



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Uppföljning utan återkoppling

En studie kring digitala verktygs betydelse för kommunikation mellan organisationsnivåer i äldreomsorgen

Lisa Lövström
Institutionen för arbetsvetenskap
Göteborgs universitet
Examensarbete avancerad nivå 15 hp
VT 2019
Handledare: Lotta Dellve
Examinator: Tommy Isidorsson

Abstract

Titel: Uppföljning utan återkoppling. En studie kring digitala verktygs betydelse för kommunikation mellan organisationsnivåer i äldreomsorgen.

Författare: Lisa Lövström

Handledare: Lotta Dellve

Examinator: Tommy Isidorsson

Institution: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

Typ av arbete: Examensarbete arbetsvetenskap, avancerad nivå 15 hp

Datum: 2019-09-03

Nyckelord: digitalisering, verksamhetsutveckling, organisering, kommunikation, uppföljning

Syftet är att identifiera digitala verktyg som implementeras inom vårdorganisationer, samt att kritiskt analysera dessas betydelse för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer i vardags- och utvecklingsarbetet.

Den teoretiska referensramen har innefattat teorin Relational coordination samt det teoretiska begreppet Alignment. Relational coordination används för att belysa hur relationer inom en organisation kan medföra samförstånd via beroendeförhållandena som uppstår mellan dem. Eftersom denna teori innefattar interaktionen mellan relationerna blir kommunikation väsentligt. Alignment används som något som kan uppnås mellan aktörerna inom organisationen. Detta begrepp används för att synliggöra hur gemensamma processer mellan aktörer inom en organisation skapar samförstånd, samt vilka konsekvenser detta ger för organisationen och dess aktörer. I avsnittet för tidigare forskning presenteras förutsättningar för chefskap vid förändringsprocesser, interaktion kopplat till visuella verktyg samt styrning mellan organisationsnivåer.

Studien har utgått från en kvalitativ metodologisk ansats. Insamling av empiri har skett via åtta semistrukturerade intervjuer med fyra utvecklare samt fyra verksamhetsnära chefer. Intervjuerna har transkriberats och bearbetats via tematisk innehållsanalys. Analys har skett i förhållande till de teoretiska utgångspunkter som valts.

Studiens resultat visar på att implementeringen av digitala verktyg påverkar organisationen på olika sätt mellan funktioner och nivåer. Det finns olika uppfattningar kring hur införandets resultat, visioner och mål, samt möjligheten för återkoppling. Implementeringen har således givit möjlighet för operativa chefer att på ett tydligare sätt följa upp verksamheten samtidigt som införandet har bidragit till en mer interaktiv arbetsplats. Däremot har åtskillnad funnits mellan nivåerna som har bidragit till frustrationer samt utgjort risker för måluppfyllnad.

Förord

Detta examensarbete har utförts som avslutande del utav magisterprogrammet i arbetsvetenskap. Under utbildningen har jag haft tankar kring hur komplexa organisationer som innefattar värdeproblematik med exempel utifrån vårdinsatser fungerar och förändras. Därav fann jag det av stort intresse att få möjligheten att se in i hur förändringar sker samt hur kommunikationen påverkar översättningen av mål och visioner inom en organisation. På så vis har äldreomsorgen varit ett ypperligt område, eftersom välfärden arbetar under förtroendet från hela samhället. Detta påverkar därigenom hur välfärdstjänster arbetar med förändringsarbete för att bibehålla konkurrenskraft och vårdkvalitet.

Jag vill rikta ett stort tack till samtliga berörda organisationer och dess verksamheter som jag har fått möjlighet att besöka. Till detta är jag tacksam över att ha fått möjlighet att intervjuva för denna studie. Tack för er ärlighet och engagemang i de utmaningar som ni möter i er vardag. Jag vill även rikta ett tack till min handledare, Lotta Dellve, som så många gånger har bidragit till inspirerande samtal och konstruktiva diskussioner. Slutligen vill jag även rikta min tacksamhet mot min bästa vän och man, Nicklas. Tack för all stöttning och berikande diskussioner under det här projektets gång.

Lisa Lövström

Göteborg, Juni 2019

Innehåll

1 Inledning	1
2 Syfte	3
2.1 Avgränsning och förtydligande	3
3 Teori och tidigare forskning	4
3.1 Tidigare forskning	4
3.2 Teoretiska utgångspunkter.....	10
3.3 Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter	13
3.4 Syfte och frågeställningar	14
4 Metod	16
4.1 Urval	17
4.2 Datainsamling.....	17
4.3 Bearbetning och analys av empiri	18
4.4 Metoddiskussion.....	19
4.5 Forskningsetisk diskussion.....	21
5 Resultat och analys	23
5.1 Implementeringen av de digitala verktygen	23
5.2 De digitala verktygens påverkan på kommunikation mellan och inom nivåer	25
6 Diskussion	30
6.1 Förutsättningar och stödjande funktioner vid implementering.....	30
6.2 Ledarskapets interaktiva roll vid förändringsprocesser.....	32
6.3 Brister och förtjänster vid införandet för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer	34
7 Slutsatser	37
Litteraturförteckning	40
Bilaga	42

1 Inledning

Via ökade framgångar inom forskning kring medicin samt samhällsliga förändringar har livslängd och levnadsstandarder förändrats i Sverige. Därigenom påverkas äldreomsorgen på grund utav ökat antal individer med behov av exempelvis hemtjänst eller plats på äldreboende. Införandet av digitalisering inom äldreomsorgen strävar inte endast möta en åldrande population, utan även att öka effektivitet genom smidigare processer i verksamheten samt ökad vårdkvalitet (Frennert och Östlund 2018: 22-24). Den offentliga sektorn har i hög utsträckning kontroll över välfärdsproduktionen, men avståndet mellan privat och offentlig äldreomsorg har suddats ut. Detta på grund av att kommuner tillhandahåller välfärdstjänster och ger bistånd till verksamheter som brukarna väljer (SFS 2018:831). Detta medför att kommunen utgör beställare eller kund till offentliga och privata aktörer som utför tjänsterna. I viss mån finns även privata aktörer som står utanför detta upplägg, men dessa företag är få. Detta har inneburit att välfärdspolitikens roll blir allt viktigare och bärs utav folkets förtroende (Thylefors 2007: 17-19).

I äldreomsorgen finns det politiska beslut som påverkat digitaliseringens framväxt de senaste åren. Exempelvis har införandet av lagen om valfrihet (SFS 2018:831) påverkat vilka upphandlade aktörer som finns tillgängliga inom välfärdstjänster. På så vis upprättades det valfrihetssystem för individer som innefattar behovet av sådana tjänster och på så vis möjligheten att styra valet efter sina önskemål med stöd ifrån biståndshandläggares utlåtande. Ingrid Hjalmarsson och Sven Erik Wånell (2013) skriver att incitamentet för införandet av denna lag var både att främja individens valfrihet utefter behov, samt att stimulera utveckling inom äldreomsorgen. Att kommunen blev beställare innebar ett mer autonomt förhållande till de utförande aktörerna. De offentliga aktörerna skulle således konkurrera med andra utförare på liknande villkor. Konkurrensen skulle därmed medföra en högre vårdkvalitet samt gynna mångfalden. Strävan efter ökad kvalitet medför att fler förändringar sker för att öka konkurrenskraften hos utförarna. I och med ett ökat förändringstryck samt låga ersättningar har detta även påverkat organisationerna ekonomiskt (Hjalmarsson och Wånell 2013: 1-3, 5-15, 32-34).

Digitaliseringsprocesser inom äldreomsorgen har därför bland annat påverkats av politiska beslut, samhällets teknologiska utveckling samt medborgares behov. Enligt forskningsutlysningen från AFA Försäkring (2019) finns det även ett ökat intresse för huruvida arbetsmiljö samt hälsa påverkas utav allt fler digitala verksamhetsprocesser. Detta kan synliggöras genom att se till ledarskap, medarbetares delaktighet samt integritet och kognitiva belastningar. Dock är omfattningen av explorativ forskning kring digitaliseringen som sker inom äldreomsorgen begränsad, vilket utlysningen kan vara ett uttryck för. Det är därför av intresse att via denna studie utforska vilka digitala verktyg som implementerats inom äldreomsorgen, samt dess betydelse för organisationen. Genom att utforska de digitala verktygens betydelse för kommunikation över nivåer inom organisationen, kan det utge exempel på hur ett förändrat arbetssätt skulle kunna påverka vårdkvalitet. Fokus på kommunikation mellan nivåer vid införandet kan även exemplifiera huruvida utvecklingsarbetet är hållbart. Med detta menas att förändringen bidragit till en beständig och nyttosam förändring för verksamheterna.

Komplexiteten inom organisationer såsom äldreomsorgen kan påverka hur en förändring hanteras. Detta eftersom att alla processer inom organisationen inte kan detaljplaneras, vilket kan medföra begränsningar vid förändringsarbeten. Därav kan detta innebära svårigheter för chefer att leda, eftersom resultaten blir svåra att förutsäga. I dessa komplexa organisationer uppstår ett ömsesidigt beroende mellan aktörerna inom den. Förutsättningar vid implementeringar skulle därför kunna påverkas utav relationernas beskaffenhet. Detta eftersom strävan vid ett utvecklingsarbete är att uppnå gemensamma mål. Chefens roll samt förutsättningar bör därav tas i beaktning vid undersökning av ett förändringsarbete inom en komplex organisation (Cregård, Berntson, Tengblad, Anderson och Lindgren 2018: 8-17). Införandet av digitala verktyg i äldreomsorgen har motiverats av att medverka till ökad vårdkvalitet hos utförare för omsorgstagare. Susanne Frennert (2018) beskriver att detta förändrade arbetssätt också har orsakat andra förutsättningar för arbetsgivare och arbetstagare inom verksamheterna. Detta bland annat genom att digitala verktyg kan användas för att ge ökat värde i verksamheternas processer och att implementeringen bör ske stegvis. Därav kan denna uppsats både bidra till att synliggöra vilka digitala verktyg som implementerats samt vilka processer som påverkats. Arbetssätt via digitala verktyg skulle därför kunna påverka kommunikation mellan nivåer vid implementeringen. Däremot återstår det att försöka förklara vilka faktorer som utgör hinder och möjligheter för kommunikation genom användningen av digitala verktyg. Detta leder vidare till uppsatsens syfte.

2 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och förklara hur digitala verktyg som implementeras påverkar kommunikation mellan funktioner och nivåer i organisationer.

2.1 Avgränsning och förtydligande

I studien har fokus lagts vid digitala verktyg som kan kopplas mellan funktioner eller nivåer inom organisationen. Avsmalningen har utgjorts med grund utav att omfatta digitala verktyg som sker vid utbyte av information samt gemensamma processer. Dessa digitala verktyg omfattar interaktion mellan och inom strategiska nivåer och operativa nivåer. Detta innefattar därför inte digitala verktyg som används endast inom enskilda roller på operativ nivå, inte heller administrativa digitala verktyg såsom lönesystem. Då sådana digitala verktyg inte används i förhållande mellan olika funktioner inom verksamhetens processer.

3 Teori och tidigare forskning

Denna del av rapporten innefattar tidigare forskning samt teoretisk referensram för uppsatsen. Dessa presenteras i förhållande till uppsatsens ämnesområde. Tillämpning av dessa delar görs vid analys samt diskussion med koppling till uppsatsens syfte och frågeställningar.

3.1 Tidigare forskning

Denna del kommer att inbegripa tidigare forskning i koppling till uppsatsens ämne. Interaktion kopplat till visuella verktyg beskriver hur digitala och visuella verktyg används strategiskt i olika organisationer för att påverka kommunikation. Vidare presenteras forskning kring chef- och ledarskap i förhållande till organisationens komplexitet. Avslutande del presenterar forskning kring förändringsledning och förutsättningar för chefskap vid förändring.

3.1.1 Interaktion genom visuella verktyg

Ett tillvägagångssätt för att nå samsyn i praktiken är att använda sig av visuella verktyg, exempelvis via anslagstavlor som visar processer och information. På detta sätt blir verksamhetsprocessen översiktlig samt ökar en medvetenhet och gemensam samsyn hos medarbetarna kring mål. I en studie kring användningen av visuella verktyg på sjukhus ansågs det finnas en grundläggande tillit till strategierna kring verktygen, snarare än fokus på kommunikationen mellan roller och ansvar. Detta medförde att fokus lades på övergripande strategier snarare interaktion mellan funktioner. Strategierna blev vägledande för den vision som blev gemensam för aktörerna inom organisationen. Det ledde till en gemensam uppfattning av måluppfyllelsen och syftet mellan funktionerna, där exempelvis en anslagstavla medförde interaktion mellan den som var arbetsledande och de som utförde arbetet. Denna studie visade att den övergripande bilden av de gemensamma organisatoriska processerna kan resultera i samsyn mellan organisationens aktörer (Williamsson 2018: 22). Vidare kunde denna samsyn synliggöra interaktionen mellan organisatoriska nivåer samt främja intern stabilitet. På de sjukhus med tydliga koncept blev översättningen mellan vision och praktiker tydligare än vid de sjukhus där implementeringar skett med mer otydliga strategier (Williamson 2018: 73-74).

Anna Williamsson (2018: 75) beskriver vidare att ledningen som arbetade mer operativt och processtödjande gavs större möjligheter till gemensam målbild och vision. Det uppstod

samtidigt en frustration hos operativa chefer då de balanserade uppfattningarna hos sjukvårdspersonalen på operativ nivå och ledningsnivå. Detta medför en extra press på ledare på operativ nivå vilket kan lättas med stödande aktörer från tidigt stadiet i förändringsprocessen. Detta i jämförelse med operativa chefer utan stödande insatser tidigt i processen (ibid.). Förändringsledarna ansågs vara förebilder för strategierna i förändringsprocessen och verkade på så vis stödande för operativa nivåer. Därigenom kunde förändringsledare även arbeta som en länk mellan de operativa ledarna samt för på högre ledning (Williamsson 2018).

Kommunikation via digitala verktyg kan påverka chefer inom offentlig sektor och deras förutsättningar i sitt chefskap (Albinsson och Arnesson 2019). Gunilla Albinsson och Kerstin Arnesson (2019) beskriver att chefer inom offentlig sektor arbetar till stor del med digitala verktyg i sitt arbetsflöde, i hantering och överföring av information. I praktiken var det verktyg såsom epost och sms som underlättade det dagliga arbetet. Denna kommunikation var ständigt återkommande och parallell med andra uppgifter under arbetsdagen. Cheferna beskrev dock att detta medförde svårigheter att koncentrera sig på en arbetsuppgift. Det beskrevs att distrahering och avbruten uppmärksamhet hade hanterats genom att stänga av påminneljuden för inkommande information. Vidare ansågs samtal i fysisk form eller via telefon som det bästa sättet, då detta blev mer närvarande och minskade risken för feltolkning. Cheferna upplevde även att det fanns en förväntan på att vara kontaktbara under kvällar och helger. Detta gav även en upplevd känsla av kontroll eftersom tillgängligheten ansågs som mått av effektivitet och kvalitet. Detta ansågs som särskilt viktigt hos cheferna på operativ nivå. Vidare i artikeln beskrevs en medvetenhet hos cheferna i att ta sitt ansvar för olika kommunikationsformer. Detta gav sig i uttryck via att göra sig tillgänglig för medarbetare och därav utgöra sig som exempel för medarbetare. Det främsta sättet att kommunicera internt visade sig vara via e-post och intranät mot övre nivåer och nedåt i organisationen. Chefskapet ansågs som fragmentariskt, ständigt pågående, samt att vara tillgänglig och redo för vad som händer, vilket sammanfattade rollens komplexitet (Albinsson och Arnesson 2019, Arman, Dellve och Wikström 2009).

Informationsflödet inom dessa organisationer utvecklade tillit och legitimitet internt hos varje individ. Genom att använda digitala verktyg kunde detta anpassas och användas som effektivare kvalitetsuppföljning samt en interaktiv gemenskap. Enligt Frennert (2018) kan digitala verktyg inom äldreomsorgen underlätta för processer i verksamheten, men kan ändra förutsättningarna för omsorgstagare. Implementering av digitala verktyg medför även förändrade arbetsförhållanden för medarbetare. Om införandet sker stegvis kan verktygen bidra till ökad

vårdkvalitet. Nyckelfaktorer för att lyckas med implementeringen är applicering av långsiktiga strategier, stabil infrastruktur, tydliga mål samt engagemang.

3.1.2 Definition av chefskapets roll samt inverkan över organisatoriska nivåer

I forskning kring ledarskap brukar ledarens personliga egenskaper samt hur dessa skapar önskvärda resultat bli centrala (Thylefors 2016: 81). Ledarskapet innefattar hur chefer kan arbeta för att nå gemensamma mål, medan chefskapet betraktas utefter formella ansvar (Dellve och Eriksson 2016: 8). Chefers förutsättningar och handlingsutrymme skulle kunna förklara chefskapets karaktär. Då chefskapet utmärks av formellt ansvar ger ledarskap en mer implicit beskrivning av chefsrollen, då de handlingar som innefattas av ledningen påverkar medarbetarna implicit. Detta genom att exempelvis vara tillgänglig eller coachande. Därför kan det vara värt att beakta ledarskapet som ett uttryck för chefskapet. Förutsättningar för att leda beror på vilka individuella och organisatoriska resurser som finns tillgängligt (ibid.).

Chefers arbete innefattas av komplexa processer med fokus på att planera, organisera, leda och kontrollera. Thylefors (2016: 131-136) menar att chefer inom välfärdssektorn oavsett nivå inbegriper tre huvudmoment. Den första innebär en mer integrerande roll med fokus på interaktion, informera samt leda. Den andra bär egenskaper som omfattar en mer beslutsfattande och organiserande roll. Det sista momentet inbegriper att vara representativ för organisationen. Chefsrollen handlar även om ansvar kring utvecklingsarbete och arbetsmiljö, men med omfattande arbete för många underställda samtidigt. Detta utgör inte bara formella explicita uppgifter, men också det omätbara. Däremot kan möjligheterna som chefen frambringat genom skapandet av strukturer på arbetsplatsen bidra till upplevt inflytande, delaktighet och kontroll för medarbetare. Vidare innebär även ledarskapet via chefsrollen även skapande av förtroende och relationer (Dellve och Eriksson 2016: 17-18).

Chefskapet och att leda inom en komplex organisation innefattar därigenom svårigheter att förutse resultat samt att detaljplanera. Detta medför att chefsrollen i en komplex organisation snarare följer en processlogik än en planeringslogik. Ett problem inom verksamhetsutveckling kan därigenom innefatta brister i kommunikation mellan organisationsnivåer. Denna problematik bör hanteras utav verksamhetsnära chefer, då dessa översätter förändringen mellan strategisk och operativ nivå. (Cregård, Berntson, Tengblad, Anderson och Lindgren 2018: 8-17, Dellve och Wikström 2018: 196, 201).

3.1.3 Möjligheter till delaktighet och inflytande över organisationsnivåer

Ett exempel på hur försök till att skapa en mer delaktig och utvecklande arbetsplats var visionen kring ”den visa organisationen” (Gillberg och Dellve 2019: 5,11). Målet med projektet var att nyttja de resurserna som fanns inom en organisation via att skapa upplevelsen av tillit och kompetent personal. Detta utgjordes till stor del av kompetensutveckling via utbildning för chefer och medarbetare. Därmed skulle detta även fortlöpa med delegerat ansvar samt att bevara fortsatt intern utbildning. På så sätt kunde delaktighet och kompetens öka genom förtroende mellan medarbetare, samt mellan chefer och medarbetare. Organisationen skulle därav styras via ledning samt medarbetares delaktighet. Då detta projekt utfördes inom äldreomsorgen, blev en av motiveringarna till att ta sig an projektet att detta var ett sätt att genomföra beständig utveckling med begränsade resurser. Att arbeta på detta sätt skapade möjligheter för intern kompetensutveckling samt skapande av förtroende gentemot medarbetarna.

Gillberg och Dellve (2019: 24-25) menar att vanliga hinder inom en organisation är det avstånd som finns mellan operativa och strategiska nivåer. Konsekvensen kan därigenom leda till skilda upplevelser av vad som pågår i verksamheten. Detta eftersom att besluten inte går att översättas till det dagliga arbetet. Därigenom sker det en kommunikationsbrist som påverkar samarbete och koordinering av arbete. Det som eftersträvades via detta projekt blev därför att översättningen av vision och mål skulle genomsyras av strävan efter samförstånd mellan nivåer. Detta kunde på så vis skapa större förutsättningar, engagemang samt utrymme för vidare förbättringar i praktiken. Vid delegering av ansvar var tydlighet i fördelningen av mandat i fokus då detta speglade skiljaktigheter mellan operativa och strategiska nivåer. Det nya förhållnings-sättet i ledarskapet utgjordes av att våga släppa kontrollen som tidigare upplevdes vara en del av ansvaret. Denna strävan efter ömsesidig tillit medförde även att det i större utsträckning ledde till förankrade beslut hos medarbetare samt ökat förtroende för medarbetares förstånd.

Dessa effekter kan vara exempel på hur olika kontexter influerar varje organisationsnivå. Individen kan anses influera sin omgivning och genom interaktioner skapa gemensamma bilder av verkligheten. Medarbetare är aktiva snarare än passiva och kan på så sätt påverka sin omgivning lika mycket som omgivningen påverkar individen. Detta menar Kate Daisy Bone (2015: 258, 261-263) då det innebär att individen via sina behov kan påverka sina arbetsförhållanden på olika nivåer. Detta sker dock ömsesidigt med viss påverkan från dennes kontext. På samma sätt kan negativa interaktiva erfarenheter på arbetsplatsen påverka individens välmående negativt. Emellertid om vi fokuserar på individuella faktorer i organisationen såsom att

endast beakta medarbetares behov för bibehållandet av goda arbetsförhållanden, kan detta riskera att förbise de förutsättningar som finns för att förändra organisationen. Dellve och Eriksson (2017: 1-4) menar att möjligheten för att en förändring ska kunna bli beständig i organisationen synliggörs via chefskapets förutsättningar. Via interaktionen mellan nivåer inom organisationen kan det medföra delaktighet för medarbetarna att utvecklas, uppnå personliga mål och på så vis få nå bättre arbetsförhållanden. Därav hamnar fokus på ett ledarskap med hög kvalitet som pekar på kompetensutveckling för chefer och dennes medarbetare. Genom att medvetet arbeta med relationer via interaktion mellan nivåer och med kompetensutveckling, kan det bidra en mer effektiv och hälsobringande organisation. Detta blir även värt att beakta i förhållande till komplexa organisationer som hanterar värdeproblematiska dilemman. Dessutom är chefer i behov av att chefskapet innefattas av stödjande resurser, för att hantera ledarskapets komplexitet. Detta innebär till stor del kompetensutveckling, men också stöd via interaktion med andra chefer samt egenreflektion (Dellve och Eriksson 2017: 9, 12-13).

3.1.4 Förutsättningar för chefer att leda i förändring

Vid förändring påverkas parterna som innefattas av den och det finns olika tolkningar kring hur en sådan process bör hanteras. Rune Todnem By (2005) beskriver förändring utifrån hur de ledande rollerna ska agera vid en förändring och hur styrningen definieras vid en sådan process. Det kan därmed talas om en typ av förändringsledning, eftersom förändringarnas utfall kan styras av hur organisationens ledning sker. Förändringsledning kan således preciseras via strävan efter att förnya organisationens riktning, struktur och interna resultat. På så vis influerar den strategiska nivån mycket av hur situationer hanteras generellt inom organisationen, även på operativ nivå. Därav bör strategier och förändring för organisationen hållas isär, då den organisatoriska förändringen bygger på kvalitet och förbättring på ledningsnivå. Vidare beskriver Todnem By (2005: 369-370) att dagens teknologiska innovationer har haft stor inverkan på organisatoriska strategier samt ledarskapet vid organisatoriska förändringar. Förändring kan beskrivas som något oförutsägbart, men även reaktivt och hamnar ofta i lägen av kris. Det finns dock svårigheter med att finna konsensus i vad förändringsledning innebär, men två uppfattningar lyfts som centrala. Den ena är att förändringstakten är högre än någonsin i verksamhetsmiljön och den andra är att förändring inträffar genom påtryckningar av inre eller yttre faktorer. Detta innebär att förändringens beskaffenhet varierar (Todnem By 2005: 370, 378). Implementeringen kan således utgöras av pseudoförändringar eller av reella förändringar. Pseudoförändringar karaktäriseras av att det ligger någon form av strategi bakom implementeringen. Detta

medför att förändringen blir ytlig och inte påverkar arbetssätt eller produkt. Reella förändringar utgörs däremot av inverkan på individer och innefattar förväntningar på samverkan (Lenéer Axelsson och Thylefors 2005: 185).

När förändring sker i organisationen är chefskapets roll väsentligt, då den påverkar organisationens strukturer och riktningar. Chefskapets roll i förändringen kan därmed ge indikatorer mot förklaringar till förändringens utfall. Det medför att det blir angeläget att se till chefers förutsättningar till att leda i förändring. Vilka stödjande resurser som återfinns inom organisationen kan därav underlätta för chefer och kan resultera i en positiv inverkan på förändringsprocessen. Möjligheter för ledarskapet att hantera stridigheter som uppkommer mellan uppgifter samt balans mellan återhämtning och arbete kan möjliggöras via olika typer av stöd. Legitimitets- och värdekonflikter innebär påtryckningar för chefer, som kan medföra att chefer uttrycker att de vill få hjälp men underhåller problem samt egen hälsostatus (Andreasson, Dellve och Jutengren 2013: 866-867). Detta innefattar överlastning i arbete, samt stridigheter i vad som förväntas. Det finns ofta en desorientering kring hur alla dessa krav och förväntningar ska uppfyllas, vilket kan medföra att chefen endast arbetar med vad som åligger i prioritet (Thylefors 2016: 140-141). De utmaningar som är kopplade till förväntningarna som finns på chefskapet kan underlättas via olika typer av stödresurser för chefer. Det visar sig även att chefers erfarenheter som chef och kontrollmöjligheter påverkar värdet av stödresurser. De chefer med kortare cheferfarenhet eller med hög egenkontroll omfattades även utav olika typer av stöd. Exempel på detta var internt stöd ifrån kollegor, ledning samt externt stöd, vilket bidrog till ökad hanterbarhet över tid. Socialt stöd via goda relationer ökade därav möjligheterna att möta de utmaningar som det innebär att arbeta inom en vårdorganisation. Ökade förutsättningar för chefskapet kan således påverkas utav kontrollspann och cheferfarenhet, på så vis att det vidare ger effekter för att leda och organisera arbetet. Chefer med många underställda kan även omfattas av socialt stöd via samarbete med medarbetare. Det var däremot särskilt förekommande hos första linjens chefer att antalet underställda blev belastande. Därav kan införandet av ett strategiskt utformat ledningsstöd för chefer med lägre cheferfarenhet samt en god samverkan och kommunikation till högre nivåer utgöra stöd (Andreasson, Dellve och Jutengren 2013: 873-875).

3.2 Teoretiska utgångspunkter

Denna del är avsedd för den teoretiska referensram som används för analys i uppsatsen. De teoretiska perspektiven om Relational coordination samt Alignment används för att beskriva hur interaktion och samsyn kan påverka kommunikation mellan nivåer och funktioner samt vid förändringsarbete.

3.2.1 Relationer under koordinerat samförstånd

Vid fokusering på de sociala interaktioner som finns inom en organisation kan detta synliggöra vad som påverkar arbetet i praktiken. Enligt teorin om *Relational coordination* kan vi genom att se till interaktioner mellan människor beskriva beroendeförhållandet som finns mellan uppgifter samt dess utförare. Detta innebär i praktiken att det pågående arbetet koordineras via ett nätverk av sociala interaktioner mellan deltagare i verksamhetsprocessen. Jody Hoffer Gittel (2009) menar att Relation coordination kan synliggöra hur kommunikation samt goda relationer kan uppnå effekter på effektivitet, kvalitet och arbetstillfredsställelse. Därför är möjligheten till Relational coordination en viktig del i organisationers utveckling, eftersom detta kan ge en stabilare grund mot måluppfyllelse. Jody Hoffer Gittel (2009: 13-18, 35-36) menar genom studier i vårdorganisationer att ju högre utsträckning av Relational coordination det finns inom organisationen, desto högre kvalitet, effektivitet och arbetstillfredsställelse återfinns. Hon tar vidare upp tre grundläggande attribut för dessa relationer som påverkansfaktorer för förändrad Relational coordination. Det första attributet är att ha gemensamma mål inom organisationen som visar på deltagarnas specifika mål i de funktioner som de agerar utifrån helheten. Den andra är delad kunskap, vilket innefattar deltagarnas upplevda insyn i hur deras funktion går samman med övriga delar i den gemensamma processen. Den tredje och sista grundläggande faktorn för byggande av Relational coordination är att det finns ömsesidig respekt. Denna faktor ger deltagarna möjlighet att kliva över statusbarriärer och mötas där det annars kan finnas hinder för att se till andras arbete och bidrag. Dessa tre grundläggande faktorer eller attribut påverkas av olika mått av kommunikation som konstruerar möjligheter för koordinering och inbördes prestation.

Om kommunikationen är läglig, frekvent och preciserad kan den underbygga och stödja de tre faktorerna för Relational coordination. Detta eftersom problem då influeras av gemensam lösningsfokus och delaktighet, snarare än att förskjuta skulden på någon annan (Hoffer Gittel 2011: 17-20, Hoffer Gittel och Suchman L. 2013). Därav utgörs en effektiv koordinering av arbete via en gemensam anpassning och medvetenhet hos de aktörer som befinner sig i verksamhetsprocessen. Detta likaså på grund av det beroendeförhållande som finns mellan varje

roll i de dagliga processerna. Det är däremot genom att se till varje nivå inom det koordinerade arbetet som Relational coordination gör sig mer påtagligt och användbart, då det ökar förståelsen för betydelsen av relationsband för organisationens effektivitet. Det är inte endast delad kunskap som leder fram till ökat effektivt koordinerat arbete, utan även gemensamma mål samt ömsesidig respekt (Hoffer Gittell 2006: 74-75, Clagget L. Och Karahanna 2018). Dessa relationer inom koordineringen av arbete sker med olika förutsättningar beroende på vilken typ av organisation som vi tittar närmare på. Därför innefattas de organisationer som är traditionellt byråkratiska av en mer fragmentarisk modell med stuprörs-liknande organisatoriska strukturer. Detta kan således påverka i vilken utsträckning Relational coordination får inverka mellan funktioner, då nätverket snarare är starkare inom funktioner (Hoffer Gittell 2013).

3.2.2 När interaktion skapar samförstånd över nivåer

Då arbetslivet idag präglas utav konkurrens och förändring påverkas även utförandet av arbetet i praktiken. Arbetets utförande innefattar därmed fler komplexa processer vilket medför utmaningar för organisering och ledning (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107). Denna komplexitet innefattar en mer interaktiv arbetssituation, där de sociala resurserna blir allt mer angelägna för arbetsgivarna. Sociala resurser såsom medarbetarengagemang och kompetens blir därmed en stor tillgång för organisationen. Dessa sociala resurser kan verka som indikatorer på medarbetarnas hälsotillstånd inom organisationen (ibid.). Genom att se till dessa sociala faktorer kan vi arbeta för en arbetsmiljö som främjar hälsa och välmående. Ulrica von Thiele Schwarz och Henna Hasson (2013) menar att om vi ser till samförstånd inom organisationen kan detta belysa hur de sociala faktorerna verkar inom organisationen. Därigenom kan *Alignment* förklara hur vi genom att uppmärksamma funktioner och verksamhetsprocesser synliggör vilka sociala faktorer som utmanar organisationens möjligheter att nå sina mål. Von Thiele Schwarz och Hasson (2013) beskriver att Alignment uppkommer när organisationens gemensamma processer sammanvävs till en gemensam linje. På så vis framhävs det gemensamma syftet som organisationen ska frambringa genom sin verksamhet. Detta innebär att samsyn blir en viktig del i främjandet av Alignment, eftersom detta tillstånd kräver att funktionerna innefattas av en delad uppfattning om organisationens mål. Alignment kan finnas horisontellt, vertikalt och diagonalt inom organisationen och innefattar därav alla nivåer och processer inom organisationen. Detta medför att alla nivåer och funktioner bör omfattas av organisationens

övergripande strategier och system för att kunna uppnå Alignment. Om de övergripande strategierna och systemen är klart utsagda i organisationen, kan hållbara förändringar uppnås (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122).

Varje organisation har ett grundläggande syfte som motiverar dess existens, men behöver välmående medarbetare för att bli framgångsrik och finnas kvar. Medarbetarna innefattar den viktigaste resursen för att hålla organisationen produktiv och hållbar över tid. Därav blir perspektiven kring företaget och för medarbetarna angelägna. Att arbeta mot Alignment mellan och inom nivåer och funktioner möjliggör en grundläggande stabilitet via organisationens strukturer, processer och människor (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122.). Alignment kan även uppkomma mellan och inom organisationsnivåer. När vertikal Alignment finns inom organisationen är aktörerna medvetna om övergripande strategier för organisationen samt verksamheternas och arbetsgruppernas mål. Detta kan ge effekter av uppfattad samsyn mellan alla nivåer, eftersom alla inom organisationen vet om hur varje roll bidrar till helheten. Von Thiele Schwarz och Hasson (2013: 110-112) menar vidare att en persons vetskap om dennes bidrag till de övergripande målen är viktigare än att förstå dessa målens faktiska betydelse. Vertikal Alignment uppnås via kontinuerlig interaktion mellan strategiska och operativa nivåer innefattandes både utav chefer och medarbetare. Därigenom kan medarbetares delaktighet via insyn i övergripande mål på ett på positivt sätt påverka dessas produktivitet, arbetstillfredsställelse och hälsa. Detta innebär att högre delaktighet hos medarbetare medför högre prestation från organisationen. Horisontell Alignment utgör Alignment mellan funktioner i verksamheten inom organisationen. Detta exemplifieras via översikt av regler, rutiner och handlingsplaner, som tydliggör processerna inom verksamheten. Horisontell Alignment handlar även om vilka forum för dialog som de operativa cheferna skapar, eftersom detta påverkar samarbetet mellan funktioner. Diagonal Alignment beskriver hur ledningsnivåer inom organisationen interagerar både på vertikal och horisontell nivå. Denna interaktion skapar bestående beteenden hos operativa chefer för att upprätthålla Alignment på horisontell nivå. När interaktion sker mellan varje chefsnivå resulterar detta i gemensamma visioner, mål och beteenden, vilket främjar vertikal Alignment. Exempelvis kan detta resultera i att en operativ chef omfattas av beteenden och visioner från strategisk nivå och speglar detta mot sina medarbetare.

3.3 Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

En organisation utgörs utav komplexa mönster där aktörer på olika nivåer påverkar och influeras vid förändringar. Samtidigt förekommer en extern press från andra nivåer att förändras och förnyas. Detta medför olika friktioner när obalans sker i uppfattningar mellan nivåer. Då ledningen påverkar organisationens styrning och riktning påverkar detta hur förändringar utförs. Chefskapet innefattas av en komplex arbetsprocess, där exempelvis informationshantering, bearbetning samt sociala processer är en stor del. Vid användning av visuella strategier för att öka tydligheten vid översättning av processer kan sådana verktyg resultera i ökade förutsättningar i chefskapet. Teknologiska innovationer har förändrat organisatoriska strategier och förändringsledning. Genom detta förekommer arbete inom chefsrollen processtödande och operativt, vilket medför främjandet av relationer via upplevd delaktighet samt förtroende. Eftersom ledningens agerande i förändringsprocessen påverkar alla nivåer inom organisationen, bör fokus hamna på kvalitet och förbättring på ledningsnivå. Olika förutsättningar för chefskapet påverkar möjligheten till ett kvalitativt arbete. Stödande resurser som ger möjlighet till exempelvis större omfattning av kontroll och chefserfarenhet kan bidra till ökade förutsättningar. Vidare kan medvetenhet kring sociala resurser genom att fokusera på relationerna mellan funktioner och nivåer bidra till ökad förståelse för praktiska utfall. Detta kan påverkas av Alignment, vilket innebär att organisationens sammanlagda processer blir synliga för samtliga inom organisationen. Fokus vid främjandet av goda relationer samt att skapa samsyn, ökar möjligheten att nå gemensamma mål inom organisationen. Gemensamma mål, delad kunskap samt ömsesidig respekt är enligt Relational coordination tre attribut som främjar goda relationer. Läglig, frekvent samt preciserad kommunikation medför ökad effektivitet, kvalitet och arbetstillfredsställelse. Sådan kommunikation understödjer de tre attributen: gemensamma mål, delad kunskap och ömsesidig respekt. Samsyn över organisatoriska mål och processer hänger samman med detta, och är en konsekvens av att funktionernas processer sammanvävs till en gemensam linje och ett gemensamt mål (Alignment). Finns Alignment inom organisationen synliggörs relationerna som finns mellan nivåer och funktioner. Relationernas koordinering samt Alignment kan därigenom skapa förutsättningar för främjande av hälsa och produktivitet inom organisationen. Relational coordination lyfter fram relationernas relevans i synnerhet vid implementering av nya arbetsätt.

Syftet för denna studie är att beskriva och förklara hur digitala verktyg som implementerats påverkar kommunikation mellan funktioner och nivåer. Då Alignment uppkommer utifrån att de processer som binder samman organisationens funktioner uppfattas linjär och därav skapar samsyn, kan god kommunikation främja goda relationer. Detta medför att både teorin om Relational coordination samt begreppet Alignment kan visa hur implementering och kommunikation via digitala verktyg understödjer verksamhetsprocesserna. Teknologiska innovationer såsom digitala verktyg har enligt tidigare forskning medfört effektivare mätprocesser samt ökad kontrollmöjligheter. Samtidigt så kan det vara värt att beakta hur sådana implementeringar påverkar relationer mellan samt inom organisationsnivåer. Detta har därför blivit fokus för denna studie. Det har beskrivits via avsnittet för tidigare forskning att implementeringsprocesser påverkar chefskapet samt den dagliga arbetsprocessens funktion vilket gör det angeläget att lägga fokus på ledande roller. Med grund utav chefskapet och förändringsledningens angelägna roll i implementeringsprocesser utgår denna studie utifrån upplevelser från chefsperspektiv. För organisationer inom vården består arbetet till stor del av dagliga dilemman kring mätbara och omätbara värden för omsorgstagare och medarbetare. Detta medför andra utmaningar för chefskapet i jämförelse med andra organisationer som inte karaktäriseras av dessa dilemman. Detta har motiverat valet av att studera vårdorganisationer. Utifrån tidigare forskning som redovisats i tidigare avsnitt, står chefer inom äldreomsorgen inför komplexa processer i sin dagliga verksamhet såväl som vid förändringsarbeten. Därav kan det tänkas att arbete som påverkar människor på lednings-, medarbetar- samt omsorgstagarnivå kantas av mer komplexa processer än andra organisationer. Detta leder vidare till studiens frågeställningar, som presenteras i nästa avsnitt.

3.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att beskriva och förklara hur digitala verktyg som implementeras påverkar kommunikation mellan funktioner och nivåer i organisationer.

- Hur kan implementering av digitala verktyg understödja kommunikation och förutsättningar för chefer och medarbetare?
- Hur kan kommunikation mellan systemnivåer påverkas vid implementering av digitala verktyg?

- På vilket sätt kan det finnas brister respektive förtjänster med implementering av digitala verktyg för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer?

4 Metod

Då studiens syfte har varit att undersöka hur digitala verktyg används för att verka för understödande kommunikation mellan nivåer, så har en kvalitativ metod använts. Detta på grund utav att implementering av digitala verktyg samt hur kommunikation sker mellan nivåer utgår från erfarenheter och upplevelser. Då det kvalitativa tillvägagångssättet innefattar fokus på inflytande för de personer som omfattats av studien (Matthew David och Carole D. Sutton 2016: 99, 108) har datainsamlingen därför kunnat ske på ett mer öppet sätt. På så sätt kan det inom ett forskningsområde som i nuläget inbegriper färre studier, undersökas på ett explorativt sätt. Däremot fanns det forskning inom likande områden, vilket medförde att intervjuerna utfördes semi-explorativt. Eftersom interaktion mellan individer har varit en grundläggande fråga i denna studie har det därav varit fördelaktigt att välja ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vid valet av en semi-explorativ ansats med ett kvalitativt tillvägagångssätt medförde detta viss anpassning till den kontext som presenterades men att samtidigt utföra datainsamlingen och analysen tematiskt. Därigenom har processen skett samt influerats av ett deduktivt och induktivt förhållningssätt. Runa Patel och Bo Davidson (2011: 23-24) menar att den induktiva ansatsen är när forskaren främst ser till forskningsobjektet för att sedan bilda sig en uppfattning via förankring av teori. I motsats baseras en deduktiv ansats på en förutbestämd hypotes som är förankrad i teoretiska perspektiv, som sedan bevisas via empiri.

Implementeringar och digitaliseringsprocessen i synnerhet utgörs i denna studie som exempel, för att uppmärksamma strategier, kommunikation samt översättningen av processen mellan nivåer. Sammanfattningsvis har åtta stycken semistrukturerade intervjuer utförts, vidare har bearbetningen och analys skett via transkribering samt tematisk innehållsanalys. Dessa teman innefattades vid kodningen: implementeringen av digitala verktyg kopplat till interaktion mellan nivåer, chefers förutsättningar genom implementeringen samt påverkan på dagligt arbete. Vid analysen av kodningen applicerades de teoretiska utgångspunkterna för att lyfta hur Relational coordination samt Alignment kan synliggöras via införandet av digitala verktyg inom dessa organisationer. Därefter sammanställdes detta i denna rapport.

4.1 Urval

Vid val av respondenter för denna undersökning söktes en verksamhetsnära chef och en metodutvecklare från varje organisation. Respondenterna valdes därav utifrån ett målstyrt urval, som innebär att personer med hänvisning till forskningsfrågan valdes (Bryman 2011: 350). För att synliggöra hur förändringsprocesser via digitalisering hade påverkat olika organisationer utgjordes respondenterna av åtta personer och därav härleder till fyra organisationer. Enligt uppsatsens syfte styrdes valet av verksamhet till äldreomsorgen, där befattningar inom äldreboende (vård i särskilt boende) och hemtjänst (vård i ordinärt boende) intervjuades. Ett strategiskt urval gjordes utifrån respondenternas organisationsnivå, vilket resulterade i fyra verksamhetsutvecklare och fyra verksamhetsnära chefer från fyra organisationer inom äldreomsorgen. I det introducerande mejlet jag sände ut i sökandet efter respondenter berättade jag om vilket forskningsområde som uppsatsen skulle handla om. För ingång i organisationen fanns kontaktuppgifter till chefer på högre nivå, som hänvisade till verksamhetsnära chefer inom samma organisation. Risken med att söka sig i ett första steg till högre befattningar kan vara att den enhetschef som väljs ut gör det på uppdrag av sin chef. Därför kan denne skapa misstro till den som intervjuar ska ge vidare informationen inom organisationen. Därav informerades personerna om syfte och bakgrund för uppsatsen, hur materialet skulle användas, samt möjligheten att vara anonym. Allt detta för att bygga förtroende hos de medverkande och delge personliga upplevelser på ett mer avslappnat sätt. Jan Trost (2010: 81-83) menar att den första kontakten med en tilltänkt person är av stor vikt för ett första intryck, samt att det kan finnas fördelar med att kontakta en person via brev eller e-post. Detta för att personen får tid att förbereda sig innan intervjun och ställa frågor. Respondenterna kontaktades via epost och kunde därav svara vid en tid som passade dem och möjlighet till att ställa frågor. Valet att kontakta respondenten via epost påverkade det första intrycket vid intervjutillfället, eftersom mejlkonversationen hade klargjort eventuella funderingar samt möjlighet att gå tillbaka för förberedelse.

4.2 Datainsamling

Uppsatsens material insamlades med en kvalitativ metod via åtta stycken semistrukturerade intervjuer. Användningen av en semistrukturerad intervjuform medför en stor frihet för personen som blir intervjuad att ge personliga svar. Detta menar Alan Bryman (2011: 206, 415) där han vidare beskriver att frågorna för en semistrukturerad intervju inte nödvändigtvis behöver

besvaras i ordning, utan kan anpassas utefter vad respondenten sagt. Denna intervjuform innebär ett par teman som tas upp via öppna frågor. Frågor som inte ingår i intervjuguiden kan även ställas om de kan kopplas till de teman som intervjuaren utgår från. Övergripande ställs frågorna i samma ordning men med öppenhet för intervjuaren att följa något spår som dyker upp under intervjun som uppfattas relevant. Detta var i enlighet med hur datainsamlingen utfördes. Intervjuguiden var indelad i två teman. Det första temat behandlade frågor kring implementeringen av digitaliseringen och uppfattningarna kring hur detta har kommunicerats inom organisationen. Det andra temat innefattade frågor kring påverkansfaktorer för chefskapet, medarbetare samt övergripande för organisationen. Varje intervju introducerades med att först berätta syftet med intervjun samt två informationsfrågor, som därefter följdes utav de tematiskt inspirerade frågorna (se bilaga). Intervjuerna tog cirka en timme per respondent och samtliga intervjuer spelades in efter medgivande. Bryman (2011: 420-421) menar att det är vanligt i kvalitativ forskning att spela in och sedan skriva ut intervjumaterialet för att få en mer detaljerad analys utan att personliga uttryck går förlorade.

Patel och Davidson (2011: 81-83) menar att syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka individens uppfattningar om något, men att det är en fördel om den som ska intervjuas har vissa förkunskaper inom det område som ska studeras. Andra förberedelser inför intervjuer kan vara att se till innehållet i intervjun. Innan intervjun passade jag på att fundera kring intervjufrågornas relevans beroende på vilken verksamhet som jag skulle träda in i.

4.3 Bearbetning och analys av empiri

Patel och Davidson (2011: 84, 86) pekar på att något som kan uppkomma mellan intervjuer är förnyade insikter både hos respondent och den som intervjuades. Detta utgjordes i denna studie att vissa frågor lades till som ställdes som vidare frågor i tidigare intervjuer. Efter intervjuerna samt under transkriberingarna nedtecknades små memos som hjälp att komma ihåg och leda funderingar vidare till analysen. I samband med detta nedtecknades ibland även upplevelser av intervjun samt kommentarer kring miljön om detta bar relevans (Bryman 2011: 422). Vid transkriberingen användes tecken och parenteser för att på ett göra det smidigare att komma ihåg hur personen uttryckte vissa saker. Transkriberingsprocessen bidrog till en inledande analys av materialet genom applicering av teoretiska paralleller samt kodning av materialet (Kvale och Brinkmann 2014: 220-223). Bearbetningen av materialet utgjordes av en tematisk innehållsa-

analys. Detta med grund utav intervjuernas uppbyggnad, men också för bibehållandet av en explorativ ansats. Ulla Hällgren Graneheim och Berit Lundman (2003: 106-107) menar att skillnad bör dras mellan det faktiska som står i materialet som ska analyseras och tolkningarna som görs utifrån materialet. På så vis kan kategorier och vidare teman växa fram ur materialet men samtidigt vara medveten om kategoriernas begränsande effekt. På så vis kan innehållet växa fram ur kontexten. Exempel på teman i detta material blev implementeringen av digitala verktyg, interaktion mellan nivåer samt digitala verktygs påverkan på chefers förutsättningar samt dagligt arbete. På så vis kunde materialets kategorier användas i enlighet med syftet för vidare analys. Bearbetning via tematisk innehållsanalys möjliggör vägar till att framhäva hur olika delar av den intervjuades framförande bildar en helhet. Detta sätt möjliggör forskaren att identifiera tydligare skillnader och likheter i materialet. Genom att kategorisera utifrån en mer explorativ ansats bidrar till att kunna utforska och utveckla mer giltighet i kodningens struktur (David och Sutton 2011: 269).

4.4 Metoddiskussion

Av de personer som kontaktades var intentionen att få hälften av respondenterna från äldreboende och hälften ifrån hemtjänsten. Av dem jag intervjuat arbetar sex av respondenterna inom hemtjänsten samt resterande två inom äldreboende. Detta medför både fördelar och nackdelar eftersom organisationernas verksamheter är olika i utförandet, men samtidigt inbegriper båda verksamhetstyperna äldreomsorgen. Jämförelsen ställdes även som en intervjufråga, eftersom åtskillnad många gånger inte görs. Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2014: 156) menar att antalet intervjuer inom kvalitativ metod utgörs av hur många intervjuer som behövs tills materialet upplevs som mättat. Denna uppfattning är således riskabel, då det kan tendera att antingen inbegripa ett för litet urval eller ett för stort. De nackdelar som kan hända med ett litet urval är att det kan innebära svårigheter i att generalisera eller pröva hypoteser. Däremot om antalet blir för stort kan det innebära svårigheter i att analysera och göra mer ingående tolkningar av materialet. Om fler intervjuer hade gjorts kan detta antingen ha medfört svårigheter vid tolkningsprocessen men samtidigt kanske fördelar om vikt skulle läggas vid att jämföra verksamheterna. Eftersom en jämförelse inte var intentionen för denna studie minskade risken för obalans vid urvalet.

Reliabilitet innebär ett mått för att resultatet ska ge samma utslag om undersökningen görs på exakt samma sätt vid en annan tidpunkt. Detta för att kunna upptäcka skillnader mellan

olika fall. Däremot kan detta bli problematiskt vid kvalitativ forskningsmetod, då fokus ligger vid varje enskild person och dennes nuvarande uppfattningar i ämnet. På så sätt är det omöjligt att materialet inte innehåller brister, eftersom beständighet i attityder hos personer inom en process kan förändras över tid (David och Sutton 2011: 220). Exempel på detta i denna studie skulle vara att uppfattningarna mitt i en förändringsprocess kan skilja sig från hur utfallet påverkar arbetsprocesserna idag. Därför beräknas reliabilitet i kvalitativ metod via frågornas exakthet vid intervjutillfället. På så vis närmar sig validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning, då båda synsätten fokuserar på intervjuens kvalitet. Validiteten i kvalitativ forskning utges från huruvida forskarens erfarenheter uppmärksammar en trovärdig bild utav den som intervjuas (Patel och Davidson 2011: 105-109).

Exempel utifrån denna studie kan innefatta att de frågor som ställs till utvecklare från strategisk nivå eller verksamhetsnära chefer från operativ nivå ibland har inneburit deras uppfattningar av andra nivåer eller av medarbetares syn på förändringsprocessen. Därav riskerar ett utlämnande av förklaring kring medarbetares situation att förbise hur dessa har uppmärksammat implementeringen. Däremot kan de operativa cheferna skildra vilken status som förändringen har haft inom verksamheten samt hur processen har förändrats efter införandet. På så vis kan syftet att se hur kommunikationen mellan organisationsnivåerna uppfyllas utan att se till medarbetares upplevelser av implementeringen. Det kan däremot finnas en risk för försköning vid tal om förändringsprocesser via chefer och strategiska roller. Detta har däremot underlättats via användandet av innehållsanalys vid bearbetning av intervjumaterialet. På detta sätt kan materialet efter transkribering synliggöra när respondenten har tvekat eller bytt ämne, vilket kan vara en indikation på att respondenten överlägger hur meningarna framställs om dem skulle avslöjas.

En annan risk kan vara att de förväntningar som den strategiska nivån har på den operativa kan medfölja undanhållande av erfarenhet kring situationer där implementeringen inte skett så som förväntats av dem. Däremot kan detta påpekas mot de strategiska nivåerna då intervjuerna innefattats möjligheten till anonymitet och därav friheten att framföra uppfattningar av förändringsprocessen på ett personligt sätt utan att bli utlämnad. Patel och Davidson (2011: 109) menar att via undersökning av ett fenomen ökar förståelsen för dess kontext och ger därav möjligheter till att synliggöra avvikelser. Via transkriberingar kan validiteten på intervjumaterialet utmanas, eftersom översättningen från verkligheten till skrivande kan utesluta viktiga moment som händer under intervjun. Exempel på detta kan vara längre tystnader,

kroppsspråk eller betoningar. Därigenom har nedtecknandet direkt efter intervjun av sådana faktorer i viss mån underlättat för att förstå det transkriberade materialet. Vidare har även hjälptecken använts vid transkriberingar för att markera pauser eller betoningar. Detta gjordes för att inte innehållet av materialet skulle riskera att misstolkas (David och Sutton 2011: 108).

4.5 Forskningsetisk diskussion

I varje steg utav forskningsprocessen finns etiska förfaranden inbäddade. Detta främjade känsligheten i forskarrollen, via medvetenheten om studiens påverkan och möjliga konsekvenser av processen. Vid ett sådant förhållningssätt utgör detta vikten av riktlinjer med fokus på konfidentialitet, samtycke i intervjusituationen samt forskarens roll. Den intervjuade personen påverkas via interaktionen och den som intervjuar får kunskaper via intervjuundersökningen till att förstå andra människors upplevda verkligheter (Kvale och Brinkmann 2014: 97-98). De grundläggande etiska principerna sammanfattas via informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Diskussion inom samhällsforskningen hamnar främst kring balansen mellan användandet av uppkomna detaljer som kan vara viktiga fynd, men samtidigt utgöra en risk för att intervjupersonernas identitet blir avslöjad eller utpekade. De forskningsetiska principerna kan på så sätt användas som referensram för att uppenbara och inte utmana känsligheten i kvalitativ forskning (Bryman 2011: 131-133, Patel och Davidson 2011: 62-64).

Den första etiska forskningsprincipen är informationskravet, som används för att informera berörda parter om syftet med denna undersökning. Detta gjordes vid början av intervju-tillfället för samtliga respondenter, där de informerades om att deras namn samt organisations-tillhörighet kommer att undanhållas i resultatet. Den andra principen är samtyckeskravet, som utgörs utav att alla deltagare i undersökningen har frihet i att avböja förfrågan kring medverkan. Denna princip uppfylldes delvis via att varje person fick acceptera sin medverkan i tidigt stadiet via förfrågan via mejlkontakt samt att respondenterna även hade möjlighet till att neka att svara. Den tredje är konfidentialitetskravet som innebär att hanteringen av alla uppgifter kring deltagare i undersökningen ska förvaras utanför obehörigas tillgång. När respondenterna godkänt inspelning av intervjuerna samt att det informerades om hur denna information skulle sparas samt när det skulle raderas. Den sista är nyttjandekravet som innebär att dessa uppgifter som framgår endast ska inbegripas i forskningsprocessen. Detta uppfylldes genom att uppgifter samt

intervjumaterial som har blivit insamlat under undersökningens process endast har använts inom forskningsändamålet.

Kvale och Brinkmann (2014: 99-100) presenterar olika steg i sju forskningsstadier där etiska frågor bör besvaras. Dessa steg i processen är tematisering, planering, intervjusituation, utskrift samt analys. Vid tematisering inbegriper detta att undersökaren förhåller sig till syftet med en intervjuundersökning i förhållande till det vetenskapliga värdet via det som framgår, samt vilka alternativ som är gynnsamma för typer av kommunikationskanaler. Detta funderades kring tidigt i processen då det valdes att träffa personerna genom ett fysiskt möte, snarare än via telefonintervju. Detta för att främja de mänskliga aspekterna som uppkommer vid interaktion genom att träffas, samtidigt som uttalade faktorer gavs utrymme, exempelvis via kroppsspråk. Som tidigare beskrivits via forskningsprinciperna gav samtliga respondenter sitt informerade samtycke för deltagande samt information kring individens konfidentialitet samt övervägandet av konsekvenser genom medverkande. Vid steget innehållandes intervjusituation valdes det medvetet att godkänna en tid för intervjutillfälle hos respondentens arbetsplats, att intervjutiden inte överskred utsagd tid samt att intervjun hölls på ett avskilt ställe. Allt detta för att undvika stress eller obehag för undersökningspersonerna. Vid utskrift samt analys följdes av uppfattningen kring att uttalanden som gjorts redogjordes i via transkriberingarna på ett lojalt sätt, samt en medvetenhet i analysen kring hur långt tolkningar kring uttalanden kan göras. Respondenterna fick även svara på om de ville ha information kring om delar i deras uttalanden skulle citeras.

5 Resultat och analys

I följande avsnitt kommer beskrivningar kring implementeringen av de digitala verktygen att redovisas samt hur dessa verktyg påverkat kommunikation mellan samt inom nivåer. Resultatdelen integrerar den analys som gjorts utifrån till de valda teoretiska utgångspunkterna Relational coordination samt Alignment.

5.1 Implementeringen av de digitala verktygen

Det som framgick som det främsta digitala verktyget i samtliga organisationer som omfattades av studien var införandet av ett mobilt arbetssätt. Detta innebar att använda en smartphone eller surfplatta som utgångspunkt för dokumentation, information kring exempelvis genomförandepaner och annan information för medarbetarnas dagliga arbete. Det gavs även exempel på äldreboenden som infört robotar för utförande av städning. Uppstarten för implementeringen för majoriteten av respondenterna hade skett vid olika tidpunkter ungefär från 2017. Detta medförde att de flesta av respondenterna upplevde att de inte sett de verkliga effekterna än av förändringen. Fokus hade hittills i implementeringen varit övervägande praktiskt, genom införandet av telefoner eller i vissa fall surfplattor med tillhörande mjukvaror. Vid tal om de digitala verktygen framfördes olika system som skulle ge åtkomst för medarbetarna till att följa upp vilka behov som fanns för varje omsorgstagare, föra dagliga anteckningar samt tillgång till scheman via telefonen eller surfplattan. Därigenom fanns det även tillgång till dagliga rutiner samt e-post.

En av faktorerna bakom varför hemtjänsten implementerat de digitala verktygen var att på ett praktiskt sätt kunna följa upp hur mycket tid som medarbetarna befann sig hos omsorgstagarna. På detta sätt förbereddes verksamheterna inom hemtjänsten till det senare införandet av en ny ersättningsmodell. Denna innebar för hemtjänsten att de endast skulle få bistånd för den faktiska tiden som registrerades, via att skanna mobilen vid in- och utgång från varje omsorgstagare. Detta innebar därav att ersättningen utgick från beviljad tid för varje behov, till att baseras på utförd tid hos varje omsorgstagare. Däremot fanns det olika uppfattningar i vision och mål inom varje organisationsnivå och verksamhetstyp men det fanns även olika tolkningar i vad incitamentet för förändringen var. Avsaknaden av gemensamma mål menar Hoffer Gittell

(2011: 17-20) kan medföra risker för interaktionen och därmed relationernas koordination. Även om den grundläggande avsikten med verksamhetens existens fanns, så kunde begränsningar finnas i förändringsprocessen på grund av differentiering i förändringens syfte. Detta skulle därför kunna beskrivas som ett uttryck för differentiering av att de olika processerna inte går samman och därav riskerar minskad Alignment hos organisationen (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122). Implementeringen för nya arbetssätt under det året som varit har även inneburit ett stort antal tekniska problem för de organisationerna som innefattades av samma system. Majoriteten av intervjupersonerna förklarade att det på grund av otydligheter och tekniska problem medfört att förväntningarna för implementeringen blivit ouppnådda. Detta menar exempelvis en utvecklare, som beskriver hur otydligheter i förväntningar och mål kan hanterats annorlunda:

[..] Och det jag skulle säga gick mindre bra i den här lanseringen var (.) att.. banka in hur det hade upphandlats, liksom syftet då.. med upphandlingen. För hade man gjort det, så tror jag att man hade minskat en del av det motstånd.. det finns alltid ett motstånd när man inför.. byter arbetssätt. Men här det blir det väldigt stort, för det blev.. man trodde att det skulle lösa saker, som det kanske inte var tänkt att lösa.. primärt [..]

Dessa olika förväntningar blir därigenom ett exempel på omfattningen av olika uppfattningar av syftet med implementeringen. En otydlig och fragmentarisk interaktion och bristande inblick i organisationens övergripande visioner kan på detta vis påverka möjligheten till varaktig förändring (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122, Hoffer Gittell 2006: 74-75). Vidare hade dokumentation tidigare skett för majoriteten av verksamheterna via dator men hade numera anpassats för att kunna utföras via mobil eller surfplatta. Andra hade kvar lokalt placerade datorer för dokumentation och använde hårdvaran för att skriva dagliga anteckningar, skanna sitt utförande samt vara tillgänglig för chef och andra medarbetare. De medarbetare som hade möjlighet att föra dokumentation via telefonen hade övergått till att oftare logga in i de systemen och göra tillägg. Ett nytt system som hade implementerats för att användas via smartphones och surfplattor inriktades mot planering och uppföljning inom verksamheten. I en av organisationerna infördes det nya systemet genom att lägga till det som ett parallellt verktyg med tidigare arbetssätt. En annan organisation gick ut med införandet som det enda existerande arbetssättet, vilket medförde en större omställning för de medarbetare som inte var vana vid smartphones eller surfplattor. De verksamhetsnära cheferna samt utvecklarna på strategisk nivå

beskrev sin acceptans och upplevt tålamod inför att implementeringen som skett kunde upplevas som väldigt omfattande och i vissa fall frustrerande. Detta kan vara ett uttryck för en ömsesidig respekt hos personer på strategisk nivå mot verksamheterna samt de verksamhetsnära cheferna gentemot sina medarbetare.

Enligt båda nivåerna upplevdes medarbetarna acceptera förändringen till viss del, vilket kan tyda på en tillit och respekt. En utvecklare förklarade att på grund av de sociala aspekterna av arbetet och medarbetarnas engagemang, ansågs det fel att ge ut telefoner som skulle fungera även för privat bruk. Eftersom detta kunde leda till svårigheter för medarbetare att släppa arbetet på fritiden. Förekomsten av ömsesidig respekt kan i detta fall visas som uttryck för relationernas koordination inom organisationerna. Därigenom kan denna förståelse öka möjligheterna för att mötas på olika nivåer (Hoffer Gittell och Suchman L. 2013, Hoffer Gittell 2011: 17-20, Hoffer Gittell 2009: 35-36). Dock beskrevs det i vissa fall hos medarbetarna inom hemtjänsten att de upplevde sig övervakade i och med det nya arbetssättet. Detta hade hanterats genom att bjuda in det lokala skyddsombudet till specifika uppföljningsmöten som även bestod av strategiska roller samt verksamhetsnära chefer. Om detta upplägg består kan det innebära en fortsatt möjlighet för insyn i övergripande organisatoriska strategier. Detta är viktigt för främjandet av Relational coordination, via delad kunskap samt gemensam målbild (ibid.).

5.2 De digitala verktygens påverkan på kommunikation mellan och inom nivåer

Då implementeringen innebar olika kommunikativa tillvägagångssätt mellan olika nivåer inom organisationerna, så medförde detta även åtskillnad i uppfattningar av inflytande i processen. Detta kunde medföra att Alignment samt relationerna mellan nivåerna inom organisationerna påverkades vid de förändrade arbetsprocesserna. Införandet av de digitala verktygen innebar översättningar av implementeringen på strategisk och operativ nivå. Därför presenteras först interaktionen mellan och inom nivåerna i koppling till arbetsprocessen. Därefter beskrivs vilka förutsättningar chefskapet omfattats av samt vilka processtöd medarbetare haft under förändringen.

5.2.1 Input och interaktion för strategiska- och operativa nivåer

Innan implementeringen hade vissa av organisationerna blivit inbjudna till att influera utbudet av de nya verktyg som skulle omfattas av införandet. På detta sätt hade personer på strategisk nivå möjlighet att få insyn i vilka processer som operativ nivå skulle prioritera för en sådan

förändring. Vidare togs önskemålen upp på strategisk nivå där de tolkade hur de ansåg att önskemålen hade möjlighet att genomföras, eller oskäligen i den omfattningen som de hade tänkt för verktyget. Konceptet för samtliga implementeringar som presenterades inom varje organisation infördes från strategisk nivå och visade att det även var på högre nivåer som vision och tydlighet i grundval för förändringen låg. Tolkningar på operativ nivå om varför implementeringen gjordes omfattades av oklarhet och varierande förklaringar. Det medförde att det fanns hinder för samsyn, vilket kunde påverka organisationens Alignment negativt. Detta eftersom det via sammantagna uppfattningar hos varje organisation kring processerna uppenbarades åtskillnad mellan nivåer (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122). Vidare fanns exempel då det på den strategiska nivån beskrev den högre nivån som personifierad. På ett liknande sätt beskrev de operativa nivåerna den strategiska nivån som utomstående utifrån de situationer som implementeringen inneburit. Det senare beskrivs på detta sätt av en verksamhetsnära chef:

[..] Det känns som att det bara är liksom, släppt.. man får hitta på egna lösningar i och med de frågeställningar som dyker upp hos våra administratörer som sitter med planeringen. Jag kan inte svara på dem och.. det finns ingen att vända sig till alltid. Och när man frågar någon så är det liksom.. skickas det vidare och man får inga direkta svar [...] det är en sak att vi pratar om det här ute.. men sen.. tar det lite stopp, känns det som [...]

För interaktionen på operativ nivå mellan verksamhetsnära chef och medarbetare medförde implementeringen att kommunikationen numera skedde på ett mer tydligt och effektivt sätt. Exempelvis innebar det för cheferna att bygga upp insatser kopplade till det dagliga arbetet samt möjligheten att underrätta medarbetarna aktivt vid snabba ändringar eller upplysningar, utan omvägar via samtal eller uppsökande. Vid ett av äldreboendena som beskrevs hade dessa vägar för information inte implementerats. Detta medförde att den operativa chefen för ett äldreboende uppsökte medarbetare genom att besöka dem. Denne chef beskrev en viss frustration över dessa hinder för kommunikationen, men ansåg även att fysiska möten blev relationsbyggande. Detta kan kopplas till hur interaktioner mellan aktörerna för olika processer främjar relationer. Till följd av detta kan detta underlätta för delad kunskap, men att begränsade kommunikationsmöjligheter riskerar minskad Relational coordination (Hoffer Gittell 2009: 13-18).

Medarbetarna kunde på så vis uppleva vilka förväntningar som ställdes samt följa hur arbetsfördelningen delegeras. Exempelvis då en av utvecklarna berättade att detta innebar för dennes äldreboende en mer tydlig delegering i arbetsbelastning. Uppdelning av dagligt arbete hade tidigare upplevts som en anpassning mellan medarbetare, men var numera utefter ett mer

tydligt upplägg. Detta kan anses medföra fördelar och nackdelar för relationerna inom nivån. En positiv faktor menades i detta fall vara att eftersom arbetsfördelningen underbyggdes av en delegering kunde medarbetare uppleva en mer rättvis fördelning. Samtidigt gavs möjlighet för den operativa chefen att få större insikt i arbetsprocessen. Detta kan vara betydelsefullt för hur nätverkande sker på operativ nivå, eftersom delegeringen med större inflytande från chef kan ge medarbetarna incitament att gå till chefen med upplysningar kring det dagliga arbetet. Det kan därigenom främja en gemensam målbild på operativ nivå och sammanstrålar processerna till att skapa horisontell Alignment (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122). Vidare kan därmed beroendeförhållandet genom en gemensam målbild samt delad kunskap med understödande av god kommunikation medföra stärkt Relational coordination (Hoffer Gittell 2009: 15-19). Uppfattningen av gemensamma processer, förväntningar och visioner för implementeringen utmärktes dock via majoriteten av respondenterna som olikartade eller otydliga. Intentionen för implementeringar av dessa slag menades dock vara att tillföra klarhet i den grundläggande meningen med organisationernas existens. Detta genom ökad tydlighet och detaljerat behov för omsorgstagarna via lättillgänglig planering samt dokumentation.

5.2.2 Förutsättningar för chefskap samt processtöd

Då dokumentering samt planering av arbetet var väsentliga delar av de implementerade verktygen för organisationerna påverkade detta förutsättningarna för chefskap samt ledarskap. Då chefskapet innefattas till stor del av informationshantering och bearbetning inom äldreomsorgen, har det administrativa ansvaret underlättats och förenklats. Detta gäller exempelvis möjligheterna för personal att anteckna önskade semesterveckor i det gemensamma mobila systemet. På så vis kan detta frigöra tid som annars skulle handla om att samla pappersansökningar eller boka in enskilda möten med medarbetare. Andra upplevda fördelar som de digitala verktygen förde med sig för hemtjänsten var möjligheten att följa upp och få översikt i verksamhetsprocessen. På detta sätt kunde operativa chefer och i vissa forum även utvecklare få tillgång till information kring hur den dagliga verksamheten sker och därigenom öka förståelsen kring komplexiteten som finns i verksamheten. Möjligheten till att följa upp specifika medarbetare gav svar på funderingar kring utförande och arbetsinsats. Detta beskrev en utav de verksamhetsnära cheferna som en stor hjälp i synnerhet vid inkommande samtal från anhöriga som fått reda på att deras förälder inte fått hjälp den dagen. Därav kan detta mobila arbetssätt med planeringssystemet inräknat medföra ett stöd och närhet i till medarbetarna i sitt utförande. Detta bygger tillit hos operativa chefer för medarbetarna inom hemtjänsten, eftersom arbetsplatsen

där arbetet utförs inte går att följa på plats. Synlighet och närhet av verksamhetsprocessen kan därav tänkas stärka relationerna på den operativa nivån. Detta via upplevda gemensamma mål som förankras med hjälp utav en frekvent, läglig samt preciserad kommunikation (Hoffer Gittell 2011: 17-20, Hoffer Gittell och Suchman L. 2013). I förhållande till detta kan även Alignment främjas med exempel ifrån beskrivningen utav mer synliga gemensamma processer. På så vis kan den operativa nivån inbegripas av ett upplevt samförstånd som konsekvens av synliga, pågående processer samt därigenom synliggöra sociala faktorer på arbetsplatsen (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107).

Samma operativa chef hade infört olika forum för dialog, där medarbetarna fick ge sin bild av vad som kunde underlätta för dem att införa det nya arbetssättet. Utmaningen för dessa var att öka möjligheterna för att kunna dokumentera på ett mer frekvent sätt. Detta innebar vidare införandet av en specifikt avsedd tid för dokumentation. Det erbjöds även extra hjälp för dem som upplevde utmaningar med detta. Angreppssättet medförde att personalen berättat att de kände sig sedda och respekterade. Denna organisation kan tänkas omfattas av en högre grad av Relational coordination. Detta på grund utav fokus på relationsbyggande och att möta medarbetarnas behov för att klara uppgiften, vilket därav kan exempelvis vara uttryck för ömsesidig respekt. Vidare kan detta underbyggas via upplevelsen av delat lösningsfokus och delaktighet istället för utpekande utav syndabockar (Hoffer Gittell 2011: 17-20, Hoffer Gittell och Suchman L. 2013). Detta tankesätt återfanns hos vissa av de verksamhetsnära cheferna, då de hade haft forum för dialog kring de nya arbetssätten. Utvecklarna på strategisk nivå berättade om när en av organisationerna hade haft med skyddsombudet på deras uppföljningsmöten tillsammans med operativa chefer. Anledningen till detta var att det skett en anmälan kring arbetsmiljön kopplat till implementeringen av de digitala verktygen, och att skyddsombudet därefter deltagit vid dessa möten.

En verksamhetsnära chef hade utgått från ett mer passivt angreppssätt och upplevdes ha tagit till sig medarbetarnas negativa feedback av implementeringsprocessen. Detta tillsammans med frustration kring tekniska problem samt svårigheter i återkoppling med bland annat teknisk support kan tänkas ha bidragit till en ökad åtskillnad mellan organisationsnivåerna för chefen. Relational coordination kan således innefattas av en mindre ökning av socialt stöd samt ökad ömsesidig respekt genom att bortse från sin status som chef (Hoffer Gittell 2011: 17-20, Hoffer Gittell och Suchman L. 2013) i en oklar förändringsprocess. Denna chef beskrev att det hade

funnits tillfällen för workshops kring arbetssättet men med få anmälningar, samt att medarbetarna funnit egna gemensamma forum för dialog kring implementeringen på operativ nivå. En del av respondenterna beskrev att lokala processtöd hade införts för att underlätta med utbildning samt tekniska frågor, men att dessa inte hade kunnat svara på frågor som låg utanför utbildningen för verktygen. Samtliga respondenter hänvisade till deras erfarenheter som chefer inom vårdsektorn. Detta ansågs vara fördelaktigt vid förändringsarbeten som innebar förändrade arbetssätt. Några av de operativa cheferna hänvisade även till att de använt exempel från tidigare arbetsplatser som de befunnit sig på för att stärka tilliten hos medarbetarna. Dessa erfarenheter medförde förutsättningar till att agera processtödjande i så stor utsträckning de hade kunnighet till. Interaktion som influeras utav delad kunskap utgick genom forum för dialog, på grund av frustration från medarbetarhåll. En utvecklare berättade om de tendenser för sjunkande sjukfrånvaro som skett efter införandet utav planeringssystemet via det mobila arbetssättet. I aspekter kring Relational coordination är synliggörande av sociala faktorer i organisationen utmärkande och effekten av stor omfattning av relation koordination ger effekter på kvalitet, arbetstillfredsställelse samt effektivitet (Hoffer Gittell 2009: 13-18, 35-36).

6 Diskussion

I detta avsnitt kommer diskussion med tillämpning utav resultat, analys samt tidigare forskning kring det valda ämnet att presenteras. Därigenom kommer även syfte samt frågeställningar att besvaras. Rubriken 6.1 kommer att besvara uppsatsens första fråga kring hur implementeringen av digitala verktyg kan understödja kommunikation och förutsättningar för chefer och medarbetare. Under denna rubrik besvaras även uppsatsens andra frågeställning om hur kommunikation mellan systemnivåer påverkas vid implementering av digitala verktyg. Rubriken 6.2 framhåller hur kommunikationen mellan systemnivåer har påverkats vid implementeringen. Detta innebär att rubrik 6.1 och 6.2 besvarar fråga två, men med fokus på förutsättningar och stöd, respektive chefs roll och kommunikation. Rubrik 6.3 redogör för på vilket sätt det kan finnas brister och förtjänster med implementering av digitala verktyg, för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer. Denna rubrik kan därmed kopplas till uppsatsens tredje frågeställning.

6.1 Förutsättningar och stödjande funktioner vid implementering

Utifrån vad som beskrivits i resultatet blir chefsrollen framträdande vid förändringsprocessen. Denna innefattas av press samt förväntningar från medarbetare och strategiska nivåer att göra införandet rimligt och användbart. Däremot hade varje operativ chef som intervjuades gjort lite olika val kring hur implementeringen skulle hanteras. Därigenom bekräftar uppfattningarna kring nivåskillnader inom organisationerna samt variationer av ledarskap i förändringen förutsättningar och inflytande. Denna studie bekräftar därför tidigare forskningsresultat från Todnem By (2005), som menar att ledningens roll vid ett förändringsarbete är av stor vikt. Detta för att organisationen influeras av hur ledningen hanterar och bearbetar processen. I och med teknologiska innovationer har organisatoriska strategier samt förändringsledningen ändrats. Enligt denna forskning bör strategi och förändring hållas isär för organisationen (Todnem By 2005: 369-370). De organisationerna som beskrivs i kapitlet resultat och analys har dessa dock ändrat sina organisatoriska strategier vid införandet av digitala verktyg. Stort fokus har legat på hur de operativa cheferna hanterar förändringen, samt hur den strategiska nivån har introducerat och förhållit sig till processen. Relational coordination (Hoffer Gittell 2011: 17-20) har i vissa

fall innefattats i avsaknaden av gemensamma mål och otydlighet i kommunikation mellan strategisk och operativ nivå. Detta kan förklaras utifrån tidigare forskning från Gillberg och Dellve (2019) då de anser att detta är vanligt förekommande vid förändringar, på grund utav svårigheter vid översättning mellan strategiska beslut och operativa praktiker (Gillberg och Dellve 2019: 24-25). Denna studie bekräftar att svårigheter kring sådan översättning har skett, och att det ledde till fler forum för dialog på operativ nivå. Svårigheter i översättning av strategiska beslut och operativa praktiker resulterade i hinder för samförstånd mellan nivåerna, vilket visar på en begränsad Alignment (Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122). Utifrån analysen bekräftas ett bristande samförstånd, samt övergivande av ansvar och resultat från den strategiska till den operativa nivån. Detta uppfattades trots att majoriteten av organisationerna infört ett lokalt processtöd som underlättade för internutbildning, men förbisåg chefens behov.

Olika förutsättningar för cheferna medförde att de operativa cheferna arbetade med implementeringen på varierande sätt. Samtliga respondenter hade chefserfarenhet inom vårdsektorn, vilket ansågs vara till stor fördel vid en implementeringsprocess. Detta talar för att chefserfarenhet kan vara en viktig tillgång vid förändringsarbeten. Här överensstämmer mina resultat med Andreasson, Dellve och Jutengrens (2013: 873-875) forskningsresultat. Samtidigt innebar de digitala verktygen möjligheter för respondenterna att få en större överblick samt kontroll över arbetet. Detta gavs exempel på i äldreomsorgen via ett större inflytande i hur arbetsbördan skulle delegeras på avdelningarna. Ett annat exempel på ökad kontroll var för hemtjänsten där de numera hade större möjlighet att följa upp dagligt arbete. Detta bekräftar att upplevelsen av kontroll samt översikt över verksamheten medför ökade förutsättningar för chefskapet (ibid.).

Däremot kan värde- och legitimitetskonflikter bidra till stridigheter mellan nivåerna och därav förbigående av problem samt att endast hålla sig till prioriteter. Med grund av denna komplexitet kan otydligheter innebära att implementeringen av digitala verktyg blir mer utav en pseudoförändring (Lenéer Axelsson och Thylefors 2005: 185). Detta går i linje med resultaten för denna studie och kan riskera förändringsarbetens hållbarhet inom vården, exempelvis vid implementering av digitala verktyg. Reella förändringar innefattar en märkbar påverkan som innebär strävan efter integrering till ett förändrat arbetssätt (ibid.). Detta bekräftas utifrån att de operativa cheferna samt utvecklarna menade att förändringens omfattning hade påverkat samtliga på operativ nivå. Medarbetares reaktioner samt verksamhetsnära chefs påverkan påvisar att de flesta av de organisationer som intervjuats har inbegripits utav en reell förändring.

Denna studies resultat visar på att Alignment uppnått på horisontell nivå, genom att organisationens operativa nivå har strävat efter en samlad helhetssyn av samtliga funktioners uppdrag genom implementeringen. Vertikal Alignment har inte uppnått, eftersom samtliga processer inom organisationen har karaktäriserats av otydlighet. För att uppnå vertikal Alignment måste organisationen synliggöra funktionernas processer och inbegripa alla nivåer för samtliga övergripande strategier. Vidare kan organisationens genererade Alignment öka möjligheterna till hållbara förändringar (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122), vilket organisationernas operativa nivå för denna studie givit indikationer på. Då de flesta av de operativa cheferna samt vissa av utvecklarna beskrev att de förbiset på olika sätt att inkludera en helhetsbild på operativ nivå kring syfte, kan detta däremot ha bidragit till hinder i förändringsprocessen.

Svaret på fråga ett kring hur implementering av digitala verktyg kan understödja kommunikation och förutsättningar för chefer och medarbetare, är att implementeringen lett till ökade möjligheter för kommunikation samt förutsättningar för effektivare problemlösning i det dagliga arbetet för både chefer och medarbetare. Implementeringen av digitala verktyg medförde även ökade möjligheter till kontroll hos ledningen samt en ökad klarhet för medarbetare och chefer vid arbetsfördelning. Utifrån fråga två kring hur kommunikation mellan systemnivåer påverkas vid implementering av digitala verktyg, framkommer det att implementeringen har främjat goda relationer mellan chef och medarbetare genom insyn i verksamheten samt delaktighet. Kommunikationen mellan den operativa och strategiska nivån beskrevs i stor utsträckning utifrån otydlig förmedling av den gemensamma målbilden för implementeringen. Detta medförde att de operativa chefernas förutsättningar för chefskap har legat till grund för att möjliggöra tydligare kommunikation vid implementeringen. Vidare har införandet av digitala verktyg främjat ömsesidig kommunikation inom funktioner på operativ nivå och har därav varit ett understödande verktyg. Ömsesidig kommunikation uppnåddes däremot inte mellan operativ och strategisk nivå, utan skedde uppifrån och ned för organisationerna.

6.2 Ledarskapets interaktiva roll vid förändringsprocesser

Förändringsprocessen omfattades utav ställningstaganden samt val kring hantering av implementeringens påverkan och interaktiva vägar. Detta i strävan efter att underlätta samt stödja implementeringen på olika sätt. På strategisk nivå innebar detta införandet utav lokala ambassadörer som var tänkta att arbeta som processtöd. Då denna strategi omfattade i de flesta fall upplevelser av att bli utlämnade, ledde detta till åtskillnad via avsaknaden av interaktion mellan

nivåer. Detta kan ha inneburit hinder för Alignment inom organisationerna (von Thiele Schwarz och Hasson 2013: 107-122). Vidare svarade den strategiska nivån med att omfatta lokala skyddsombud vid uppföljningsträffar, vilket medförde att den högre organisationsnivån skulle få tillgång till uppföljning från operativ nivå. Denna åtgärd tolkar jag som otillräcklig, eftersom skyddsombuden ingick i uppföljningsmöten som en konsekvens utav medarbetares reaktioner på förändringen. Avsaknaden av interaktion mellan organisationsnivåerna kan ha bidragit till hinder för skapandet utav goda relationer genom implementeringen. Hoffer Gittell (2009) anser att främjandet av relationer kan medverka till stabilare måluppfyllelse vid implementeringar (Hoffer Gittell 2009: 13-18, 35-36). Detta bekräftas i denna studie där huvudansvaret för införandet hade hamnat hos utförarna, snarare än strategiska nivåer. I stor utsträckning hade medarbetare och chefer på de operativa nivåerna följt processen genom att kommunicera och därav främjat relationer samt uppnått en stabilare måluppfyllelse. Respondenterna beskrev flera exempel på när relationer inom den operativa nivån stärkts i förändringsprocessen. Ett av dessa exempel var när en av de verksamhetsnära cheferna riktat sig mot sina medarbetare för att få reda på deras behov för att nå måluppfyllelse. Detta medförde en upplevd delaktighet hos medarbetarna, då det skapades forum för dialog kring otydligheter eller problem vid implementeringen. Därigenom resulterade det i förtydligade av förväntningar på medarbetare från chef och ökad horisontell Alignment. De andra respondenterna beskrev implementeringen av de digitala verktygen som en ökad möjlighet för interaktion via e-post och sms som forum för dialog. Förändringsarbetet som Dellve och Gillbergs (2019) forskningsresultat bygger bekräftar dessa resultat, då delaktighet och dialog med medarbetare även där bidragit till lösningsfokus och relationsbyggande.

I enlighet med tidigare forskning från Albinsson och Arnesson (2019) har det i denna studie bekräftats att implementering av digitala verktyg har underlättat för operativa chefer i det dagliga arbetet, bland annat genom upplevd ökad kontroll. Exempelvis beskrev respondenterna att de numera kunde följa upp verksamheten på ett tydligare sätt än tidigare. Då arbetet med digitala verktyg innebar ett mer kommunikativt arbetssätt gav detta en större gemensam insyn i det dagliga arbetet. Detta speglar även Albinsson och Arnesson (2019) där de anser att fortsättningen på ett sådant upplägg kan bidra till en effektivare och ärlig kvalitetsuppföljning. En ärlig kvalitetsuppföljning underbyggs utav stärkta relationer samt lösningsfokus vilket de forum som funnits på operativ nivå kan ha bidragit till. Beroendeförhållandet mellan funktionerna som synliggjorts på operativ nivå har stärkts utav förändringsledaren på operativ nivå.

Därav bekräftar studiens resultat att kvalitet och förändringspotential influeras via operativa chefers medverkande till att tydliggöra processens mål samt förväntningar (Williamsson 2018: 75, Todnem By 2005: 369-370). Detta kan bidra till att ett långsamt införande leds utav en passiv chef. Däremot kan det tänkas att ett tydligt införande i stor utsträckning bidragit till en ökad upplevd Alignment på operativ nivå, vilket stämmer överens med Williamssons (2018: 22) forskningsresultat. Den operativa chefens roll hade därigenom varit stor i samtliga organisationer, då införandet av interaktiva möten varit en kontinuerlig punkt. Denna kommunikation har således varit frekvent, läglig samt i vissa fall preciserad vilket underbygger upplevda gemensamma mål, delad kunskap via insyn i processen, samt ömsesidig respekt, vilket bidrar till högre Relational coordination (Hoffer Gittell 2011: 17-20, Hoffer Gittell och Suchman 2013).

Därigenom blir ett utvecklande svar på fråga två, som handlar om hur kommunikation mellan systemnivåer påverkas vid implementering av digitala verktyg, att den operativa chefens roll blev riktmärket för implementeringens utfall. Detta genom att de operativa cheferna tagit initiativ till relationsbyggande lösningar mellan funktioner för att möjliggöra implementeringen i respektive verksamhet. Dessa lösningar har till stor del utgjorts av förtydliganden av implementeringens gemensamma mål samt forum för dialog tillsammans med medarbetare. Då kommunikationen mellan den strategiska och operativa nivån utgjordes av uppföljningsmöten med vikt vid mätbara resultat, medförde detta snarare en envägskommunikation. Därav riskerade dessa möten att utgöra uppföljning snarare än återkoppling, där det senare lägger vikt vid en mer ömsesidig kommunikation.

6.3 Brister och förtjänster vid införandet för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer

I detta avsnitt kommer slutligen fråga tre att besvaras, som handlar om på vilket sätt kan det finnas brister respektive förtjänster med implementering av digitala verktyg för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer. Eftersom chefskapet omfattas utav komplexa strukturer påverkas detta utav förändringar. Delvis på grund utav att delta som en del av förändringsledning, samtidigt som förändringen påverkar chefskapets karaktär. Organisationens processer påverkar även chefskapets förutsättningar, samt medarbetarnas upplevelser av arbetet (Kate Daisy Bone 2015: 258, 261-263, Todnem By 2005: 369-370). Via implementering av digitala verktyg kan det därav medföra fördelar i understödande för chefskapets förutsätt-

ningar, vilket bekräftar Kate Daisy Bone (2015) och Todnem Bys (2005) tidigare forskningsresultat. Införandet har medfört både formella och informella förändringar inom organisationen. Williamsson (2018: 22, 73-74) beskriver att de formella förändringarna kan innefatta möjligheter till uppföljning samt kontroll i verksamhetsprocesserna, vilket även bekräftas i denna studie. I enlighet med tidigare forskning från Dellve och Eriksson (2016: 8), Andreasson, Dellve och Jutengren (2013) samt Eriksson (2017: 9, 12-13) bekräftades det i denna studie att om verksamhetsprocesserna och arbetsflödet fördes till ljuset, kunde detta möjliggöra en gemensam och övergripande bild för operativ och strategisk nivå. I denna process ökade möjligheten till kontroll, vilket gav förutsättningar för chefer på operativ nivå att leda arbetet. Vidare skulle dessa verktyg därför kunna användas som en organisatorisk resurs, samtidigt som det stärker chefens individuella möjligheter till kontroll.

Vidare gavs det exempel på när chefs erfarenhet kan bidra till ökade förutsättningar vid förändringsprocesser, vilket bekräftar forskningsresultaten från Dellve och Eriksson (2016), Andreasson, Dellve och Jutengren (2013) samt Eriksson (2017). Möjligheten till ökade förutsättningar för chefer med hög arbetsbelastning kan därav anses stärkas via tidigare erfarenheter för att möta frustrationer samt främja förtroende hos medarbetarna genom förändringsarbetet. Dessa ökade förutsättningar kan ha bidragit till att de operativa cheferna kunde bereda vägar för interaktion och forum för dialog vilket stärkte relationerna på operativ nivå. Fördelarna blir därigenom samverkan på operativ nivå där medarbetare och chefer i stor utsträckning arbetar mot samsyn vid otydligheter, delaktighet i förändringsprocessen samt ömsesidig respekt. På så vis bekräftar detta forskningsresultat från Williamsson (2018:22) samt von Thiele Schwartz och Hasson (2013: 107-122) att Alignment bidrar till att skapa intern stabilitet samt ökar sociala indikatorer mot en hälsobringande arbetsplats.

I förhållande till projekt som gjorts tidigare inom äldreomsorgen formades implementeringen av digitala verktyg via påtryckningar från strategisk nivå. I det projekt som resulterade i Gillberg och Dellves (2019) forskningsresultat, gavs det mer ansvar för processen till medarbetare, vilket är ett motsatt tillvägagångssätt utifrån resultaten av denna studie. Detta arbete medförde möjligheter för organisationens nivåer att kontrollera samt uppfölja verksamheten på ett mer explicit sätt. Däremot har det beskrivits brister i kommunikationen mellan nivåerna, vilket har medfört en åtskillnad snarare än uppfattningar om att arbeta kring ett gemensamt mål med förändringen. Detta kan förstås via brister i kommunikation som inte karaktäriserats som frekvent, läglig eller preciserad. Därigenom kan begränsningarna för Relational coordination

inom organisationernas nivåer förbise förutsättningar för förändring (Dellve och Eriksson 2017: 1-4, Hoffer Gittell 2013).

Albinsson och Arnesson (2019) menar att chefsarbete inom äldreomsorgen påverkas utav legitimitets- och värdekonflikter där implementering av digitala verktyg kan underlätta för operativt och processtödjande arbete samt skapa en effektivare kvalitetsuppföljning. Detta går i linje med de slutsatser som kan dras utifrån denna studies resultat. Chefsarbete inom äldreomsorgen påverkas av komplexa processer där användandet utav digitala verktyg kan stödja arbetsprocessen och intern kommunikation. Däremot finns det risker kring det mer transparenta arbetsflödet då det kan medföra en misstro från medarbetarhåll, då uppföljningen kan ses som endast ett kontrollverktyg. Dock kan detta undvikas genom att arbeta mer mot samförstånd samt interaktion genom forum för dialog kring arbetssätten på operativ nivå. Genom att arbeta med relationerna på detta sätt kan koordineringen av dessa ge effekter utav ett ökat ömsesidigt förtroende samt gemenskap. Dessa effekter går i linje med forskningsresultaten från Andreasson, Dellve och Jutengren (2013: 866-867) samt Gillberg och Dellve (2019: 24-25) vilka menar att kommunikationsbrist som uppkommer mellan nivåerna kan påverka samarbete mellan organisationsnivåerna. Detta eftersom de operativa cheferna riskerar att få en annan bild än de strategiska nivåerna, vilket skett i stor utsträckning för organisationerna i denna studie.

Svaret på fråga tre om på vilket sätt kan det finnas brister respektive förtjänster med implementering av digitala verktyg för att understödja kommunikation mellan funktioner och nivåer är att förändringen leder till förändrade förutsättningar för samtliga nivåer, både formellt och informellt. De formella fördelarna är att verktygen kan bidra till underlättande i det dagliga arbetet genom ökad kontroll och uppföljning genom mätbarhet. Detta till exempel genom att arbetsprocessen blir mer transparent för de chefer som inte finns på plats i det dagliga arbetet. Formella fördelar på operativ nivå innebar att tidigare chefserfarenhet genererade sätt att hantera införandet av digitala verktyg, så att de kunde användas till att främja dialog och delaktighet hos medarbetarna. Verktygen gav även möjlighet för medarbetare och chefer på operativ nivå att skapa forum för dialog och ökad tydlighet i ansvar samt genomförande. Nackdelarna vid implementering av digitala verktyg var att det ledde till svårigheter vid kommunikation mellan operativ och strategisk nivå, på grund utav otydlighet inför gemensamma mål och bristande samsyn av implementeringsprocessen. En annan nackdel som införandet utav digitala verktyg innebar var de samarbetsproblem som uppkom via frustrationer utifrån tekniska problem och att medarbetare ibland upplevde sig kontrollerade.

7 Slutsatser

Syftet för undersökningen har varit att beskriva och förklara hur digitala verktyg som implementerats påverkar kommunikation mellan funktioner och nivåer. Via resultatet har implementeringen av digitala verktyg redogjorts för. Relational coordination och Alignment har använts för att förklara hur kommunikation mellan funktioner och nivåer har påverkats utav implementeringen. Denna studie visade att förändringen innebar olika konsekvenser av att implementera ett mobilt arbetssätt, vilket hanterades på olika sätt på operativ nivå. Då interaktion skett i stor utsträckning på operativ nivå har förändringen medfört stärkta relationer mellan medarbetare samt verksamhetsnära chefer. Detta kan förklaras genom att Relational coordination har underbyggts utav större synlighet i gemensamma mål, delad kunskap samt ömsesidig respekt. Därigenom ökade synliggörandet av funktioners gemensamma processer och möjlighet för de operativa cheferna att följa upp det dagliga arbetet. Konsekvensen av överskådligheten för samtliga funktioner medförde även samsyn. Att analysera studien utifrån Alignment förtydligade implementeringens inverkan mellan nivåer och funktioner, exempelvis vid frågor kring gemensamma mål. Alignment gynnades mellan funktioner på operativ nivå, vilket kunde förklara konsekvensen utav att varje del i verksamheten numera sammanflätades på ett synligare sätt. Den operativa nivåns fokus hamnade på gemensamma processer, vilket medförde ett ökat behov utav samsyn.

Konsekvensen av ökad Alignment synliggjorde sociala faktorer i förändringsarbetet, exempelvis kunde det förklaras via skapandet av nya forum för dialog, för att ge funktionerna en övergripande syn på införandets påverkan. Detta främjade goda relationer genom att de operativa cheferna vände sig till medarbetarna inom olika forum för att arbeta stödjande i förändringsprocessen. Därför kunde fokus på ökad kommunikation och byggandet av goda relationer via dessa forum ge tendenser utav ökad transparens samt förtroende mellan medarbetare och chefer. Von Thiele och Schwartz och Hasson samt Williamsson (2013: 107-122; 2018: 22) menar att Alignment samt fokus på relationsbyggande är grundläggande för lösningsfokus och skapar intern stabilitet. Om dessa tendenser fortskrider kan därav sådana effekter förväntas. Forum för dialog samt lösningar som skett mellan funktioner på operativ nivå bekräftar denna tidigare forskning, genom att det funnits horisontell Alignment. Därigenom kan det via denna

studie antas att digitala verktyg kan användas för att understödja kommunikation, samt ge ökade förutsättningar arbetet för chefer och medarbetare.

Däremot uppfattades skiljaktigheter mellan operativ och strategisk nivå i fråga om översättning av syftet för implementeringen. Detta kan förklaras genom att förändringsinitiativet introducerats från strategisk nivå och att den ursprungliga visionen med implementeringen därav riskerats. Då implementeringen i huvudsak handlade om införandet av digitala verktyg kan detta vara den enda meningen som överensstämmer för båda nivåer. Enligt Williamssons (2018: 73-74) forskningsresultat hade förändringsarbeten kring visuella verktyg haft en tydligare översättning till vision samt praktiker för de organisationer som innefattades av tydligare koncept. Därför kan omfattningen av införandets översättning även bidragit till otydlighet i kommunikation mellan nivåerna. I denna studie uppfattades otydligheter i vision samt avsaknad av tydligt syfte i stor utsträckning på operativ nivå, vilket medförde minskade förutsättningar för de operativa cheferna att leda i förändringen. Därför blev chefsskapet roll samt förutsättningar karaktäriserande för implementeringsprocessen. Otydlighet i de övergripande strategierna för organisationen hindrade förankring med strategisk nivå. På grund av detta kan det innebära framtida utmaningar vid upprättandet av gemensamma strukturer genom förändringen.

Utifrån denna studie uppenbarades det både brister och förtjänster vid implementeringen av digitala verktyg. Det kan vara värt att beakta hur implementeringens omfattning får konsekvenser för arbetsprocessen beroende på förutsättningar för förändringsledningen. Enligt Todnem By (2005: 369-380) ger förändringsledningen förutsättningar för implementeringens möjligheter till fulländat införande. På så vis har denna studie visat att om förändringsledningen styr införandet med fokus på gemensamma processer samt byggande av relationer genom tydlig kommunikation, ökar möjligheten till en effektiv implementeringsprocess. De digitala verktygen har därav medfört en tydligare kommunikation och ett effektivare arbetssätt. När ledningen väljer att ha fokus på goda relationer och finna forum för dialog kring implementeringen, kan förutsättningarna för Alignment och effektivitet via Relational coordination skapas genom användningen av de digitala verktygen.

Förutsättningar för operativa chefer kan ha underlättats av tidigare chefserfarenhet samt ökad kontroll via införandet av de digitala verktygen. Andreasson, Dellve och Jutengren (2013: 873-875) beskriver utifrån deras resultat att tidigare chefserfarenhet, ökad kontroll samt stärkta relationer ger ökade möjligheter till att hantera utmaningar vid i förändringsprocessen. Dessa tre faktorer bekräftas i denna studie, då implementeringen gått smidigare hos organisationer

med samtliga av dessa faktorer. Införande av stödjande resurser för operativa chefer under processen underbyggde deras strävan efter att skapa delaktighet samt förtroende för medarbetare. Behovet utav stödjande resurser för operativa chefer uppfattades som begränsade och utmärktes utifrån den frustration som uppkommit genom brister i återkoppling från strategisk nivå. Utmärkande från både utvecklare samt verksamhetsnära chefer var att uppföljning hade skett, men i lägre utsträckning en fungerande återkoppling. Detta har lett till skilda upplevelser mellan nivåerna i hur förändringsprocessen sker i verksamheterna och hindrade Alignment samt Relational coordination. Brister vid implementeringen kan vidare påverka organisationernas effektivitet negativt, kvalitet samt arbetstillfredsställelse, om otydlighet i målbild fortgår. Detta för att Relational coordination för organisationen vilar på gemensamma mål för att utveckla beständiga implementeringar (Hoffer Gittell 13-18, 35-36).

Avslutningsvis kan utfallet för implementeringens hinder sammanlänkas till hinder för relationer mellan nivåer och funktioner, genom bristande kommunikation. Om organisationernas fokus hade legat kring relationerna mellan nivåer och funktioner, samt vilka möjligheter det finns för att tydliggöra kommunikation mellan nivåer samt översätta implementeringens syfte hade antagligen implementeringen gått till på annat vis. Relational coordination kan vara till hjälp för att förklara hur relationerna påverkas vid införande av digitala verktyg. Detta eftersom Relational coordination förklarar relationernas betydelse för implementeringen i praktiken. Alignment kan vara till hjälp för att förklara hur dessa relationer utgörs av processer, vilket medför att samtliga nivåer och funktioner kan innefattas av gemensamma mål och utvecklas via inkludering av övergripande mål för att tydliggöra implementeringens utförbarhet. Digitala verktyg kan därför bidra till att underlätta för kommunikation, beroende på relationernas beskaffenhet.

Litteraturförteckning

- Albinsson, Gunilla och Arnesson, Kerstin. 2019. Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg - betydelse för arbetssituation och chefskap. *Arbetsmarknad och arbetsliv* 24 (3-4): 26-44.
- Arman, Rebecka, Dellve, Lotta och Wikström, Ewa. 2009. What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management* 17 (6):718-729.
- AFA Försäkring. 2019. Utlysning FoU-program: Digitaliseringens effekter på arbetsmiljön inom kommun- och regionsektorn. <https://www.afaforsakring.se/forskning/program/digitalisering/>. (Hämtad 2019-06-02).
- Andreasson, Jörgen, Dellve, Lotta och Jutengren, Göran. 2013. Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift* 90 (6): 866-877.
- Bone, Kate Daisy. 2015. The Bioecological Model: applications in holistic workplace well-being management. *International Journal of Workplace Health Management*. 5 (1): 256-271.
- Bryman, Alan. 2011. Samhällsvetenskapliga metoder. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Claggett L. Jennifer och Karahanna, Elena. 2018. Unpacking the Structure of coordination mechanisms and the role of Relation coordination in an era of digitally mediated work processes. *Academy of Management Review* 43 (4): 704-722.
- Cregård, Anna, Berntson, Erik och Tengblad, Stefan (red.). 2018. Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet. Första utgåvan Stockholm: Natur & Kultur.
- David, Matthew och D. Sutton, Carole. 2016. *Samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Dellve, Lotta och Wikström Ewa. 2018. Att räkna eller räknas: öppen, tillits- och värdebaserad styrning på strategiska och operativa nivåer. I Cregård, Anna, Berntson, Erik och Tengblad, Stefan (red.). Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet. Stockholm: Natur och Kultur, 182-205.
- Dellve, Lotta och Eriksson, Andrea. 2017. Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies* 7 (12): 1-18.
- Dellve, Lotta och Eriksson, Andrea. 2016. *Hållbart ledarskap [Elektronisk resurs] : i vardag och förändring*. Borås: Högskolan i Borås. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-10551>. (Hämtad 2019-05-26).
- Frennert, Susanne. 2018. Lost in digitalization? Municipality employment of welfare technologies. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*. DOI: [10.1080/17483107.2018.1496362](https://doi.org/10.1080/17483107.2018.1496362).
- Frennert, Susanne och Östlund, Britt. 2018. Narrative Review: Technologies in Eldercare. *Nordic Journal of Science and Technology Studies* 6 (1): 21-34.

- Gillberg, Gunnar & Dellve, Lotta. 2019. *Mot en visare organisering av äldreomsorgen - Rapport från ett följeforskningsprojekt* [Elektronisk resurs]. <http://hdl.handle.net/2077/59838>. (Hämtad 2019-05-26).
- Graneheim Hällgren, Ulla och Lundman, Berit. 2003. Qualitive content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 2004 (24): 105-112.
- Hjalmarson, Ingrid och Wånell, Sven Erik. 2013. *Valfrihetens LOV: En studie om vad Lagen om valfrihet betyder för den som har hemtjänst, för kommunen och för utförarna*. Rapport/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum: 2013:01 ISSN 1401-5129. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
- Hoffer Gittell, Jody. 2011. *Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis*. Waltham: Brandeis University.
- Hoffer Gittell, Jody och Anthony L. Suchman. 2013. *An overview of Relational Coordination Theory*. I Kim Cameron och Gretchen Spreitzer (red.). *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoffer Gittell, Jody. 2009. *High performance healthcare: using the power of relationships to achieve quality, efficiency, and resilience*. New York: McGraw-Hill.
- Hoffer Gittell, Jody. 2006. Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. I Olivia Kyriakidou och Mustafa Ezbilgin (red.). *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*. Cheltenham: Edward Elgar, 74-94.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa och Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., uppl. Lund: Studentlitteratur.
- SFS 2008:962. Lagen om valfrihetssystem. (ändrad t.o.m. SFS 2018:831).
- Todnem By, Rune. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*. 5 (4): 369-380, DOI: [10.1080/14697010500359250](https://doi.org/10.1080/14697010500359250).
- Thylefors, Ingela. 2016. *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur.
- Thylefors, Ingela. 2007. *Ledarskap i human service-organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur.
- Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Von Thiele Schwarz, Ulrica och Hasson, Henna. 2013. Alignment for Achieving a Healthy Organization. I Bauer, Georg F. & Jenny, Gregor J.(red.). *Salutogenic organizations and change: the concepts behind organizational health intervention research*. Dordrecht: Springer, 107-125.
- Williamsson, Anna. 2018. *Change agents and use of visual management tools in care process redesign: implications on working conditions for operative managers and healthcare professionals*. Diss., Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

Bilaga

Intervjuguide:

Bakgrund:

- Vilka former av digitalisering finns i verksamheten?
- Hur används olika digitaliseringsverktyg idag i kommunikation mellan personal, funktioner och organisatoriska nivåer i hemtjänsten?

Kan du berätta om hur de implementerades (initiativ, motstånd, förväntningar mm)

- Varför implementerades dessa verktyg?
- Hur har det sett ut när ni implementerat de digitala verktygen?
- Vad hade ni för förväntningar vid implementeringen av dessa verktyg?
- Hur upplever du att implementeringen genomfördes?
- Hur gick det till när dessa verktyg implementerades?
- Hur har dessa verktyg tagits emot?
- Har cheferna upplevt några hinder med implementeringen?
- Hur upplever medarbetarna (det nya) arbetssättet? (på vilket sätt får du veta om medarbetares arbetsförhållanden?)
- Har det funnits forum för dialog kring de nya arbetssätten mellan chef och medarbetare? (på vilket sätt får du kontakt med medarbetarna? På vilket sätt ges information ut?)
- Har ni fått några uppfattningar om brukarnas upplevelser (av arbetssättet)?

Vilken betydelse har dessa (vart och ett) för kommunikation i vardags- och utvecklingsarbetet. (Kommunikation mellan systemnivåer kopplat till processverktygen)

- Hur påverkar detta chefernas möjligheter att leda arbetet?
- Hur påverkar detta medarbetarnas arbete?
- Hur skulle kommunikationen mellan chef och medarbetare kunna göras tydligare?
- Hur kan detta arbetssätt underlätta för verksamhetsprocessen?
- Vilka effekter tror du att detta ger för organisationen?
- Finns det något ytterligare som kan göras för att kommunicera enklare mellan chef och medarbetare?
- På vilket sätt skulle du säga att er verksamhet är annorlunda i jämfört med andra vårdinsatser?