att tekniska verktyg och hjälpmedel ibland felaktigt implementeras på grund av en tilltro till att tekniken som sådan har en inneboende förmåga att lösa problem. Det vill säga att en digitalisering av en tjänst, eller implementering av ett system drivs utan förankring i den faktiska verksamheten. Då riskerar den berörda organisationen att hamna i en situation där en teknisk lösning införs utan att den faktiskt stödjer vare sig verksamhetsnära eller praktiska behov, just eftersom ingen konkret efterfrågat den.

Digitaliseringsinitiativ i en verksamhet kan också delvis förklaras med Activity theory. Inom teorin ses då implementering och användning av ett digitalt verktyg, en digitalisering av något, som ett medel att nå ett annat mål med. Utgångspunkten i teorin är att arbetsplatser, grupper och individer i olika utsträckning arbetar mot mer eller mindre på förhand definierade målsättningar. I processen mot att fullgöra målet behövs därför ett verktyg och det leder till att verksamheten implementerar

digital teknik i processen. Digitaliseringen har då blivit en möjliggörare till ett visst verksamhetsmål. I Activity theory står alltså varken den tekniska lösningen eller individen i centrum utan det centrala är att se hur digitalisering kan stötta en viss process och hjälpa verksamheter att nå fördefinierade mål givet en viss social eller organisatorisk kontext (Oliver 2011).

Det går dock inte bara att diskutera hur individer kan nå sina mål med hjälp av teknik. Det är minst lika relevant att belysa hur grupper arbetar med arbetsuppgifter för att upprätthålla sociala processer. Vidare bör diskuteras hur det snarare är den sociala och samhälleliga kontexten som driver på teknisk utveckling, snarare än teknisk utveckling som driver på social förändring (Oliver 2011).

4.1.2 Organisationens förutsättningar för lärande

För att närma sig frågan om lärande inom ramen för en organisation uppstår också behovet av beskriva vad som situerar en organisation och dess inre liv. En beskrivning som kom att växa sig stark inom kommunikationsvetenskapen redan i början på 1980-talet var Louis (1983) och Putnam & Pacanowskis (1983) sätt att beskriva organisationen som summan av sina interna och externa interaktioner och all den kommunikation som sker inom ramen för verksamheten.

Detta kan exempelvis genom den interaktion sker mellan medarbetare, mellan medarbetare och ledning, mellan verksamhetsgrupper och mellan organisationens företrädare och externa parter. Enligt Louis (1983) och Putnam och Pacanowskis (1983) forskning är det just detta som konstituerar en organisation. I ljuset av den utgångspunkten uppstår frågan hur en organisation och dess medarbetare då ges förutsättningar att verka och kommunicera i den digitala kontexten.

Sett till forskningsfältet så har frågan om digital kompetens blivit allt mer relevant. Innebörden i detta begrepp tycks dock vara i en ständig förändring. Från början låg fokus på att betona vikten av individens tillgång till digital teknik och de färdigheter som krävdes för att nyttja tekniken. Men redan för mer än 10 år sedan gled diskussionen, menar Lankshear & Knobel (2008), allt mer mot individens och gruppens förmåga att manövrera i ett komplext digitalt medielandskap och att i olika digitala kontexter verka, göra sig förstådd och förstå. Ett annat perspektiv att förklara digital kompetens är att använda begreppet digital literacy, som förklaras med att individen ska ha tillräckliga kunskaper att kunna använda tillgänglig teknik och digitala verktyg (Bertot et al., 2012).

Illomäki et.al (2016) konstaterar att digital kompetens också kommit att handla allt mer om politiska mål och samhällets förväntningar på medborgarskap i ett kun-

skapsbaserat samhälle. Det kan ses som en sorts digital transformation av samhället, där digital kompetens betraktas som en av flera kärnkompetenser i organisatoriska och offentliga policydokument.

Inom den pedagogiska delen av forskningsfältet finns ännu inte ett helt enhetligt eller standardiserat koncept kring hur digital kompetens faktiskt bör betraktas. Mot bakgrund av den konceptuella osäkerheten inom forskningsfältet tittade Illomäki et al. (2016) på 76 forskningsartiklar inom det pedagogiska forskningsfältet. Utgångspunkten i urvalet var att digital kompetens som begrepp och koncept delvis beskrivs på olika sätt i samtliga artiklar. Studien tog även sikte på angränsande begrepp så som digital literacy, new literacies, multiliteracy och media literacy.

Ett annat fynd från Illomäki et al. (2016) är hur begreppet "digital" ringas in som en allt mer förekommande ersättare för det som förut kallades för kunskap inom information- och kommunikationsteknik (IKT). Det tycks även ha skett en förskjutning som leder fram till begreppet kompetens där Illomäki et al. (2016) konstaterar att det som förut ofta benämndes som färdigheter eller förmågor har över tid sammanfogats i det bredare begreppet kompetens. Istället för en IT-teknisk färdighet i en viss programvara så glider diskussion mot att handla om den bredd av kompetens som krävs för att förhålla sig till och navigera i ett digitalt samhälle. I sina slutsatser konstaterar Illomäki et al. (2016) att digital kompetens sammantaget handlar om fyra huvudteman:

1. I det första och övergripande steget framhåller Illomäki et al. (2016) de rent tekniska färdigheter och de metoder som en individ tillämpar praktiskt för att använda ett digitalt verktyg, teknik, system eller programvara.
2. I den andra delkomponenten beskriver Illomäki et al. (2016) förmågan att praktiskt använda och tillämpa digitala verktyg på ett meningsfullt sätt inom studier, arbete och i vardagslivet. Här ligger därför tyngdpunkten på de mer kunskapsrelaterade färdigheter som fokuserar på inhämtande av information och tillämpning av den information som inhämtats. Fritt översatt kan detta beskrivas som digital händighet.
3. I det tredje huvudområdet ringar Illomäki et al. (2016) in förmågor och förståelse för generella fenomenen inom digital teknik. Det vill säga individens förståelse för tekniska begränsningar, ett källkritiskt förhållningssätt, insikten om etiska problemställningar samt en bredare insikt kring de faktorer som styr hur en digital miljö byggs upp. Detta tangerar även insikt om hur utvecklingen allt mer går mot att det är smarta algoritmer och till viss del den artificiella intelligens som sätter ramar och ger möjligheter för det digitala landskapet.
4. Till sist framhåller Illomäki et al. (2016) individens motivation att delta och engagera sig i den digitala kulturen. I en miljö där denna motivation blir detta en

fråga om hur individuell, gruppmissig och kulturell attityd p averkar i en delvis digitaliserad miljö. Individens f orm aga att hitta nytta i den digitala miljön och d arigenom också skapa motivation att delta och engagera sig. Sammantaget, argumenterar Illom aki et al. (2016), f ar dessa perspektiv också en samh ellelig dimension, n amligen digital kultur som en del av ett inkluderande demokratiskt samh elle.

4.2 Digital delaktighet

Det engelska begreppet f or digital delaktighet är digital inclusion och  r den process som fogar samman digitala klyftor med digital kompetens. När individer  r digitalt delaktiga inneb ar det att den digitala kompetensen har ökat (Bertot et al., 2012). Regeringen (2014) skriver att den digitala delaktigheten i Sverige behöver  ka f or att medborgarna ska kunna delta i samh ellslivet. En ökad digital delaktighet är en demokratifaktor där medborgare vet sina rättigheter och skyldigheter. F or att  ka tillgång till internet f or de samh ellsgrupper där det idag finns en digital divide, en digital klyfta, behöver det finnas en insikt att dessa skillnader finns på organisationsnivå. Detta arbete behöver finnas med vid planering av utbyggnad eller förändringar inom infrastruktur, digital och teknisk samt bredbandsutbyggnad (Bertot, DeCoster, Jaeger, Katz & Thompson, 2012).

4.3 Informations- och kommunikationsvetenskap - den kommunikativa organisationen

Inom forskningsfältet f or kommunikationsvetenskap har det sedan en tid funnits ett begrepp som vunnit allt mer mark, men som inte förklarats på ett helt entydigt sätt: ”Den kommunikativa organisationen”. F or att undersöka begreppet mer genomgående så initierades det svenska forskningsprojektet med samma namn ”Den kommunikativa organisationen”. Det  r ett treårigt forskningsprojekt som bygger på ett samarbete mellan Sveriges kommunikatörer (branschf orening), Lunds universitet och en rad organisationer och finansiärer där undersökningarna äger rum: Eon, Göteborgs stad, Helsingborgs stad, Ikea of Sweden, Länsstyrelsen Västernorrland, Malmö stad, NCC, Polismyndigheten, PostNord, Stockholms stad och Västra G tlandsregionen (Sveriges kommunikatörer, 2015).

I sin första delrapport tar studien avstamp i att belysa begreppet den kommunikativa organisationen som använts flitigt som fackterm i verksamheter som arbetar med kommunikationsfrågor. Problemet, så som studiens författare ser det,  r att det just varit en fackterm som utgått ifrån yrkesverksammas dialog och erfarenhet kring begreppet, men som aldrig blivit helt beforskat vetenskapligt och heller inte gett särskilt tydlig vägledning kring vilket sätt kommunikation har möjlighet att

skapa konkret värde i olika organisationer, konstaterar Sveriges kommunikatörer (2015). Vidare menar studiens författare kring den historiska synen på organisationers verksamhet och hur den hängt samman med kommunikationsfrågan sett till forskningsfältet. Med stöd i Louis (1983) och Putnam & Pacanowski (1983) och deras relativt tidiga ansatser att förklara hur en organisation inte bör ses som en orubblig struktur utan mer som en konstruktion av social karaktär, där verksamhetsföreträdare och medarbetares interaktion, det vill säga kommunikation, är det som utgör organisationen. Över tid har det här förhållningssättet till samspelet mellan kommunikation och organisation utvecklats. Idag pekar det breddade forskningsstödet på att det initiala synsättet, att se kommunikation som en informationsöverföring från verksamhetens ledning ned i organisationen, inte längre är lika applicerbar. På senare tid har tonvikten snarare legat på kommunikation som något som konstrueras mellan människor som interagerar och på så sätt skapar mening i organisationen. Den här synvändan har över tid satt en rad nya frågor på dagordningen inom organisations- och kommunikationsforskningen, exempel på det är: organisationskulturforskning, forskning om makt och strukturer, identitetsfrågan som forskningsfält, forskning om organisationsförändring, krishantering och för den delen ledarskapsforskning. Slutsatsen i flera av dessa forskningsgrenar är att kommunikation är ett grundfundament för vad som utgör en organisation och om inte annat en grundkomponent i vad det innebär att organisera (Sveriges kommunikatörer, 2015).

4.4 Digitala kommunikationskanaler i offentlig verksamhet

I takt med att samhället i stort digitaliseras i allt högre hastighet så ökar också användningen av digitala mediekanaler, konstaterar Burke-Garcia & Scally (2014). Som naturlig följd till den samhällsutvecklingen bedriver offentlig verksamhet allt mer av sin interna och externa kommunikation via digitala kommunikationsverktyg. I sina studier tittar Burke-Garcia & Scally (2014) på den här beteendeförändringen, med fokus på kommunikation i hälso- och sjukvårdssektorn. De konstaterar att olika former av sociala medier, såsom användning av de mer etablerade Facebook och Twitter ofta framhålls som de främsta digitala kommunikationskanalerna att tillgå, det vill säga att närvaron där skulle ha ett egenvärde i sig. Men i sina studier efterlyser författarna en smartare och mer strategisk planering där den verksamhetsnära nyttan sätts i centrum och utvärderas, så att användningen av digitala kanaler når sin fulla effektivitet för den enskilda verksamheten (ibid.).

Det centrala i Burke-Garcia & Scallys (2014) analys går ut på att digitala medier och användningen av digitala sociala kommunikationskanaler inom offentlig verksamhet bör ses som en bärare av kärnverksamhetens budskap och kommunikation,

det vill säga inte bara som ett komplement till andra mer traditionella kommunikationsformer. Slutligen argumenterar Burke-Garcia & Scallys (2014) därför att det krävs att ledargestalter inom den offentliga sektorn får ökad kunskap om och själva använder de digitala kanalerna och på så sätt blir bärare av nyttan och utveckling i de digitala kanalerna.

Två år senare konstaterar också Williamson (2016) att dagens samhälle präglas till stor del av de beteendemönster och den logik som råder i sociala medier. Det sätter också ett tryck på den moderna organisationen vad gäller hur de interna system och kommunikationskanaler kan konstrueras så att verksamheten samtidigt håller takten med omvärlden. Williamson (2016) argumenterar därför att det skett en förskjutning och ett organisatoriskt tryck på många verksamheter, så att de sociala medierna blivit norm och numer sätter ramarna för hur och vilken ny teknik som kan implementeras. Allt fler medarbetare förväntar sig helt enkelt att nya tekniska lösningar har samma logik och samma funktionalitet som de sociala medier som används privat har. Det i sig väcker frågor kring hur den moderna organisationen hittar riktning och strategier för hur digitala verktyg.

4.4.1 E-governance - att ta sig an digitaliseringen i offentlig verksamhet

Styrssystem och managementteorier om hur organisationer, företag och för den delen offentlig verksamhet bedrivs och bör bedrivas är ständigt av intresse för en rad forskare. I takt med att samhället digitaliseras så har allt fler studier av den typen kommit att fokusera på hur digitaliseringen påverkar förutsättningarna för olika verksamheter. Löfgren (2007) tittar närmare på begreppet E-governance och hur Sverige reformeras till att möta medborgarnas behov av digitala tjänster, dygnet runt. I sin forskning tittar Löfgren på en rad styrdokument och undersökningar kring just implementering av policys kopplat till digitalisering av den offentliga verksamheten.

Det finns olika definitioner av begreppet E-governance. En definition som kommit att användas relativt brett är den som Gahrana (2012) sammanfattar. E-governance eller e-styrning är ett sätt för en stat och offentlig verksamhet i synnerhet, att använda informations- och kommunikationsteknik (IKT) för att erbjuda medborgarna offentligt finansierade tjänster, i form av informationsutbyte, kommunikation, integration av olika system och tjänster mellan offentlig verksamhet och medborgare, samt mellan offentlig verksamhet och dess medarbetare. Löfgren (2007) hittar genom sin forskning tre grundläggande problemställningar kopplat till det offentliga arbetet med digitalisering:

1. Tillgänglighetsproblematiken

Ambitionen att göra information om offentliga verksamheter och dess tjänster tillgängliga för alla medborgare via digitala kanaler, samtidigt som alla medborgare inte har tillgång eller nyttjar de digitala tjänsterna (Löfgren, 2007).

2. Rationaliseringsmålen

Digitaliseringen drivs på av viljan att effektivisera de interna processerna i offentlig verksamhet, så att medborgarnyttan ökar, samtidigt som målet är att kostnaderna för en ökad medborgarnyttan ska gå ned (Löfgren, 2007).

3. Inköp av system och tjänster som metod

Då offentlig verksamhet delvis följs upp på vilka satsningar som görs, tenderar inköp av IT-system och kommunikationstjänster bli det sätt som digitaliseringsframstegen följs upp utifrån. Det i sig kan tendera att skjuta fokus från de medborgerliga eller verksamhetsmässiga nyttor som egentligen ska stödjas (Löfgren, 2007).

I sina studier drar Löfgren (2007) slutsatsen att Sverige, i sin offentliga struktur, har en utmaning i att få igenom visioner och styrdirektiv, som tas på statlig nivå, hela vägen ned på lokal nivå. Med olika strukturer för statliga myndigheter, lands-ting, regioner och kommuner, som i olika delar ansvarar för olika nivåer av samma frågor, blir genomslagskraften och utfallet i ett implementationsarbete relativt olika, givet vilken aktör som belyses. De politiska instrumenten och vägarna för ett så stort förändringsarbete, som att digitalisera det offentliga samhället, begränsas till sin form när de främsta verktygen som används är dialog och visionsdokument. Ett bärande problem har dessutom varit att visionerna varit så diffusa att de som varit satta att förverkliga dem helt enkelt inte kunnat veta vad de skulle uppnå (Löfgren, 2007).

[...]the aims of the policy diffused to an extent that those in charge of the implementation are made incapable of understanding what they are supposed to accomplish (Löfgren, 2007 s.350).

Behovet av att samla kunskap för att driva verksamheten framåt har fångats även inom andra forskningsfält. För att möta upp behovet av att leda och styra olika verksamheter och dra nytta av all den kompetens och de förutsättningar som verksamheten har så har begreppet Knowledge management kommit att beforskas allt mer. Det kan beskrivas på lite olika sätt beroende på kontext. I grunden handlar det om någon form av systematiska hanteringen och användningen av kunskap inom en organisation. Syftet är då att samla data, kunskap och erfarenhet inom organisationen och hantera summan av kunskapen för att förbättra organisationen i önskvärd riktning (Park & Allaby, 2013).

4.4.2 E-leadership - att leda organisationen i ett digitalt landskap

I takt med att digitaliseringen blir en allt viktigare del av olika verksamheter så ökar också trycket och förväntan på de verksamhetsföreträdare som arbetar verksamhetsövergripande med frågorna. Mot bakgrund av det tittade Li et al. (2016) närmare på det begrepp som kommit att framträda allt mer i forskningen, nämligen E-leadership. Alltså förmågan att som verksamhetsledare manövrera och leda verksamheten med hjälp av och genom att hantera digitaliseringens möjligheter. I sina studier, som bestod av dels litteraturgenomgång av dåvarande forskningsläge vad gäller ledarskap och digitaliseringsimplementering, samt en fallstudie baserad på 42 intervjuer med verksamhetsledare i just digitaliseringsroller i små och medelstora företag, så formulerade Li et al. (2016) ett ramverk med signifikanta egenskaper för E-leadership. De framför att tidigare studier saknat empirisk grund och att ytterligare större studier på området krävs.

I sitt ramverk blandar de teori och empiri och på så sätt sammanfattar en rad olika teser om egenskaper eller komponenter som gemensamt utgör grunderna i E-leadership:

4.4.2.1 Agilt ledarskap

Ett förhållningssätt som bygger på ödmjukhet inför förändringar och kontinuerligt möjliggör justeringar inom verksamheten i både praktiska och strategiska frågor. Denna flexibilitet gäller förmågan att kunna justera och flexibelt ändra riktning i både strategiska vägval, affärsmässiga beslut, processförändringar och mer IT-arkitekturella förändringar. Li et al. (2016) menar vidare att det agila ledarskap ökar framgångschansen att agera i tvetydiga situationer när IT och teknik strular. Vidare lyfts vikten av att verksamheten som sådan klarar av att upprätthålla en agil strategi och ett agilt förhållningssätt.

4.4.2.2 Arkitekturellt perspektiv

Ett förhållningssätt som sätter systemlogik och sammanhang i centrum. Detta görs genom att hitta en designlogik och logiska arrangemang för hur tekniska lösningar hänger ihop med verksamhetens värdeskapande processer, kompetenser, organisationsstruktur och systemarkitektur. (Li et al., 2016)

4.4.2.3 Digitalt entreprenörskap och digital organisationskultur

Ett förhållningssätt som främjar innovation och stödjer möjligheten att testa nya teknologier, nya kompetenser och därigenom hittar ny verksamhetsnytta. Det innebär att det inom den befintliga organisationen finns en kultur, en kompetens och en attityd som tillsammans gör det möjligt att ta sig an digitaliseringen (Li et al., 2016).

4.4.2.4 Resurseffektivisering och konkurrensfokus

Ett förhållningssätt där ledaren ser digital teknik som en konkurrensfaktor och en möjliggörare gentemot verksamhetsområdets konkurrerande aktörer, där val av digitala tjänster syftar till att stödja och digitalisera kärnverksamheten utan att ta onödigt med resurser eller kompetenser i anspråk. Den digitalisering som sker bör därför spara verksamheten tid snarare än tynga den med tid (Li et al., 2016).

4.4.2.5 Fokus på samverkan

Ett förhållningssätt där nytta distribueras över hela verksamheten och där goda exempel och innovationer kommer andra i verksamheten till nytta. I samverkansbegreppet ligger också att olika verksamheter inom samma organisation får solidarisk tillgång till data och teknik som andra delar av verksamheten nyttjar (Li et al., 2016).

5 Metod

All forskning bygger på insamling av data i någon form. När ett forskningsprojekt eller en studie inleds är det viktigt för forskaren att ta avstamp i hur studiens data ska samlas in för att få en teoretisk ansats att utgå från. En viktig fråga, som bland annat Wallén (1993) framhåller, är att i den inledande fasen böttna i vilket perspektiv, med vilken ansats, som empirin ska samlas in samt ha kunskap om hur bearbetningsprocessen ska se ut. Med ansats menas utifrån vilken utgångspunkt forskaren ser på sitt insamlade material och hur materialet behandlas genom forskningsprocessen. Den induktiva ansatsen tar sin utgångspunkt i empirin, insamlade data, för att sedan kopplas samman med etablerade teorier och andra liknande studier för att förklara det som framkommit i studiens insamlade data. Studien tar sin utgångspunkt i de erfarenheter, beskrivningar och reflektioner som de respondenter som deltar i studie lyfter fram, vilket är grunden i en kvalitativ induktiv studie menar Wallén (1993). Undersökningens frågor formulerades som öppna frågor för att ge stort utrymme för alla respondenter att djupgående få beskriva den verklighet de upplever. Studiens fokus utgår från de svar som intervjuade respondenter gett, vilket ligger till grund för valet av induktiv ansats. I praktiken har valet av metodologisk ansats inneburit att intervjuer, transkribering, textanalyser och tematisering av empirin utförts till stora delar innan insamling av teori ägt rum. Utifrån resultatet av datainsamlingen har sedan empirin tematiserats, förankrats och diskuterats i jämförelse med tidigare forskning, enligt de steg som Denscombe (2014) lyfter fram och som beskrivs under följande rubriker.

5.1 Design

Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie som syftar till att belysa olika fenomen samt skeendens inneboende egenskaper, innebörd och dess karaktär (Kvale, 1997; Widerberg, 2002). För att tillgodogöra sig studiens resultat, diskussion och därmed slutsatser på ett korrekt sätt är det viktigt att böttna i metodologiska val samt utgångspunkter som finns för studien. I den här studien ligger fokus, i och med den kvalitativa inriktningen på att belysa, beskriva samt förklara hur och varför organisationer arbetar med digitaliseringsfrågan och hur det arbetet kan stödja digital kompetensutveckling.

Denna studie har ingen ambition att belägga eller fastslå en statistiskt vederlagd sanning eller dra generella slutsatser genom insamling av ett stort urval av data. Studien ska snarare gå på djupet och belysa individer och grupperns upplevelser

med utgångspunkt i den kontext som studerats. Valet av metodologisk utgångspunkt grundar sig på att studien ska utforska ett specifikt fenomen, en infallsvinkel i en process som tidigare inte belysts och tolkats på liknande sätt. För att tolka fenomen där det på förhand saknas fullständig information lämpar sig den kvalitativa metodinriktningen. För att lägga extra tonvikt vid den mänskliga faktorn, hur medarbetare påverkas, upplever och agerar inom ramen för sina roller gällande implementering av den Digitala agendan så fastslogs att det kvalitativa angreppssättet var mest plausibelt (Wallén, 1993; Kvale, 1997; Denscombe, 2014; Bryman, 2011).

De frågor som ställdes vid intervjuer eller vid inhämtning av skriftliga svar utgick från frågeställningar relaterade till den regionala Digitala agendan. På regional nivå innehåller den regionala Digitala agendan fem fokusområden:

- bredbandsinfrastruktur
- digital kompetens och delaktighet
- digitala tjänster för allmänheten
- digitalt stöd inom offentlig verksamhet
- IT för företagande och entreprenörskap

För att avgränsa oss i denna uppsats har vi valt att fördjupa oss i tre av dessa fokusområden:

- digital kompetens och delaktighet
- digitala tjänster för allmänheten
- digitalt stöd inom offentlig verksamhet

Syftet med intervjuguiden är alltså att ringa in uppfattningen hos studiens respondenter inom dessa områden.

Sättet som den insamlade empirin sedan behandlades på utgår ifrån principerna inom grundad teori, enligt Denscombe (2014) och beskrivs nedan.

5.2 Grundad teori

Grundad teori är en kvalitativ metodteknik som kan anses vara en lämplig att använda när studierna omfattar mänsklig interaktion eller om undersökningen avser att undersöka områden som tidigare är otillräckligt utforskade. Grundad teori utgår från att forskaren väljer en relevant kontext, situation eller händelse där en konkret information kan samlas in (Denscombe, 2014). Målet med grundad teori är att förklara lokala kontexter, situationer och händelser för att utifrån detta sedan beskriva en teori, vilken kan ses som den väsentliga delen med den forskning som genomförts (Denscombe, 2014). Teorin ska presenteras utifrån en teoretisk utgångspunkt men konkretiseras med hjälp av exempel från den insamlade empirin (Holton & Walsh, 2016). När teorin ska formuleras bör den vara så distinkt som möjligt vilket innebär att den behöver vara så tydlig för de som deltagit i studien att teorin blir

förståelig och användbar i den verksamhet som studerats (Holton & Walsh, 2016). Detta grundantagande är vägledande i den här studien eftersom ambitionen är att slutsatserna också ska kunna komma verksamheten till godo.

Om forskaren tydligt och exakt redogjort för hur insamling av data skett, det vill säga var, när och hur den samlats in samt vilka val som skett under kodnings- respektive analysprocessen så kan även tillförlitligheten i den beskrivna teorin anses vara hög (Denscombe, 2014). Målet är inte att skapa en teori som kan generaliseras utan syftet är att förklara de lokala situationer och händelser som har studerats. Då teorin utgår från insamlad empiri i en utvald kontext bör den anses ha god trovärdighet (Denscombe, 2014).

Martin och Turner (1986) lyfter fram att de processer som grundad teori bygger på kan ses som iterativa och forskaren kan behöva komplettera genom att samla in ytterligare data. Denscombe (2014) menar att om forskaren, under studiens gång, behöver samla in ytterligare information så ska denna inhämtas utifrån ett teoretiskt urval, baserat på sex kriterier. Den nya situationen/händelsen väljs medvetet av forskaren för att den kommer att bidra till forskningen, ny insamlade data ska ses som kumulativ och ses som en helhet tillsammans med tidigare data och det urval som sker ska ha relevans för forskningen och inte ske slumpmässigt. Urvalet ska leda till att insamlad data går från bredd till djup, men det är viktigt att forskaren inte på förhand kan specificera hur den kompletterande datainsamlingen kommer att bidra samt att det finns en flexibilitet så att forskaren kan vidga sitt perspektiv och utforska nya delar. Insamlingen av empiri sker tills teoretisk mättnad är uppnådd och ny data endast bekräftar tidigare insamlad data (ibid). I praktisk handling i den här studien innebar det att urvalet av respondenter gjordes först brett i organisationernas strategiska verksamhetsövergripande skikt, för att sedan smalna av mot verksamhetsnära fall.

När empirin är insamlad inom grundad teori inleds arbetet med att koda och kategorisera alla data. Den processen startar med öppen kodning - där data som speglar innehållet redovisas, fortsatte sedan med axial kodning - där den öppna kodningen analyseras för att genom association skapa nyckelkategorier. Slutligen genomfördes en selektiv kodning - som innebär att forskaren utifrån valda nyckelkategorier formulerar de grundtankar som är bärande för insamlad empiri. Grundad teori bygger på att forskaren inhämtar empiriskt material för att sedan försöka förstå och analysera insamlade data och formulerade grundtankar utgör sedan grunden för hur nyckelkategorierna kan kopplas samman med varandra. Det är viktigt att forskaren är medveten om att det kan finnas faktorer i kontexten som har påverkat insamlade data (Denscombe, 2014).

5.3 Urval

Det empiriska materialet har hämtats från två olika offentliga organisationer som deltagit i upprättandet av den Digitala agenda som tagits fram för ett län i Sverige. De verksamheter som vi valde är en region och en kommun. Anledningen till att valet föll på just dessa två verksamheter är att vi är verksamma inom dessa och ville undersöka hur den Digitala agendans visioner fått liv inom respektive verksamhet. Vidare ville vi titta på hur denna implementering kan kopplas till digitaliseringsarbetet i stort. Urvalet av de informanter som tillfrågades om att delta i studien genomfördes utifrån ett så kallat strategiskt urval (Bryman, 2011) där individer med kunskap och uppdrag inom IT, kommunikation, pedagogik och digitalisering tillfrågades. I studier med strategiskt urval ringas variabler som anses viktiga för studiens syfte och frågeställning in och utifrån dessa variabler söks sedan informanter som anses passa (Trost, 1997).

De variabler som varit bärande för urvalet i den här studien är:

- Respondenten arbetar med digitalisering, IT eller kommunikation
- Respondenten har ett verksamhetsövergripande perspektiv på digitalisering i sin roll
- Respondenten har ett verksamhetsnära perspektiv på digitalisering i sin roll
- Respondenten har under en tidigare intervju i denna studie pekats som nyckelperson enligt ovanstående kriterier

Studiens respondenter är anonymiserade men refereras ändå till i resultatkapitlet. För att både behålla anonymiteten men samtidigt ge en bild av i vilken roll och i vilken verksamhet som respondenten arbetar, så beskrivs respondenterna på följande sätt:

- Verksamhetsövergripande roll inom kommunen: förkortad (VÖ-K)
- Verksamhetsövergripande roll inom regionen: förkortad (VÖ-R)
- Verksamhetsnära roll inom kommunen: förkortad (VN-K)
- Verksamhetsnära roll inom regionen: förkortad (VN-R)

Exempel på verksamhetsövergripande roll inom kommunen: IT-strateg inom stabsfunktion, Verksamhetschef för skola, Rektor på skola

Exempel på verksamhetsnära roll inom kommunen: IT-pedagog eller IT-projekt-deltagare.

Exempel på verksamhetsövergripande roll inom regionen: Verksamhetsområdeschef inom IT eller kommunikation, sakkunnig inom kommunikationsområdet, sakkunnig inom webbutvecklingsområdet eller sakkunnig inom digitalisering.

Exempel på verksamhetsnära roll inom regionen: Utvecklingsledare inom vårdverksamhet, sjukvårdsmedarbetare med uppdrag inom digitalisering och intern redaktör/medieproducent.

I den löpande texten i resultatkapitlet kommer respondenterna därmed källhänvisas enligt den här principen: (VÖ-K, 2018)

I den inledande fasen kontaktades åtta informanter som har till uppdrag att arbeta med utveckling inom digitalisering i sin verksamhet, det vill säga inom regionen eller inom en kommun. Den inledande kontakten togs via e-post där informanten fick information om studiens syfte. Sex av de tillfrågade tackade ja till att delta i studien. Vi valde att skicka en påminnelse till de informanter som vi inte fick kontakt med vid den första e-postförfrågan. Trots påminnelse samt försök att få kontakt via telefon lyckades vi inte få kontakt med alla de informanter vi valt ut vilket medför att bortfallet av informanter i studiens första fas blev två. För att inhämta information från informanter på flera nivåer inom de organisationer som deltar i studien frågade vi intervjuade informanter i fas ett om goda exempel gällande digitalisering och IT inom respektive organisation. På så sätt fick vi kontakt med ytterligare sex respondenter. Bryman (2011) kallar denna typ av urval för snöbollsurval och beskriver det som en metod som genomförs för att komma i kontakt med individer som kan vara intressanta för studien. En viktig parameter att ta hänsyn till vid snöbollsurval är att de svar som dessa informanter ger inte kan anses vara representativ för populationen. Trots det anses dock snöbollsurval vara en metod som kan användas vid kvalitativa studier (ibid.). Utifrån det strategiska urvalet enligt Brymans (2011) modell kontaktades alltså totalt 15 personer varav 12 kunde delta i studien.

5.4 Genomförande

De data som utvinns från intervjuer är i regel väldigt omfattande, speciellt då transkriberingar görs. Textmassan bör därför kondenseras så att de kärnfulla beståndsdelarna framträder, menar bland andra Kvale (1997). Intervjumaterialet spelades in i sin helhet, transkriberades samt anonymiserades utifrån den ordning som intervjuerna genomfördes. För att tolka och återge innehållet i intervjusvaren tematiserades innehållet. Inom ramen för den här studien innebar det att hitta gemensamma och återkommande yttringar från respondenterna i intervjumaterialet. Därefter påbörjades arbetet med att färgkoda och kategorisera materialet utifrån de tre steg som används inom grundad teori. Analysen bygger på att effektivt kondensera råtexten till centrala teman, utan att för den delen tappa det som är meningsbärande. I korthet

kan sägas att Kvaales (1997) beskrivning av analysmetoden går ut på att fastställa vilka av respondenternas svar som gemensamt bildade de 10 teman:

- Ett samhälle som digitaliseras
- Verksamhetsstyrning - digital agenda i praktiken
- Metoder för digitalisering, Pedagogiska processer i digital form
- Plattformer för kommunikation, dialog och lärande
- Verktyg för enhetlig uppföljning av insatser
- Utvecklingsinriktat klimat
- Kompetenshanteringssystem
- Digital mognad/digital kompetens
- Tekniska infrastrukturer och verktyg

Dessa teman återfanns i olika grad i samtliga intervjuer. Varje tema gavs en beskrivande rubrik. Efter det konkretiserades temat i en kortare text som sin tur styrktes av det mest meningsbärande citatet ur ursprungstexten. Nästa steg innebar att vi i en iterativ process formade och omformade de teman som framkommit. I slutet av denna process var alla respondenternas svar utsorterade under de tematiska rubrikerna. Dessa teman och citat organiserades i en tabell. Tabellen användes sedan för att skapa överblick över respondenternas svar och ledde även fram till att teman kunde slås samman. Slutligen sammanfattades den data som sammanstälts och 10 teman sammanfattades till tre teman:

- Ett samhälle som digitaliseras
- Verksamhetsstyrning – Digitalisering i och med tydliga mål
- Att nå ut i organisationen - förutsättningar för lärande och kommunikation.
- Under tema två placerades två underteman:
- Verktyg för enhetlig uppföljning av insatser,
- Metoder för digitalisering

Under tema tre formulerades två underkategorier:

- Digital mognad/digital kompetens
- Pedagogiska processer i digital form

För dessa fem teman skrevs en slutsatstext som styrktes med hjälp av insamlade citat. I nästa steg var målet att samla ihop materialet för att kunna beskriva och dra slutsatser kring respektive tema på ett så koncist sätt som möjligt. Utifrån vårt empiriska material har vi sedan analyserat och formulerat de grundtankar som kopplar samman studiens kategorier med varandra och som ligger till grund för studiens resultat och diskussion (Denscombe, 2014).

5.5 Datainsamling

Inom kvalitativ forskning kan data samlas in på olika sätt (Ejvegård, 2009). Det empiriska material som används i grundad teori ska spegla den kontext, situationen och händelse som studeras i så stor grad som möjligt (Denscombe, 2014). Insamling av empiriskt material i en kvalitativ studie kan ske genom innehålls- och textanalyser, enkäter, observationer och rena intervjuer med personer som har insikter i det ämne som ska belysas (Ejvegård, 2009).

I denna studie har det empiriska materialet samlats in genom muntliga intervjuer och kompletterats med skriftliga svar på intervjufrågor. Studiens fysiska och skriftliga intervjuer genomfördes för att fånga respondentens uppfattning, upplevelse och egen beskrivning av en kontext, process eller ett fenomenets karaktär (Denscombe, 2014).

Innan studiens intervjuer genomfördes så formulerades en intervjuguide kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Studiens inledande intervjuer genomfördes med fysiska träffar som tog sin utgångspunkt i den intervjuguide vi skapat. Innan intervjun påbörjades fick informanten information om vår yrkesmässiga bakgrund, studiens syfte och innehåll samt Vetenskapsrådets publikation God forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017) och fick då information om de forskningsetiska aspekter som studien följer, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts för att skapa utrymme att ställa följdfrågor som berör och kan lyfta ämnet vidare.

Intervjuerna genomfördes på informantens arbetsplats och pågick under 45 till 60 minuter. Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Den semistrukturerade formen ger viss frihet att modifiera frågeställningar och infallsvinklar kopplat till det respondenterna svarar (Ejvegård, 2009). Se Bilaga 1: Intervjufrågor digitalisering, examensarbete VT 2018

Vid insamling av empiri under fas två genomfördes detta till största del genom att dessa informanter fick möjlighet att besvara intervjufrågorna skriftligt och sedan skicka sina svar via e-post. Se Bilaga 2: Skriftliga intervjufrågor digitalisering, examensarbete VT 2018

5.6 Konfidentialitet

Inom ramen för all forskning är det av yttersta vikt att de som ställer upp i undersökningssammanhang också ges rätten att förbli anonyma när forskningsrapporten sammanställs (Kvale, 1997). Denna rätt leder rent praktiskt till att respondenters identitet avkodas i rapporttexten samt att svar eller citat som lyfts ut i resultatkapitlet inte referens hanteras med individens faktiska namn. Viktigt här är att framhålla att ambitionen i denna studie inte är att knyta en viss individ till ett visst svar.

Istället för enskilda individer har varje respondent snarare setts som en meningsbärande representant för den kontext som studien ämnar belysa. Detta synsätt går i linje med hur Widerberg (2002) rekommenderar att forskaren kan se på sin respondentgrupp inom kvalitativ forskning.

5.7 Metodkritik och diskussion

Den här uppsatsen har en metoddesign som bygger på en induktiv ansats med utgångspunkt i intervjuer och genomgång av visionsdokumentation. Den typen av utgångspunkt har bland annat kritiserats för att den till sin natur inte borde kunna leda till forskningsfynd eller ny kunskap utöver det insamlade materialet. De risker som beskrivs kan kopplas samman med intervjuarens förhållningssätt samt att om intervjuaren är ouppmärksam under analys eller till och med vid själva intervjutillfället kan uppenbara fynd gå förlorade. Det kan vidare leda till att något som egentligen är helt bärande för den kontext som studeras vare sig får den plats eller får den teoretisk förklaring som den förtjänar (Wallén 1993). Ett alternativt tillvägagångssätt hade därför varit att ha en deduktiv ansats där vi först gått på djupet i teoretiska utgångspunkter för att sedan samlat in empiriska data med utgångspunkt i teorin. Vi valde dock att fokusera på det induktiva förhållningssättet för att verkligen lägga tonvikten vid respondenternas upplevelser och beskrivningar. Därför var det under arbetet med uppsatsen, viktigt för oss att ha med oss insikten om den kritik som finns mot induktiv ansats och därigenom arbeta än mer noggrant med transkriberingar, tematisering och analys av intervjumaterialet. En annan utgångspunkt var att vi tidigt diskuterade faran i att studien både begränsades och möjliggjordes genom den referensram som vi som intervjuare utgick från.

En annan uppenbar metodkritik som vi haft med oss genom hela uppsatsarbetet är förståelsen för hur komplex och stor frågan om digitalisering i offentlig verksamhet faktiskt är. Den här studien kan bara fånga de diskussioner, beskrivningar och insikter som ryms inom ramen för de intervjuer som ägt rum. En helt annan bild kan potentiellt tecknas av andra respondenter. Utgångspunkten har dock varit, i enlighet med Brymans (2011), att fånga beskrivningar och upplevelser i aktuell kontext, med ett strategiskt urval, snarare än att nå bred och statistiskt vederlagd kunskap. Kopplat till det finns både en styrka och ett inbyggt problem i att vi vänt oss både till medarbetare verksamma inom den regionsdrivna verksamheten och inom kommunal verksamhet. Respondenterna svarar delvis utifrån helt olika arbetssituationer och uppdrag. Samtidigt har de till uppdrag att tjäna samma befolkning och omfattas av liknande digitaliseringsvisioner. Det gjorde det tvärorganisatoriska greppet intressant. Studien bör alltså ses som en ansats till att lyfta olika röster, bland de som arbetar med digitaliseringsfrågor, på lokal nivå i offentlig verksamhet, snarare än att teckna en fullständig bild över läget i en region och i en kommun.

Mot bakgrund av den inneboende metodkritiken i studien så är det också viktigt att se resultatet av studien i ljuset av det. Oavsett i vilken riktning våra resultat pekar, så bör den här typen av studier följas upp av både induktiva och deduktiva större studier av mer kvantitativt slag. Ambitionen med den metoddesign som använts är att ge en förståelse för de möjligheter och de upplevda problemområden som bör beforskas ytterligare.

6 Resultat

Den empiri som samlats in är kategoriserad i de tre huvudteman som studien omfattar. Varje tema sammanfattas med rubrik, förklarande och sammanfattande text som styrks med citat från respondenterna enligt Denscombe (2014).

I intervjustudien framträdde tre tydliga teman samt fyra underteman:

- Att påverkas av ett samhälle som digitaliseras
- Verksamhetsstyrning - Digitalisering som behöver tydliga mål
 - o Att styra men ge frihet inom givna ramar
 - o Metoder för digitalisering
- Att nå ut i organisationen - förutsättningar för lärande och kommunikation
 - o Digital mognad / digital kompetens
 - o Pedagogiska processer i digital form

I resultatkapitlet kommer disk kring olika lokala styr- och visionsdokument förekomma. I resultatdelen refereras inte dessa dokument enligt vedertagen källhänvisning, med respekt för den anonymitet som är utlovad till studiens respondenter och deras organisationstillhörighet.

Resultatet baseras också på en genomgång av visionsdokumentet Digital agenda. Därför inleds också resultatkapitlet med en översikt kring dokumentets innehåll.

6.1 Digital agenda

Nedan presenteras kärnan i innehållet i den Digitala agendan på nationell, regional och lokalnivå. Materialet är taget dels ur de faktiska nationella agendorna på de olika nivåerna, samt kompletterade med de beskrivningar och förtydliganden som respondenterna gjort kring dokumenten.

6.1.1 Internationell och nationell nivå

Den nationella och regionala Digitala agendan tar sin utgångspunkt i den Digitala agenda för Europa som upprättades inom EU år 2010. Den Digitala agendan för Europa är en del av sju i den ekonomiska strategi upprättades för länder i Europa. Huvudsyftet i den Digitala agendan för Europa är att uppnå varaktiga ekonomiska och sociala vinster från en digital inre marknad, baserat på snabbt internet och interoperabla tillämpningar (EU, 2014). Utifrån de riktlinjer och mål som beskrivs i den internationella Digitala agendan har Sverige upprättat en nationell digital agenda där Regeringen (2014) uttalat att det övergripande digitaliseringsmålet: ”Sverige ska vara bäst i världen på att tillvarata digitaliseringens möjligheter” (s 6).

Regeringen (2014) skriver fram att de den nationella Digitala agendan har två syften, där Sverige ska ta till vara på de möjligheter som digitaliseringens kan ge för att möta utmaningar, såväl internationella som nationella. Det andra syftet med den nationella agendan är att ta fram en strategi med tydliga mål och åtgärder så att det finns en samsyn där befintliga resurser och goda exempel kan nyttjas över hela landet. Utifrån formulerat syfte har fyra strategiska områden identifierats där strategin innebär att IT ska vara lätt och säkert att använda, utveckla digitala tjänster som skapar nytta, utveckla och skapa säkra infrastrukturer samt identifiera IT:ns roll i samhällsutvecklingen. Utifrån dessa fyra strategiska områden har sedan fyra underområden identifierats som fokusområden i det regionala arbetet, den regionala Digitala agendan. I det regionala arbetet ska fokus ligga på:

- digital delaktighet
- skola
- infrastrukturer
- E-tjänster

6.1.2 Regional nivå

Den nuvarande regionala Digitala agendan färdigställdes år 2013 av Regionförbundet (länets kommuner), Regionen (fd Landstinget) samt Länsstyrelsen och är samverkansdokument där dessa parter i samverkan med aktörer från akademi, näringsliv och samhälle ska verka för att öka det digitala samarbetet i länet samt utveckla arbetet med att skapa en gemensam samsyn inom digitalisering. Den regionala Digitala agendan utgår från de syften och fokusområden som beskrivs i de internationella och nationella dokumenten samt gällande det regionala utvecklingsprogram som finns. Den regionala Digitala agendan är uppbyggd kring tre övergripande mål vars syfte är att skapa goda livsvillkor för de invånare som bor i länet, utveckla arbetet med hållbart användande av naturens resurser samt arbeta med att skapa ett starkt näringsliv med hög sysselsättningsgrad. Dessa övergripande mål har brutits ned till fem fokusområden:

- bredbandsinfrastruktur
- digital kompetens och delaktighet
- digitala tjänster för allmänheten
- digitalt stöd inom offentlig verksamhet
- IT för företagande och entreprenörskap

För att avgränsa oss i denna uppsats har vi valt att fördjupa oss två av dessa fokusområden:

- digital kompetens och delaktighet
- digitalt stöd inom offentlig verksamhet

För digitaliseringen inom utvalda fokusområden ansvarar kommunerna och regionen, tillsammans eller enskilt.

6.1.3 Lokal nivå

För att konkretisera övergripande mål och fokusområden finns digitala agendor på lokal nivå. Det innebär att respektive verksamhet har brutit ned de regionala målen till konkreta mål som beskriver hur verksamheten ska arbeta och vad arbetsinsatsen ska innehålla. Målgruppen för den lokala Digitala agendan är politiker och tjänstemän inom organisationens verksamheter och ska ses som ett stöd och vägledning i arbetet med att prioritera, planera och genomföra digitala utvecklingsinsatser.

6.2 Resultat från intervjustudien

Nedan presenteras kärnan av innehållet i de 13 intervjuerna. Redogörelserna redovisas dels i form av kondenserad sammanfattande text och dels genom citat från respondenterna. Där texten styrks med citat anges respondentens roll och verksamhetstillhörighet genom följande benämningar (redovisas mer grundligt i metodkapitlet):

- Verksamhetsövergripande roll inom kommunen- förkortad (VÖ-K, 2018)
- Verksamhetsövergripande roll inom regionen - förkortad (VÖ-R, 2018)
- Verksamhetsnära roll inom kommunen - förkortad (VN-K, 2018)
- Verksamhetsnära roll inom regionen (VN-R, 2018)

6.3 Att påverkas av ett samhälle som digitaliseras

Det faktum att samhället och dess institutioner digitaliseras allt mer i olika avseenden är något som framkommer med tydlighet i studiens intervjuundersökning. Innebörden i begreppet digitaliseringen tycks beskrivas på olika sätt beroende på vem som tillfrågas och vilken verksamhet som avses. Nedan beskrivs hur dessa olika verkningar kan te sig och hur det får olika konsekvenser för berörd verksamhet. Gemensamt för alla respondenter i studien är att digitaliseringen av offentlig verksamhet, i berörda organisationer, inte undgår någon av de tillfrågade.

Deltagarna i studien argumenterar för att digitaliseringen i samhället får olika verkningar i respektive verksamhet. Den kan beskrivas både som ett förändrat sätt att tänka och ett förändrat sätt att använda olika digitala verktyg samt tjänster för att stödja de processer som verksamheten arbetar med. Digitaliseringen beskrivs av studiens respondenter som en samhällsomvandling som pågått under en längre tid men som allt mer sätter fingret på och belyser möjligheter och brister inom den samma. Sammantaget reflekterar respondenterna kring hur det legat ett rimligt fokus på målgruppens, det vill säga medborgarens, patienten, eleven eller brukarens, tillgång till de tjänster verksamheterna erbjuder. Samtidigt ser respondenterna nu hur den det även krävs ett fokus på hur den verksamhetsinterna digitaliseringen ska gå till. Att erbjuda digitala tjänster bygger också på att den som erbjuder tjänsten själv har förutsättningar och kunskaper inom digitaliseringsområdet.

En diskussion som lyfts upp av majoriteten av studiens respondenter och som framhålls som extra viktigt är frågan om vad digitalisering är och vad den innebär inom verksamheten. En av respondenterna i verksamhetsövergripande roll inom regionen beskriver det med orden:

Digitalisering handlar ju om transformation. Att digitalisera betyder ju att du på nåt sätt skapar... transformerar information till ett digitalt gränssnitt. (VÖ-R, 2018)

Behovet av att skapa förståelse för digitaliseringens verkningar på olika plan framträder i samtliga intervjuer. De framhåller ett generellt behov att verksamhetsinternt diskutera och skapa förståelse för digitaliseringens möjligheter, men också att diskutera vilka utmaningar detta kan tänkas medföra. En av studiens deltagare beskriver digitaliseringsbegreppet som något ibland används oförsiktigt och som ett universellt "trollspö" med den tänkta förmågan att lösa alla problem. Ytterligare en respondent är inne på samma spår och lyfter fram att det finns en fara i att digitaliseringsivern kan leda till att befintliga processer och arbetssätt, vilka redan idag kan anses vara mindre gynsamma, digitaliseras så att verksamheten ärver samma problem som man tidigare haft. Fast problemen nu överförs till en digital miljö.

Studios respondenter, oberoende av varandra, ringar in behovet av att arbetsplatsen anpassas till den omgivande världens digitalisering. Det blir extra viktigt, framhåller dessa respondenter i en omvärld som alltmer erbjuder och förutsätter digitala tjänster och digitala lösningar för hantering som tidigare skett på analogt vis. Det ställs också krav på arbetsplatser så de anpassas till den omvärld som medarbetare verkar i på fritiden. Detta sammanfattas av en av studiens respondenter med orden:

Idag blir det som sagt som två olika bubblor, den digitala verkligheten; en på jobbet och en hemma. (VN-R, 2018)

Tillfrågade respondenter problematiserar frågan om hur ett för stort glapp mellan medarbetarnas upplevelse av arbetslivet och fritidens digitala möjligheter kan leda till en misstro till arbetsplatsen:

Den viktigaste delen av digitaliseringen handlar ju om något annat.... Det handlar ju om verksamheten ska vara en del av det moderna samhället eller om det ska vara ett analogt reservat. (VÖ-K, 2018)

En metafor som framträder i respondenternas svar är oron och risken för att arbetsplatser som inte hinner med i digitaliseringsvågen förblir "analoga reservat" i en omvärld och kontext som i övrigt är digitaliserad. Dessa tankar beskrivs bland annat genom:

[...] medborgaren ställer ju helt andra krav på offentligheten idag, med tanke på hur de agerar digitalt i sitt privata liv. (VÖ-R, 2018)

Respondenterna ser det som en fråga om legitimitet. Om de inte kan erbjuda eller verka för att verksamheten går i takt med övriga samhället, ser respondenterna en fara för verksamhetens förankring i samhället i övrigt.

Samtidigt lyfter flera av respondenterna fram en känsla av att inarbetade vanor och organisatoriska strukturer hämmar den digitaliseringsutveckling som de själva önskar ska vara möjlig. Två av studiens respondenter framhåller dessutom det faktum att olika individer har skilda förutsättningar att ta till sig och nyttja digitala tjänster och verktyg. Därför efterfrågar de en bättre analys av vad som kan göras för att digitalisera verksamheter och i förlängningen samhället, på ett så inkluderande sätt som möjligt.

En annan aspekt, som framträder i fyra av studiens intervjuer, är synen på hur offentlig verksamhet är både beroende och hämmad av den lagstiftning och de styrande strukturer som sätter upp ramar för verksamheten. En av respondenterna med verksamhetsövergripande roll inom regionen uttrycker det så här:

Offentlig verksamhet i Sverige är riggat på ett sånt sätt att det är hämmande för digitalisering. [...] vi jobbar väldigt mycket i långsamma processer.

Väldigt mycket är byggt på gamla förvaltningsstrukturer [...] Medborgaren ställer ju helt andra krav på offentligheten idag, med tanke på hur de agerar digitalt i sitt privata liv.

(VÖ-R, 2018)

Externa påverkansfaktorer kan till exempel vara de lagar som styr möjligheten till säker informationsöverföring mellan olika huvudmän och olika instanser. Interna faktorer som påverkar verksamheten kan vara ledningsstrukturer och organisatoriska processer, som av tillfrågade respondenter kan upplevas delvis hämmande och långsamma.

Detta inledande tema omfattar de stora dragen i hur studiens respondenter ser på offentlig sektors och samhällets omvandling i en process mot mer digitalisering. Under kommande två teman beskrivs mer ingående hur intervjuade respondenter diskuterar kring utvalda verksamheters ledning och styrning i digitaliseringsfrågan. Vidare lyfts också olika förutsättningar för lärande och kommunikation, både som möjliggörare och som målsättning för att utveckla digitaliseringsarbetet.

6.4 Verksamhetsstyrning - digitalisering med tydliga mål

Det framgår i intervjuerien att digitaliseringen sker på bred front i de olika verksamheterna. Det råder ingen som helst brist på exempel när det gäller olika digitaliseringsinitiativ, vare sig det gäller den lokala lösningen eller det organisations-

övergripande systemet. Dels kommer påbud från statligt håll i och med den nationella Digitala agendan för Sverige (Regeringen, 2014). Samtidigt tas en regional digital agenda fram för att visualisera och delvis konkretisera vilka initiativ och vilka framgångsfaktorer som kan bedrivas på regional nivå. Under den regionala nivån finns den kommunala, som smalnar av digitaliseringsarbetet inom respektive samverkansområde. Även inom den del i den regionala nivån som avser hälso- och sjukvårdsverksamhet och regionala utvecklingsfrågor, tas en rad olika initiativ som var och en regleras av olika styrdirektiv. Då olika digitala agendor är visions- och inriktningsdokument så tas även mer verksamhetsnära visioner, handlingsplaner och styrdokument fram för respektive verksamhet. Både regionen och kommunala verksamheter är politiskt styrda organisationer där olika beslut fattas beroende på de folkvaldas visioner för respektive verksamheter.

En respondent med verksamhetsövergripande roll inom kommunen lyfter fram att:

Det här är viktigt och tar tid att förstå [...] att det är ett bekymmer att när man har olika nivåer i det offentliga Sverige [...] därför blir den kommunala strategin viktigast för kommunen. Det är där vi styr och det är där våra pengar finns [...] Att organisera sig utifrån en medvetenhet om vart vi ska och vad som är målet, det tror jag är en av nyckelfrågorna. Tyvärr är det nog så att effekten av centrala styrdokument överskattas, och det kommer troligen de ni pratar med längre ned i organisationen också säga. (VÖ-K, 2018)

Från verksamhetsövergripande håll inom regionen argumenterar en annan respondent så här:

Absolut, digital agenda. Men vi nyttjar inte den för just vår styrning i regionens IT-utveckling. Om det är svaret på frågan. Men man tar ju fram en hel del olika typer av strategidokument som har bäring på oss. [...] Vi har SKL:s handlingsplan, vi har strategisk plan med treårsbudget. Det brister inte på andelen strategiska inriktningar. Det brister på klarhet i hur de förhåller sig till varandra och vilka vi ska utgå ifrån. (VÖ-R, 2018)

Vidare beskriver studiens respondenter att det finns skillnader i vad som praktiskt genomförs och vad som är den övergripande visionen. Dessa skillnader upplevs bero på vilken huvudman som styr i vilken fråga och var verksamhetens faktiska resurser finns. Frågan problematiseras då istället till vad som är rätt att satsa på för en viss verksamhet. Vad gör en viss del av organisationen och hur mäts insatserna? Hur får verksamheten kvitto på att de insatser som görs är gynnsamma? Viljan att veta vad som ska göras, och hur det som redan görs, för så gynnsam effekt som möjligt för verksamhetens målgrupp, är en strävan som förenar samtliga respondenter. Det här problematiseras dock av flera av respondenterna. Så här uttrycks det i en av intervjuerna:

Hur tar vi nästa steg och att vi ska göra någon slags effektutvärdering av alla insatser vi håller på med? Det är en ganska lång resa. (VÖ-R, 2018)

En annan respondent fördjupar samma frågeställning genom att problematisera kring möjligheten att i dagsläget mäta insatserna:

Vi mäter massor saker som vi kan mäta, men vi har svårt för det som kanske egentligen betyder något. Digitaliseringen är ett typexempel på det. (VÖ-K, 2018)

Oavsett respondentens position på skalan mellan verksamhetsstyrning och verksamhetsnära roll, tar samtliga respondenter som medverkar i studien upp vikten av en stringent verksamhetsstyrning när det gäller digitaliseringsarbetet.

Behovet av styrning uttrycks i olika omskrivningar men problematiseras som allra tydligast genom den beskrivning som en av respondenterna i verksamhetsövergripande roll inom regionen för:

Ledning och styrning, alltså, det är jätteviktigt. Och sedan uthållighet och mod. För att så fort man gör förändringar och vi pratar ju om att göra förändringar i arbetssätt oftast för digitala tjänster. Då påverkar vi ju kanske både strukturer, makt och så vidare. [...] Det är jätteviktigt i stora organisationer, att man har en ledning och styrning som verkligen brinner för förändringen. För du och jag kan göra en del, men vi kan inte göra det här själva. (VÖ-R, 2018)

Det blir också tydligt i samtliga intervjuer som genomförts, hur de individer med roller och uppdrag nära ledning och övergripande verksamhetsutveckling, både inom kommunen och regionen, känner till tagna strategier och visionsdokument. Medan respondenter som arbetar med digitaliseringsfrågan längre ut i de studerade organisationerna inte gör detsamma, men att de å andra sidan hanterar betydligt mer praktiska aspekter av digitaliseringen.

Förutom viljan att få till en tydligare ledning och styrning i digitaliseringsfrågan så framhålls också rena ledarskapsförmågor som centralt. De som tar beslut om digitaliseringen bör också ha goda kunskaper inom ämnet. Helt enkelt ett ledarskap med hög digital kompetens. Att ta beslut om digitalisering kräver också insikt om digitaliseringens verkningar i alla led i verksamheten, framhåller respondenterna. Deltagande respondenter står relativt eniga, oberoende av varandra, kring vikten av att beslutsfattare, både politiker och chefer och nyckelpersoner i organisationen själva måste förstå och omfamna frågan om digitalisering. En utveckling där olika

digitaliseringsinitiativ initieras på måfå bara för att digitalisering är något som ligger i tiden ser studiens respondenter som en fara. En av de verksamhetsnära respondenterna inom regionen uttrycks det så här:

Om vi nu ska få till en sund digitalisering på plats så tror jag att det här är ett av de största hindren, det skapar en stor misstro bland det professionella. När beslutsfattare av olika slag, både högre tjänstemän och politiker pratar på ett helt huvudlöst sätt. (VN-R, 2018)

De intervjuade upplever att digitalisering som fenomen är både brett och djupt på samma gång, samt att behovet av att ringa in vad som är mest prioriterat att arbeta med är stort. Det finns en vilja att hitta en riktning för hur digitalisering ska ske, samt tydliggöra inom vilka ramar det finns frihet att ta egna initiativ, är något som är genomgående i intervjuerna. En respondent i verksamhetsövergripande roll inom kommunen beskriver detta som en process:

[...] en mix mellan att styra och att ha frihet, tror jag gäller generellt i alla organisationer, att man måste få till det på ett bra sätt med balans. För har man bara frihet i verksamheten, då sker inte så mycket utveckling som man skulle kunna tro. För en del drar iväg då och ganska många står still. Men styr man bara, så får man istället passiva medarbetare. (VÖ-K, 2018)

Ett annat uttalande som kan ses i genomförda respondentintervjuer är vikten av att verksamheten går i takt med samhällets medborgare, elever, patienter och övriga intressenter, men de framför också vikten av att verksamheten går i takt med övriga samhällsinstitutioner vad gäller digitalisering. För att möjliggöra det efterlyser studiens respondenter konkreta beslut utifrån en större vision kring åt vilket håll verksamheten ska utvecklas. Ett argument som återkommer manifesteras i följande citat:

Det måste finnas en systematik, med tydlighet i roller och ansvar. Annars blir det sårbart. [...] Det måste bli tydligare var vi kan göra nytta så att det inte är upp till varje enhet eller verksamhetsområde att avgöra. (VÖ-R, 2018)

Vidare beskriver studiens respondenter, oberoende av varandra, kring hur övergripande visioner bör brytas ned i konkreta handlingsplaner som ringar in den riktning respektive verksamhet siktar mot inom digitalisering, men framförallt hur verksamheten konkret ska komma dit.

En respondent i verksamhetsövergripande roll inom regionen framför:

Någonstans behöver någon, i en ledning på nivån över oss, som måste sätta ned foten och tala om att "det är det här valen ni har! För annars kommer vi fortsätta att springa [...] Men inte bara strategier och handlingsplaner. Våga bli konkret. Vad är det vi gör och vad är det vi tror på? Så det är en kombination. Och här sitter vi mitt i mellan någonstans. (VÖ-R, 2018)

Samtliga respondenter vikten av att det finns förståelse för hur respektive verksamhets omvärlds komplexitet försvårar just den ledning och styrning som efterfrågas. Bredden av behov i olika delar av verksamheten tillsammans med en upplevd inbyggd tröghet i offentlig verksamhet, problematiseras som en försvårande omständighet för ledning och styrning i frågan. Det framträder, oberoende av respondentens roll en diskussion kring hur olika nivåer i det offentliga Sverige både möjliggör men också försvårar digitaliseringsarbetet.

Den nationella nivån, med riksdag, regering och underliggande myndigheter utgör den övergripande nivån där ramen för övergripande digitaliseringsvisioner fastställs. Nästa nivå är den regionala, där landsting och regioner verkar. De är också politiskt styrda organisationer med inarbetade strukturer för ledning och styrning. I nästa steg kommer den kommunala nivån som på samma sätt styrs av folkvalda. Men oavsett styrstruktur så är det samma människor, medborgarna, som digitaliseringens möjligheter ska komma till godo. Intervjuade respondenter problematiserar därför ytterligare kring om det ens är möjligt att hitta en enhetlig digitaliseringsprocess när organisatoriska beröringspunkter, förutsättningar och styrning är både många och komplexa. Förenklat kan sägas att staten målstyr men regioner, landsting och kommuner resursätter de faktiska aktiviteter som ska genomföras. Beroende vilken lednings- och styrningsstruktur som råder inom respektive verksamhet upplevs denna modell leda till att olika insatser prioriteras olika beroende på vem som är huvudman för frågan. Här beskriver flera respondenter svårigheten i att få i gång ett effektivt arbete med praktiska handlingar på alla nivåer i digitaliseringsarbetet. Mot bakgrund av det så beskriver studiens respondenter vikten av att organisera sig utifrån en medvetenhet om åt vilket håll verksamheten är på väg och vad som är målet.

Det framträder en bild av digitaliseringsfrågan som alltför omfattande för att på ett effektivt sätt överblicka. Att få frihet inom vissa ramar och att inom dem tillåtas satsa på prioriterade ämnen framhålls som en nyckel. Där kommer fokus på intern digital kompetens upp i en majoritet av intervjuerna. Så här uttrycker en respondent:

Jag tror att vi ska välja ut områden där vi kan ha egna strategier, där digital kompetens skulle vara oerhört viktigt. Samverkan i all ära, men om vi ska få fart på det så måste vi göra vissa saker själva. Som vi sen är väldigt öppna med och att vi kan bidra och ge till de andra. Det som anses bra, det lyfter vi upp till det nationella planet, eller det regionala. (VÖ-R, 2018)

Synen på behovet av att förtydliga syfte, mål, målgrupp och ansvar inom digitaliseringsfrågor förenar samtliga respondenter.

6.5 Metoder för digitalisering

De respondenter som arbetar på verksamhetsövergripande nivå, både inom regionen och kommunen, framhåller vikten av att inte rikta in digitaliseringsarbetet på specifika satsningar eller enskilda digitala tjänster. Den teknik som används är föränderlig men verksamhetens grundbehov av att stödja de interna processerna är kvar oavsett teknik. De menar att verksamheten istället bör lägga fokus på med vilka metoder verksamheten tar sig an digitaliseringen. De lyfter fram att den Digitala agendan har:

fungerat som ett slags medfinansieringsinstrument där man har kunnat söka medel [...] och haft möjlighet att då få olika projekt finansierade. Men den har ju inte innehållit någon form av metod för digitaliseringen. (VÖ-K, 2018)

Behovet av ett universellt sätt att ta sig an digitalisering systematiskt framträder genom hela intervjuerien. Ett uttryck för det kommer från fyra av studiens respondenter som framhåller vikten av och svårigheten i att mäta digitaliseringens effekter. Den stående frågan är, hur kan verksamheten veta att ett digitaliseringsinitiativ får den effekt som verksamheten vill uppnå? Den samsyn som framträder är att den digitalisering som sker bör stödja befintliga verksamhetsmål, snarare än att ha ett självändamål. Även om vissa av verksamhetsmålen bygger på just digitalisering. Flera av respondenterna lyfter fram att uppföljning är viktigt och det även är viktigt att genomföra mätningar med hjälp av medborgaren för att se om målet nåtts. Här framhålls att mätningar inom organisationen sker ojämnt och att det är olika inom verksamhetens olika områden.

Inom patientområdet generellt skulle jag säga och tro mig veta att det görs en hel del. Men inom kommunikationsområdet, där har vi konstaterat på enheten, att här behöver vi bli bättre på att följa upp det vi gör. (VN-R, 2018)

Frågor gällande universella digitaliseringsmetoder ifrågasätts av två av studiens respondenter. De ringar in svårigheten i att hålla sig till en metod när beroendet till andra oförutsägbara aktörer och intressenter är stort. En av respondenterna i verksamhetsövergripande roll inom regionen lyfter detta och säger:

Vi behöver ha ett perspektiv där vi får med näringsliv, forskningen, det civila samhället, offentlig sektor, där alla ska vara med och dra åt ett gemensamt mål. (VÖ-R, 2018)

Men samtidigt framhålls vikten att tillåtas släppa något på samverkanskravet för att kunna komma vidare och utvecklas i sina egna frågor. De menar att om alla ska samverka hela tiden så kommer summan av alla framsteg vara så mycket lägre än om enskilda inom varje organisation tillåts ta snabbare kliv framåt. Samtidigt framhåller dock intervjuade respondenter vikten av att dela med sig till omgivande verksamheter och intressenter. Alltså ett synsätt där enskild verksamhet har stor frihet att utveckla digitaliseringen vidare, men att samverkan och kunskapsdelning kan ske retroaktivt genom att goda digitaliseringsexempel exporteras till andra verksamheter i efterhand. En av respondenterna i verksamhetsövergripande roll inom regionen sammanfattar det genom att understryka metodfrågan:

Då är man tillbaka till metodfrågan: Hur ska vi koordinera det här arbetet? (VÖ-R, 2018)

6.6 Förutsättningar för lärande och kommunikation: digital kompetens och digital mognad

Arbetet med digitalisering tycks, förutom verksamhetsstyrning, också handla mycket om digital kompetens, den digitala mognaden och därmed också det potentiella digitala utanförskapet som kan påverka individens handlingsutrymme. Tre respondenter tar upp digital kompetens som ett kriterium för att vara anställningsbar i berörda verksamheter. En av respondenterna i verksamhetsnära roll i kommunen menar att:

Digital kompetens är att man kan hantera de moderna verktygen som krävs för att klara sina arbetsuppgifter. (VN-K, 2018)

Vidare beskrivs vad begreppet digital kompetens innebär och hur den kommer till uttryck inom olika verksamheter. Det blir tydligt i intervjuerien hur digital kompetens får bäring både i den verksamhet som ska bedrivas och för den målgrupp som verksamheten syftar till att stötta. Flera respondenter är inne på att den digitala kompetensen till stor del kan beskrivas som förmågan att verka och göra sig förstådd i en digital kontext. De menar att det sätter en press på att både den professionella medarbetaren; exempelvis en lärare eller en sjuksköterska, men också målgruppen: eleven eller patienten, har en digital kompetens som någorlunda matchar varandra.

Det interna behovet av digital kompetensutvecklings uttrycks tydligt av en av respondenterna i verksamhetsövergripande roll inom regionen:

Just nu jobbar vi ju fram en intern digitalisering som ju också ska inrymma digital kompetens. Då är det ju såklart diskussion om internutbildning att det ska finnas och vara mer anpassad till digital utveckling och så. (VÖ-R, 2018)

Tre respondenter lyfter fram hur digital kompetens snarast är förmågan att praktiskt hantera olika programvaror, som ska hanteras inom ramen för arbetet. Två respondenter leder in intervjun mot frågan kring begreppet digital kompetens och demokrati.

Det är förmågan och kunskapen att kunna agera som en aktiv medborgare i ett demokratiskt samhälle. (VN-R, 2018)

Det vill säga att digitalisering och den kompetens som krävs för att hantera den, allt mer dikterar villkoren för om en individ kan delta som aktiv medborgare i det demokratiska samhället.

Den digitala kompetensen beskrivs av studiens respondenter som något som individen måste erövra och ompröva gång på gång eftersom den digitala kompetensen är i ständig utveckling. Därför kommer det vid flertalet tillfällen vid genomförda intervjuer upp hur den digitala kompetensen kan ses som ett sorts förhållningssätt till en ständigt föränderlig omvärld, där Digital kompetens ses som:

... viktig framtida kunskap! Kom ihåg att det inte handlar om att kunna något precis här och nu, utan att vara i ständig utveckling. Digital kompetens är ständigt föränderlig! (VN-K, 2018)

Den samlade bilden från intervjuerien är att frågan om digital kompetens får direkt bäring på om medarbetare kan utföra flera av de arbetsuppgifter som verksamheten bygger på. En respondent i verksamhetsövergripande roll inom kommunen lyfter att:

Man kan tänka sig att man sprider pedagogiska idéer som i ett nyhetsbrev, ur en strategisk synvinkel, till alla som jobbar. Men jag är fortfarande inte säker på att man når brett och hela vägen ned. Här är det nog viktigare att nå de enskilda individerna, som måste hitta varandra i olika forum där digitala mötesplatser är ett exempel. (VN-K, 2018)

Digital kompetens innebär utifrån detta perspektiv allt ifrån att hantera digitala system och verktyg till att kommunicera och lära av varandra inom arbetslag och inom verksamheten. Samtliga respondenter har uppfattningen att digital kompetens, tillsammans med konkret yrkeskompetens, blir allt viktigare för att för att kunna vara verksam i offentlig verksamhet idag. Ett tydligt exempel från en respondent i verksamhetsnära roll i kommunen menar att:

Förutom att man ska ha egen kunskap så tänker jag att digital kompetens för skolans personal även innebär att du ska kunna förmedla och föra kunskapen kring digitala verktyg vidare till eleverna [...] relaterat till skolans värld handlar det om att kunna använda digitala verktyg i undervisningen och då menar jag i undervisningen, inte som något som ligger som ett parallellt spår bara för att man ska. (VN-K, 2018)

Mot bakgrund av det lyfter studiens respondenter hur den digitala kompetensen till slut blir en fråga om anställningsbarhet. En av de intervjuade i studien vänder därför på frågan och problematiserar kring om det är så att det ens går att förvänta sig att alla ska vara digitalt kompetenta i en stor offentlig organisation? Vidare lyfts det i empirin fram om det snarare kan tänkas vara så att den digitala kompetensen måste renodlas till konkreta roller inom respektive verksamhet för att en effektiv digitalisering ens ska vara möjlig.

6.6.1 Digitalt utanförskap

Fyra respondenter pekar, oberoende av varandra, på att det samtidigt är viktigt att se den målgrupp, både bland medarbetare och i befolkningen i stort, som av olika anledningar har svårt att ta till sig nyttan med digitaliseringen. De respondenter som är verksamma inom kommunen tar upp en av flera utmaningar, kopplad till verksamheten i skolan, där socioekonomisk bakgrund och språkbarriärer hos elever och vårdnadshavare, även får bäring gällande möjligheten att skapa likvärdighet i den digitala kompetensen. Där framhålls digitaliseringen som en möjliggörare, men också som ytterligare en tröskel i klassrumssituationen. En respondent lyfter fram vikten av att alla ska få samma möjlighet att lära inför framtiden. Där det framträder en problematik kopplad till områden där segregering är ganska stor, något som respondenten lyfter som ett dilemma då alla elever inte har tillgång till IT i sin hemmiljö. Liknande beskrivningar förs av respondenter som är verksamma inom regionen (ansvarig för hälso- och sjukvården och de regionala utvecklingsfrågorna). Två respondenter lyfter beskrivningen kring den digitala delaktigheten och ställer den mot det digitala utanförskapet och menar att dessa frågor ytterst blir en förutsättnings- och jämlikhetsfråga. En respondent i verksamhetsövergripande roll inom regionen beskriver det här med orden:

Om vi nu digitaliserar sådant som är analogt, så har vi fortsatt en målgrupp som vi inte kommer att få med oss. Vad gör vi med dom då? Släpper vi dom då? Får de klara sig bäst de kan? Det är ett stort frågetecken och en oro som jag vet vi gärna lyfter upp i det här sammanhanget. (VÖ-R, 2018)

Möjligheten att delta och vara verksam i den digitala kontexten upplevs skapa fördelar för den som kan och nackdelar för den som står utanför. Vidare menar flera respondenter att frågor kring språkkunnighet är kopplat till digitalt utanförskap. En annan respondent i verksamhetsnära roll inom kommunen uttrycker:

Ca 85 % av våra elever har annat modersmål än svenska och många har vårdnadshavare som är låginkomsttagare något som kan försvåra möjligheten till digital delaktighet. (VN-K, 2018)

I verksamheter som skolan eller vården där målgruppen (elever eller patienter) i olika utsträckning har skilda möjligheter att tillgodogöra sig språket, byggs ytterligare trösklar upp för att kunna ta till sig och använda digitala verktyg som bygger på att det finns en språkförståelse.

6.6.2 Kommunikation och erfarenhetsutbyte

Alla personer som medverkade i studien som respondenter framhöll vikten av att få till en effektiv spridning av goda exempel gällande digitaliseringens möjligheter. Detta mot bakgrund av en situation där det skiljer sig åt hur långt organisationens olika verksamheter har kommit samt att det upplevs som resursslöseri att samma utvecklingsarbete ska behöva göras om och om igen.

I det empiriska materialet beskriver också studiens respondenter vikten av en transparent och genomgripande kommunikation kring vilka initiativ som tas inom området digitalisering samt hur det är tänkt att dessa initiativ ska påverka den enskilda individens praktiska vardag.

Oberoende av vilken roll respondenten har, verksamhetsövergripande eller mer verksamhetsnära, så efterlyses kommunikationsplattformar som både kan förse verksamhetens medarbetare med övergripande mål och inriktningar, men som också kan ge ett bättre utrymme att utbyta erfarenheter på lokal nivå. Så här beskrivs ett exempel på den typen av satsningar av en respondent i verksamhetsövergripande roll inom regionen:

Vi håller på med ett jättearbete med ett smart intranät. Smart och socialt intranät som ju kommer bli ett helt annat sätt att kommunicera, att ta dialog internt som jag tror kommer bli så mycket bättre och som kommer bli mer individualiserat och socialiserat. Sen ser vi ju också en önskan från ledningsnivå om att kommunicera mer via film exempelvis. (VÖ-R, 2018)

Studiens respondenter beskriver via intervjuvaren att en växelverkan mellan visionernas syften och hur de bryts ned i en praktisk arbetsvardag är önskvärd och denna önskan tycks även genomsyra frågor gällande kommunikation. Två respondenter framhåller att det viktigaste, när det gäller intern kommunikation med fokus på digitalisering, är att sammanföra nyckelpersoner inom enskilda professioner eller till och med på individnivå så att det skapas möjligheter för medarbetare att hitta varandra i frågor kring digitalisering. Studiens respondenter uttrycker vikten av att det finns fysiska och digitala forum för att prata om just digitalisering.

Det framträder även ett behov av verksamhetsövergripande tydliga kanaler, både digitala och fysiska, där professionella kan mötas och inspireras, för att få en kanal som hjälper dem att hålla koll på det som ska utvecklas och hur det som ska genomföras inom digitaliseringsområdet kan ske konkret. I dagsläget upplever studiens respondenter inte att det finns något naturligt och etablerat forum för just digitaliseringsfrågor. Det, menar en respondent i verksamhetsnära roll inom regionen, kan medföra att:

[...] problem kan uppstå, inte bara på det här området, utan överhuvudtaget när det gäller olika förbättringsprojekt och områden. Att vi kanske springer parallellt på samma boll, utan att vi känner till varandra. Hur man kan sitta på lagom många möten. Skulle man liksom säkerställa att allt samordnas jämt, då skulle vi knappt göra annat än att sitta och samordna oss hela tiden. Samtidigt är det ett jättestor problem att vi inte gör det. (VN-R, 2018)

I studien framkommer dock att det inom olika verksamhetsområden finns olika samverkansforum, olika kommunikationskanaler, olika samarbetsytor och olika rutiner för hur information, erfarenhetsutbyte och kommunikation sker. Det finns alltså:

... ingen brist på forum här. Däremot är det ju så att om frågan ställs finns det något sätt som alla kommunicerar på? Då är svaret nej. Vi har inte en egen social plattform där alla lärare är. Vi saknar en del av de här redskapen. [...]Men eftersom det främst är en ändring av de egna arbetssätten, hur yrkespersoner jobbar konkret, så är detta bland det svåraste man kan ge sig på. (VÖ-K, 2018)

Ett exempel på ett sådant forum framträder i genom en annan respondents intervjuvar:

Hos oss har vi IT-café varannan vecka i ca 1,5 tim för alla vuxna. Det är välbesökt av både lärare och annan personal. Jag vet också att det finns arbetslag och ämneslag som har facebookgrupper som utbyter pedagogiska tips och erfarenheter. (VÖ-K, 2018)

Vidare framhåller studiens respondenter å ena sidan faran i att alla kommunicerar på sin kant och inte lyssnar på varandra, samtidigt som de personer som intervjuats betonar vikten av att ha möjlighet att kommunicera enbart på lokal nivå i vissa frågor. Två respondenter förtydligar sina tankar genom att argumentera för att om alla ska lyssna på alla och prata med alla så kommer den enskilda verksamheten aldrig vidare i sina sakfrågor.

6.6.3 Utbildning och digital kompetensförsörjning

Ett tydligt behov som framträder genomgående är det upplevda behovet av utbildningsinsatser på olika nivåer inom de verksamheter som ingår i studien. De respondenter som arbetar mer verksamhetsnära efterfrågar fortlöpande kompetenshöjning, ett sorts livslångt lärande, inom området digitalisering. Medan de respondenter som sitter närmare verksamhetsledningen tydligt efterfrågar utbildning riktad till beslutsfattande politiker och tjänstemän. En respondent i verksamhetsövergripande roll inom regionen sammanfattar det genom att säga:

... det handlar om utbildningsinsatser in mot våra medarbetare, kontinuerligt. Något slags livslångt lärande. Vi måste göra det här kontinuerligt. Sen vill jag skicka med vikten av digital kompetensutveckling och utbildning av våra beslutsfattare. För om de har svårt att navigera i de här frågorna[...] Hur ska de då kunna fatta beslut? (VÖ-R, 2018)

Den samlade uppfattningen är att om verksamheterna ska kunna gå i någorlunda samma riktning mot gemensamma mål, så måste det finnas en lägsta nivå gällande förståelse av digitaliseringens påverkan inom verksamheten.

7 Diskussion

Nedan följer en diskussion där studiens teman från det empiriska materialet diskuteras i förhållande till teori och tidigare forskning.

7.1 Digitala agendan och lärande inom organisationer

Respondenterna i intervjustudien kommer från olika verksamheter, med olika utmaning och svaren på frågorna färgas därför av olika utgångspunkter. Därför är det omöjligt att diskutera resultatet som något entydigt och som skulle gälla alla oavsett organisation och situation. Men trots det pekar studiens resultat på en bild av en offentlig verksamhet som i allt högre hastighet får möta den digitalisering som sker på olika nivåer, både i samhället och organisationsinternt. Respondenternas svar ringar in det kontextuella tryck som Nygaard et al. (2002) menar är en stor drivkraft för en verksamhet, nämligen att anpassas till sin omvärlds krav och förväntningar för att uppnå legitimitet. Det kontextuella tryck som upplevs inom offentlig verksamhet kommer från flera håll. En aktör som både påverkas av och själv utövar ett sådant kontextuellt tryck är Regeringen (2014) vars syfte med att ta fram den nationella Digitala agendan för Sverige var att bryta ned och konkretisera de mål som beskrivs i den Digitala agendan för Europa. I den nationella Digitala agendan beskrivs två syften: Sverige ska ta vara på de möjligheter som digitalisering kan ge för att möta både nationella och internationella utmaningar, samt ta fram en strategi med tydliga mål och åtgärder för att skapa samsyn och utnyttja befintliga resurser och ta tillvara på goda exempel inom landet. I den regionala Digitala agendan har sedan dessa mål brutits ned och beskriver att syftet med den regionala agendan är att skapa ett stöd och en gemensam samsyn i digitaliseringsprocessen på regional nivå tillsammans med regionens utvecklingsprogram. I praktiken beskriver respondenterna att den regionala Digitala agendan används som ett redskap för regioner och kommuner att söka medel för att finansiera projekt för att utveckla de delar som beskrivs i dokumentet. Genom att söka och få projektpengar utifrån de visioner och mål som finns i den Digitala agendan kan det på så sätt bli möjligt för regioner att arbeta med att utveckla arbetet med digitalisering av organisationer. Samtidigt beskriver Löfgren (2007) att det finns ett inneboende problem i att bara se digitaliseringen som de startade projekt, de inköpta programvaror eller de medel som söks för en viss insats. Löfgren (2007) problematiserar frågan och menar att det är lätt hänt att bara stirra sig blind på det som går att redovisa i form av fakturor eller projekt, när digitalisering snarare bör fokusera på hur den ordina-

rie verksamheten praktiskt kan möta och utvecklas med digitalisering. Å andra sidan menar vi att den Digitala agendan kan ses som ett dokument som regioner och kommuner borde kunna använda ytterligare i sitt utvecklingsarbete. Då verksamheter utifrån beviljade medel, exempelvis genom att bedriva konkret utvecklingsarbete skulle kunna förverkliga visioner och mål som beskrivs i dokumentet. Det vill säga genom att ytterligare konkretisera huret i verksamhetens digitalisering utan att den Digitala agendan beskriver metoden. Detta kan innebära att den Digitala agendan används som en väg för att få tillgång till medel men att den inte används som styrning i regionens IT-utveckling.

Det framförs även att den Digitala agendan inte beskriver någon metod eller mer handfasta förhållningssätt för hur digitalisering ska implementeras, vilket i praktiken innebär att arbetssätt för utvecklingsarbetet kan skilja sig åt mellan olika nivåer inom samma organisation. Det blir extra intressant ur ett sociokulturellt lärandeperspektiv då metoden, eller huret är centralt för möjligheten att uppnå ett lärande i praktiken enligt Säljö (2015). Men att detta arbete pågår, med eller utan fokus på lärande, tycks vara en nödvändighet för att den offentliga verksamheten ska kunna utvecklas, anpassas och behålla sin legitimitet hos sina intressenter: elever, medborgare, medarbetare och patienter (Nygaard et. al., 2002). Ställt mot lärandeperspektivet, med Säljö (2015) tonvikt på synsättet att lärandet till stor del handlar om processen fram till förståelse, så bör avsaknaden av metod problematiseras. Vi menar att det här är en central problemställning. Det vill säga att den Digitala agendan har en vision som delvis syftar till att skapa ökad digital kompetens, men hur ska kompetensen, det vill säga lärandet, öka om frågan om huret, alltså metoden saknas? Det menar vi å ena sidan bör medföra att det digitala utvecklingsarbetet tar ut riktningen så att de organisationer som undertecknat dokumentet arbetar åt ett gemensamt håll och mot samma mål. Men det kan å andra sidan medföra stora skillnader mellan olika verksamheter och organisationer då det inte finns någon gemensam metod för hur arbetet bör bedrivas. Ett teoretiskt ramverk som adresserar den här frågan är det som bland annat Park och Allaby (2013) refererar till som Knowledge management, det vill säga hur en organisation kan samla data, kunskap och erfarenhet inom organisationen och hantera summan av kunskapen, på ett digitalt sätt, för att förbättra organisationen i önskvärd riktning. Här menar vi att det finns delar av det metodstöd som saknas. En respondent hänvisar till att det finns strategiska inriktningar men att det är svårt att en tydlighet mellan hur dessa förhåller sig till och samverkar med varandra. Grunden i institutionell organisationsteori, så som Nygaard et al. (2002) beskriver den utgår ifrån antagandet att en verksamhet påverkas ytterst av sin omgivande kontext, det vill säga hur verksamhetens medarbetare uppfattar sig i förhållande till sin omvärld. En allt för stor diskrepans mellan innehållet i de övergripande verksamhetsvisionerna och den praktiskt upplevda verkligheten kan därför anses vara ett grundproblem med den Digitala agen-

dan. Utifrån den empiri som vi har samlat in kan detta förklaras som att den Digitala agenda inte uppfattas som att den är verksamhetsstyrande på ett praktiskt plan. De skillnader som beskrivs anför studiens respondenter till att det är flera huvudmän inblandade samt att dessa kan prioritera olika frågor samt att det kan skilja mellan dessa huvudmäns syn på om, hur och vilka resurser som bör tillföras. Sett ur ett institutionellt organisationsteoretiskt perspektiv problematiserar Nygaard et al. (2002) samma fenomen. Det kan sägas uppstå en dragkamp mellan olika perspektiv och olika intressenter där både normativa (värderings- och uppfattningsmässiga) och regulativa (regelmässiga) strukturer situerar olika förutsättningar för olika verksamheter. Även Löfgrens (2007) studie visar att det finns skillnader i hur offentliga verksamheter arbetar med förändringsarbete inom digitalisering, vilka förutsättningar som ges samt vad och vilka områden som prioriteras. Vi menar att det kan tydas som att den Digitala agendans diffusa visioner lämnar ett tolkningsföreträde för respektive organisation när det gäller användande av metoder för genomförande vilket kan medföra att riktning och mål förändras inom organisationens verksamheter då ursprungsdokumentet, den Digitala agendan upplevs okänd ute i organisationens verksamheter. Av intervjuvaren att döma är det ur denna oklarhet som önskan om ytterligare ledning och styrning vuxit sig stor.

7.2 Digitalisering för lärande i offentlig verksamhet

Oavsett om utgångspunkten är studiens respondenter och de intervjuvar vi fått eller om fokus ligger på innehållet i visionsdokumentet Digital agenda, framträder en tydlig bild av ett samhälle som digitaliseras allt snabbare. Detta ser vi inte minst i de visioner som tas på nationell nivå. (Regeringen, 2017). Även Burke-Garcia och Scallys (2014) argumenterar för att användningen av digitala lösningar och sociala kommunikationsplattformar bör ses som grundpelare i modern offentlig verksamhet. Paradoxalt nog framträder parallellt en bild av att den digitalisering som verksamheterna, medarbetarna och medborgarna både är beroende av och hoppas mycket på, inte ger något entydigt svar på hur digitaliseringen som sådan ska gå till. Här menar vi att det uppstår ett glapp mellan viljan att digitalisera en verksamhet och förmågan att överblicka hur det ska gå till. Här ser vi en potentiell koppling till Olivers (2011) diskussion kring vikten upplevd och faktisk affordance, det vill säga möjligheten att ge individen, och i förlängningen verksamheten, ett ökat handlingsutrymme genom teknik och digitalisering. Men det är just det handlingsutrymmet som studiens respondenter beskriver som otydligt. Det är potentiellt sett också därför studiens respondenter, oberoende av varandra, lyfter fram behovet av att arbetsplatsen anpassas till den omgivande världens digitalisering. På grund av att de egna interna målen för digitalisering är relativt otydliga. Det uttrycks alltså en stark vilja till digitalisering samtidigt som frågan om hur hänger i luften. Dessa tankar speglar den bild som Nygaard et al. (2002) belyser som omvärldens kontextuella tryck på en organisation och dess behov av anpassning för att behålla sin legitimitet

i rådande kontext. Här kan vi ana, genom att jämföra resultatet med det teoretiska ramverket, att verksamheten är i början på en pågående legitimitetsjakt utan helt tydliga mål. Studiens respondenter problematiserar kring hur ett för stort glapp mellan medarbetarnas upplevelse av arbetslivets digitalisering och fritidens digitala möjligheter kan leda till en misstro till arbetsplatsen, något som vi menar kan kopplas till den institutionella organisationsteorin. För om medarbetare å ena sidan känner misstro till organisationens digitala förmåga, kopplat till den omgivande kontextens digitalisering, kan det medföra att medarbetare hamnar i obalans med hur denne ser på sitt handlingsutrymme i verksamhetens digitala kontext. Även den omgivande kontexten bedömer verksamhetens legitimitet utifrån uppfattningen av samhällets normativa strukturer för respektive organisation. Det kan tolkas som att en organisation bedöms såväl inifrån av de egna medarbetarna som utifrån av medborgare, elever och patienter. Det bekräftar men också problematiserar förklaringsmodellen som Nygaard et al. (2002) för fram, där regulativa strukturer, normativa strukturer och kognitiva strukturer sätter spelplanen för en organisations handlingsutrymme. Om bilden av den spelplanen är otydlig för olika intressenter, hur ska då en medborgar-, elev-, medarbetar- eller verksamhetsmässig nytta kunna uppstå? Hur ringas kontextens krav in och hur uppfyller verksamheten de kraven om bilden spretar? Vi menar att en verksamhet som hamnar för långt ifrån medarbetares, elevers, medborgares eller patienters förväntan på digitalisering kan förlora sin trovärdighet gentemot samma medarbetare. En metafor som framträder i svar från respondenter är oron och risken för att arbetsplatser som inte hinner med i digitaliseringsvågen förblir analoga reservat i en omvärld och kontext som i övrigt är digitaliserad. Den bubbla som respondenterna visualiserar menar vi, kan ses som den metaforiska plats som verksamheten hamnar på om den inte anpassar sig till det som efterfrågas av medborgare, elever och patienter. Detta återfinns även hos Williamsson (2016) som diskuterar hur användning av digitala mediekanaler präglar och ger avtryck utanför det aktuella mediet. Burke-Garcia och Scallys (2014) menar att offentliga verksamheter behöver se på digitaliseringen och de sociala kommunikationskanalerna som kärnfunktioner i verksamheten, där det finns att lära av de beteendemönster som råder i sociala medier. Frågan som uppstår är varför studiens respondenter så tydligt upplever att arbetsplatsen inte anpassats i linje med den utvecklingen? Utifrån insamlad empiri kan vi se att tillfrågade respondenter pekar på att verksamhet och samhällsutveckling inte går hand i hand. Det, menar vi, visar på en insikt att det viktigt att en verksamhet finns inom den digitala bubblan så att den inte tappar legitimiteten den borde sträva efter att ha.

En annan aspekt, som framträder i fyra av studiens intervjuer, är synen på hur offentlig verksamhet både är beroende av och upplevs hämma verksamhetens möjlighet att digitalisera på grund av lagstiftning och styrande strukturer. Denna beskrivning återfinns också i den institutionella organisationsteorin där den regulativa strukturen kan begränsa organisationens handlingsutrymme. Regulativa strukturer,

som exempelvis avtal, kontrakt, certifieringar och lagstiftning, reglerar direkt vad en verksamhet kan och får ägna sig åt utan att tappa i legitimitet (Nygaard et al., 2002). Ett exempel inom ramen för den här intervjustudien som visualiserar denna motsättning är behovet av att föra över person- eller patientdata mellan olika system för att nå verksamhetsmässiga synergieffekter mellan olika verksamheter. Där begränsas verksamheten samtidigt av dataskyddsförordningen, tidigare personuppgiftslagen, som upplevs försvåra just den potentiella digitaliseringsvinsten. En regulativ struktur, i likhet med det Nygaard et al. (2002) beskriver som verksamheten är satt att följa för att uppnå viss legitimitet, begränsar alltså samtidigt den normativa strukturen i att hänga med i den omgivande samhällets digitalisering, för att ta ett exempel. Detta menar vi samtidigt medför att, den syn som studiens respondenter har på organisationens digitaliseringsprocess, påverkas till följd av upplevelsen av att verksamheten tappar i legitimitet på grund av den lagstiftning och de styrande strukturer som organisationen har att rätta sig efter. Å andra sidan efterfrågar merparten av respondenterna mer ledning och styrning, det vill säga mer interna regulativa strukturer att hålla sig i, för att digitalisera verksamheten, vilket delvis tecknar en motsägelsefull bild. En något motsägelsefull bild tecknas.

Studiens respondenter problematiserar också kring frågor om digitalisering av delar av organisationens verksamhet. De ringar in att det kan finnas faror i digitaliseringsivern som kan leda till att befintliga processer och arbetssätt, vilka redan idag kan anses vara mindre gynnsamma, digitaliseras så att verksamheten ärver samma problem som man tidigare haft, fast problemen nu överförs till en digital miljö. Denna problembild stärks av Löfgren (2007) som anför att eftersom offentlig verksamhet delvis följs upp genom de satsningar som görs. Vi menar att det i praktiken lätt reduceras till inköp av IT-system, verktyg och kommunikationstjänster, vilket då innebär att det blir det som blir organisationens digitaliseringsframsteg, som i nästa steg blir det som följs upp och utvärderas. Dessa uppföljningar och utvärderingar i sig säger nödvändigtvis inget om vilken nytta som organisationen fått av de inköp som skett. Här framträder alltså ett behov, i linje med det som Oliver (2011) refererar till som grunderna i Activity theory, nämligen att hitta de grundläggande mål som verksamheten vill uppnå, som digitalisering och digitala verktyg sedan kan bli medel att uppnå målen med.

7.3 Det upplevda behovet av ledning och styrning

Sett till den Digitala agendans innehåll och respondenternas upplevelser kring vad som faktiskt styr organisationens digitalisering, så framträder en relativt enad bild. Det tycks inte räcka med politiska visioner, visionära dokument och en allmän vilja till att digitalisera en verksamhets delar. Ingen av studiens respondenter menar, när de får frågan kring den Digitala agendas betydelse i organisationen, att det är detta dokument som styr det som sker inom verksamhetens digitaliseringsarbete. Två av

studiens respondenter poängterar också att detta inte är syftet med den Digitala agendan. När vi sammanställt och analyserat samtliga respondenternas svar kan vi se att det finns en efterfrågan kring tydligare ledning och styrning när det gäller digitaliseringsprocessen inom offentliga verksamheter. Utifrån den efterfrågan kring ledning och styrning som finns ställer vi oss frågan: Vad styr då digitalisering i offentliga verksamheter? För den sker ju oavsett.

Ett tänkbart svar finns i den diskussion som Oliver (2011) för, nämligen att digitalisering kan ses som en process som syftar till att stötta andra uppsatta mål, snarare än har ett egenvärde i sig. I enhetlighet med Activity theory kan tekniken användas som ett medel för att nå andra mål. Samtidigt kan inte det vara hela förklaringen eftersom det är just avsaknaden av tydliga mål som respondenter lyfter fram som en viktig aspekt. Utifrån insamlad empiri får vi diskutera kring att det tycks krävas något mer än visionsdokument för att skapa goda förutsättningar och likvärdighet när det gäller offentliga verksamheters digitaliseringsprocesser. Utifrån resultatet i vår studie kan frågor kring ledning och styrning inom digitalisering kopplas samman med resultat som återfinns i forskningen kring E-governance (Löfgren, 2007). Å ena sidan lyfter en respondent att ledningen behöver sätta ned foten och tala om vilka val som organisationen har att göra, medan en annan av studiens respondenter menar att det måste finnas en tydligare systematik så att det inte blir upp till varje verksamhetsområde eller enhet att besluta om vilka områden som ska prioriteras. Ytterligare en aspekt som lyfts fram är att ledningen måste vara mer konkret när handlingsplaner och strategier tas fram inom verksamheten. ”Vad är det vi gör och vad är det vi tror på?” Parallellt med detta tecknas bilden av en verksamhet som är van att styra sig själv, men att ramarna för den styrningen ser olika ut beroende på vilken nivå i verksamheten som beskrivs. Utifrån dessa aspekter kan vi konstatera att arbetet med den Digitala agendan kan vara problematiskt, sett till hur digitalisering ska bedrivas. Det är å ena sidan ett samverkansdokument mellan de parter som undertecknat det men den ska å andra sidan inte ses som ett dokument som styr dessa organisationers digitaliseringsprocess. I resultatdelen lyfts fram att organisationen kan få projektmedel genom de skrivningar som finns i den Digitala agendan men att den Digitala agendan i sig inte hjälper verksamheter att hitta en väg hur processen med digitalisering ska ske. Utifrån detta tolkar vi att verksamhetsföreträdare lyfter fram att det saknas en gemensam syn kring verktyg för digitalisering. De politiska instrumenten och vägarna för det förändringsarbete som pågår när det gäller att digitalisera det offentliga samhället, begränsas när de främsta verktygen som används är dialog och visionsdokument. Ett avgörande problem med detta arbetssätt har dessutom varit att de visioner som formulerats är ambitiöst skrivna men diffusa. Det är en problembild som överensstämmer med den diskussion som Löfgren (2007) förde redan för 10 år sedan. Det har medfört att de som varit satta att förverkliga dem har haft svårt att tolka och förstå innebörden.

Oavsett respondentens position på skalan mellan verksamhetsstyrning och verksamhetsnära roll, tar samtliga respondenter som medverkar i studien upp vikten av en stringent verksamhetsstyrning när det gäller digitaliseringsarbete. Ingen i studien beskriver visionsdokumentet, den Digitala agendan, som verksamhetsstyrande eller som tillräckligt konkret för att kunna fungera som ett verksamhetsstyrande dokument. Tre respondenter lyfter bland annat att ett stort fokus som framträder är att verksamhetens roll, i digitaliseringsfrågan är att stötta medborgaren, patienten, brukaren eller eleven. Denna aspekt beskrivs även i den Digitala agendan. Utifrån detta perspektiv poängteras rollen som verksamheten har när det gäller att vara stödfunktion i samhällets digitaliseringsprocess. Om vi å andra sidan tittar på beskrivningar av E-governance så beskriver det även det interna perspektivet i form av informationsutbyte, kommunikation samt integration av olika system och tjänster mellan offentlig verksamhet och medborgare, samt mellan offentlig verksamhet och dess medarbetare (Gahrana, 2012). Som tänkbar förklaringsmodell på den uppenbara önskan till mer ledning och styrning som framkommer i det empiriska materialet har också forskningen på området E-leadership utformats, då digitaliseringen blir en allt viktigare del av olika verksamheter. Vi menar att ett ökat fokus på digitalisering påverkar det vardagliga arbetet inom organisationens verksamheter men det även sker en förändring när det gäller förväntningar som finns på de verksamhetsföreträdare som arbetar verksamhetsövergripande med digitaliseringsfrågor. Li et al. (2016) fångar med sina studier förslag på en rad olika egenskaper som ska till för att ett gott E-leadership ska vara möjligt. Det innebär ett ledarskap som styr så att tekniska lösningar hänger samman i hela verksamheten, samt att tekniken tillåts stödja verksamhetens värdeskapande processer, kompetenser, organisationsstruktur och systemarkitektur. Empirin visar att ledning och styrning men även uthållighet och mod anses vara viktiga delar under digitaliseringsprocessen.

Genom att konkretisera den Digitala agendan och synliggöra metoder eller åtminstone lokala handlingsplaner med koppling till den Digitala agendan, för hur digitaliseringsarbetet kan ske, samt skapa förutsättningar för ett gott E-leadership, menar vi att offentliga verksamheter tillsammans kan lägga en god grund för det gemensamma arbetet att implementera digitalisering både inom och utanför organisationen. Med koppling till studiens teori kan påvisas att ledarskapets inriktning och organisationens kultur har stor bäring för möjligheten att digitalisera verksamheten (Illomäki et al., 2016; Li et al., 2016). Med utgångspunkt i detta kan vi konstatera att det skulle kunna uppstå en krock mellan den önskan som studiens respondenter framför gällande ökad ledning samt styrning och vikten av det individuella engagemanget (Illomäki et al., 2016; Li et al., 2016). Där studiens respondenter å ena sidan tydligt efterfrågar hårdare ledning och styrning kring hur verksamheten bör digitaliseras, så beskriver Li et al. (2016) att ett agilt ledarskap, det vill säga ett ledarskap som är följsamt när det gäller organisationsförändringar och som med re-

lativ lätthet kan lägga om kursen när nya situationer uppstår, är en viktig komponent för att lyckas i digitaliseringsprocessen. För att ytterligare problematisera verksamhetsföreträdares strategiska och praktiska arbete inom digitalisering så lyfter respondenter även fram vikten av att det finns balans mellan styrning och frihet. Sammantaget argumenterar studiens respondenter kring vikten av ökad samverkan över organisationsgränser så att digitaliseringen kan komma alla verksamheter tillgodo. Samtidigt påvisas svårigheter med ett sådant arbete då organisationer och verksamheter är olika och att visionen att få hela organisationen att ”gå i takt” i digitaliseringsprocessen kan vara praktiskt svårt att genomföra. Dessa tankar kan kopplas samman med Li et al. (2016) som argumenterar för att goda exempel inom digitalisering bör delas så att andra verksamheter och offentliga organisationer får ta del av lyckade modeller. Genom att distribuera goda digitala exempel och innovationstänkande menar vi att likvärdigheten inom och mellan offentliga verksamheter ökar men även att en transparent digitaliseringsprocess skapar en öppenhet.

7.4 Lärande och kommunikation genom digitalisering

För att skapa möjligheter till lärande inom digitalisering hela vägen ut i en organisation menar vi att det behöver finnas ett riktat och uttalat fokus på hur kommunikation ska ske ut i organisationen. Löfgren (2007) menar att formen, det vill säga visionsdokument och dialog, men även diffusa beskrivningar av visioner kan begränsa möjligheten när det gäller förändringsarbete inom digitalisering av den offentliga sektorn. Både i den digitala agendan och i genomförda intervjuer ligger fokus på verksamhetens roll när det gäller att stötta medborgaren, patientens eller elevens utveckling och ökat lärande av digital förmåga. Metoden för hur denna stötning ska ske uttalas inte i den Digitala agendan utan lämnas till varje organisation att utforma (Regeringen, 2014). Vi menar att den digitala utvecklingen inom en organisation påverkar vilken metod som används samt hur organisationen ser på begreppet lärande. Utifrån det sociokulturella perspektivet sker lärande genom mellanmänsklig kommunikation och genom att lägga fokus på, samt dela med sig av individuella erfarenheter, med hjälp av social interaktion kan grupper och organisationers lärande öka (Säljö, 2009). Detta är också något som ses som en viktig del i den nationella Digitala agendan där samsyn och möjligheten att använda befintliga resurser lyfts fram som gynnsamma aspekter (Regeringen, 2014). Via empirin framkommer att det finns stora skillnader när det gäller kännedom om övergripande strategi- och visionsdokument inom organisationer beroende på vilken nivå som medarbetaren arbetar samt vilket uppdrag denne har inom organisationen. Medarbetare på övergripande nivå har oftast mer kunskap om den digitala agendan än de som arbetar verksamhetsnära. Genom att använda den kunskap som organisationens medarbetare på övergripande nivå har och skapa förutsättningar som gör att dessa medarbetares kunskaper kan nå ut i organisationen till de som arbetar verksamhetsnära kan lärandeperspektivet breddas (Säljö, 2009). Utifrån denna

aspekt vill vi lyfta fram att det kanske å ena sidan skulle gynna lärandet inom organisationen om strategi- och visionsdokument var kända på alla nivåer i verksamheten så att den Digitala agendan blir ett känt dokument vars innehåll bryts ner och beskrivs i verksamhetsnära digitaliseringsplaner. En annan vinkling skulle kunna vara att när kunskap delas mellan flera medarbetare skulle det kunna möjliggöra ökad och mer riktad kommunikation kring digitalt lärande. Genom att lyfta fram syftet med implementeringen av till exempel ett strategidokument och diskutera hur digitalisering och teknik kan öka lärandet (Oliver, 2011) menar vi att organisationer kan enas kring metoder för att föra ut kunskap och förenkla kommunikation inom verksamheten. Med ett uttalat fokus på att synliggöra syfte och mål som en röd tråd hela vägen inom organisationen ökar möjligheten att identifiera det som kan gynna eller försvåra kunskapsutveckling och lärande (Oliver, 2011).

Säljö (2009) beskriver att lärande sker i process genom att en grupp exempelvis får ökad insikt och förståelse i en viss kontext, kring en viss arbetsmetod eller arbetsätt i en viss situation och Selwyn (2011) lyfter fram att den sociala kontexten är en viktig del i digitaliseringsprocessen. Utifrån dessa aspekter behöver organisationen, förutom tekniskt kunnande även skapa möjligheter till lärande (Oliver, 2011). Vi menar att en organisation som aktivt arbetar med att skapa möjligheter och förutsättningar att förankra det digitala lärandet inom organisationen har goda förutsättningar till ökade kunskaper inom verksamheten. Genom att utgå från ett sociokulturellt perspektiv och ta tillvara på den kunskap som finns på organisationens olika nivåer kan den digitala utvecklingen gynnas.

En tänkbar väg framåt här är att öka kommunikationen och den interna diskussionen kring tagna och framtida strategi- och visionsdokument, för en ökad medskapandeprocess i enhetlighet med Selwyn (2011). Helt enkelt diskutera frågan om digitalisering på ett mer genomgripande sätt, via både analoga och digitala kanaler, i hela verksamheten och skapa förutsättningar för den dialogen. Här ser vi en tydlig koppling till hur Burke-Garcia och Scallys (2014) lyfter fram aspekter kring att faktiskt använda logiken i sociala mediekkanaler även inom offentlig verksamhet. Att med digitalisering skapa den röda tråden kring varför och hur digitalisering kan ske genom att se digital teknik som ett led i att underlätta lärandet inom en organisation (Oliver, 2011) samtidigt som det finns en tydlig koppling till sociala sammanhang och samhällskontexten kan lärande underlättas och riktas mot ett gemensamt mål (Oliver, 2011; Sewyn, 2012). Det sociokulturella perspektivet på lärandet behöver lyftas in och uttalas som en del i verksamhetens digitaliseringsprocess så att mellanmännisklig interaktion ses som en viktig parameter för att synliggöra grupper och organisationers lärande (Säljö, 2009). Samtidigt behöver det inom verksamheten finnas en medvetenhet om att organisationen även måste ta hänsyn till de påverkansfaktorer som utvecklingen i den omgivande samhällskontexten innebär (Nygaard et al., 2002). Vi menar att organisationer genom att ta hänsyn till dessa

faktorer kan lägga en solid grund för en gemensam digitaliseringsprocess som kan genomsyra verksamhetens olika nivåer.

Arbetet med digitalisering tycks, förutom verksamhetsstyrning, även handla mycket om begrepp som berör verksamhetens samlade digitala kompetens, den digitala mognaden och därmed också det potentiella digitala utanförskapet som kan påverka medarbetares handlingsutrymme inom det digitala området. Dessa begrepp berörs både i visionsdokumentet den Digital agendan och framträder tydligt i respondentintervjuer kring vad som är nyckelfaktorer för att möjliggöra en gynnsam och effektiv digitalisering inom en offentlig verksamhet.

Ett begrepp som har kommit att diskuteras allt mer i dessa sammanhang är den kommunikativa organisationen. Det vill säga hur kommunikation sker och byggs upp i en organisation samt vilka förutsättningar som krävs för att det ska ske på ett gynnsamt sätt (Sveriges kommunikatörer, 2015). Studier från 1980-talet (Louis, 1983; Putnam & Pacanowski, 1983) beskriver kommunikation som summan av alla interaktioner och all den kommunikation som sker mellan intressenter inom en organisation. Utifrån detta vill vi synliggöra aspekter kring att om den kommunikation som till stora delar konstitueras inom en verksamhet sker digitalt, så bör vi fundera kring och analysera vilka förutsättningar organisationens medarbetare har att verka och kommunicera i verksamhetens digitala kontext. En organisation behöver å ena sidan, likt Louis (1983) och Putnam och Pacanowski (1983) reflektion, ta hänsyn till att organisationen är summan av sina interaktioner och å andra sidan beakta den interna digitala kompetensen som en hjälp för att hålla interaktionen levande (Illomäki et.al, 2016). Utifrån dessa tankar vill vi lyfta fram att det även behöver finnas möjlighet till diskussion som verksamhetskritiskt belyser frågor kring digital kompetens. Studiens respondenter lyfter att digital kompetens är viktig kunskap i ett demokratiskt samhälle. Utifrån detta menar vi att digital kompetens är en viktig kunskap för medborgare, patienter och elever i vårt samhälle då de kommunikationskanaler som står till buds inom offentliga verksamheter, mellan organisationer eller mellan medborgare och organisationer i allt högre grad är av digital karaktär. Detta påvisas även av Burke-Garcia och Scally (2014) som lyfter fram att samhället idag digitaliseras i en allt högre hastighet vilket även medför en ökad användning av digitala mediekkanaler. För att kunna vara en del av samhället och kunna använda de digitala mediekkanaler som finns menar vi att det krävs digital kompetens. Williamsson (2016) lyfter fram att den utbredda användningen av sociala medier påverkar hur dagens organisationer förväntas tillhandahålla interna kommunikationskanaler något som även syns i vårt empiriska material.

Några av studiens respondenter menar att digital kompetens är ett kriterium för att vara anställningsbar i de delar av verksamheten där de verkar. Vidare lyfte tankar

kring vad digital kompetens innebär och hur den kommer i uttryck inom olika verksamheter. Studiens respondenter lyfter även fram vikten av ständig utveckling när det gäller digital kompetens. I likhet med respondenternas syn på digital kompetens som något i ständig förändring så framhåller Lankshear och Knobel (2008), att tonvikten i begreppet digital kompetens beskrivs som individens och gruppens förmåga att manövrera i ett komplext digitalt medielandskap samt att kunna verka i olika digitala kontexter. Vi vill beskriva detta som att verksamhetens medarbetare måste kunna göra sig förstådda samt kunna förstå det som sker i det digitala medielandskapet. I de intervjuer som genomförts blir det tydligt att det krävs god digital kompetens både i den verksamhet som organisationen bedriver men även för den målgrupp som verksamheten ska stötta.

8 Slutsats

Efter att ha analyserat resultatet från innehållsanalysen av visionsdokumentet Digital agenda, intervjustudien och det teoretiska ramverket samt andra studier som berör fältet, så framträder en rad slutsatser. Dels en visualisering av den upplevda problembilden men också en tänkbar modell för att ta sig an digitaliseringsarbetet framöver.

Frågeställning 1: Hur har innehållet i det framtagna visionsdokumentet Digital agenda kommit att påverka berörda verksamheter i praktisk arbetsvardag?

Den Digitala agenda pekar ut en inriktning, en vision och ett sorts samverksansskap i digitaliseringsfrågan på nationell, regional och lokal nivå. Den visar på problemformuleringar, ger en behovsbild och pekar ut ett antal prioriterade områden för att nå framgång i digitaliseringsarbetet. Utifrån den empiri som vi har samlat in kan detta förklaras som att den digitala agenda inte uppfattas som att den är verksamhetsstyrande utan mer ses som ett dokument som kan bli vägen till projektmedel. Dokumentet ger ingen praktisk vägledning eller styrning på lokal verksamhetsnivå, vilket den heller inte tar i anspråk att göra. Sett till respondenternas resonemang och teoriramverket för E-governance och E-leadership så pekas, otydlig ledning och styrning av det praktiska arbetet på lokal nivå, ut som ett grundproblem i digitaliseringsarbetet. Den samlade upplevelsen är att om att verksamheten ska kunna ställas om och digitaliseras på riktigt så krävs mer än visioner och inriktningsbeslut. Det krävs att innehållet i den Digitala Agendan bryts ner i mätbara mål på lokal nivå. Detta är ett arbete som i olika omfattning pågår just nu i berörda verksamheter. Men det finns inte, vad den här studien kunnat påvisa, någon tillräckligt praktisk och verksamhetsinriktad strategi för hur verksamheten ska arbeta med digitaliseringsfrågan på verksamhetslokal nivå. Den uppfattningen och syn som finns på hur den Digitala agendan ska användas i verksamheten visar på att den ses som ett visionsdokument utan praktisk vägledning och styrning vilket medför att den blir ett okänt dokument utan förankring hos organisationens medarbetare. För att nå fram till och enas kring en praktisk och verksamhetsinriktad strategi för respektive verksamhet eller organisation menar vi att styrning och ledning av det praktiska arbetet behöver bli tydligare. Respektive organisation och verksamhet behöver bryta ner den Digitala agendan till realistiska och mätbara mål. Vi menar att detta arbete

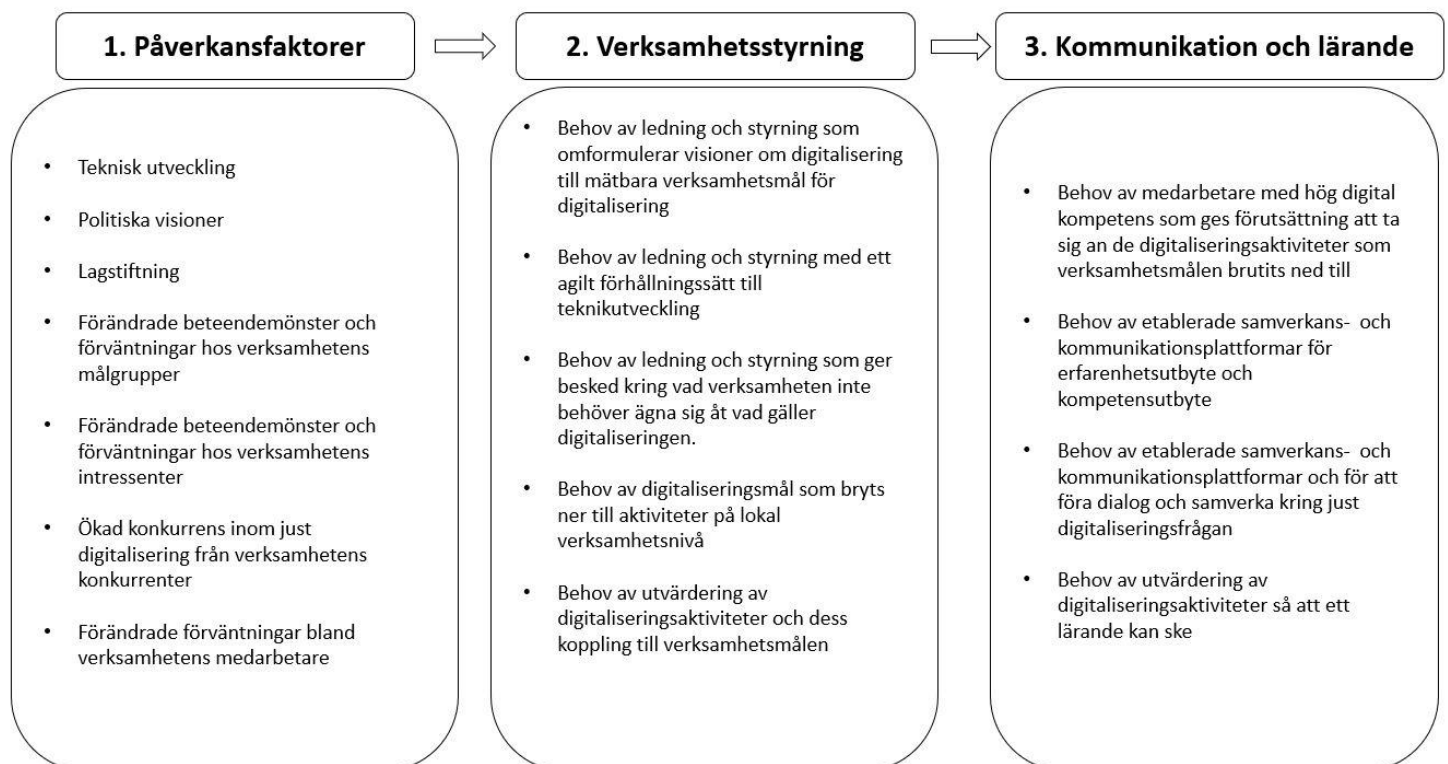
behöver ske på flera nivåer där de som ska utföra arbetet är delaktiga i hela processen för den del av organisation där de arbetar. Det innebär i praktiken att arbetet bör börja uppifrån där ansvariga politiker beskriver vad i den Digitala agendan som ska förverkligas i organisationen. Därefter tar tjänstemän på organisationsnivå vid i arbetet för att beskriva hur verksamheten på övergripande nivå kan arbeta för att skapa likvärdighet inom organisationen. Utifrån dessa riktlinjer är det sedan dags för dem som arbetar verksamhetsnära att omsätta detta till praktiskt arbete i verksamheten där de arbetar.

Även om den digitala agendan främst stakar ut en visionär riktning så pekar studiens samlade bild på att dokumentets huvudsakliga inriktning på digital kompetens, digital delaktighet och stöd inom offentlig verksamhet finner stöd. Framöver tycks det dock centralt att den digitala agendan inom offentlig verksamhet kompletteras med ett intraorganisatoriskt perspektiv, med fokus på de faktiska och prioriterade aktiviteterna. För utan intern digital kompetens och system för att ta tillvara kompetens inom digitaliseringsområdet kan verksamheten heller inte tillhandahålla de tjänster som ska främja digital kompetens och utveckling hos målgrupperna, det vill säga befolkningen.

“Huret” är avgörande i det sociokulturella perspektivet på lärande och eftersom den digitala agendans vision syftar till att stärka bland annat digital kompetens, så bör frågan om metoden för hur det ska gå till vara central.

Frågeställning 2: Hur problematiseras digitaliseringsarbetet av verksamhetsföreträdare som arbetar strategiskt och praktiskt med digitalisering?

Den problembeskrivning som framträder bland verksamhetsföreträdarna i studien ledde fram till nedanstående visualisering. Figur 1 sammanfattar analysen av empiri och teori, genom visualiseringen ges också ett tänkbart svar på den andra frågeställningen.



Figur 1: Upplevd påverkans-, problem- och behovsbild för digitalisering med fokus på lärande.

Figurförklaring figur 1:

Visualiseringens första kolumn ”1. Påverkansfaktorer” sammanfattar, utifrån empiri och teori, de faktorer och därmed de kontextuella förutsättningar för verksamhetens hinder och möjligheter att digitaliseras. Den andra kolumnen ”2. Verksamhetsstyrning” sammanfattar, utifrån empiri och teori, det upplevda behov av ledning och styrning som framträder inom digitaliseringsarbetet. Den tredje kolumnen, ”3. Kommunikation och lärande” sammanfattar, utifrån empiri och teori, de förutsättningar för kommunikation och lärande som upplevs avgörande för att öka förståelsen för och verksamhetsnyttan med digitaliseringen.

Det framträder en bild av offentlig verksamhet som svårnavigerad och mindre beslutsför då det finns många interna och externa påverkansfaktorer. Studiens respondenter antyder att den offentliga strukturen tycks försvåra den typ av ledning och styrning som efterfrågas av de som arbetar verksamhetsnära. Samtidigt ska noteras att den ledning och styrning som efterfrågas inte bara kan handla om att någon person, i beslutsfattande ställning ovanför, ska ta ett visst beslut som löser alla problem. Det borde snarare ses som att den ledning och styrning som vi ser ett behov av, efter den här studien, handlar om att fastslå en strategi för hur verksamheten ska ta sig an digitalisering inom organisationen. När den är framtagen och förankrad bör ledningen och styrningen kunna distribueras och fördelas lika mycket på verksamhetschefen, som på den enskilda medarbetaren. Det handlar alltså snarare om att få klart för sig inom vilka ramar det finns frihet och inte, så att den enskilde kan leda och styra sig själv givet den strategi och de verksamhetsmål som tas fram.

Mot bakgrund av den problem- och behovsbild som tecknas ovan, menar vi att behovet av en lokalt anpassad men verksamhetsövergripande strategi, kan hjälpa verksamheten att hitta den ledning och styrning som upplevs saknas. Strategin skulle i det läget bli det verktyg som skapar organisationsövergripande förståelse för vart verksamheten är på väg, oavsett vem i organisationen det gäller.

Frageställning 3: Vilka möjligheter finns för dem som arbetar med att utveckla organisationens förutsättningar inom lärande och kommunikation med hjälp av digitaliseringen?

Det finns en bredd av kommunikationskanaler, budskap och initiativ gällande digitaliseringsfrågan i de verksamheter som studien omfattar. Att frågan om digitalisering är på agendan råder ingen tvekan om. Däremot tycks det saknas en enhetlig digitaliseringsstrategi med tillhörande kommunikationsplan där praktiska och lokala aktivitetsplaner ingår. Helt enkelt det interna *huret* för digitaliseringsarbetet. Om målet med digitaliseringen är att öka den digitala delaktigheten, den digitala kompetensen och det stöd som krävs för att uppnå just det, tycks det förutsätta att olika verksamheter använder samma grundstrategi och håller sig till samma principer för att uppnå en likvärdig digitalisering. Utan en intern strategi för digitalisering som stödjer uppsatta mål, tyder den här studien på att det heller inte går att uppnå en likvärdig digitalisering. Samtliga respondenter önskar en ökad tydlighet kring hur man som lokal verksamhetsföreträdare ska ta sig an digitaliseringen i praktisk mening. Det finns ett upplevt behov av en universell och relativt tidlös metod för att ta sig an digitaliseringen. Vi ställer oss frågan vad det är ett uttryck för. I verksamheter som är olika varandra, beroende på vilken del som avses, ter det sig svårt att hitta en helt universell metod. Vi har heller inte kunnat hitta stöd i forskningen för att en sådan metod finns eller är universellt applicerbar. Däremot blir det tydligt hur det är viktigt att synliggöra de processer, angreppssätt eller åtminstone lokala handlingsplaner med koppling till det större digitaliseringsarbetet. Den här studien tyder på att det upplevda behovet av en metod, ledning och styrning visar på en diskrepans mellan verksamhetens förmåga och verksamhetens intentioner. Utifrån den samlade bilden i studien ser vi att en tänkbar väg framåt

skulle kunna vara att ta sig an en gedigen intern inventering för fånga upp de digitaliseringsinitiativ och verksamhetsbehov som finns och se var det går att hitta synergieffekter.

Utifrån det material vi har att tillgå genom den här studien kan vi därför ställa upp följande lista med aktiviteter för att ta ett mer praktiskt och verksamhetsnära helhetsgrepp kring digitaliseringen. Syftet med förslaget till angreppssätt är att tillmötesgå det upplevda behovet av en tillämpbar metod för digitalisering. Även om det inte finns en sådan metod, utan att det snarare handlar om ett förhållningssätt, så vittnar efterfrågan av en metod om en upplevd osäkerhet kring hur digitaliseringen ska ske. Att ta sig an nedanstående punkter är ett steg i riktningen mot ett mer konsekvent förhållningssätt till frågan. Detta bör utvärderas efterhand med fokus på att öka verksamhetens ackumulerade digitala kompetens, då den kompetensen tycks bli allt mer verksamhetskritisk inom offentlig verksamhet. Stegen, som baserades på studiens empiri, teori och diskussion ämnar inte nödvändigtvis vara applicerbar utanför den undersökta kontexten, men de fångar potentiella steg framåt som framträder i den här studien:

Inventering

För att kunna överblicka digitaliseringsinitiativen och få den helhetsbild som respondenter i dagsläget efterfrågar. När den nulägesbeskrivning är fastslagen så finns en samlad bild av vad som faktiskt redan görs, vilka beroenden som finns inom organisationen och vad som saknas i dagsläget.

Etablera kommunikationsvägar för lärande

Det andra steget syftar till att lösa ut den problembild som framträder i form av att mycket redan görs, men att det är svårt att få till det organisatoriska lärandet kring det som redan görs. Här ser vi att det sociokulturella perspektivet på lärande i symbios med digitala plattformar för kommunikation kan skapa förutsättningar att hitta andra intressenter, dra nytta av andras framsteg och få kontakt med personer med annan kompetens. Att ge förutsättningar för ökat organisatoriskt lärande och en ökad ackumulerad digital kompetens. Om organisationens styrka ska komma ur summan av sina interna interaktioner kräver också att det finns goda förutsättningar för kommunikation i alla verksamhetsdelar.

Formulera verksamhetsmål

Det tredje potentiella steget handlar om att, i likhet med respondenters upplevelser och det som framkommer i forskningen kring E-governance och E-leadership, formulera konkreta och mätbara verksamhetsmål för digitaliseringen. I de fall digitaliseringen i sig är målet bör de ses som ordinarie verksamhetsmål, i annat fall kan de ses som stödjande för de grundläggande verksamhetsmålen. Det vill säga digitalisering som medel att nå andra mål med, i enhetlighet med Activity theory. Dessa mål måste brytas ned, om än i olika form, på lokal och praktisk nivå i alla delar av organisationen.

Formera ett digitalt ledarskap

Det sista steget ringar in behovet av ett agilt förhållningssättet på digitalt ledarskap som tycks krävas för att manövrera i den digitala kontexten. Det vill säga verksamhetens behov av att lägga grunden för ett ledarskap som ger utrymme för innovation och utveckling inom givna ramar, samtidigt som övergripande verksamhetsmål stöds med samma digitalisering. Ett ledarskap med fokus på förutsättningar för de interna målgrupperna och användare av den digitala tekniken, på alla nivåer i organisationen.

8.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi ser ett behov av större kvantitativa studier som belägger ett statistiskt vederlagt samband mellan ledning, styrning och digital kompetens för en digitalisering med fokus på ökat lärande och verksamhetsnytta. I den flora av vägval och möjligheter som digitalisering medger tyder resultaten i vår studie på att om digitaliseringen inte sker på ett tydligt, verksamhetsövergripande, kärnverksamhetsstödande och metodbaserat sätt, finns risk för en försämrad arbetsmiljö för den enskilde medarbetaren. Det skulle därför vara intressant att beforska den infallsvinkeln ytterligare och då bedriva både kvalitativa och kvantitativa studier i större skala och fördjupa sambandet mellan den arbetsmiljö som skapas samt möjliggörs och som konsekvens av digitaliseringen.

9 Referenser

- Aishwarya Mohan Gahrana. (2012, December 11). Experience With Electronic Governance Under MCA21.(Ministry of Corporate Affairs). Mondaq Business Briefing, p. *Mondaq Business Briefing*, Dec 11, 2012.
- Bertot, J.C., DeCoster, E. J., Jaeger, P. T., Katz, S. M & Thompson, K. M. (2012). The Intersection of Public Policy and Public Access: Digital Divides, Digital Literacy, Digital Inclusion, and Public Libraries. *Public Library Quarterly*. 31:1, 1-20
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Burke-Garcia, A., & Scally, G. (2014). Trending now: Future directions in digital media for the public health sector. *Journal of Public Health*, 36(4), 527-534.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. 5. uppl., Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education
- Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig Metod*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur
- EU, (2014) *EU 2020: en digital agenda för Europa*
https://europa.eu/european-union/file/1533/download_sv?token=aMXWjsNj, hämtad 180523.
- Holton, J. A., & Walsh, I. (2016). *Classic grounded theory. Applications with qualitative & quantitative data*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655-679.
- Knobel, M, & Lankshear, C. (eds) (2007). *A New Literacies Sampler*. New York: Peter Lang

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2008). *Digital literacies: Concepts, policies and practices* (New literacies and digital epistemologies, 30). New York: Peter Lang.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as cultural-bearing milieux. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (Eds.) *Organizational symbolism*, pp. 39-55, Greenwich, Connecticut.
- Löfgren, K. (2007). The Governance of E-government: A Governance Perspective on the Swedish E-government Strategy. *Public Policy and Administration*, 22(3), 335-352.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157
- Nygaard, C., Bengtsson, L., & Johansson, G. (2002). *Strategizing : En kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Oliver, M. (2011). Technological determinism in educational technology research: some alternative ways of thinking about the relationship between learning and technology. *Journal of Computer Assisted Learning*, 27, 373–384.
- Park, C., & Allaby, M. (2013). *Knowledge management. A Dictionary of Environment and Conservation*, A Dictionary of Environment and Conservation.
- Putnam, L. & Pacanowski, M. (Eds.) (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Regeringen. (2014). *En digital agenda, IT i människans tjänst - en ljusnande framtid kan bli vår*. <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/> Hämtad 180523.
- Regeringen. (2017). *Mål för digitaliseringspolitik*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/mal-for-digitaliseringspolitik>. Hämtad 180520.

- Selwyn, N. (2011). "It's all about standardization" – Exploring the digital (re)configuration of school management and administration. *Cambridge Journal of Education*, 41 (4), 473-488.
- Selwyn, N. (2012). *Education and technology: Key issues and debates*. London: Continuum.
- Sveriges kommunikatörer (2015) . *Den kommunikativa organisationen, #1 En diskussion av begreppet*. <https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/den-kommunikativa-organisationen-rapport-1.pdf>, hämtad: 180426.
- Säljö, R. (2009). Learning, theories of learning, and units of analysis in research. *Educational Psychologist*, 44(3), 202-208.
- Säljö, R. (2015). *Lärande - en introduktion till perspektiv och metaforer*. Gleerups, Malmö.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> hämtad: 2018-03-24
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Williamson, B. (2016). Political computational thinking: Policy, networks, digital governance and 'learning to code'. *Critical Policy Studies*, 10(1), 39-58.

10 Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor digitalisering, examensarbete VT 2018

Huvudfrågeställning: Hur har arbetet med implementeringen av den digitala agendan sett ut?

Vad är digitalisering så som du ser det? Beskriv vad du känner till kring din organisations digitaliseringsarbete, vilka initiativ känner du till och hur arbetar verksamheten med dessa?

Känner du till arbetet med den Digitala agendan? Hur ser arbetet med den ut i din verksamhet?

Hur påverkar olika initiativ kring digitalisering ditt dagliga arbetet?

Huvudfrågeställning: Vilka konkreta insatser har gjorts för att främja digital kompetens, lärande och delaktighet inom berörd organisation?

Hur skulle du beskriva begreppet digital kompetens?

Hur skulle du säga att din yrkeskompetens kommer andra till godo? Finns det digitala verktyg eller system som samlar kunskap inom organisationen?

Hur involveras du i att arbeta med digitala verktyg och hjälpmedel i din arbetsvardag?

Vilka insatser har gjorts för att du ska kunna nyttja och tillgodose eventuell nytta med olika digitala verktyg inom din verksamhet? Exempel skulle kunna vara en utbildningsinsats gällande ett visst digitalt system.

Huvudfrågeställning: Hur ser det digitala stödet ut på olika nivåer inom organisationen och vilka möjliga utvecklingsmöjligheter kan man se inom organisationen?

Beskriv vilka digitala verktyg ni använder i det dagliga arbetet, hur påverkar de din arbetssituation?

Ser det olika ut inom olika delar av verksamheten?

Finns det digitalt stöd eller verktyg som ni skulle ha nytta av men inte använder? Beskriv gärna vilka och varför.

Sker det en kommunikation från centralt håll och mellan verksamheter kring vilka och hur olika digitala verktyg kan användas?

Finns det analoga arbetsmoment som skulle kunna digitaliseras inom just din verksamhet? Beskriv hur det skulle kunna gå till och vilka vinster du skulle se med det.

Om organisationen skulle satsa på något digitalt verktyg eller stöd som skulle få stor påverkan på din arbetssituation (i positiv riktning), vad skulle det vara?

Slutfrågor:

Finns det något ytterligare på temat digital kompetens, den lärande organisationen eller digitala verktyg som du skulle vilja skicka med oss?

Vem bör vi träffa på lokal nivå för att få ytterligare insyn i det praktiska arbetet med digitalisering och lärande?

Bilaga 2 - Skriftliga intervjufrågor digitalisering, examensarbete VT 2018

Vad är digitalisering så som du ser det? Beskriv vad du känner till kring din organisations digitaliseringsarbete, vilka initiativ känner du till och hur arbetar verksamheten med dessa?

Känner du till arbetet med den Digitala agendan? Hur ser arbetet med den ut i din verksamhet? Hur påverkar olika initiativ kring digitalisering ditt dagliga arbetet?

Hur skulle du beskriva begreppet digital kompetens?

Hur skulle du säga att din yrkeskompetens kommer andra tillgodo? Finns det digitala verktyg eller system som samlar kunskap inom organisationen?

Hur involveras du i att arbeta med digitala verktyg och hjälpmedel i din arbetsvardag?

Vilka insatser har gjorts för att du ska kunna nyttja och tillgodose eventuell nytta med olika digitala verktyg inom din verksamhet? Exempel skulle kunna vara en utbildningsinsats gällande ett visst digitalt system.

Beskriv vilka digitala verktyg ni använder i det dagliga arbetet, hur påverkar de din arbetssituation? Ser det olika ut inom olika delar av verksamheten?

Finns det digitalt stöd eller verktyg som ni skulle ha nytta av men inte använder? Beskriv gärna vilka och varför.

Sker det en kommunikation från centralt håll och mellan verksamheter kring vilka och hur olika digitala verktyg kan användas?

Finns det analoga arbetsmoment som skulle kunna digitaliseras inom just din verksamhet? Beskriv hur det skulle kunna gå till och vilka vinster du skulle se med det.

Om organisationen skulle satsa på något digitalt verktyg eller stöd som skulle få stor påverkan på din arbetssituation (i positiv riktning), vad skulle det vara?

Finns det något ytterligare på temat digital kompetens, den lärande organisationen eller digitala verktyg som du skulle vilja skicka med oss?

Bilaga 3 - Missivbrev till respondenter

Hej,

Vi vill gärna komma i kontakt med dig som har ett digitaliseringsuppdrag inom din organisation. Du får detta brev för att du har ett uppdrag som förhoppningsvis kan ge oss svar på våra frågor så att vi kan fortsätta arbetet med vår studie.

Vi, är två studenter, Christian Nordén och Sabine Cervin som studerar nu sista terminen vid Magisterprogrammet för IT, kommunikation och lärande vid Göteborgs Universitet. Sista uppgiften är att skriva ett examensarbete och fokus är digitalisering och lärande. Vi har valt samverkansdokumentet "Digitala Agenda" för länet som utgångspunkt i vår studie.

Frågeområden som vi vill diskutera är:

- hur ser du på digitaliseringen inom din organisations olika nivåer?
- hur har digitaliseringen skett/hur sker den nu inom verksamheten?
- vilka gynnsamma kopplingar kan du se mellan digitalisering och lärande inom din organisation?
- hur kan digitaliseringen skapa utvecklingsmöjligheter när det gäller lärande inom organisationen?
- hur ser din framtida vision ut när det gäller digitalisering och lärande?

För att komma vidare i vårt arbete önskar vi träffa dig för en intervju som tar max 60 minuter. Samtalen kommer att spelas in. Det inspelade materialet kommer att behandlas konfidentiellt och de som deltagit i studien kommer inte att kunna identifieras i det arbetet. Det är frivilligt att delta i denna studie och du har när som helst rätt att avbryta ditt deltagande.

Vi är medvetna om att din arbetstid ska räcka till mycket men hoppas att du har möjlighet att medverka vid en intervju. Vi kan genomföra intervjun på det sätt som passar dig bäst, till exempel genom att vi träffas, samtal via telefon, Skype alternativt Google Hangout. Om du hellre vill besvara frågeformuläret skriftligt så kan vi skicka våra frågor till dig via e-post - vi är flexibla! Vi hoppas att du kan tänka dig att bli intervjuad och kommer kontakta dig under vecka 10 för att boka in en tid för intervju. Om du har några frågor som du vill få besvarade innan du fattar beslut om deltagande så är du välkommen att ställa dem antingen via e-post till oss eller via telefon när vi ringer upp dig.

Vi hoppas att du har möjlighet att delta vid en intervju och ser fram emot att få tala med dig!

Om du inte kan medverka men vet någon annan som skulle passa att tillfråga i stället, så tveka inte att tipsa oss om den personen.

Vänliga hälsningar,

Christian Nordén och Sabine Cervin