



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

HUR ETABLERADE OFFENTLIGA STRUKTURER PÅVERKAS AV NYA IDÉER OM DIGITALISERING

En kvalitativ studie om införandet av Robotic
Process Automation i tre svenska kommuner

Elin de Verdier
Jakob Rubertson

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT 2019
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Gary Kokk

Sammanfattning

Program:	Kandidatprogram i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Titel (svensk):	Hur etablerade offentliga strukturer påverkas av nya idéer om digitalisering
Titel (engelsk):	How established public structures are affected by new ideas of digitalization
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT 2019
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Gary Kokk
Nyckelord:	Förändring, organisationskultur, kulturstyrning, subkultur, digitalisering, RPA, förändringsledning

Syfte: Uppsatsen studerar mötet som uppstår mellan nya digitala lösningar och vedertagna kommunala strukturer samt syftar till att förstå dess påverkan sett till hur tre svenska kommuner tar till sig och ser på förändring.

Teori: Den teoretiska referensramen utgörs av ett organisationskulturellt perspektiv och de tre huvudområdena subkultur, kulturstyrning och förändringsledning.

Metod: Kvalitativ intervjustudie med representanter från olika nivåer, som ämnar att undersöka kommunerna.

Resultat: Studiens resultat påvisar att det organisationerna emellan finns en varierande grad av öppenhet inför nya arbetssätt. Denna mottaglighet kan spåras till den organisationskulturella förståelsen som även den är differentierad i vår undersökning. Uppfattningen är att en förståelse för hur mycket du kan påverka en förändring och hur mycket kulturen tvingar dig att "*följa med*" är av största vikt för att upprätthålla en arbetsplats där de befintliga organisationskulturerna till största del uppfattar sig vara tillfreds.

Abstract

This study aims to examine the challenges that arises when current day digital solutions encounter established municipal structures. We argue the importance of understanding the impact digitalization put on Swedish municipalities when it comes to change and development throughout the organization. The effects of these changes are studied through qualitative interviews with employees that represents different hierarchical levels of three municipal organizations. By using cultural-theoretical perspective on change and the three analytical areas of subculture, culture management and change management the study showcases the varying degrees of openness to new working methods as a consequence of digital development. This receptivity can be traced to the understanding of organizational culture within the municipalities, which is also differentiated in our study. There is a recognition that understanding of how much you can influence a change and how much the culture forces you to "*follow along*" is of the utmost importance in maintaining a workplace where the existing organizational cultures largely feel satisfied.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH FORSKNINGSPROBLEM.....	5
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	6
2. BAKGRUND.....	7
2.1 DIGITALISERING AV DET OFFENTLIGA SVERIGE.....	7
2.1.1 Robotic Process Automation (RPA)	8
2.2 KULTUR & FÖRÄNDRING.....	9
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	11
3.1 TIDIGARE FORSKNING	11
3.2 ANALYTISKA TEORIER	13
3.2.1 Subkultur	13
3.2.2 Kulturstyrning.....	14
3.2.3 Förändringsledning.....	15
4. GENOMFÖRANDE	16
4.1 INTERVJUER	16
4.2 STRUKTUR OCH STANDARDISERING	16
4.3 URVAL.....	17
4.4 BEARBETNING AV MATERIAL.....	17
4.4.1 Etiska överväganden.....	18
4.6 RELIABILITET OCH VALIDITET	19
5. RESULTAT	20
5.1 SYNEN PÅ & BEHOVET AV DIGITAL FÖRÄNDRING.....	21
5.2 LEDARSKAP.....	23
5.3 STATUS OCH FRAMTIDSUTSIKT	24
6. ANALYS	27
6.1 SUBKULTUR	27
6.2 KULTURSTYRNING	28
6.3 FÖRÄNDRINGSLEDNING.....	29
7. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	32
7.1 DISKUSSION.....	32
7.1.1 Förslag till vidare forskning	34
7.2 SLUTSATS.....	34
8. REFERENSER OCH INTERVJUGUIDE.....	36
8.1 INTERVJUGUIDE.....	40

1. Inledning och forskningsproblem

1.1 Problemdiskussion

Sverige har som mål att vara bäst i världen på att använda sig av digitala lösningar. Från regeringens håll menar man att den digitala utvecklingen ska möjliggöra en effektivitet och innovationsstyrka som ingen statsapparat i världen tidigare skådat (SOU 2016:89). Även forskare menar att vi befinner oss i en tid där digital utveckling är viktigare än någonsin tidigare. Andra menar till och med att tidigare namngivna styrningstrender i offentlig sektor så som New Public Management har ersatts av en rådande digital era (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006). Samtidigt står den offentliga sektorn inför utmaningar i att förankra dessa drastiska förändringar i det som utgör organisationerna, det vill säga dess medarbetare. Man skulle kunna hävda att det handlar om ett möte mellan etablerade byråkratiska offentliga strukturer och nya idéer om digitalisering. Frågan är då om detta möte blir en utmaning och krock eller om arbetet löper i samexistens?

En lyckad digital utveckling kräver medarbetare med kunskap och vilja att förändra arbetssätt och inställning. Samtidigt förutsätter lyckad förändring en god förändringsledning (Kotter, 1996). För att försöka förstå en organisations förmåga att förändra med lyckat resultat berättar organisationskulturen om hur detta kan förklaras (Alvesson & Sveningsson, 2014).

Förklaring till att förändring misslyckas kan vara att just den rådande kulturen inte välkomnar denna utveckling och förblir densamma. Det kan tänkas att fokus således måste ligga på att man genom vissa incitament såsom utbildning och kommunikation ska förändra individens inställning till en förändring, snarare än förändringen som sådan.

Det kan alltså argumenteras för att den teknologiska förändringen är av mindre vikt, och att en lyckad digitaliseringsprocess till största del är beroende av en lyckad påverkan på organisationen som sådan och dess kultur (Margetts and Dunleavy, 2002). Eller att en lyckad förändring endast kan ske om den genomförs med hänsyn till organisationens kultur (Alvesson & Sveningsson, 2014). Hur man arbetar med att leda och förstå denna förändring är därför av största vikt.

1.2 Problemformulering

Vad händer i mötet som uppstår mellan nya digitala modeller och vedertagna kommunala strukturer? Samt hur reagerar etablerade organisationskulturer för att klara av och ta emot dessa förändringar? Hur har de arbetat med förändringsledning för att skapa goda förutsättningar för att deras anställda ska vilja arbeta med det som är nytt?

1.3 Syfte

Syftet med vår undersökning är att förstå hur nya digitala processer och det förändringsarbete det innebär fungerar på olika arbetsplatser i svenska kommuner. Uppsatsen ämnar undersöka hur organisationskultur påverkar sättet organisationer tar till sig och ser på förändring. Och hur eller om de arbetar med förändringsledning för att främja denna förändring. Uppsatsen behandlar även frågan om hur kulturer av olika karaktär reagerar vid digital transformation (i denna uppsats definierar vi digital transformation som den digitala utveckling som medföljer en förändring) och vi vill genom att studera detta bidra till en förståelse för hur individer och organisationer tar till sig och utnyttjar nya digitala lösningar och förändrade arbetssätt.

1.4 Avgränsningar

I denna undersökning har vi valt att avgränsa oss till att studera tre kommuner av jämförbar storlek vad gäller invånarantal. De intervjuer som genomförts har inte varit symmetriska i samtliga kommuner vilket gjort att en liknande helhetsbild inte uppfattats i de undersökta kommunerna. Samtidigt menar vi att samtliga intervjuade ger en relevant och verklig bild av hur kommunerna arbetar utifrån det i uppsatsen undersökta frågorna och syftet. Studien omfattar inte heller hela den kommunala verksamheten, utan de studerade objekten är avdelningar som representerar kommunerna. Denna studie ämnar inte heller att beskriva generell och kvantifierbar kunskap utan syftar till att presentera lokala beskrivningar som tidigare inte fångats.

2. Bakgrund

2.1 Digitalisering av det offentliga Sverige

”Var finns det digitala i samhället? Svar på frågan – överallt! Digitaliseringen finns i alla typer av produkter, används för att stödja alla typer av tjänster, den utgör ryggrad för kommunikationen i vårt samhälle och möjliggör enorma förändringar som vi inte kunde föreställa oss för bara 10 år sedan.” (Larsson & Per, 2013)

Det finns de som menar att vi idag befinner oss i den fjärde revolutionen. Vi har den första som i slutet 1700-talet drevs fram av ångkraften, den andra som drevs fram av elektriciteten på 1800-talet och den tredje som på 1960-talet tog sig fram genom elektronik, IT och ny automatiserad produktion. Den fjärde revolutionen innebär att digital utveckling i dagens samhälle sker i ett hastigt tempo vilket gör att många organisationer, inte minst svenska kommuner, har svårt att hänga med. Digitaliseringens framfart innebär inte bara svårigheter med teknologin utan det möjliggör, öppnar upp för och ibland tvingar till förändringar. Det har visat sig att när ny teknologi öppnar upp för sådana förändringar, kan organisationen bli som en motståndskraft som försvårar förändringar. Precis som föregående industriella revolutioner så är det teknik och nya digitala verktyg som möjliggör förändringar men samtidigt ställer det nya krav på organisationer och hur de styrs (Iveroth, Lindvall & Magnussen, 2018).

Många viktiga offentliga aktörer försöker driva på och stötta den digitala utvecklingen av det offentliga Sverige. Sveriges kommuner och regioner försöker stötta och hjälpa kommuner att utvecklas digitalt genom samverkan och kompetensutveckling. (Sveriges kommuner och regioner, [SKR], 2019). Även från regeringens sida uppmuntrar man en påskyndad utveckling av den offentliga digitala förmågan. Detta bland annat genom att en ny myndighet inrättas i Sverige för att bana väg för ett smartare, mer digitalt land. Den 1 september år 2018 inrättades DIGG som en ny myndighet skapad för att hantera nya digitala utmaningar och se möjligheterna som det för med sig (Myndigheten för digital förvaltning [DIGG], 2018). Denna nya myndighet var mycket efterlängtd då det visat sig att Sverige halkat efter jämförbara länder vad gäller en digital förvaltning (SOU 2017:23). Det visade sig även att det inte endast varit påtryckningar om att Sverige halkat efter, utan det har även varit höga

förväntningar från invånarna om en bättre digital service från Sveriges kommuner, landsting och regioner. Det handlar dock inte om att Sverige blir sämre, utan att andra länder utvecklas i snabbare takt (Ekonomistyrningsverket [ESV], 2018). Visserligen har antalet kommuner som använder sig av tekniska lösningar ökat, men spridningen går långsamt (Sveriges kommuner och landsting [SKL], 2018). Varför är då Sveriges digitala utveckling långsammare än de andra jämförbara länderna? Enligt en rapport av ESV ”*Digitaliseringen av det offentliga Sverige*” (2017) finns det ett antal olika faktorer som visat sig hindra svenska offentliga verksamheter från att utnyttja de möjligheter som digitaliseringen för med sig. Det förfaller exempelvis en försiktighet när det gäller ny teknik, samt svårigheter att hantera de omställningar i arbetssätt som krävs (SKL, 2018). Det finns även en betydande skepsis mot en eventuell förskjutning av individens profession. En annan av dessa faktorer är just *kultur*, och att myndigheter upplever organisationskultur som hinder för ett lyckat digitaliseringsarbete. ESV menar att en viktig förutsättning för att verksamhetsutveckling med nya digitala arbetssätt ska bli framgångsrikt, är att kunna påverka de vanemässiga arbetssätten som präglar organisationen (ESV, 2017). Att kunna påverka en organisation med en starkt förankrad kultur har däremot visat sig vara lättare sagt än gjort, något som exemplifieras i avsnitt 2.1.1.

2.1.1 Robotic Process Automation (RPA)

Robotic Process Automation, hädanefter RPA, är namnet på den mjukvarurobot som hanterar och automatiserar administrativa processer som är regelbaserade och repetitiva. Syftet med roboten är att den mer eller mindre ska imitera det mänskliga arbetet (Asatiani & Penttinen, 2016), så att de människor som tidigare arbetat med samma processer ska kunna fokusera på annat mer värdeskapande arbete (Lacity & Willcocks, 2017). Denna teknik har gjort succé världen över de senaste åren och blir mer och mer en standard för att sköta vissa processer inom organisationer (Asatiani & Penttinen, 2016). Tidigare har det varit så att endast verksamheter som befinner sig inom näringslivet har använt sig av mjukvaruteknik såsom RPA, men under de senaste åren har även offentliga organisationer börjat införa robotiserade processer (Lacity & Willcocks, 2017).

Ett framgångsrikt exempel på en kommun som var tidiga med att införa RPA är Trelleborgs kommun. Kommunen har sedan 2015 använt sig av en robot som idag fattar beslut om ekonomiskt bistånd. Projektet har varit framgångsrikt på så sätt att kommunen lyckats effektivisera processen samt ökat kvaliteten i ansökningsprocessen. Efter Trelleborgs lyckade

robotiseringsprojekt har intresset för införandet av liknande processer från övriga kommuner i Sverige varit stort och under 2016 hade Trelleborg hela 91 kommuner på besök för att ta del deras utvecklingsarbete. Kommunen beskriver att framgångsreceptet för innovationsprojektet om robotisering består av mod, systematisk uppföljning och att orka hålla ut och fullfölja. De beskriver det själva, som att:

”Det finns alltid vinnare och förlorare i en innovationsprocess men i Trelleborg har man klarat av att hålla i och stå emot” (SKR, 2019).

Det har visat sig att orken hos tjänstemännen har stärkts eftersom man hela tiden har kunnat uppvisa resultat. Trots denna framgång påtalar ändå kommunen att de haft två medarbetare som valt att byta arbete för att de inte känt igen de nya arbetssätten när förändringen var införd (SKR, 2019).

En av de kommuner som såg Trelleborgs kommun som förebild vad gäller RPA är Kungsbacka kommun. I Kungsbacka var målet att robotisera handläggningen av ansökningarna till försörjningsstöd, vilket innebar att roboten mer eller mindre skulle ta över socialsekreterares arbete. Men trots att Trelleborg kunde bidra med goda exempel och en rad olika framgångsfaktorer, så ändå 12 av Kungsbackas 16 handläggare på socialförvaltningen upp sig i protest mot projektet (SVT nyheter, 2018). Anledningen till uppsägningarna har varit flera, men det som vägde tyngst var att socialsekreterarna upplevde att de inte hade någon större påverkan på det beslut om RPA som ledningen redan hade tagit. Till skillnad från Trelleborg, där mod och ork var två ledord i processen, upplevde personalen i Kungsbacka snarare en oro, ilska och ledsamhet. De beskriver till och med den förändrade arbetsmiljön som ”fruktansvärd” (Akademikern, 2018).

2.2 Kultur & Förändring

Det kan påpekas att de viktigaste kulturella funktionerna i en organisation är att befästa och skapa trygga mönster för problemlösning, samt att reducera osäkerheten bland organisationens medlemmar när de stöter på nya problem eller förändringar (Keuning, 1998).

Det finns en mängd olika sätt att definiera organisationskultur. Några av de mest väletablerade är definitioner så som: *“Kultur består i en samling av varandra beroende värderingar som är vanligt förekommande i en grupp, de tenderar dessutom att vidmakthållas, ofta över långa perioder”* (Kotter and Hesketh, 1992). Men även

“Organisationskultur är en samling övertygelser och förväntningar delade av organisationens medlemmar. Dessa förväntningar producerar normer som formar gruppen och dess medlemmars beteende” (Schwartz and Davis 1981). Drennan (1992) beskriver kort men tydligt organisationskultur som: *“Kulturen är kort och gott, hur saker och ting görs här”*. Genom att förstå dessa citat hamnar vår definition i att organisationskultur är de värderingar, beteenden, normer och övertygelser som karaktäriserar det sätt på vilken en grupp och de enskilda individerna i den uppträder och handlar.

“Idag argumenterar allt fler forskare för att det är de professionella och organisatoriska kulturerna som driver fram och stödjer förändringar, samtidigt som de också kan vara kraftfulla hinder för en önskvärd förändring” (Giorgi, Lockwood & Glynn 2015)

Bruzelius och Skärvad (2011) argumenterar att det är viktigt för en organisation som vill nå framgång att utveckla, avveckla och förnya deras värderingar och grundläggande antaganden. Varför en organisation till exempel hamnar i en allvarlig kris beror ofta på att just de värderingar och grundläggande antaganden hamnar i olag. Kanske är det så vi kan förstå det som hände i Kungsbacka där 12 av 16 socialsekreterare sa upp sig. Det skulle kunna tänkas att det fanns en övergripande kultur som inte var positivt inställda till den förändring som ledningen beslutat om.

Organisationskultur har länge varit ett ignorerat fenomen när det pratats om förändring, till förmån för management-teorier och praktiker. Forskare menar att anledningen till det är att kulturen inom en organisation är något som ”sitter i väggarna” och något som bara är. Organisationskulturen får därför ingen uppmärksamhet i större utsträckning av ledningen, förrän den blir utmanad. Det är först då som kulturen ”upptäcks” och som det kan tänkas vara utmanande att genomföra en betydande förändring (Cameron och Quinn, 2006). Till skillnad från denna typ av styrningssynsätt menar andra (Alvesson, 2015) att kulturen befinner sig ovanför ledarskapet, och att arbeta med ledning och styrning av medarbetare är kulturellt attribuerat till den kultur som förenar chefer och beslutsfattare.

Det har visat sig att en av de viktigaste förutsättningarna för att förändringsleda digital förändring och anpassning till nya digitala lösningar består av utbildning. Detta för att lära om, lära nytt samt att utveckla nya tankemönster inför förändrade arbetssätt. Arbetstlivets digitalisering har gjort detta än mer aktuellt (Zuboff, 1988). Samtidigt har det kunnat iakttas

att just utbildning ofta blivit bortprioriterat när den ekonomiska aspekten av nya IT-projekt planerats (Iveroth, Lindvall & Magnussen, 2018).

3. Teoretiska utgångspunkter

3.1 Tidigare forskning

I följande del redogör vi för tidigare forskning relaterad till de fenomen och begrepp som vår uppsats behandlar.

RPA som fenomen är förhållandevis nytt och utforskat i en offentlig kontext. Både i Sverige liksom utomlands. En digital förändring som nu är etablerad i svenska medborgares myndighetskontakt och som hunnit både utvärderas och studerats är den så kallade e-förvaltningen. Vilket innebär myndigheternas förflyttning från kontor till internet som ämnar ge medborgarna en tillgång till myndigheterna dygnet runt.

I en studie av Margetts och Dunleavy (2002) som ämnar undersöka den förändring som införandet av e-förvaltningar innebär nämner författarna bland annat:

[...] “ i själva verket uppnås de viktigaste effekterna av digitaliseringsprocesser genom organisatorisk och kulturell förändring inom den offentliga sektorn [....] processer där teknisk förändring spelar relativt liten om än kritisk roll” [....] (Margetts & Dunleavy, 2006).

Inställningen till förändringen och hur lätt det är att göra förhållandevis drastiska förändringar vad gäller digitalisering och arbetssätt förklarar författarna utifrån kulturen. De exemplifierar detta bland annat genom en jämförelse mellan de första e-förvaltningsprojekten i Storbritannien respektive Australien. Där menar man att man kunnat se att den australiensiska offentligheten har en inställning där de gärna tar emot, testar och utvecklar digital innovation. Samtidigt som den brittiska offentligheten i stora drag inte varit redo för denna nya teknik förrän den är så bra som den bara kan vara (Margetts & Dunleavy, 2002). Detta förklarar författarna utifrån kulturella begrepp, de menar att det offentligas inställning till innovation

och teknik förklaras av en övergripande kulturell uppfattning som delas av en stor del av de som identifierar sig som en del av den offentliga apparaten (Margetts & Dunleavy, 2002). Vidare diskuterar författarna vikten av att överkomma de *“kulturella barriärerna”* för att uppnå god e-förvaltning. En faktor som nämns för att överkomma dessa är vikten av att skapa incitament för förändring hos personalen. De hävdar att det dominerande arbetssätt vilket ens profession och arbetsmässiga identitet förknippas med måste respekteras, men att det också är av vikt att som ledare av förändringen belysa att individens framtid inte är bunden till specifika arbetssätt (Margetts & Dunleavy, 2002).

Denna syn på kulturell differentiering olika arbetsplatser emellan bekräftas av forskare (Iveroth, Lindvall & Magnussen, 2018) som studerat digitalisering och RPA i näringslivet där de menar att de kommit betydligt längre med införandet. Där har man påpekat vikten av att beakta och tillåta lokala variationer vid införandet av nya digitala lösningar. De menar att det ska genomföras på ett sätt som passar den lokala kulturen. Man beskriver införandet av nya digitala lösningar och vikten av att ta kulturen i beaktande med citatet:

[...] *“Det blir som en transplantation. Kommer ett organ med fel blodgrupp, så stöts det bort”* [....] (Iveroth, Lindvall & Magnussen, 2018)

Som tidigare nämnts är forskning på offentliga organisationer som infört RPA-processer begränsad. Däremot finns det studier som visar att det finns vissa faktorer som påverkar hur villiga organisationer är att ta till sig den nya teknologin (Lacity & Willcocks, 2016). Då de flesta av dessa studier är utförda i näringslivet i en konkurrensutsatt marknad kan det uppstå en viss avvikelse mellan de resultat som framkommit och hur det ser ut i den offentliga sektorn. Detta kan indikera på ett forskningsgap kring fenomenet RPA i offentliga verksamheter.

En Rapport från SKL visar på att Sveriges kommuner inom de närmaste åren kommer vara utsatta för ett starkt verksamhetsstryck utan att skatteunderlaget höjs till en tillräckligt hög nivå (SKL, 2018). Detta kan tänkas vara en motiverande faktor för införandet av att robotisera fler processer, vilket i sin tur ökar relevansen för ökad forskning inom området.

3.2 Analytiska teorier

*I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram relevant för att kunna besvara uppsatsens problemformulering och uppfylla dess syfte. För att analysera det empiriska materialet har vi ringat in tre huvudområden: **subkultur**, **kulturstyrning** och **förändringsledning**.*

3.2.1 Subkultur

Framställningen av en enad organisationskultur kan tyckas något missvisande (Alvesson & Sveningsson, 2014). Istället är en organisations specifika kultur ofta ett uttryck av den högsta ledningens kultur, något som istället kan betraktas som en subkultur inom ledningsgruppen. För att förstå hur en organisation påverkas av den rådande kulturen måste man förstå att kulturen skiljer sig inom organisationen till följd av att individer inte tolkar sin omgivning på samma sätt. Variation i hur människor tolkar förhållanden inom organisationen uppstår till följd av differentiering i arbetsuppgifter, avdelningar och olika hierarkiska nivåer vilket skapar olika värderingar, beteenden, normer och övertygelser (Alvesson & Sveningsson, 2014). Dessutom kan exempelvis vilket kön, generation, klass eller yrkesgrupp man tillhör ha en minst lika differentierande effekt på vilken kultur en individ kan tänka sig tillhöra (Van Maanen & Barley, 1984). Till följd av detta uppstår subkulturer inom organisationer vilket innebär att värde- och meningsskapande inom en kultur inte nödvändigtvis är detsamma inom en annan. Detta är viktigt att ha i beaktande när du försöker förstå en organisation. Väljer man att studera subkulturella tendenser måste man ta i beaktande att det finns en differentierad syn på den egna organisationen och händelser i densamma. I dessa sammanhang kan den subkulturella tillhörigheten och de attribut som medföljer detta fungera som en förklarande variabel (Alvesson, 2015). Detta kan exemplifieras med att påverka och leda förändring, något som är ett uttryck för den subkultur chefer och beslutsfattare kan tänkas dela. Synen på vilka arbetsuppgifter som utförs av en chef, hur ett ledarskap ska bedrivas och vilken involvering man bör ha i ett förändrat arbetssätt styrs av kulturella antaganden av hur en chef bör agera.

3.2.2 Kulturstyrning

Det råder delade meningar kring möjligheten att aktivt påverka och förändra organisationskultur. Det finns de som menar att kulturen måste påverkas och förändras för att en förändring ska bli lyckad. Samtidigt finns det de som hävdar att det är lönlöst att försöka förändra utan att göra det med den rådande organisationskulturen i beaktande (Alvesson & Sveningsson, 2014). Oavsett vilken uppfattning som delas så kan det konstateras att organisationskultur är i ständig rörelse och förändring. Eftersom organisationskulturen påverkar hur du ser på och uppfattar situationer kan givetvis en förändring leda till ett skifte i hur du ser på situationer, lika mycket som den påverkar din inställning till densamma (Alvesson & Sveningsson, 2014). Utifrån detta kan det därför hävdas att ledarskap i sig är en kulturpåverkande aktivitet i den mån att ledarskap bemöts och tolkas utifrån en grupp eller en individs kulturella referensram (Alvesson, 2015). Går ett ledarskap emot den rådande organisationskulturens grundläggande kulturella attribut kan det tänkas påverka en förflyttning till en position längre ifrån den ledande kulturen. Samtidigt som ett ledarskap förankrat i de normer, åsikter och värderingar som utgör den organisationskultur vilken styrningen och ledarskapet utövas på kan tänkas leda till en förflyttning till en position närmare den ledande kulturen (Alvesson, 2015). Organisationskulturell förändring och påverkan kan härledas ur en förändring av din kulturella referensram. Gemensamma upplevelser, erfarenheter och synsätt är det som sållar dig till en viss kulturell tillhörighet. De nya upplevelser och erfarenheter som en förändring innebär kan även innebära en förskjutning eller förändring av din kulturella referensram och således en förändring i din kultur, eller din kulturella tillhörighet (Wilkins & Dryer, 1987).

Det är viktigt att komma ihåg att kulturförändring inte sker konstant, utan över tid och kan påverkas av faktorer som ligger utanför organisationen och ledarskapet. Däremot upprätthålls och återskapas kulturerna konstant i vardagsrutiner och arbetssätt. Att påverka dessa kan således vara ett verktyg för att på lång sikt påverka kulturen (Alvesson & Sveningsson, 2014).

3.2.3 Förändringsledning

Rationella förändringsledningsprojekt kan ses som en av de mest vanliga metoderna för att påverka organisationer vid förändringar. I kulturella termer kan det dessutom ses som ett av de främsta uttrycken för den ledande kulturens initiativ att driva förändring. Precis som för medarbetarna så är en stor del av den kulturella tillhörigheten förankrad i professionen även som ledare. Att arbeta med förändringsledning är därför ett rationellt uttryck för hur man förväntas bedriva förändring inom kulturen hos ledarna (Alvesson, 2015).

Tidigare forskning har visat att engagemang hos de anställda är nyckeln till en lyckad förändringsledning och därmed en lyckad implementering av något som innebär en förändring (Fernandez & Rainey, 2006). Det finns en rad teorier om hur förändringsledarskap kan genomföras. Det finns väletablerade teorier som beskriver förändringsprocesser och ledarskapet över dem som linjära processer som följer specifika steg och ledarskapsinsatser (Kotter, 1996). Andra forskare menar att mycket av denna typ av forskning och propåer kring förändringsledning är allt för linjär och att dessa standardiserade processer snarare är en svaghet då förändringsprocesser inte förefaller så linjära (Van de Ven, 1993). Vid en genomläsning av en mängd teorier kring förändringsledning kan det identifieras faktorer vilka är viktiga att ta i beaktande oavsett implementeringsstrategi. Dessa har Fernandez & Rainey (2006) identifierat som: *Ensure the need, provide a plan, build internal support for change and overcome resistance, ensure top-management support and commitment, build external support, provide resource, institutionalize change* samt *pursue comprehensive change*.

Vidare går att diskutera vilket typ av ledarskap som lämpar sig vid förändring. De finns de som argumenterar för vikten av en stark individ med funktionen av en tydlig företrädare för förändringsidén, man menar att denna ska fungera som en influens och inspirera övriga till förändringen (Kanter, 1983). Andra betonar vikten av ett ledarskap där en större grupp individer ställer sig bakom förändringen och på så vis stöttar och underlättar förändringsarbetet (Fernandez & Rainey, 2006).

4. Genomförande

4.1 Intervjuer

Det empiriska underlaget för denna uppsats kommer grundas utifrån intervjuer, då intervjuer lämpar sig väl för en undersökning av kvalitativ karaktär. Denna undersökning syftar till att undersöka och förstå individers upplevelser av en förändring, därför är intervjun en lämplig metod för att förstå de intervjuades syn på verkligheten (Trost, 1993).

4.2 Struktur och standardisering

Intervjuernas utförande kan beskrivas utifrån två övergripande begrepp: standardisering och struktur. Dessa kan beskrivas som att strukturen beskriver andelen detaljer i frågorna, exempelvis respondentens svarsalternativ. Graden av standardiseringen å andra sidan beskriver hur lik intervjun och intervjusituationerna är varandra. Hög standard innebär en avsaknad av variation intervjuer emellan och låg standard är det motsatta (Trost, 1993).

Strukturering beskrivs ofta inom forskningen på två vitt skilda vis. Den första beskrivningen menar att strukturerad är en intervju först då frågorna i en intervju eller svarsalternativen i ett formulär är fasta (Hellevik, 1987). Strukturerade intervjuer beskrivs även som ett tillvägagångssätt som ger en viss säkerhet för att lyckas få en uppsättning av intervjumaterial som är så pass strukturerade att de behandlar samma ämnen. Metoden ger även en möjlighet för nya oföretsedda men intressanta aspekter att dyka upp under intervjuns gång (Krag Jacobsen, 1993). I denna uppsats utgår vi från den senare definitionen. Anledning till detta är att den tidigare beskrivningen av begreppet lämpar sig bättre för en kvantitativ studie där intervjumaterial exempelvis analyseras genom mer generella jämförelser (Trost, 1993).

Det kan argumenteras för att kvalitativa undersökningar förutom god struktur förutsätter en låg grad standardisering (Trost, 1993). Eftersom vi i en kvalitativ undersökning är intresserade av just förändringar och olikheter i situationer och intervjuade emellan, är en alltför hög standardisering något som kan betraktas som ett hinder för en differentierad och sanningsenlig undersökning. I praktiken uttrycks detta genom att bland annat följdfrågor formuleras baserat på tidigare svar och att den intervjuade tillåts vara med och styra ordningsföljden, något som skapar intervjuer med naturlig variation. Därför fungerar

strukturen som garant för att den insamlade datan befinner sig inom för undersökningen relevanta gränser (Trost, 1993). Begränsningar med alltför standardiserade intervjuer är bland annat att de inte kan fånga upp oförutsedda aspekter som vi vill ha för att senare kunna genomföra vår analys.

4.3 Urval

Vid urval nämns vanligen att du som forskare vill finna ett representativt urval, eller ett urval likt en miniatyr av en större population (Trost, 1993). Detta för att kunna hävda att ditt urval är representerbart och utifrån det kunna generalisera och göra antaganden för en större del av din undersökta population. I kvalitativa studier hur som helst är vi vanligtvis ointresserade av denna typ av representativa urval (Trost, 1993). Utmaningen vid en kvalitativ studie likt vår är istället att hitta respondenter vars svar inte kan tänkas bli för likartade eftersom det är variationerna vi är intresserade av (Westlander, 1993). För att bidra med en nyanserad bild av det vi försöker undersöka har vi formulerat ett strategiskt urval där representanter från olika nivåer i de undersökta kommunerna redogör för sin syn på hur implementeringen av en ny digital lösning fortlöpt. Vilket betyder att de intervjuade valts ut med anledning av att vi anser att deras syn på och åsikter kring de frågor som ställs är av relevans för att kunna besvara de forskningsfrågor studien ämnar att undersöka (Bryman, 1997). För att få en bred och noggrann beskrivning av den undersökta situationen har vi valt att intervjua individer på olika organisatoriska nivåer, med olika syn och involvering i den undersökta digitala förändringen. Genom detta vill vi få en bredd av uppfattningar och från olika individers uppfattningar belysa det studerade fenomenet.

4.4 Bearbetning av material

Ett första steg av analysen genomförs redan då vi lyssnar igenom de inspelade intervjuerna för att transkribera dem (Kvale & Brinkmann, 2014). För att på ett adekvat sätt göra texterna mer lätthanterliga använder vi oss av datareduktion vilket innebär att man på ett systematiskt vis väljer och även väljer bort delar av texten som lämpar sig för den fortsatta analysen, detta för att förenkla arbetet framgent (Lantz, 2007). För att inte gå miste om material som kan te sig nödvändigt för analysen görs denna reduktion med utgångspunkt i dels den ställda frågan, men också utifrån uppsatsens konceptuella referensram. Vidare arbetar vi med kodning av det

transkriberade intervjuunderlaget, något som är en central del av intervjutextens analys (Gibbs, 2007). I praktiken är detta ett redskap där du genom identifiering av nyckelord, meningar och begrepp markerar och knyter upp dessa för att genom detta identifiera den uttalade meningen. Fördelar med kodning är att den genomläsning och analys av texten som kodningen förutsätter ger dig en möjlighet att bekanta dig med materialet i detalj, det skapar även en god överblick över det insamlade materialet (Kvale & Brinkman, 2014). Eftersom den kvalitativa forskningen beskrivs som ett sökande efter det likartade och olikartade är det viktigt att under kodningen identifiera och kategorisera huvudbegrepp i de olika texterna (Lantz, 2007). Det är av största vikt att definiera de begrepp som ligger till grund för koderna och att använda svaren som separata begrepp, intressanta att undersöka och analysera snarare än att jämföra (Lantz, 2007).

4.4.1 Etiska överväganden

De intervjuer som genomförts har alla spelats in efter godkännande av respondenten, materialet har sedan transkriberats. Fördelar med detta är att det kan anses ge en förbättrad möjlighet till att bearbeta materialet och se till att det tolkas tydligt och korrekt (Bryman, 1993). Detta arbetssätt gör även att vi som intervjuare kan ha bättre närvaro i samtalet samt att transkriberingen av materialet kan anses underlätta analysen och bearbetningen av materialet (Kvale & Brinkmann, 2014). För att försäkra oss om en god reliabilitet vid transkriberingen av inspelningen så skrivs alltid intervjun ut av en person som deltagit under densamma. Detta för att undvika att eventuella nyanser försvinner under processen. En eventuell farhåga med att spela in intervjuerna kan vara att respondenten kan uppfatta det obekvämt att spelas in, något som kan tänkas påverka svaren (Bryman, 1993). Därför kan det argumenteras för ett visst etiskt ansvar att erbjuda den intervjuade konfidentialitet (Kvale & Brinkmann, 2014) inför utskriften av empirin i uppsatsen. Detta är något som tillämpats vid dessa intervjutillfällen.

4.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet

Reliabilitet, handlar om att flera forskare med hjälp av samma metod kan få fram samma svar. Det betyder således att en mätning ska vara stabil och inte utsättas för påfrestningar som är påverkade av slumpen (Trost, 1993). Trost (1993) menar att idén om reliabilitet bygger på kvantitativ metod där man mäter och anger värden för varje enskild enhet, och man förutsätter att bland annat attityd till ett visst fenomen inte förändras. Svårigheten med att skapa reliabilitet i vår kvalitativa studie kan tänkas vara att det är just förändring vi vill åt. Vi antar att människor är ständigt aktiva i förändring och vår studie handlar om människors upplevelser och erfarenheter snarare än mätbara värden, vilket kan vara ett argument för att hävda att vår studie inte håller hög reliabilitet. Å andra sidan ser vi till objektiviteten, och har ställt liknande frågor till samtliga informanter, vilket gör att man ändå kan tala för hög reliabilitet i vår studie (Trost 1993). Vi vill även lägga vikt vid att en för stark betoning på reliabilitet kan motverka kreativitet i intervjun (Kvale och Brinkmann 2014). Fastän det är önskvärt att ha en hög reliabilitet i intervjuresultatet, menar Kvale och Brinkmann (2014), att det är viktigt att den som intervjuar kan vara just kreativ för att följa upp nya infall som kan vara lovande för studien. Detta avser vi försäkra genom den låga grad av standardisering vid våra intervjuer, vilket vi hoppas kan tillåta oss att göra varje intervju till den bästa möjliga.

Validitet

Validitet beskrivs i vanligt språkbruk som sanningen, giltigheten och styrkan i ett uttalande. En bra uppsats, eller en giltig uppsats som vi talar om när vi använder begreppet validitet, ska vara korrekt härledd efter sina förutsättningar. Ett argument kan anses vara sant om det är försvarbart, hållbart och övertygande (Kvale och Brinkmann, 2014). Författarna beskriver validitet som "mäter du det du tror att du mäter?" och tar ansats i att validitet avser det som går att mäta, på samma sätt beskriver Trost (1993) att man traditionellt sett på en intervjus validitet. Vid kvalitativa intervjuer är det vanligt att man strävar efter att komma åt det som informanten menar med en viss företeelse, eller hur hen uppfattar den (Trost, 1993). Detta kan vi styrka genom att vi vill veta vad den intervjuade menar med digitalisering och förändring inom sin organisation, och inte digitaliseringen som sådan.

5. Resultat

I uppsatsens empiriska avsnitt har respondenternas svar kunnat delas in i 3 relevanta teman för att studera förändring. Utifrån dessa teman kommer vi sedan i ett analysavsnitt undersöka hur dessa teman förhåller sig till de begrepp som utgör vår teoretiska referensram.

I följande avsnitt presenteras hur kommunerna själva ser på och behandlar den digitala förändring som uppstår, detta är vitalt för att förändringen ska förankras och förstås genom de delar av organisationen som påverkas.

I följande kapitel presenteras uppsatsens empiriska underlag, det vill säga resultatet av de intervjuer som genomförts. Respondenterna går att utläsa i nedan *figur 1* och består av, från Skellefteå (respondent A1) som är chef på digitala kontoret, kommunens avdelning med ansvar för att utveckla och implementera digitalisering. Respondent A2 är chef på lönecenter, den avdelning där de flesta av kommunens RPA-processer införts. Slutligen respondent A3, medarbetare på lönecenter som tidigare arbetat med de processer som nu utförs av en robot. I Uddevalla har vi intervjuat respondent B1, socialförvaltningens chef tillika digitaliseringsansvarig i kommunen. Samt B3, medarbetare på en av de avdelningar i socialförvaltningen där flera av kommunens påbörjade RPA-processer införts. I Alingsås, där man ännu inte arbetar med RPA men har undersökt möjligheterna om ett eventuellt införande, har vi pratat med respondent C1 som är digitaliseringsansvarig med ett strategiskt ansvar, för att få en uppfattning om hur man ser på RPA i ett tidigt skede.

	1: Chef	2: Mellanchef	3: Medarbetare
A: Skellefteå	A1	A2	A3
B: Uddevalla	B1		B3
C: Alingsås	C1		

Figur 1. Här presenteras respondenterna från alla tre kommuner.

5.1 Synen på & behovet av digital förändring

I Skellefteå kommun kom vi först i kontakt med respondent A1, som är digitaliseringsansvarig för kommunen och jobbar på deras enhet Digitala kontoret. Digitala kontoret har fått i uppgift att verka som en stödfunktion gentemot förvaltningarna för att möjliggöra deras behov och önskan vad gäller digital transformation. Det har förekommit en utmaning i form av sparkrav inom flera av kommunens förvaltningar, däribland lönecenter, och hen uttrycker det som att man från digitala kontorets sida identifierat denna utmaning och erbjudit RPA som en möjlighet för att effektivisera arbetet och ersätta två pensionsavgångar, som närmade sig, med RPA. Den RPA process som införts i Skellefteå på sektionen lönecenter innebär att roboten bland annat sköter arbetsuppgifter såsom utförande av arbetsgivarintyg, bokning av vikarier och schemaläggning.

Respondent A2, som är chef på lönecenter i Skellefteå där fyra RPA processer inrättats, vidareutvecklar att ledningsgruppen informerat hen om att kommunen skulle initiera robotiserade processer och därefter frågat om de kunde tänkas ha några lämpliga sådana. Vidare berättar A2 om hur hans medarbetare tagit emot beskedet om en kommande förändring. Det har varit viktigt att prata om roboten som en digital kollega, vilket har visat sig vara ett effektivt medel för att vända den skepsis som fanns mot det nya arbetssättet.

[...] *”Ja det är klart att det finns de som är skeptiska och en del som fortfarande är det. Jag har en medarbetare som sagt att ”Jag och roboten blir aldrig bli kollegor”. Så det är ett av våra mål att få alla att tycka om roboten. Även om jag älskar att lägga schema så måste jag sluta med det. En del medarbetare får man bara ligga lite nära och fråga ”Hur har du det?” och ”Hur tycker du det fungerar med roboten?”* [....] (Respondent A2).

Genom att Skellefteå kommun arbetat på detta vis har inställningen till RPA varit positiv hos personalen på lönecenter och bidragit till förståelse för vikten av att utvecklas digitalt. Det bekräftas genom att respondent A3, som arbetar på lönecenter, känner en tilltro till roboten och det förändrade arbetssättet. A3 påpekar även att hen inte ser några negativa effekter av införandet.

I Uddevalla beskriver socialchef tillika digitaliseringsansvarig respondent B1 kommunens situation inför och beroende av digital transformation med följande ord:

[...] *“Befolkningsökningen hos oss i yrkesför ålder är väldigt liten så skatteintäkterna minskar, däremot ökar omfattningen och pengarna räcker inte till. Tittar vi 4-5 år framåt så kommer vi inte kunna ha folk att anställa.”* [....] (Respondent B1).

Hen uttrycker även uppfattningen att Uddevalla är den svenska kommun med flest robotiserade processer igång med 12 processer pågående och ytterligare 50 inplanerade. Bland dessa 12 processer används roboten bland annat till att automatisera ekonomiskt bistånd. Här har man alltså likt många andra svenska kommuner haft Trelleborg som förebild. Pratar vi med respondent B3, medarbetare på en av socialförvaltningens avdelningar där flera RPA processer införts, förstår vi att det finns en vilja och förståelse för att nya digitala förändringar är nödvändiga. Däremot menar B3 att det finns en uppfattning om att medarbetarnas behov och synpunkter hamnar i skymundan till förmån för påskyndad och omfattande robotisering. Samtidigt har medarbetarna på Avgiftshandläggningen fått vara med och föreslå arbetsmoment lämpliga att robotisera. Det man däremot inte lyckats skapa menar B3 är ett förtroende inför roboten. Hen menar att varierande resultat och oregelbundet manuellt arbete skapat en situation där roboten inte minskat arbetsbördan på avdelningen, utan snarare tvärtom.

I Alingsås berättar respondent C1 om sin syn på digitalisering i kommunen:

[...] *Digitaliseringen är som ett maratonlopp, det är inget hundrameterslopp i och med att det inte finns några “quick fixar” i det, men jag kan uppleva att det finns en längtan efter just quick fixar, lite beroende på just politiken vars planer och idéer tas fram på cirka ett eller två år, där man nämner att man vill digitalisera och effektivisera eller att vi ska automatisera med hjälp av robotar. Då skjuter man lite bredvid målet så att säga.* [....] (Respondent C1)

Hen betonar vikten av att vara noggrann i införande och beslut. Arbetet med digitalisering i kommunen beskriver hen som att [...] *“lägga sten på sten”* [....] och att RPA i detta sammanhang skulle fungera som en del i en övergripande digital utveckling. Hen menar att digitalisering inte är något man gör om man inte gjort vissa saker innan, som i sin tur skapat förutsättningar att vidareutveckla den digitala transformationen. I detta kan politiken fungera som ett hinder där vissa projekt och digitala lösningar beställs utan att ta hänsyn till kommunens samlade digitala status.

5.2 Ledarskap

I detta avsnitt har vi försökt förstå på vilket sätt kommunen arbetat för att berörda delar av organisationen ska ta till sig och involveras i förändringen och på vilket sätt kommunerna har försökt skapa förståelse och stöd till förändringen.

I Skellefteå kommun finns en genomgående strategi vilket innebär att de satsat på att utbilda chefer för att leda digital transformation. Syftet med utbildningen handlar om att få förvaltningarnas chefer medvetna om vart de befinner sig i sin digitala mognad, och hur man kan agera utifrån det. Respondent A1 uttrycker det som att man genom detta “talar samma språk” i samtliga delar av kommunen när det talas om digitalisering. Även personerna på digitala kontoret, ansvariga för kommunens digitala strategi, pratar om införandet av RPA som ett förändrat arbetssätt snarare än ett IT-projekt. Det tycker A1 är viktigt att ha i beaktande i sitt ledarskap.

[...] *“Det är ju väldigt stora förändringsarbeten egentligen, och väldigt lite teknik”* [....] (Respondent A1).

En tydlig metod för att skapa internt stöd och stävja motstånd inför förändringen på löncenter är enligt respondent A2 att involvera medarbetarna i robotiseringen.

[...] *“Jag har en medarbetare som är lite mamma åt roboten som jobbat med arbetsgivarintyg, så krånglar det, ja men då går man till henne”* [....] (Respondent A2).

Avsikten med detta arbetssätt är att medarbetare som tidigare sett värde i att vara “specialist” inom ett visst arbetsområde nu även är den som tar ansvar för att förstå och ansvara för det robotiserade momentet. På detta vis hoppas man bevara de värdeskapande aspekterna i förändringen. Respondent A3 upplever att ledningen har varit transparenta och involverat medarbetarna under hela processen. På så sätt har löncenter hela tiden varit medvetna om vad som händer och hur långt man kommit i processen. Avdelningen har därmed varit väl förberedda och väl mottagliga för förändringen.

I Uddevalla menar digitaliseringsansvarig att den kvalitet och förbättring som finns i RPA som produkt är metod nog för att övertyga medarbetarna att förändringen är bra och

nödvändig. Respondent B1 menar att det inte behövs utbildning hos personalen i annat än att rapportera in processer digitalt och hur man gör.

[...] *“Nej men det behövs ingen sådan utbildning, utan roboten gör sina arbetsuppgifter och det behöver ingen annan veta hur man gör då”* [....] (Respondent B1).

Samtidigt förklarar hen att man ändå haft vissa möten med medarbetare på socialförvaltningen där det tillåts att ventilera sina åsikter och synpunkter om RPA. De har även fått föreslå arbetsmoment lämpliga för robotisering. Däremot menar respondent B3 att beslut vad gäller förändringar i personalsammansättning till följd av RPA genomförts på fel sätt. På en avdelning i socialförvaltningen där flera processer robotiserats minskade personalstyrkan med en tredjedel till förmån för implementeringen av RPA. När det sedan uppstått merarbete när roboten inte lyckats utföra allt arbete som var ämnat, har arbetsbördan istället ökat för de medarbetare som är kvar på avdelningen.

Respondent C1 betonar vikten av att se på digitalisering som ett nytt arbetssätt och att det till stor del är utifrån det man ska arbeta med personalen. Vidare menar hen att den kommunala organisationsstrukturen hämmar övergripande styrning i digital utveckling. Respektive förvaltning befinner sig organisatoriskt under respektive nämnd. Många av de digitala lösningar som används brukas därför lokalt och inte övergripande genom hela organisationen. Något som innebär att kunskapen och mognaden är väldigt ojämn i de olika förvaltningarna. Något som C1 menar hindrar och försvårar ledarskapet och insatser som avser främja digitaliseringen.

5.3 Status och framtidsutsikt

Vart befinner sig kommunerna idag i sin digitala utveckling och hur det kan utvecklas framöver berättar inte bara om hur organisationen ser på robotiseringen idag utan vilka möjligheter och fördelar som kan komma av RPA framöver.

[...] *“Det har inte handlat om att någon person ska bli av med jobbet, man har sagt att vi fått ett sparkrav på oss och vi behöver jobba med det här och jag menar att sitta med ett schema måndag till fredag och sådär, det är ju inte så värdeskapande längre”* [....] (Respondent A1).

Från ledningshåll är man tydlig med att de arbetsmoment som man avser robotisera är sådana som av medarbetare kan anses repetitiva och monotona. På så sätt hoppas man skapa tid för mer värdeskapande arbetsuppgifter. Än så länge har man varit försiktig med att implementera processer som ersätter och gör personal överflödig. Man har då till exempel ersatt pensionsavgångar med RPA och på så vis undvikit uppsägningar eller förflyttningar av personal. Framöver har digitala kontoret sökt pengar i Skellefteå kommun till en så kallad "digital pott" så att alla förvaltningar ska ha möjligheten att prova på liknande digitala processer i sitt arbete. Detta ekonomiska stöd för att slippa ta upp kostnaden från redan ekonomiskt ansatta förvaltningar.

Respondent A2 i Skellefteå menar att RPA har varit nödvändig för avdelningens generella utveckling. Att rekrytera personal till avdelningen är inte lätt och spås bli ännu svårare i framtiden. Detta tillsammans med att de ekonomiska påfrestningarna i framtiden kommer bli allt tuffare gör att, som hen uttrycker det, "*de måste jobba smartare och inte snabbare*". Dessutom tror man att rollen som lönekonsult i och med detta kommer utvecklas till en roll att liknas mer vid en controller.

Det bekräftas även på medarbetarnivå av respondent A3 att rollen förändras. Hen berättar även att den oro inför att RPA ska ersätta en själv och ens kollegor har eliminerats då man märkt att man trots besparingarna och att flera monotona arbetssysslor försvunnit har gott nog med arbete och även fått utveckla nya mer relationspräglade arbetsuppgifter.

Respondent B1 förklarar att det i Uddevalla föreligger en stor utmaning i att övertyga organisationen om att de robotiserade processerna fungerar och är effektiva. Detta är en förutsättning för att skapa förtroende hos chefer och medarbetare i kommunen. Man ser fortsatt stora möjligheter att robotisera allt fler processer och spara in miljontals kronor som annars skulle gå till personalkostnader. Ur ett medarbetarperspektiv anses robotiseringen ha gått lite väl fort fram. Trots att man haft möten där medarbetarna fått komma med input om hur man ska utveckla och förbättra de rådande processerna, har man påbörjat nya robotiseringar innan man säkerställt att de rådande fungerar som de ska. Det är något som skapat en oro på avdelningen.

[...] *“Jag vet att på en annan avdelning , där halverade man alla tjänster så de handläggarna förflyttades när man robotiserade. Säkert 10–12 personer fick byta tjänst. Men där har man inte heller fått det att fungera, där har man nu börjat återanställa folk” [....]* (Respondent B3)

Utmaningen som respondent B3 ser till skillnad från respondent B1, är inte att bli övertygad om RPA:s funktion då hen är medveten om att det kan vara en bra lösning. Hen menar att utmaningen istället ligger i att kvalitetssäkra de processer som redan är igång snarare än att påbörja nya. Hen menar att detta i sin tur skulle uppfylla de utmaningar som B1 ser i att övertyga personalen om RPA:s funktion, samt hens egen tveksamhet inför de påbörjade processer.

Digitaliseringsansvarig i Alingsås betonar vikten av att vara mogen för den digitala transformation man genomför. Att nya projekt och lösningar måste växa fram och påbörjas i en miljö som är kapabel att hantera det nya arbetssättet och den förändring det innebär. En förutsättning för detta är att ha kompetensen i kommunen. Dels för det rent praktiska, men också för att medarbetare i kommunen ska ha möjlighet att vidareutvecklas i sin digitala medvetenhet samt känna en närhet till förändringen. Detta uttrycker C1 på följande vis:

[...] *Samsyn i kommunen funkar inte alltid som i teorin, det är top-bottom styrning, mycket förankring och få folk med på tåget. Sen finns det ju ett tryck från samhället att hålla på med digitalisering. Men där anser jag att kunskapen kanske inte riktigt finns. Man blir lite gisslan hos säljare och leverantörer, för de trycker på med olika lösningar, och det är nog en anledning till att vissa digitaliseringsprojekt misslyckas, eftersom man befinner sig i ett kunskapsmässigt underläge mot leverantörer. Och därför kanske man köper en digital lösning men som man saknar kraft att använda fullt ut. [....]* (Respondent C1).

6. Analys

*I detta analysavsnitt presenteras respondenternas svar utifrån de begrepp som utgör uppsatsens teoretiska referensram, det vill säga **subkultur, förändringsledning och kulturförändring**.*

6.1 Subkultur

En förändring kan förutsätta att du ändrar din “referensram” inför vad som är rätt, riktigt och bra. En av den beslutande nivån införd förändring och din syn på den påverkas av vilket kulturellt sammanhang du befinner dig i. Delar du den beslutande kulturen ser du förmodligen samma fördelar med förändringen. Men ser du andra risker, nackdelar och förändringar i ditt arbete som du och dina kollegor inte uppskattar bildas troligen dina uppfattningar utifrån din kultur, eller din organisatoriska subkulturs uppfattningar om vad som är bäst för er (Alvesson, 2015). På den avdelning i Uddevalla där vi intervjuat respondent B3 om robotiseringen av flera arbetsprocesser uttrycktes ett stort missnöje inför den som de menar påskyndade implementeringen. Den intervjuade uttrycker visserligen sitt förtroende inför RPA som verktyg. Men det missnöje och den önskan att agera annorlunda som uttrycks visar ändå tydligt att hen ser andra konsekvenser och prioriteringar än de beslut som ledningen fattat. Att hen ser på situationen utifrån andra behov och prioriteringar vittnar om att kollegorna på denna avdelning delar en kultur som ser till andra behov och meningar. Detta styrks även av kollegorna på avdelningen som i ett försök att påverka de förändrade arbetsförhållandena kontaktat facket i ett försök att göra motstånd mot förändringen. Detta tilltag kan betyda att de anställda på avdelningen delar intressen värda att göra motstånd för att bevara. Ur detta kan uttolkas att det inom denna grupp finns värderingar, normer, intressen och övertygelser som inte överensstämmer med ledningens och som är av stort intresse att bevara och stötta (Alvesson & Sveningsson, 2014).

I Skellefteå har vi mött en förhållandevis samlad och enad inställning till den förändring som införandet av RPA innebar. Gemensamma föreställningar, delade meningar och antaganden mellan den lokala nivån och det större sammanhanget i dess inställning till RPA kan tyda på att de delar kulturella kännetecken (Alvesson, 2015). Detta till trots kan subkulturella

tendenser upptäckas i de delar av arbetsgruppen som uttryckte sin oro och skepsis inför förändringen. Förändrade arbetsuppgifter och automatiserat stöd till beslutsfattning kan tänkas utmana uppfattningen om vad som utgör din profession. Samma beståndsdelar kan utgöra de faktorer som sällar dig till en viss subkultur (Alvesson & Sveningsson, 2014). Det ifrågasättande inför robotisering av arbetsuppgifter så som schemaläggning uttrycktes bland annat [...] ”*Jag och roboten kommer aldrig bli kollegor*” [....] (Respondent A2). Detta gjordes initialt av vissa medarbetare i Skellefteå och kan därför tolkas som ett uttryck för att se om och skydda sin profession och därmed sin subkulturs intressen.

6.2 Kulturstyrning

Det kan vara svårt, om inte omöjligt att förstå och iaktta hur ledarskap förändrar kulturella constellationerna uppfattningar. Det råder delade meningar kring huruvida organisationskultur går att förändra genom ledning. Lika vanskligt kan det vara att försöka iaktta och belysa ledningens försök och avsikt att förändra kulturen inom en grupp eller organisation (Alvesson & Sveningsson, 2014). Organisationskulturer befinner sig i ständig rörelse vilket gör dem svåra att påverka, däremot kan arbete med förändring leda till ett skifte i hur man uppfattar situationer, detta till förmån för den övergripande organisatoriska utvecklingen (Alvesson & Sveningsson, 2014).

Den uppskattning som personal uttrycker i Skellefteå, trots tidigare tveksamheter till RPA, har exempelvis uttryckts: [...] “*minns du hur negativt inställd jag var till det här? Men det vart ju så bra!*” [....] (Respondent A2). Ur detta kan vi urskilja att medarbetarna enats i sin relation till förändringen och till stor del verkar dela referensram för att förstå och se på robotiseringen. Detta menar Wilkins & Dryer (1987) kan härledas ur att denna gemensamma referensram skapats ur gemensamma upplevelser och erfarenheter av den nya situationen. Något som kan tänkas stärka och skapa en kulturell samhörighet mellan flera nivåer av organisationen.

Alvesson (2015) beskriver ledarskap i sig som en kulturpåverkande aktivitet. Ska de initiativ till förändring, vilket även innebär en kulturell sådan, genomföras lyckat bör de förankras i arbetsprocesser och arbetsförhållanden (Alvesson & Sveningsson, 2014). Det förändrade arbetsförhållandet i Uddevalla vilket B3 upplever som en ökad påfrestning har genom nya

processer förändrat hens uppfattning av sitt arbete, till den grad att hen vid ett tillfälle av intervjun berättar att [...] *“vet inte hur länge jag orkar med det här”* [....] (Respondent B3). Ett försök till att leda kulturell förändring måste på ett grundläggande vis överensstämma med vitt spridda normer inom den kultur du önskar påverka (Alvesson, 2015). Att istället genomföra förändring som går emot den antagna subkulturens grundläggande kulturella attribut så som normer, åsikter och värderingar bör därför leda till en kulturell förflyttning till en position längre ifrån den ledande kulturen.

Respondent C1 talar om vikten av att förändra med rådande kulturer i beaktande. Något som även det går i linje tidigare nämnda synen på kulturstyrning som menar att du bör förändra med kulturen i beaktande, snarare än att försöka påverka och förändra kulturen som sådan (Alvesson, 2015). Detta uttrycker C1 genom citatet *“Kultur äter struktur till frukost”* (Respondent C1). Vidare menar respondenten att kommunens nuvarande inställning till digitalisering är något begränsande. Hen identifierar och uttrycker själv att den dominanta kulturen har en begränsande syn på digital transformation i allmänhet. Att det finns en skepsis bland stora personalgrupper till förändrade arbetssätt. C1 berättar sen om att de försökt utveckla de nya digitala verktygen själva i kommunen, detta till stor del för att skapa trygghet och acceptans för förändringen hos medarbetarna. Genom att arbeta på detta sätt kan det tänkas att kommunen lyckats förankra förändringar bättre i enighet med det som Alvesson & Sveningsson (2014) talar om som en förutsättning för lyckad kulturförändring. Samtidigt uttrycker respondenten att detta arbetssätt leder till en slöhet, vilket kan vara en av anledningarna till att kommunen inte kommit igång med ett eget RPA-projekt trots lång tids planering.

6.3 Förändringsledning

Det råder konsensus bland forskningen gällande förändringsledning att en rad faktorer påverkar och driver förändring. Däremot finns det delade meningar kring vikten av dessa faktorer samt dess roll och påverkan i förändringsprocesser (Fernandez & Rainey, 2006). En faktor som av naturliga anledningar uppstår tidigt i förändringsprocesser handlar om att identifiera ett förändringsbehov och att försäkra flera nivåer inom organisationen om att detta är nödvändigt (Fernandez & Rainey, 2006). Både Uddevalla och Skellefteå motiverar behovet utifrån ett sparkrav som funnits i kommunen. Den senare påtalar även att detta är ett naturligt

och nödvändigt steg i deras digitala mognad. Ur detta kan vi tolka det som en utveckling som förr eller senare skulle inträffa och att tidigare digital utveckling gjort kommunen mogna för en ny omfattande digital förändring. Uddevalla motiverar införandet till största del utifrån ekonomisk och demografisk utveckling vilket kommer göra det omöjligt att rekrytera den kompetens som behövs framöver.

Eftersom man i Skellefteå ser RPA som en del i den digitala mognadsprocessen, har det varit viktigt att utbilda personal, detta för att ge ledningen mandat att förändra. Utbildningen är ämnad att ge en samsyn kring vart man befinner sig i sin digitala mognad, och det kan därigenom hjälpa att eliminera inkonsekvens och motstånd mot förändringen (Meyers & Dillon, 1999).

Att skapa ett internt stöd för förändringen och reducera motstånd inom organisationen nämns som en viktig faktor, detta i sin tur förutsätter ledarskap (Fernandez & Rainey, 2006). Båda kommunerna har uttalat delaktighet som en viktig faktor för att skapa internt stöd. Genom att låta de operativa avdelningarna av verksamheten föreslå processer att robotisera vill de skapa en känsla av delaktighet hos personalen. Respondent A3 och B3 uttrycker även att kommunerna försökt vidareutveckla delaktigheten genom uppföljningsmöten när processerna väl varit på plats. Dessa uppföljningsmöten har gett medarbetarna en chans att framföra synpunkter och ge feedback till ledningen och de införda processerna. Den största förtroendeskapande effekten, även skillnaden mellan kommunerna, har varit att man i Skellefteå upplever att ledningen har följt upp och tagit till sig medarbetarnas synpunkter medans vår respondent i Uddevalla upplever att hans synpunkter inte givit någon effekt. Ur respondent B3:s svar kan vi istället tolka det som att dessa möten givit motsatt effekt och att hen upplever att det endast finns till för att skapa en känsla av delaktighet. Något som istället bidragit till känslan av att inte känna sig hörd.

Kanter (1983) betonar betydelsen av att ha en individ som tydlig företrädare för förändringen, författaren benämner detta som en *“idea champion”*. En högt uppsatt individ med både kunskapen, förutsättningarna och resurserna för att genomdriva förändringen, denna person tar även personliga risker med att vara en *“idea champion”*, sprunget ur missnöje och motstånd till förändringen. Kanske är det utifrån detta vi kan förstå B1:s roll i Uddevallas förändringsprocess. Samtidigt kan det argumenteras för att även om förändringen initieras och

drivs av en individ, riskerar den att fallera eller vara ineffektiv om inte ett antal individer ansluter sig till och stöttar förändringen (Kotter, 1995).

Andra argumenterar för vikten av att förändringen bör drivas av en större grupp. Denna grupp kräver i sin tur resurser, emotionellt stöd och engagemang från flera medlemmar i organisationen för att framkalla stöd inför förändring (Fernandez & Rainey, 2006). Det är ett förändringsledarskap vi till viss del kan identifiera i Skellefteå utifrån de intervjuer vi genomfört. Detta sätt att se på förändring delas även av respondent C1 som menar att det är av stor vikt att få med sig en grupp individer med en positiv inställning till ett förändrat arbetssätt. Samtidigt menar C1 att det föreligger stora utmaningar med detta i det kommunala där hen menar att i decentraliserade verksamheter tenderar de olika avdelningarna att "*lösa sina egna problem*" (Respondent C1), denna decentralisering stärker och skiljer troligen olika subkulturer, något som i sin tur kan vara svåra att ena i dess inställning till övergripande digitala förändringar.

Oavsett ledarskap måste vi påminna oss om att ett missnöje alltid är ett missnöje, oavsett om man väljer att tolka det utifrån kulturella termer eller inte. Ett missnöje som grundar sig i en ökad arbetsbelastning kan lika gärna tolkas som en ökad arbetsbörda, precis som det kan tolkas kulturellt. Det som gör förändringsledarskap komplext är att vi antar att kulturell förändring består i dolda eller omedvetna antaganden som måste göras explicita för att kunna förstås och därmed kunna påverkas (Alvesson & Sveningsson, 2014).

7. Diskussion och slutsats

7.1 Diskussion

Kulturens främsta uttryck genomgående i förändringsprocesser tycks vara att se om sina egna intressen. Vare sig om det är aktivt genom motstånd, vikten av att få vara involverad och påverka förändringen eller genom att själv styra och påverka i sin roll som beslutsfattare. Det är något som vi genomgående tycker oss urskilja under alla analyserade rubriker. Alla de studerade uttrycken kan identifieras och tolkas kulturellt och tyder därför på att kulturen styr förändringen snarare än vice versa. Studien påvisar därför kulturens analytiska verktyg som mer riktiga och beskrivande än management-teoriernas mer praktiska och linjära rön.

Genom undersökningen har vi fått uppfattningen att RPA ska ersätta monotona och repetitiva arbetsuppgifter och på så sätt möjliggöra mer tid för arbetsuppgifter som till större del kan ses som värdeskapande. Detta uttryck är dock inte helt okontroversiellt. Visserligen kan det antas att individer som delar kultur eller subkultur också delar uppfattning om vilket arbete som skapar värde för individen. Rimligen skiljer sig dock uppfattningen av vad som är värdeskapande arbete. För individer eller grupper kan det lika gärna vara det arbete som robotiseras som uppfyller värde hos individen. Detta antagande gör att vi kan ställa oss kritiska till begreppet värdeskapande och hur kommuner använder det som argument. Däremot har samtliga respondenter i denna undersökning betonat vikten av att rikta fokus mot mer värdeskapande arbete, men det betyder inte att det finns en allmängiltig definition av begreppet. Vi har dock fått uppfattningen av att när respondenterna beskrivit andra kollegor och medarbetare, som inte deltar i vår studie, finns det dem som i första hand ser efter sitt arbete för att upprätthålla vanemässiga rutiner och arbetssätt snarare än att de värnar om värdeskapande arbete.

De kommuner som i denna studie infört RPA har båda betonat ekonomiska faktorer och sparkrav som anledning till detta nya arbetssätt. Det är visserligen sant, men när vi pratat med kommunerna så är intrycket vi fått att de i lika hög grad handlar om att utveckla nya digitala arbetssätt för att vara en mer modern kommun. Vi upplever att de kommuner som infört RPA och de individer som företräder förändringen har en stark vilja att vara i framkant i den

kommunala kontexten om digitalisering och vara en förebild för andra kommuner att ta efter. Detta skulle kunna ses som en alternativ tolkning av undersökningens resultat.

De personer som förekommer i undersökningen har generellt varit sådana som befinner sig nära förändringen, detta har självklart påverkat undersökningen och individer i ett annat förhållande till RPA skulle kunnat presentera en annan uppfattning av förändringen och dess innebörd. Det kan tänkas att de intervjuade som också står nära och är involverade i robotiseringen känner en större acceptans inför den, och förändringen det innebär. Detta kan vi anta eftersom det motstånd till förändringen som beskrivits i Skellefteå och Uddevalla grundar sig i att vissa individer inom organisationen har vittnat om att det förändringen innebär utmanar deras profession. Detta visar sig genom att vissa individer har fortsatt göra arbetsuppgifter manuellt som roboten egentligen är programmerad att utföra. Eftersom det tidigare i studien argumenteras för att professionen är starkt förknippad med kulturen (Alvesson, 2015), kan vi trots att respondenterna inte ordagrant uttryckt att deras profession utmanas, ändå förstå att det finns kulturer inom organisationen som har svårare att uttrycka acceptans och uppskattning inför en förskjutning av professionen. Något som kan tänkas skapa en situation där kulturella värden utmanas. Det kan antas att den kulturella koppling individen känner till sin profession är skapad utifrån mer allmänna uppfattningar och värden än de som finns inom den egna organisationen. Förändrade arbetssätt behöver således inte förändra den egna bilden och känslan av professionstillhörighet. En förändring av professionen i grunden kan därför tänkas behöva förändras på en mer övergripande nivå. Tillsammans med kollegor på andra arbetsplatser, med arbetsgivarorganisationer, fackförbund och det som utgör en allmän uppfattning om vad som definierar professionen. En alltför stor förändring inom den egna organisationen kan på så sätt bli ett hinder snarare än en förutsättning för fortsatt utveckling.

För att vidare diskutera vad vår undersökning kan bidra till, så är det viktigt att beakta det faktum att det inte presenteras några generaliserbara resultat då vi endast studerat tre specifika fall och individernas uppfattning till dessa. Detta eftersom vi undersöker fenomen så som organisationskultur, något som finns i alla organisationer, och inte generaliserbara begrepp eftersom detta ter sig olika beroende på plats och sammanhang. Däremot kan undersökningen uppvisa igenkännbara tendenser som kan förstås och iakttas i andra organisationer som står inför liknande förändring.

7.1.1 Förslag till vidare forskning

Som tidigare nämnt upplever vi ett forskningsgap vad gäller mötet mellan nya digitala idéer (i synnerhet RPA) och offentliga strukturer. Ett intressant perspektiv skulle kunna vara att under en längre period befinna sig nära och studera ett förändringsprojekt och dess påverkan på arbetsplatsen. Ett förslag från vår sida skulle exempelvis vara att följa Alingsås eventuella implementering av RPA från ett tidigt stadie för att förstå processen vad gäller den tekniska utvecklingen och dess påverkan på rådande kulturella strukturer under en längre period. Detta skulle kunna leda till mer teknisk och intim beskrivning av en sådan verksamhetsutveckling. Att följa ett sådant projekt under en längre period snarare än vid enskilda tidpunkter kan tänkas ge en mer beskrivande och förstående bild av det som faktiskt händer i dessa möten.

Effekter av en sådan studie som kan tänkas vara intressanta att studera ytterligare är vad som händer när en profession tvingas att ta nya uttryck i arbetet än vad den gjort tidigare. Vi tror att en generell digital utveckling i stor utsträckning kommer påverka förändring i arbetsuppgifter. Detta skulle också vara intressant att förstå utifrån mer generella termer, genom exempelvis en kvantitativ studie som avser undersöka individers reaktioner vid förändrade arbetssätt som en effekt av digitalisering.

7.2 Slutsats

Utifrån det empiriska underlag vi samlat in och de analytiska antaganden som kunnat göras utifrån detta kan vi konstatera att samtliga intervjuade organisationer uttrycker vikten av att beakta de rådande organisationskulturella tendenserna vid nya förändringsprojekt.

I samtliga undersökta kommuner uttrycker ledningen en syn på digital förändring som ett förändrat arbetssätt snarare än en IT-projekt. Utifrån detta och andra iakttagelser kan vi förstå vikten av att arbeta med förändringsledarskap för att utveckla förändringen som sådan och i relation till medarbetarna. I de flesta fall menar man att det är viktigare att arbeta med individer i förhållande till förändringen, än själva digitaliseringsfunktionen som i detta fall är RPA.

Från ledningshåll kan vi identifiera att synen på hur man ska leda digital förändring skiljer sig åt, men att det på medarbetarnivå finns en samsyn om att det är av största vikt att känna sig delaktig i förändringen. Från medarbetarnas håll är det viktigt att växa, utvecklas och

förändras tillsammans med förändringen och inte endast på grund utav den. Detta är något vi upplever att ledningen från samtliga respondenter har förståelse för, men har olika syn på hur det ska göras. I Uddevalla menar ledningen att den digitala lösningens funktionalitet är tillräcklig för att få medarbetarna att uppskatta förändringen, därför är det viktigaste att utveckla prestandan i RPA snarare än att arbeta med individerna. I Alingsås har man istället från ledningens sida varit försiktiga med att förändra med hänsyn till medarbetarnas inställning till förändring för att förhindra att medarbetarna blir en motståndskraft som förhindrar utveckling i kommunen. Man kan argumentera för att en förändring som utmanar de attribut som utgör ens kulturella tillhörighet, så som profession och arbetsuppgifter, med stor sannolikhet kommer mötas med skepsis och därför behövs ett ledarskap som tar detta i beaktande.

Samtidigt visar vår undersökning att om förändring genomförs med insatser som avser skapa utveckling av professionen samt nya ansvarsområden, är det lättare att skapa en gemensam samsyn kring förändringen. Däremot uppvisar den kulturella professionsanknytningen och det som utgör densamma att den i stor utsträckning formas på en mer övergripande nivå. Detta genom fackföreningar, utbildning och andra företrädare för professionen, snarare än förändringen som sker innanför organisationens egna dörrar. Hur man leder och respekterar sina medarbetare genom en förändring har enligt undersökningen dock en bevisad effekt på hur den tas emot. Genom att respektera de kulturella differentieringar och den oro som finns inför vad digitala förändringar kan innebära för ens profession, skapas en förståelse för att ens professionella roll utvecklas i en önskvärd riktning snarare än att den blir utmanad.

Precis som tidigare forskning kring mer mogna digitala lösningar i offentlig sektor har det även här visat sig att det organisationerna emellan finns en varierande grad av öppenhet inför nya arbetssätt. Denna mottaglighet kan spåras till den organisationskulturella förståelsen som även den är mycket differentierad i vår undersökning. Uppfattningen är att en förståelse för hur mycket du kan påverka en förändring och hur mycket kulturen tvingar dig att *"följa med"* är av största vikt för att upprätthålla en arbetsplats där de befintliga organisationskulturerna till största del uppfattar sig vara tillfreds.

8. Referenser och intervjuguide

Böcker:

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3., [omarb.] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (2., [uppdaterade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Bruzelius, L., Skärvad, P., & Hofvander, N. (2011). *Integrerad organisationslära* (10., [rev. och aktualiserade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., Carle, J., & Nilsson, B. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework* (Rev. ed., The Jossey-Bass business & management series). San Francisco: Jossey-Bass.

Drennan, D (1992). *Transforming Company Culture*. McGraw-Hill: London.

Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage

Hellevik, O., & Johansson, M. (1984). *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Stockholm: Natur & Kultur.

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.

Keuning, D. (1998). *Management: A Contemporary Approach*. Londen: Pitman Publishing, Pearson Professional.

Krag Jacobsen, J., & Nilsson, B. (1993). *Intervju : Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P & Hesketh, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press: New York, USA.

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S., & Per, R. (2013). *Det digitala samhället: digitalsociety.se*. Lund: Pufendorfinstitutet.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985) 'Cultural organization: fragments of a theory'. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget.

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Oxford: Heinemann Professional.

Vetenskapliga artiklar:

Asatiani, A., & Penttinen, E. (2016). Turning robotic process automation into commercial success-Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 67-74.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management Is Dead Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A., (2015). *The many faces of culture: Making sense of 30 years of reaserch on culture in organization studies*. *Academy of Management Annals*, 9(1), s. 1-54.

Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73(2): 59–67.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2017). A new approach to automating services. *MIT Sloan Management Review*, 58,41–49.

Margetts, H., & Dunleavy, P. (2002). *Better services through e-government*: Academic article in support of ‘*Better services through e-government*.’ London: Stationery Office. For the UK National Audit Office, Session 2001–02 HC 704 Volume 3, April 4.

Meyers, M. K., & Dillon, N. (1999). Institutional Paradoxes: Why Welfare Workers Cannot Reform Welfare. In *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*, ed- ited by H. George Frederickson and Jocelyn M. Johnston. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Schwartz, H., & Davis, S. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. *Organizational Dynamics*, 10, 30–48.

Van de Ven, A. H. (1993). *Managing the Process of Organizational Innovation*. In *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, edited by George P. Huber and William H. Glick. New York: Oxford University Press.

Wilkins, A. L., & Dyer, W. G. (1987) *Towards a theory of cultural change: A dialectic and synthesis*. Paper presenterat vid The 3rd International Conference on Organisational Symbolism and Corporate Culture, Milan, June 1987.

Rapporter och nyhetskällor:

Ekonomistyrningsverket. (2017). Digitaliseringen av det offentliga Sverige. (ESV-rapport 2017:13). Hämtad från

<https://www.esv.se/contentassets/2bf4ee30c4e8459fae81fb26eca61ae4/2017-13-digitaliseringen-av-det-offentliga-sverige-huvudrapport.pdf>

Ekonomistyrningsverket. (2018). Digitaliseringen av det offentliga Sverige: en uppföljning. (ESV-rapport 2018:31). Hämtad från:

<https://www.esv.se/contentassets/2f2cf52e9f66478787bb76a4524f9848/2018-31-digitaliseringen-av-det-offentliga-sverige-en-uppfoljning.pdf>

Loman, S. (2018, 25 januari). 12 av 16 socialsekreterare lämnar Kungsbacka. *Akademikern*. Hämtad 2019-12-27 från <https://akademikern.se>

Myndigheten för digital förvaltning. (2018). Hämtad 2019-12-28 från <https://www.digg.se>

SOU 2016:89. *För digitalisering i tiden. Slutbetänkande av Digitaliseringskommissionen*. Stockholm: Digitaliseringskommissionen. Tillgänglig: https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf (hämtad: 2019-12-26).

SOU 2017:23. *Delbetänkande av Utredningen om effektiv styrning av nationella digitala tjänster*. Stockholm: digitalförvaltning.nu. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/4948a6/contentassets/b1285825f50548eb83e23667b5130bc2/digitalforvaltning.nu-sou-201723> (hämtad: 2019-12-28).

Sveriges kommuner och regioner. (2019). *Beslut inom 24 timmar!* Stockholm. SKR. Hämtad från <https://moten.trelleborg.se/welcome-sv/namnder-styrelser/arbetsmarknadsnamnden/arbetsmarknadsnamnden-2017-09-18/agenda/artikel-trelleborgskommun-170614pdf?downloadMode=open>

Sveriges kommuner och regioner. (2018). *Ekonomirapporten, december 2018, Om kommunernas och landstingens ekonomi*. Stockholm. SKR. Hämtad från <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-545-5.pdf>

Sveriges kommuner och regioner. (2019). *Utveckling i en digital tid - En strategi för grundläggande förutsättningar*, Stockholm. SKR <https://skr.se/download/18.6122fe4916b55c1d4759da1f/1561464146112/Utveckling%20i%20en%20digital%20tid%20layout%2020190620.pdf>

SVT nyheter. (2018). 12 av 16 socialsekreterare säger upp sig i protest. Hämtad 2019-12-18 från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/halland/robot-tar-over-i-kungsbacka>

8.1 Intervjuguide

1. Berätta lite om dig, vad har du för roll?
2. Hur skulle beskriva digitalisering i kommuner? Vad betyder digitalisering för dig?
3. Vilken typ av robotisering har ni infört i kommunen?
4. Varför genomfördes förändringen?
5. Har ni haft andra kommuner som förebilder eller andra goda exempel som ni tagit lärdom av?
6. Hur har förändringen mottagits av ”robotens kollegor”?
7. Om bra, hur har ni arbetat för att uppnå detta?
8. Om mindre bra, hur arbetar ni för att vända detta?
9. Vad upplever du de största utmaningarna med digitalisering har varit?
10. Hur ser du på framtida utmaningar?
11. Vad tänkte du när ni hörde att ni skulle få en robot som kollega?
12. Tyckte du (och dina kollegor) att förändringen var nödvändig?
13. Hur presenterades förändringen för dig och dina kollegor?
14. Hur förbereddes ni?
15. Hur har ni pratat om förändringen kollegor emellan?
16. Ser du några för eller nackdelar med roboten?
17. Var ni med och fick tycka till om vilka processer som skulle robotiseras?
18. Slutligen: Är det något mer du tycker att vi borde frågat om?