



HICube Kompetenta vården

2015-2018

Förändringsledarskap vid digital transformation inom vård och omsorg

En sammanfattande rapport från
kompetensutvecklingsprojektet
”Trygg motivation och inspiration”
i Kungsbacka kommun 2018

Huvudförfattare: Jan Karlsson, Jan Winroth

Medförfattare: Ann Bremander, Emma Haglund, Mats Holmqvist,
Eva-Carin Lindgren, Marie Lydell, Carin Staland Nyman

September 2018



Innehåll

Innehåll.....	2
Bakgrunden till digital transformation	3
”Kompetensutveckling trygg motivation och inspiration”	5
Syfte	5
Design och upplägg av utvecklingsprojektet	5
1. Nulägesanalys av ledarnas erfarenheter av DT	9
Metod och analys av nuläget.....	9
HISTORIA och tidigare erfarenheter av DT	10
NULÄGE OCH ÖNSKAT FRAMTIDA LÄGE vid införande av DT	12
2. Trygg förändringsledning, resurser, delaktighet och tillit vid DT	16
Tydlig kommunikation och de två logikerna i organisationer	16
Förändringsledning – vad krävs för att lyckas?.....	18
Resurser	19
Delaktighet och förändringsledning	20
Tillit mellan individer och i grupper.....	21
Tillitsbaserad styrning och ledning.....	22
3. Förändringsledarskap – arbetsmiljö och hälsa	25
Tillämpade och önskade förutsättningar för god arbetsmiljö vid implementering av DT	25
Hur påverkas ledarnas välbefinnande i samband med DT?	26
Krav, kontroll och stöd	27
Hur hanterar ledarna sitt förändringsledarskap vid DT?	29
Det egna välbefinnandet – viktiga faktorer	35
4. Organisatorisk arbetsmiljö – organisations- och verksamhetsfokus vid implementering av DT.....	36
Arbetsvillkorens betydelse	37
Friskfaktorer i arbetslivet med organisationsfokus	40
Förslag till förbättringar av den organisatoriska arbetsmiljön i förvaltningen.....	41
Kultur och kollegialt lärande.....	41
Reflektionens och lärandets betydelse vid DT	42
Referenser	43
Bilagor	46

Bakgrunden till digital transformation

Den i svenska samhället ökade digitaliseringen innebär att vi står inför en "digital transformation", som kommer att förändra mycket kring vad vi gör, hur vi gör det och vad som går att göra (SOU 2016:89). Den digitala transformationen har stora möjligheter att vara med och utveckla hälso- och sjukvården i Sverige, dels genom att möta medborgarnas behov, dels genom att effektivisera den offentliga verksamheten, enligt utredningarna "Digitaliseringen av det offentliga Sverige 2017" och "För digitalisering i tiden" (SOU 2016:89). Regeringen har sedan flera år tillbaka haft som mål att Sverige ska ligga långt framme internationellt vad gäller att använda digitaliseringens möjligheter men har noterat att digitaliseringen i offentlig sektor har stagnerat. En ökad digitalisering i vården drivs nu av politiska beslut och effektueras av tjänstemän inom den offentliga vården. Vårdtagare, vårdpersonal och ledning inom vård och omsorg deltar mer eller mindre i dessa implementeringsprocesser (Ibid).

Samtidigt betonar utredningen att den offentliga sektorn har en ledande roll för den digitala transformationen och att det kommer vara helt avgörande för att nå det it-politiska målet om att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter (Ibid). I Sveriges Kommuners och Landstings (SKL:s) "Handlingsplan för 2017-2025 - Förutsättningar för digital utveckling i kommuner, landsting och regioner" (Gillquist, et al., 2017) betonas också vikten av att kommuner tillägnar sig digitaliseringen. *"Det måste bli tydligt i verksamheterna att digitalisering inte går att välja bort. Digitaliseringen är en realitet vare sig vi vill eller inte och är en förutsättning för en bibehållen välfärd"*, (s. 47). Här betonas också att digitalisering är en styrningsfråga och att en systematisk förändringsledning krävs för att lyckas.

Även i SOU (2016:89) betonas vikten av ledarskap vid digital transformation. Allteftersom IT integreras i verksamheter efterfrågas nya typer av ledarskap som kombinerar olika kompetenser. Här understryks betydelsen av att stärka ledarskapet så att digitaliseringens möjligheter används. Eftersom digitalisering är både komplext, sektorsövergripande och i många fall inledningsvis resurskrävande, krävs ett särskilt aktivt ledarskap inom förvaltningen för att initiera och föra digitaliseringsarbetet framåt. Ledarskapet handlar om att omsätta förståelsen för digitaliseringens möjligheter till strategiska satsningar. Det handlar också om att prioritera och genomföra insatser som ökar användningen av digitala verktyg i verksamheten och utvecklar digitala tjänster. Den "digitala transformationen" kan vara utmanande just för att den berör varje del inom organisationen samt kräver ny kompetens, inte minst hos ledare i verksamheterna (Ibid).

En nyligen genomförd studie, där personer i nyckelpositioner i kommuner och landsting intervjuades, identifierade användarbehov när det gäller hälso- och välfärdsteknik hos brukare, klienter, personal och anhöriga inom vård och omsorg. Här lyfts också fram frågor som har med implementeringen av hälso- och välfärdsteknik i vård och omsorg att göra. I studien påpekas att det är anmärkningsvärt att endast 20 av Sveriges 290 kommuner bedriver ett systematiskt utvecklingsarbete på detta område. Den generella slutsatsen som dras tyder på att ledningens engagemang och mandat att arbeta med dessa frågor är avgörande faktorer för om arbetet ska komma igång och för utvecklingen av hälso- och välfärdsteknik inom kommuner (Müllersdorf, et al., 2016).

Andra studier har påvisat hur "motstånd" mot genomförande av digital transformation inom vård och omsorg har skett utifrån ledares brist på intresse och stöd (se ex Nilsen, et al., 2016). Denna brist på ledningsintresse och underlåtenhet att göra nödvändiga anpassningar av etablerade rutiner kan tolkas som en passiv form av "organisationsmotstånd". Motståndet visade sig hindra processer av implementeringen av välfärdsteknologi inom vård och omsorg (ibid). Vikten av att

ledningen får kompetensutveckling, t ex kunskap och färdigheter i att leda i förändring, blir därför avgörande vid digital transformation. Det finns exempel från studier av dialogbaserat ledarskap i utvecklingsprojekt i samband med digital transformation, kring hur ledare främjar den digitala transformationen genom sitt sätt att låta medarbetare vara informerade, interagera och reflektera över sina erfarenheter. Detta skapade möjligheter för lärande, både bland personal och bland ledarna själva (Syvänen och Tikkamäki, 2012).

Det är också viktigt att ledarna själva mår bra och kan känna välbefinnande i sin roll i samband med t ex digitala förändringar. Studier gjorda i offentliga organisationer vid olika typer av förändringar, påvisar att detta ofta innebär ökad stress för både ledare och medarbetare (Robinson och Griffiths, 2005). Det finns dock framgångsrika strategier för att hantera stress hos personal och ledning i samband med förändringar. Det har t ex skett genom olika typer av utbildningsprogram där det förekommit diskussionsgrupper och liknande och där det samtidigt blivit naturligt att praktiskt genomföra förbättringar i arbetsmiljön, som dessutom inneburit ökad tillit mellan medarbetare och ledning (Karasek, 2004). Flera andra studier har visat på att kompetensutveckling och vidareutbildning för ledare inom vård och omsorg ökar deras möjligheter för välbefinnande, ansvarstagande och trivsel på arbetsplatsen (se ex. Kokkonen, 2013).

”Kompetensutveckling trygg motivation och inspiration”

Kompetensutvecklingsprojektet i Kungsbacka kommun har sitt ursprung i ett samverkansprojekt som finansieras av Europeiska socialfonden (ESF), Högskolan i Halmstad, Region Halland och de halländska kommunerna benämnt ”HICube Kompetenta vården”. HICube Kompetenta vården syftade till att stärka vård- och omsorgssektorns förmåga och möjligheter att arbeta med hälsoinnovation, digitalisering och möta demografiska förändringar inom de halländska kommunerna och Region Halland. HICube Kompetenta vården fokuserade på att realisera kompetensutvecklingsinsatser för att skapa goda förutsättningar för implementering av innovationer i form av teknik, arbetssätt eller metoder. Olika delprojekt skapades inom HICube varvid detta var ett, där fokus var förändringsledning vid digital transformation inom vård och omsorg i Kungsbacka kommun, kallat ”Kompetensutveckling trygg motivation och inspiration”. Alla personer i ledande befattningar (totalt ca 57 personer) inom förvaltningen för vård och omsorg (inklusive några från socialtjänsten) fick möjlighet att delta i detta projekt under fem utbildningsdagar under hösten 2017 och våren 2018. Ansvariga för projektet var en grupp forskare från Högskolan i Halmstad;

Jan Karlsson, (projektledare), lektor i pedagogik inriktning arbetsliv,
Ann Bremander, professor i biomedicin,
Emma Haglund, lektor i biomedicin,
Eva-Carin Lindgren, professor i idrottsvetenskap,
Carin Staland Nyman, lektor i socialt arbete,
Mats Holmqvist, lektor i arbetsvetenskap,
Marie Lydell, lektor i folkhälsovetenskap och
Jan Winroth, lektor i hälsopromotion/pedagogik, vid Högskolan Väst

Syfte

Det övergripande syftet med projektet var att belysa ledarnas erfarenheter och upplevelser av förändringsledning vid digital transformation (DT) inom vård och omsorg. Syftet var också att skapa förutsättningar för personer i ledande funktion att leda, implementera och följa upp förändringsprocesser som initieras inom verksamheten i samband med hälsoinnovation och samhällets digitalisering. Målet var att öka ledarnas trygghet och ansvarstagande vid införandet av olika välfärdstekniska lösningar i organisationen.

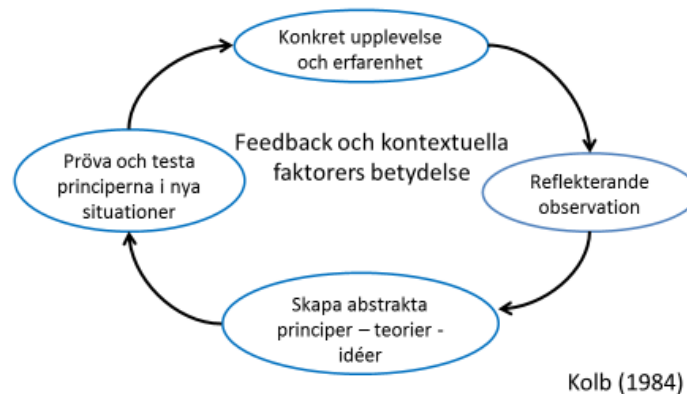
Följande frågeställningar ligger till grund för de analyser som gjordes av fokusgruppdiskussionerna:

- *Hur skapas trygg förändringsledning i DT?*
- *Vilka utmaningar och kompetensbehov har ledare vid införandet av digital transformation inom vård och omsorg?*
- *Hur hanterar ledare trygg och ansvarstagande förändringsledning utifrån rådande villkor?*
- *Hur skapar ledare förutsättningar för god arbetsmiljö vid implementering av DT?*
- *Hur påverkas ledares välbefinnande av förändringsledningsansvaret vid DT?*

Design och upplägg av utvecklingsprojektet

Utvecklingsprojektet utgick bland annat från teorier om lärande som bygger på ledarnas erfarenheter i sina verksamheter och reflektioner över dessa. Lärandet sker på tre nivåer, ”individuellt”, ”i grupp” och ”organisatoriskt”. En teori för att åskådliggöra erfarenhetsbaserat lärande är Kolbs (1984; 2009) modell som innefattar fyra faser i lärandeprocessen: ”konkret erfarenhet och upplevelse”, ”observera och reflektera”, ”skapa teorier och begrepp” och ”aktivt pröva och experimentera”. Lärande sker här genom en process och så kallade ”lärloopar”, se Figur 1 nedan.

Erfarenhetsbaserat lärande – Lärande som process genom att transformera erfarenheter – sker genom lär-loopar



Figur 1. Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande

De olika faserna kan ibland ske mycket snabbt eller under en längre tid. Den konkreta erfarenheten som upplevs kommer att reflekteras över, för att man därefter skapar någon form av idé, begrepp eller teori som man sedan aktivt prövar – vilket i sin tur leder till en ny upplevelse. Lärande sker då genom en ständig process med kontinuerliga ”lärloopar”. I projektet ingick också reflektion genom att få ta del av andra ledares erfarenheter, t ex genom fokusgruppdiskussioner.

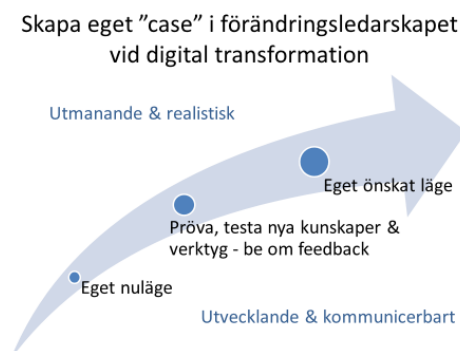
Utvecklingsprojektet planerades utifrån att både tillvarata deltagarnas erfarenheter och använda aktuell forskning i föreläsningar och för rapportskrivandet. Figur 2 är en processbeskrivning av upplägget. Översiktligt bestod upplägget av: nulägesanalys, utbildning- och dialogworkshops samt fokusgruppdiskussioner.



Figur 2. Processöversikt av utvecklingsprojektet Trygg motivation och inspiration

Mellan varje träff gjorde forskarna analyser och ledarna fick koppla sina nya kunskaper till ett eget valt ”case”. Ledarnas lärande underlättades därigenom att de kunde pröva och testa sina nya kunskaper i praktiken, (se även Kolbs modell). ”Caset” var något som skulle vara både

utmanande och samtidigt realistiskt och genomförbart. Det handlade om att identifiera ett eget "nuläge" – pröva och testa sina nya kunskaper och verktyg från utbildningen för att nå ett "eget önskat läge", se Figur 3. Varje deltagare hade sedan sitt "case" till hjälp för att praktiskt använda sina kunskaper från projektdagarna.

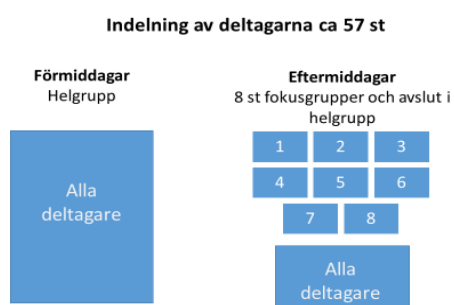


Figur 3. Illustration och beskrivning av modellen för ledarnas eget val av sitt case

Några exempel på "case" som ledarna valde:

- Ett dataprogram där man beställer mat
- Beskrivning av relationer och förhållanden mellan de digitala projekten som genomförs i förvaltningen
- Sambandskarta över de digitala systemens infrastruktur, funktionaliteter och innehåll
- Möten för chefer via Skype i syfte att underlätta kommunikation, detsamma för sjuksköterskor
- Levande dagordning på iPad för personal
- Hantering av anbud digitalt

Utvecklingsdagarna bestod sedan av förmiddagar med föredrag och helgruppsdiskussioner och eftermiddagar med fokusgruppdiskussioner, se Figur 4.



Figur 4. Beskrivning av utvecklingsdagarnas upplägg

Dagen delades in i utbildning och gruppdiskussioner, se Figur 4. Avsikten med fokusgruppdiskussioner var att ta fram nya fördjupade resultat från ledarnas erfarenheter kring DT, som sedan låg till grund för nästa utbildningstillfälle och en delrapport med koppling till aktuell forskning inom specifikt område, se bilagor för fokusgruppsfrågor. Upplägget upprepades sedan vid vårens fortsatta träffar. Varje fokusgrupp hade en ansvarig forskare som ledde diskussionerna. Alla analyser av fokusgruppsamtalen har genomförts av samtliga forskare i projektet.

Utvecklingsprojektet använde metoder utifrån aktionsforskning, som är en form av deltagarorienterad forskning, men där forskarpraxis och deltagarpraxis hålls isär. Det innebär att forskarna har *särskilt* intresse för att inte bara bidra till förändring, utan också att fråga sig hur och varför den sker och att teoretiskt förklara den, vilket gjordes i delrapporterna och under förmiddagarnas presentationer. Aktionsforskning är en pragmatisk strategi där fokus ligger på att lösa riktiga problem inom organisationer och kan beskrivas som ett förhållningssätt där förståelse och handling träder fram i en cyklisk process som innebär att nya frågor uppkommer efterhand och som i sin tur fokuserar ett behov av nya aktioner (Rönneman, 2001). Utöver att förändring kan lösa problem i aktionsforskning, ger den också möjligheten att upptäcka nya kunskaper och alternativa handlingsmetoder (Denscombe, 2014), vilket har betydelse för organisationsförändringar som innebär DT.

I denna sammanfattande rapport ingår nulägesanalys och delrapporterna, som har författats av Jan Karlsson och Jan Winroth.

1. Nulägesanalys av ledarnas erfarenheter av DT

Den första träffen genomfördes den 30 oktober 2017 i Kungsbacka. Då genomfördes nulägesanalysen genom gruppdiskussioner och grupppresentationer utifrån projektets syfte, frågeställningar och Bolman och Deals (2014) fyra organisatoriska perspektiv från boken *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, se nedan.

Metod och analys av nuläget

I nulägesanalysen användes fyra organisatoriska perspektiv, som är grundade i vetenskapliga studier bland annat i samband med organisationsförändringar.

De fyra organisatoriska perspektiven av Bolman och Deal (2014)

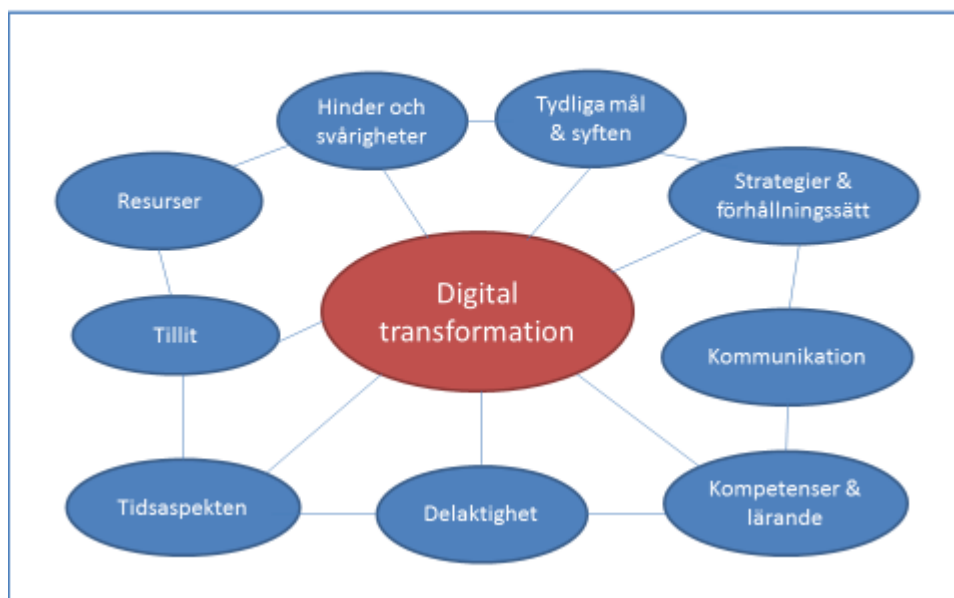
Strukturella perspektivet	HR-perspektivet	Politiska/makt perspektivet	Symboliska perspektivet
<ul style="list-style-type: none">- Tex linje-, stabs- och matrisorganisationer.- Tydliga mål och roller underlättar i en organisationsförändring.- Ledaren klargör organisationens mål och utvecklar en struktur som är tydlig och lämplig för målen, uppgiften och miljön.	<ul style="list-style-type: none">- Fokus på personal, mänskliga resurser och kompetens.- Betoning på delaktighet och meningsfullhet.- Personalen är här en avgörande länk till framgångsrik organisationsförändring.- Ledaren ger support och bemyndigande.- Uppmuntrar till medinflytande och att vara uppriktig.- Ledaren tillhandahåller självstyre och nödvändiga resurser för att göra ett bra arbete.	<ul style="list-style-type: none">- Innehåller makt och olika intressen.- Beslutsfattande innehåller motstridiga intressen.- Konflikter är här en naturlig del.- Viktigt att identifiera och förstå hur olika grupper påverkas av organisationsförändringen.- Ledaren arbetar "nedifrån och upp".- Behöver bygga upp maktbaser och använda makt med eftertanke.- Ledaren skapar koalitioner.	<ul style="list-style-type: none">- Innehåller värdegrundsfrågor och organisationskultur.- Dialoger och samtal viktiga vid organisationsförändringar.- Ledaren är en visionär.- Betoning på symbolhandlingar, traditioner och förebilder.

Utifrån frågorna nedan fick ledarna den 30 oktober 2017 i grupper diskutera och sedan presentera i helgrupp. Presentationerna dokumenterades utförligt.

- *Vilka erfarenheter av förändringsledning har ni?*
- *Vilka erfarenheter har ni av DT inom vård och omsorg?*
- *Vilka utmaningar har ni inför den digitala transformationen som ni ser komma i er verksamhet?*
- *Vilka behov har ni inför den digitala transformationen som ni ser komma i er verksamhet?*
- *Reflektera kring de fyra organisationsperspektiven och vilken nytta ni kan ha av dem i den kommande förändringsprocessen.*
- *Välj ett av perspektiven och se om ni upptäcker ytterligare utmaningar och behov.*

En analys genomfördes därefter av den nedtecknade texten utifrån syftet med projektet (se ovan) och de fyra organisatoriska perspektiven (Bolman och Deal, 2014). Utifrån detta framgick nulägesanalysens resultat.

Resultaten är grupperade utifrån de två temana **Historia** med fokus på *tidigare erfarenheter av förändringsledning och DT* och **Nuläge och Framtida önskat läge** med fokus på *vilka behov och utmaningar man identifierat inför fortsatt DT*. Inom dessa teman finns sedan ett antal resultat kategorier eller områden.



Figur 5. Översiktsbild av nulägesanalysens resultat kategorier

De olika områdena hänger på ett eller annat sätt ihop och påverkar också varandra i samband med DT i förvaltningen. Nedan följer en sammanfattande beskrivning av dessa teman tillsammans med några utvalda citat från ledarna.

HISTORIA och tidigare erfarenheter av DT

Upplevda hinder och svårigheter vid tidigare införande av DT

Resultaten av nulägesanalysen visar på ledarnas många tidigare erfarenheter av olika digitala system som införts, se även lista i Bilaga 1. Det har varit strukturella, personella (HR) och kulturella hinder, men även hinder utifrån politiska aspekter. Ledarna har upplevt otydligheter kring målbild och syften vid införandet av digitala system samt att viss planering fallerat, ibland har tekniken inte funnits på plats och att man har fått "lappa och laga" i efterhand. Ledarna har upplevt att resurser som tid, kunskap och samverkan har saknats. Det har även funnits svårigheter att få med medarbetare i en gemensam målfokusering för DT, då dessa har haft fullt upp med att klara av den vardagliga driften.

"Vi talar om Kungsbacka 2020-2030 men personalen har fullt upp med att undra över personalbemanningen till helgen"

Andra svårigheter har handlat om politikernas behov av kontroll som resulterat i utdragna beslutsprocesser. Ledarna har även haft egna behov av kontroll och här har också funnits

misstro mot förändringar. Andra hinder som funnits har handlat om etiska dilemman i samband med införandet av DT samt avsaknad av uppföljning och konsekvensanalyser.

NULÄGE OCH ÖNSKAT FRAMTIDA LÄGE vid införande av DT

Tydliga mål och syften med DT

När det gäller ledarnas upplevda behov och utmaningar inför fortsatt DT finns det en tydlig betoning på vikten av "tydliga mål och syften" med DT, som är både strukturella och HR-relaterade. Här finns behov av gemensamma definitioner och ett "gemensamt språk" samt tydlighet kring ledning, roller, ansvar och vilka prioriteringar som bör göras i samband med införandet av DT. Vikten av att återkommande förstå VARFÖR införande av DT sker, så att det kan förmedlas tydligt till både medarbetare och brukare.

"Ska vi införa teknik ska det inte vara för teknikens egen skull, utan vad är syftet – detta måste formuleras för alla"

Utifrån makt- och kulturperspektivet finns behov hos ledarna att politikerna vågar släppa viss kontroll för att underlätta resultat. Ledarna har också behov av tydlighet kring det egna mandatet som ledare i samband med DT och hur man kan skapa en kultur som motiverar och inspirerar medarbetare i samband med motstånd mot förändringarna.

Resursernas betydelse

Utifrån ett strukturellt perspektiv finns det en hel del resultat som pekar på betydelsen av tekniska resurser vid införande av DT. Ledarna betonar vikten av att det finns rätt teknisk hårdvara, support för denna och tillräckligt med teknisk utrustning:

"Tillräckligt med utrustning – ska vi ha en telefon där all information finns, så måste alla ha telefon"

Utifrån personalresursperspektivet finns förslag som att skapa referensgrupper i samband med DT, för att t ex medarbetarna ska förstå syfte och nytta med förändringsarbetet. Resurser i form av tid behövs för att få medarbetarna med i det gemensamma förändringsarbetet. En resurs kan vara att använda sig av nyckelpersoner som tar till sig DT snabbt och kan sprida kunskaper och motivera andra medarbetare. Detsamma gäller utifrån ett maktperspektiv att tidigt få med de fackliga representanterna i förändringsprocesserna, liksom andra nyckelpersoner som medborgare och politiker.

Strategier och förhållningssätt för DT

Genom nulägesanalysen framkommer olika förslag på strategier och förhållningssätt för DT. Det är betydelsefullt att ta ett "helikopterperspektiv" och se helheten i förvaltningen. Det kan också vara relevant att jobba på olika sätt för att minska eventuellt motstånd bland medarbetarna. Förändringsarbetet behöver anpassas utifrån olika gruppers och individers mognad för DT. Ledarna önskar utifrån det politiska perspektivet ett mer långsiktigt förhållningssätt och förflyttning nedåt av maktbalansen och att de ska kunna ha ett förhållningssätt som går ut på att stötta politikerna:

"Hjälpa" politikerna vid förändringar. Teknikutvecklingen går snabbt och kundernas behov går snabbt. Politikernas roll är inte så snabb. De kan behöva "hjälp" att förstå"

Vidare finns det förslag på förhållningssätt som innebär dialoger och som handlar om att förstå varandras olika kulturer inom förvaltningen för att kunna samarbeta. Det är även viktigt att "våga gå fast alla inte är med" och skapa en kultur där man kan vara nöjd med "good enough".

Kompetenser, kunskaper och lärandets betydelse

Ledarna betonar betydelsen av rätt kompetenser, kunskap och lärandets betydelse, vid införande av DT. De betonar vikten av att skapa ett lärande kring gemensamma begrepp och vilken lagstiftning som berörs av DT. Cheferna behöver i sin roll kunskaper kring DT för att öka sina beställarkompetenser:

”Chef behöver ha en viss nivå av kunskap kring digitalisering/produkter etc., så man vet vilken kunskap man ska efterfråga/vilka frågor man ska ställa”

Utifrån HR-perspektivet kan andra former av lärande ske genom olika typer av analyser; nulägesanalyser, konsekvensanalyser utifrån kundperspektiv och behovsanalyser av digital kompetens hos medarbetarna. Ledarna kan också lära mer genom att samarbeta över gränserna samt genom att ”fånga upp idéer” från medarbetarna. Viktigt ur maktperspektivet är att identifiera och få kunskaper kring de olika intressekonflikter som finns och vilka perspektiv som har företräde i samband med DT. Lika viktigt är också att identifiera och lära sig vad som finns i arbetsplatskulturen och som motverkar förändringar i samband med DT.

Kommunikationens betydelse

Bland ledarna finns relativt många uppfattningar om kommunikationens betydelse i samband med DT, som berör både strukturella- och HR-faktorer. Att ha kommunikationsplan och olika typer av kommunikationskanaler för att nå ut i organisationen, så att förändringsprocesser kan bli transparent, är angeläget. Betydelsen av samverkan och att ledarna pratar med varandra samt gemensam förståelse för vilka kommunikationsvägar som finns, betonas starkt. Kommunikation med politiker är också betydelsefull för att skapa trovärdighet och förankring där. En främjande kultur behöver skapas för införandet av DT, där ledarna är viktiga som symboler och ambassadörer och att de kan hantera och orka med personalens negativa uppfattningar av tidigare misslyckanden på ett konstruktivt sätt.

”Ledningen är viktiga symboler och ambassadörer för förändringsarbetet. Enhetschefen måste vara med på tåget. Vi ledare är oerhört viktiga för arbetet. Hur hittar vi påfyllning som ambassadörer?”

Viktigt är också att kommunicera medvetna symboler och hålla fast vid värdegrunden för att nå framgång i förändringsarbetet, menar ledarna.

Tidsaspektens betydelse

Tidsaspekten är något som det finns olika strukturella och personella (HR) behov och utmaningar kring för införande av DT. Många framför vikten av att skapa en tidsplan för projekten. Flera av ledarna betonar vikten av att förändringarna genom DT behöver få ta tid, både utifrån ett ledar- och medarbetarperspektiv. Arbetsplatsträffar (APT) benämns som möjliggörare, men också som en strukturell utmaning utifrån det antal och den tid som finns:

”Tidsperspektivet är centralt – det genomförs 10 ATP-träffar per år i varje arbetsgrupp, där dessa frågor hanteras, vilket innebär att förändringsarbete måste få ta tid”

I rollen som chef/ledare behövs framförhållning och vikten av att få information och kunskaper i god tid betonas. Ledarna själva behöver få ”tid att landa” och reflektera, innan man som ledare går ut till medarbetarna. För att få uthållighet och hållbarhet i förändringsarbetet med DT behövs också tid, menar man.

Delaktighetens betydelse

Det finns en hel del betoning på delaktighetens betydelse i samband med DT, som berör både strukturellt perspektiv och betonar personalens betydelse. "Krångel" redan i början av DT medför brist av medarbetarengagemang. Förändringsprocesserna i dag sker sällan utifrån en medskapande medarbetarkultur, menar ledarna. Ledarna upplever också att det idag finns en kultur inom förvaltningen som orsakar brist på delaktighet:

"Top-down perspektivet råder. Förändringsprocesser kommer sällan till stånd utifrån en medskapande medarbetarkultur. Organisationen överprövar och dödar då kreativitet underifrån"

Andra aspekter av delaktighet handlar om behovet av att få ta del av och få testa nya produkter och sprida dessa erfarenheter inom förvaltningen. Ytterligare utmaningar handlar om vikten av att kunna ha ett närvarande ledarskap för att åstadkomma förutsättningar för delaktighet.

Tillitens betydelse

Tillit är något som betonas på olika sätt av ledarna. Sett utifrån ett HR-perspektiv finns behov av att dra nytta av varandras erfarenheter, som kan skapa både tillit och förtroende. Tillit kan vara att tidigt få ta del av information gällande DT, vilket skapar trygghet för ledarna:

"Att man har information, är "lite med på tåget" ger trygghet. Att man får information, avstämning om vad som är på gång, är viktigt"

En annan viktig tillitsfråga är hur man får med brukare och medarbetare i förändringsprocesserna. Utifrån ett kulturellt perspektiv betonas vikten av att gå "från motstånd till acceptans" och att ledarnas roll är att inge mod och skapa en kultur av "att våga". I förvaltningen verkar det finnas kulturella tendenser som handlar om rädslor för att "göra fel". Bland ledarna framkom uppfattningar som: "Det kan bli dyrt", "jag får stå för detta själv om det blir fel" och man tänker att vid eventuella misstag ska man börja "leta syndabockar" och känslan av att man "ska ha ryggen fri".

Sammanfattande slutsatser av nulägesanalysen

- Många av ledarna har egna erfarenheter och kunskaper av DT, som det går att bygga vidare på kompetensmässigt
- Flera av ledarna har tidigare erfarenheter kring otydlig målbild och syfte från tidigare DT.
- Flera har också upplevt brister i form av resurser, tid, kunskap, samverkan och konsekvensanalyser vid tidigare införande av DT.
- Nulägesanalysens resultat påvisar ett stort behov bland ledarna om vikten av gemensamt språk och gemensamma definitioner vid införande av DT.
- Ledarna uttrycker vikten av tydlighet av ledning, roller, ansvar, prioriteringar och VARFÖR införandet av DT sker.
- Det finns en betoning på behov av resurser i form av teknik, support för densamma, tid och att dra nytta av olika typer av nyckelpersoner bland personal, fackliga representanter och medborgare.
- Ledarna betonar olika typer av strategier för framgångsrik DT, som anpassning till olika gruppers digitala mognad, mer delegering från politiker till ledarna samt att skapa medvetenhet kring egna kulturskillnader inom förvaltningen.
- Lärandets betydelse betonas, det innefattar både mer kompetens kring lagstiftning, gemensamma begrepp och olika typer av behovs- och konsekvensanalyser.

- Kommunikationen vid införandet av DT anses mycket viktigt, t.ex. föreslås användandet av kommunikationsplaner, dialoger mellan ledarna själva och hur man som ledare kommunicerar utifrån att själva vara ambassadörer och viktiga symboler för införandet av DT.
- Tid och delaktighet betonas, där arbetsplatsträffar (APT) identifieras som möjliggörare för detta.
- Tillitens betydelse betonas vilket bland annat berör att hantera motstånd bland personalen på ett medvetet och konstruktivt sätt, liksom att skapa en kultur av "att våga", då man upplever att det finns tendenser i förvaltningskulturen av rädslor för att "göra fel" och behov av att ha "ryggen fri".

Sammanfattande reflektion utifrån de fyra organisatoriska perspektiven

Utifrån det *strukturella perspektivet* påvisar nulägesanalysen av DT vikten av resurser som teknik, tid, mål- och syftesformuleringar samt kommunikationsplanering. Det kommer att bli en utmaning för hela förvaltningen att skapa tydlighet och logiska förhållanden mellan de olika digitala förändringsprocesser som införs i förvaltningen. *HR-perspektivet* består av resultat som både gäller ledarna själva och deras relation till sina medarbetare. Vikten av att själva få information i god tid och samtidigt göra medarbetare delaktiga på olika sätt, verkar bli en viktig utmaning i förändringsledarskapet. I det *politiska/maktperspektivet* beskriver ledarna på olika sätt sin relation till politikerna och vikten av att både få mer av eget mandat och samtidigt förankra hos dem. Här lyfts även hur ledarna själva ska identifiera intressekonflikter bland personalen samt vikten av att identifiera och prioritera perspektiv som ska ha företräde under införandet av DT. Av nulägesanalysens resultat framkommer ett flertal *symboliska/kulturella* aspekter där man identifierat "misstro" mot DT, både hos sig själva som ledare med behov av stark "egenkontroll" vid DT och som motstånd bland personal. En viktig utmaning för förändringsledarskapet verkar också bli hur man som ledare skapar en kultur av att "våga" och att få "göra fel", för att främja ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen vid införandet av DT.

2. Trygg förändringsledning, resurser, delaktighet och tillit vid DT

Utifrån resultaten i nulägesanalysen planerades innehåll för genomförandet av utbildningsdagen den 29 januari 2018 och frågor till eftermiddagens fokusgruppdiskussioner. (I bilaga 1 återfinns diskussionsfrågorna).

Vid ledarnas fokusgruppdiskussioner framstod ett antal intressanta resultat och ett tema: ”Trygg förändringsledning, delaktighet och tillit vid DT”. Resultaten som framkom utifrån analyser av fokusgruppdiskussionerna var:

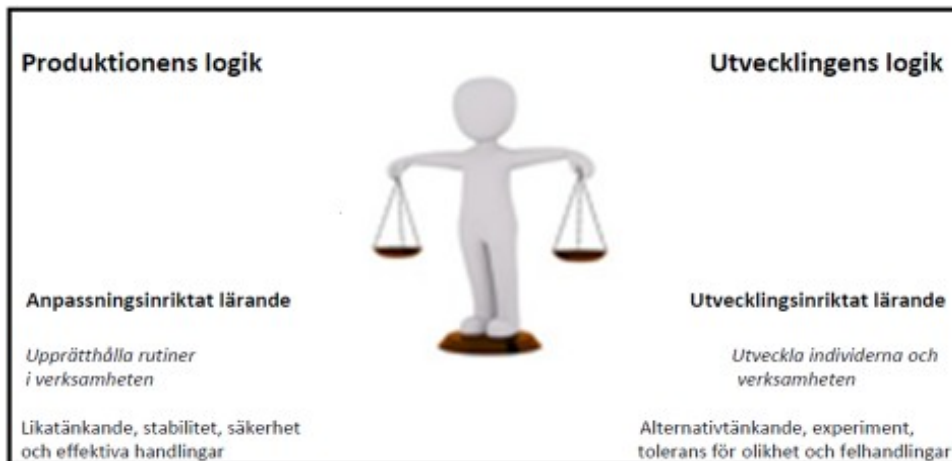
- Behov av tydligare helhetsbild och ”vart vi är på väg” som förvaltning
- Hur DT bidrar till verksamhetens långsiktiga mål
- Kommunicera realistiska förväntningar och kommande problem med medarbetarna
- Behov av att ta fram en prioriteringsordning för DT
- Tydliga roller, ansvar och mandat
- Resurser i form av tid, kompetens
- Delaktighet i balans med styrningen – både övergripande och på detaljnivå
- Delaktighet vid ”förändrad förändring” är en stor utmaning för en ledare
- Tillit till teknisk support, till varandras kompetenser och organisationens stöd på olika sätt
- Tillit behövs också till styrning och ledning

Ett särskilt fokus var att lyfta fram det som kan skapa trygg förändringsledning, delaktighet och tillit vid DT. Trygg förändringsledning, delaktighet och tillit är delar som kan anses helt nödvändiga i en tid då DT är så aktuell, inte bara i Kungsbacka kommun, eller i hela Sverige, utan i hela västvärlden. Aktuell forskning visar på att många organisationer idag inte har vare sig beredskapen eller insikten om att DT kommer att ha minst lika stor inverkan på vårt samhälle som ångmaskinen hade för den industriella revolutionen. Förändringstakten är enormt stor och ställer helt nya krav på alla organisationer av idag. Det gäller både strategisk utveckling för den kommande och ännu inte helt kända digitala utvecklingen, krav på flexibilitet, innovation och helt nya former för kompetensförsörjning. DT innebär också att på många arbetsplatser påverkas ledares och medarbetares roller och mandat, där eget lärande och kompetensutveckling blir avgörande för deras förmåga att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på helt nya sätt (Vey, et al. (2017).

Av fokusgruppdiskussionerna framgick att liknande utmaningar återfinns kring roller, mandat, lärande och kompetensutveckling i förvaltningen och som handlar om hur trygg förändringsledning, delaktighet och tillit kan åstadkommas i införandet av DT.

Tydlig kommunikation och de två logikerna i organisationer

Det framkom av fokusgruppdiskussionerna att för att skapa en trygg förändringsledning behövs det kommuniceras en tydlig helhetsbild av varför förändringen ska ske, vart verksamheten är på väg och hur digitaliseringen är tänkt att bidra till verksamhetens långsiktiga mål. Man gav också uttryck för att det behövs en konsekvensanalys vid större förändringar. Innan större förändringar genomförs krävs det vidare att vissa digitala rutiner testas i ett mindre sammanhang, för att det ska kännas tryggt att införa dem senare i ett större sammanhang, vilket kan kopplas till utvecklingens logik, enligt Ellström (2009). Det finns två olika logiker som villkorar lärande i organisationer, oavsett om det är privata eller offentliga. Det ena är *produktionens* eller *utförandets* logik och det andra är *utvecklingens* logik, se Figur 6.



Figur 6. *Produktionens och utvecklings logik*, från Ellström (2009).

Det behöver råda en viss balans mellan dessa båda logiker för att verksamheten ska fungera optimalt. I *utvecklings logik* gäller det att förbättra och utveckla verksamheten. Här eftersträvas nytänkande och kunskapsutveckling eller nya innovationer, vilket är fallet i Kungsbackas förvaltning där man genomför flera parallella processer med DT. I denna logik finns ett "utvecklingsinriktat lärande vars avsikt är att bryta och byta invanda rutiner och arbetssätt, vilket nu också sker på olika sätt inom förvaltningen. Detta lärande förutsätter att det finns utrymme för individerna att kunna vara kritiska och ifrågasättande, samtidigt som det finns en tolerans för både olikhet och felhandlingar (Ibid). Detta är något som framkom i nulägesanalysen som viss brist på i arbetskulturen inom förvaltningen.

Produktionens logik handlar om att göra saker rätt, snabbt och effektivt. Detta för att individerna och verksamheten ska producera eller utföra det den är avsedd för. Här betonas rutiner, regler och undvikande av osäkerhet. För individerna handlar det främst om att "lära genom anpassning" och att bemästra arbetsuppgifterna. Här lär man sig "vad som gäller" och att bemästra föreskrivna metoder, rutiner och regler. Det är ett anpassningsinriktat lärande med målet att utföra organisationens förväntade produktion och resultat – en effektiv verksamhet (Ibid). Det handlar om att klara vardagsdriften och användandet av digitala verktyg, vilket är en utmaning just nu inom förvaltningen, t ex genom problematiken med Combine-systemets införande.

För att få tydlighet och skapa trygg förändringsledning gentemot medarbetarna, menar flera ledare i fokusgruppdiskussionerna, att det är av yttersta vikt att kommunicera realistiska förväntningar på de förändringar som ska införas, medan andra beskrev att det var viktigt att förmedla en positiv bild av kommande förändring. Likaså var det betydelsefullt att förmedla hur förändringen kan påverka den dagliga verksamheten (jfr produktionens logik). Ledarna uttryckte även att det var betydelsefullt att skapa förståelse och beredskap för att ständiga förändringar kommer att ske samt att de kan innebära och orsaka problem (jfr utvecklings logik). Vidare bör det finnas en god framförhållning och en överenskommen prioriteringsordning över vad som ska digitaliseras. Det måste också finnas en tydlighet kring vem som ansvarar för vad.

Forskningen bekräftar att tydlighet kring nya roller i samband med DT är viktig och att lärande behöver gynnas på olika sätt (Vey, et al., 2017). Inte minst är detta viktigt för att tidigare roller och ansvar kommer att behöva förändras i takt med DT införande och det kommande behovet

av att ständigt "lära nytt". Det kan handla om betydelsen av teamarbete som gynnar kollegialt lärande och reflektion, erfarenhetsbaserat lärande och utbyten i olika typer av nätverk, liksom vikten av ledare som aktivt verkar för en kultur där lärande gynnas och ständigt pågår (Ibid).

Förändringsledning – vad krävs för att lyckas?

Om vi ser till vad forskarna och forskningen säger om vad som krävs för att lyckas med ett långsiktigt förändrings- och utvecklingsarbete för att det skall vara hållbart så handlar det om följande:

- Ett starkt *stöd "uppifrån"* – ledare, ägare, politiker - "Leadership commitment" - (World Health Organization (WHO), 2010)
- Hög grad av *delaktighet* av berörda i hela genomförandeprocessen – "Worker involvement" – (WHO, 2010)
- En tydlig *koppling mellan driftsfrågor och utvecklingsfrågor* – verksamheten som utgångspunkt dit utvecklingsfrågorna kopplas
- En *integration* av effektivitets-, arbetsmiljö-, kvalitets- och jämställdhetsfrågor – visa på hur de kan relateras till verksamhetsfrågor och varandra och att de inte är frikopplade
- Att *nödvändiga resurser* avsätts för utvecklingsarbetet – ett utvecklingsarbete utgör en investering och kräver också att man investerar både tid och pengar för att uppnå resultat
- Inslag av *lärande och reflektion* som tillåter korrigeringar utifrån gjorda erfarenheter – processutvärdering och formativ utvärdering
- En *kompetent projektledning* och en effektiv projektorganisation (Svensson, et al., 2007)

Forskningsresultaten överensstämmer mycket väl med beprövad erfarenhet! Ovanstående referensram skulle kunna kompletteras med följande struktur som vägledning för vad som krävs för att lyckas med ett långsiktigt förändringsarbete:

- *En idé – Varför?* Här tydliggörs vad målet är med förändringsarbetet, vilka strategier som kan vara lämpliga, hur genomförandet skall se ut och hur arbetet skall följas upp och utvärderas
- *Organisation – organisering* – detta motsvarar en kompetent projektledning i ovanstående referensram. Skall arbetet bedrivas långsiktigt och hanteras som en strategisk fråga så krävs det en strategisk grupp med kompetens och mandat att driva arbetet med detta som utgångspunkt. Beroende på hur förändringsarbetet ser ut så krävs sedan olika former av praktisk tillämpning som då måste organiseras utifrån aktuella behov. Utan en strategisk grupp med mandat att driva hälsoinriktat arbete så kommer det inte att bli något långsiktigt resultat! Det kan också krävas olika arbetsgrupper för olika delprojekt.
- *Resurser* – handlar om personal, kompetens, tid och pengar. Vilka resurser finns och vilka investeras? Här kan vara värt att göra jämförelser med andra strategiska frågor i organisationen. Om vi ser till resurser lite mer detaljerat kan det handla om organisationskultur som ger stöd för utvecklingsinriktat arbete, om tid för planering, möten, lärande, träna färdigheter och för genomförande. När det handlar om DT utgör kompetens kring dessa frågor en kritisk resurs och också förståelse av hur de digitala verktygen skall användas och värdet av att använda dessa. Avgörande frågor kopplat till detta är att de fungerar rent tekniskt och att det finns support att tillgå.

Resurser

För att skapa trygghet för förändringsledning vid införandet av DT, så framkom det i fokusgruppdiskussionerna behov av att ledarna kan lita till att det finns tillgång till *resurser* i form av tid för planering och god framförhållning för genomförande. Det angavs också att tid för reflektion under förändringsprocessen samt att resurser i form av ändamålsenliga digitala verktyg och tillgänglig support var viktiga. Tillräcklig kompetens i DT beskrevs som en nödvändig resurs för att utveckla verksamheten framåt. Vidare lyftes som en resurs att kunna lyfta fram digitalt mogna medarbetare och tillvarata deras kompetens. Det är något som även Vey, et al. (2017) betonar starkt. Författarna menar att DT inte kommer att lyckas utan kompetenta individer som förstår betydelsen och komplexiteten av digitalisering i sin egen organisation.

Ovanstående punkter om långsiktigt förändringsarbete, tar sin utgångspunkt i vad som krävs på organisationsnivå. Kompletterar vi detta med krav på grupp- och individnivå så krävs på gruppnivå en gemensam målbild och ett gemensamt språk. Att utveckla ett gemensamt språk kring de frågor förändringsarbetet fokuserar är en stor utmaning och kräver oftast någon form av kollektivt och organisatoriskt lärande. Det fordras bl.a. för att kunna kommunicera på ett bättre sätt och för att undvika många onödiga missförstånd. Dålig kommunikation kan vara en förklaring till varför förändringar inte alltid blir som man tänkt sig.

Kronvall, et al. (1991) pekar på följande brister i kommunalt förändringsarbete:

- A) Skillnaden i verklighetsuppfattning mellan olika aktörer (politiker, tjänstemän, medborgare, professionella)
- B) Skillnaden mellan mål och medel och otydliga målformuleringar (nya krav och uppdrag följs inte alltid åt med nödvändiga resurser)
- C) Oförmågan att på ett effektivt sätt kommunicera förändringsmålen inom organisationen (där orsaken kan vara att man utgår från helt olika perspektiv och att man saknar ett gemensamt språk), (Ibid).

Andra hinder som kan försvåra ett förändringsarbete är att det kan finnas olika intressen som gör att olika parter blockerar eller motarbetar varandra eller att det finns ett motstånd eller negativa attityder kring förändringen hos de som berörs.

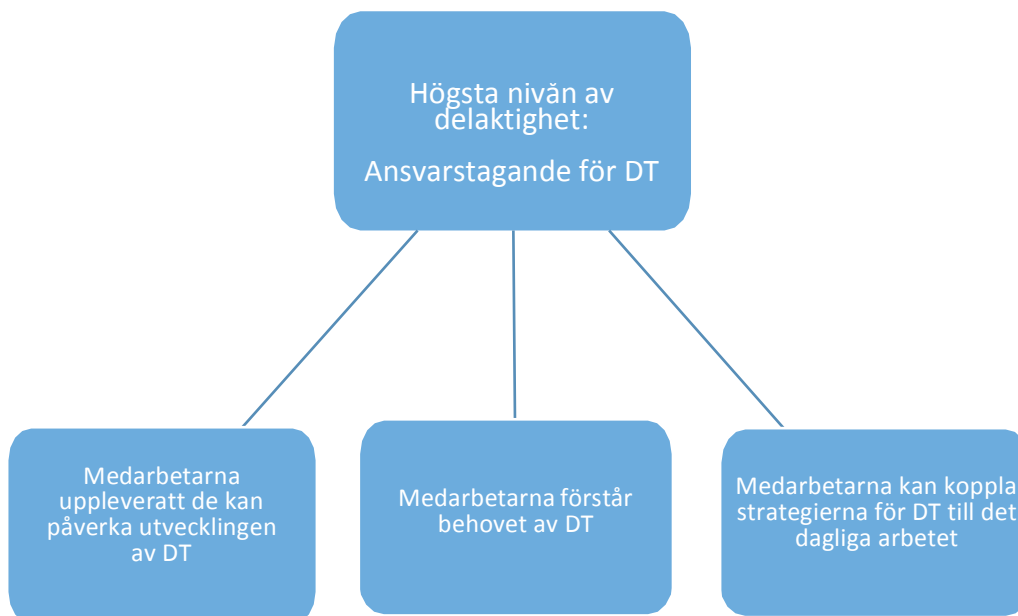
På individnivå krävs intresse, motivation och engagemang – med andra ord att medarbetarna är villiga att bidra till att uppnå de mål som finns genom att själva investera med tid och engagemang. Ett sätt att stödja detta kan vara kompetensutveckling kring de frågor som utvecklingsarbetet handlar om och som också bidrar till att utveckla ett gemensamt språk. Ett annat viktigt sätt är att låta berörda vara delaktiga där det är möjligt.

En dimension som är viktig att förstå när man arbetar med förändring är tidsperspektivet. Det handlar bland annat om att inse att förändring tar tid – inte minst om man vill förändra attityder och sätt att tänka och handla. Om målet bara handlar om att lära sig att handla på ett nytt sätt (få metod och verktyg) så kan det gå fortare för då lär man sig en teknik eller metod som handledaren har lärt ut. Vill man även ha med en förståelseaspekt så att det blir möjligt att kritiskt granska och själv fundera på om detta är bästa sättet så krävs mer grundläggande kunskaper. Detta kräver en annan form av lärande. En faktor som bidrar till kvalitén i lärandet är själva motivationen hos de som deltar men även om man kan sätta in frågorna i ett sammanhang och se kopplingarna till verksamheten och hur olika insatser kan relateras till varandra. I det här perspektivet blir det viktigt att kunna arbeta med förändringsarbete både mer kortsiktigt - så att deltagarna upplever att det händer något – men även mer långsiktigt som kräver strategi och systematik i förändringsarbetet för att få dessa delar att hänga ihop (Winroth, 2018).

Delaktighet och förändringsledning

Det framkom i grupperna att *delaktighet* är viktigt för att skapa trygg förändringsledning i DT. En tidig inkludering av medarbetarna i processen är önskvärt samtidigt som det framkom att det bör finnas en balans mellan grad av delaktighet i relation till grad av styrning. Förvaltningsledningen ska driva verksamheten och sätta målen, men inte detaljerna. Det är viktigt att kunna särskilja de områden och processer som kan påverkas och där graden av delaktighet kan öka, medan DT som fenomen inte är förhandlingsbart. Om man i en förändringsprocess önskar en hög grad av delaktighet är det viktigt att ge utrymme för detta, i annat fall riskerar det att uppfattas som skendemokrati och bidrar till att tilliten i organisationen skadas, menar ledarna. Utmaningar för att uppnå delaktighet i förändringsledning diskuterades också. Det framkom att osäkerhet kring mål och process kan riskera att motverka möjligheten för personal på samtliga nivåer att vara delaktiga. Om idéer kommer uppifrån utan förankring i verkligheten beskrevs att det kan finnas en risk för att medarbetare kan bli omotiverade och oengagerade. Kommunikationens betydelse för att nå en hög grad av delaktighet lyftes även fram som väsentlig för att skapa en positiv förväntan inför DT.

Forskningen på olika former av förändringar i organisationer är i stort samstämmig och mycket liknande det som ledarna här beskriver. Delaktighet är ofta nyckeln till lyckad organisationsförändring. Samtidigt behöver delaktighet också innebära att det finns möjligheter att kunna påverka och att medarbetarna kan få en helhetsbild av de kommande förändringarna, liksom mål och strategier för dessa, vilket är ledarnas roll att förmedla. Medarbetare behöver skaffa sig en egen bild av vad förändringen betyder för dem, menar Kihlblom (2005). Denne lyfter fram tre principer för delaktighet som också kan appliceras på förändringsprocesser som DT. Dessa principer har inspirerat till innehållet i Figur 7, som i en modell åskådliggör vad det kan innebära för medarbetarna i förvaltningen.



Figur 7. Modell för hur ledare kan skapa delaktighet för DT i förvaltningen, (modell inspirerad av Kihlblom, 2005)

Den högsta nivån av delaktighet, är ansvarstagande för DT och kräver som modellen visar att medarbetarna förstår behovet av den digitala förändringen. De behöver också uppleva att de kan påverka utvecklingen av DT och att de kan koppla DT-strategierna till sitt dagliga arbete.

Kihlblom menar att utan delaktighet är det svårt att få individerna att ta sitt ansvar i organisationen, men om man däremot skapar delaktighet blir det istället svårt för medarbetarna att inte ta sitt ansvar.

En annan utmaning som framkom i fokusgruppdiskussionerna var att det kan finnas en svårighet att hålla en hög nivå av delaktighet då själva "förändringsprocessen förändras" hela tiden. Det kan vara svårt att ge rätt information vid rätt tillfälle. Denna utmaning bekräftar också av forskning gjord av Vey, et al. (2017). Mycket av det som sker i samband med DT förändras kontinuerligt och kommer att behöva analyseras, hanteras och kommuniceras "on the go". Det utmanar också tidigare sätt att agera, både i ledar- och medarbetarrollerna. DT kräver ofta helt nya förhållningssätt, former och strukturer för delaktighet, som behöver gynna både individuella och organisatoriska inlärningsprocesser (Ibid).

Tillit mellan individer och i grupper

För att skapa trygghet förändringsledning vid införandet av DT så beskrev ledarna i fokusgruppdiskussionerna att det behövs en tilltro och tillit till organisationens humana kapital i alla led, t ex kollegor, supportpersonal, strateger m fl. Organisationen behöver i ännu större grad tillvarata medarbetarnas kompetens. Det fanns också exempel på DT där ledare redan idag känner sig trygga och har tillit till ansvariga medarbetares kompetens i deras förmåga i samband med DT. Här finns en tydlig koppling till "de tre C:na", av Newell och Swan (2000).

Forskning påvisar hur tillit utvecklas bland annat i arbetsgrupper och här finns en teori som kallas för "de tre C:na". Det är en teori om hur tillit utvecklas mellan individer på arbetsplatser. Det som är intressant är att det inte enbart rör sig om en slags tillit, utan om tre. Den första formen är *kompetenstillit* (Competence trust), vilken också omnämns i fokusgruppdiskussionerna. Utvecklingen av denna form av tillit bygger på hur personer uppfattar och litar till kompetensen hos andra kollegor i arbetsgruppen eller i organisationen. Denna tillit är viktigt när grupper behöver kunna lita till varandras olika kompetenser och färdigheter för att utföra verksamhetens skilda uppgifter. Ofta räcker det inte med enstaka kompetenser i t ex en arbetsgrupp, utan det krävs kompletterande varianter. Kompetenstilliten grundar sig på tilltron till kollegornas förmåga att både genomföra och slutföra sin del av de gemensamma arbetsuppgifterna eller projektet, som i det här fallet inom Vård och omsorgsförvaltningen handlar om DT.

Den andra varianten är *vänskapstilliten* (Companion trust) som bygger på att projektdeltagarna utvecklar en personlig form av vänskap. Denna typ av förtroende kommer att vara processbaserad genom att den kommer att utvecklas med tiden, när människor mer och mer lär känna varandra personligen. Denna form av tillit tar tid och är viktig för upprätthållandet av sociala nätverk. Man är relativt tolerant mot andras misstag, vilket också gynnar utvecklingsinriktat lärande i samband med att pröva nytt och att våga experimentera, vilket också var något ledarna i förvaltningen uttryckt att de vill eftersträva.

Åtagande- eller engagemangstillit (Commitment trust) är den tredje varianten av tillit. Denna tillit handlar om hur personer uppfattar varandras engagemang, åtagande och ansträngningar till att genomföra och slutföra den eller de gemensamma uppgifterna.

Forskningen visar att dessa tre former av tillit hänger ihop och påverkar varandra. Ifall vänskapstilliten bryts, kommer det sannolikt att orsaka den största klyftan mellan de berörda parterna. Denna tillit är grundläggande för de övriga två. Men även om personer utesluts eller lämnar en arbetsgrupp kommer det att påverka de kvarvarande deltagarnas förmåga till att

bygga tillit med varandra fortsättningsvis. Detta gäller även för grupper där deltagarna kommer från mycket olika områden med helt olika värderingar eller syn på hur världen är beskaffad. Desto lägre tilliten är i en grupp desto mer sannolikt är det att arbetet tillsammans sker genom en mängd kompromisser. Vetenskapliga studier påvisar här att sådana grupper är mindre kreativa och innovativa än vad som skulle ha uppnåtts i en grupp med högre tillit (Ibid).

Deltagarna i fokusgruppdiskussionerna uttryckte att det var viktigt att ha mod att våga prova nytt kring DT och att våga lita på sin egen förmåga. Det fanns också exempel på att ledare "inte behöver kunna allt" för att känna sig trygga. Förståelse för sin egen roll i processen samt tillit till sig själv och sin tidigare egen erfarenhet från andra förändringsprocesser beskrevs vara en viktig del i att känna sig trygg. Dessa tidigare erfarenheter gav tillit och trygghet i de faser av osäkerhet som finns i samband med DT av idag.

I fokusgruppdiskussionerna framkom vidare att för att skapa en trygg förändringsledning vid införandet av DT, behöver ledare känna tillit till att grundverksamheten kan fortgå på ett säkert sätt. Provinförande av DT i mindre skala beskrevs kunna underlätta. Vidare är stöttning från organisationen på olika sätt betydelsefull, för att skapa trygghet, exempelvis vid driftstörningar i grundverksamheten, som ledaren själv inte kunnat påverka. Att skapa tillit i styrning och ledning av hela organisationen har därmed också betydelse.

Tillitsbaserad styrning och ledning

Louise Bringselius, som är forskningsledare för den av regeringen utsedda Tillitsdelegationen, har utvecklat en modell för *Tillitsbaserad styrning och ledning* i offentliga organisationer (Bringselius, 2017). Styrningsformen definieras på följande sätt:

"Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling principer som syftar till att minska onödig kontroll och formalism i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara brukares och brukarmötande medarbetares kompetens och engagemang, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren" (Bringselius, 2017, s. 16-17).

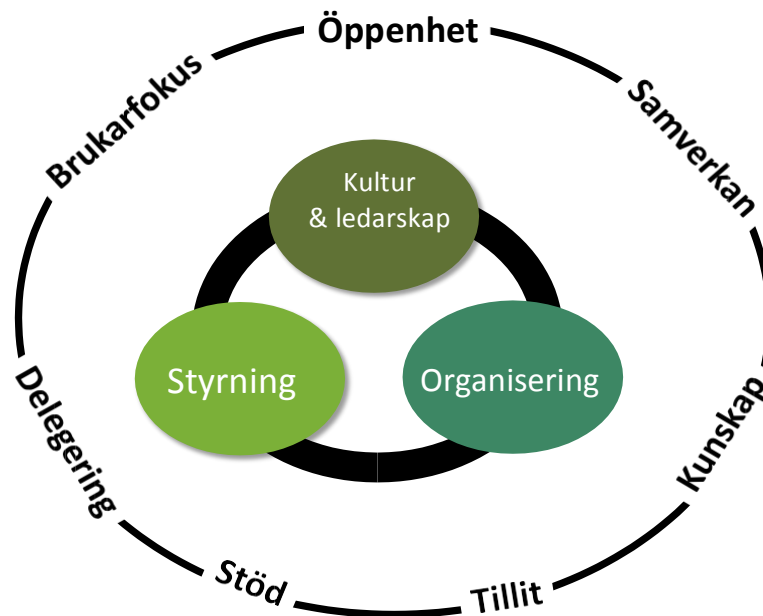
I modellen finns en stark betoning på kopplingen mellan ledarskap och kultur. Bringselius (2017) menar att lika väl som ledarskapet kan påverka kulturen, kan kulturen påverka ledarskapet. Ett ledarskap som inte står i samklang med den kultur som råder ute i verksamheten riskerar att i bästa fall bli verkningslöst och i sämsta fall leda till spänningar och konflikter. Att skapa en kultur baserad på tillit, öppenhet och brukarfokus kräver dessutom inte bara ett lyhört ledarskap, där dessa värden premieras, utan det krävs också ett stort inslag av "medledarskap". Det innebär att chefer kan behöva ta ett steg tillbaka, för att i stället lyfta fram medarbetarnas prestationer och förmå dem att gemensamt leda processer. Ibland kan det även innebära att dessa medarbetare tar ett steg tillbaka, för att i stället låta brukaren utöva ledarskap, något som framför allt krävs när komplexa tjänster ska anpassas till unika behov.

Framför allt måste en tillitsbaserad kultur innebära en öppenhet för oliktankande och därmed även för olika subkulturer. Här finns en tydlig parallell till utvecklings logik i organisationer (Ellström, 2009) där experimenterande och oliktankande premieras. Helhetssyn, kollegiala strukturer och utvecklade system för kunskapsutveckling är grundläggande i en tillitsbaserad arbetsorganisation. Det kan handla om arenor och tid för utbyte av kunskap och erfarenhet, men också om hur man arbetar för att säkerställa ett evidensbaserat arbetssätt (Bringselius, 2017).

Betydelse av t ex ledares erfarenhetsutbyten med varandra i horisontella relationer, är något

som lyfts fram på olika sätt i fokusgruppdiskussionerna. Tillitsbaserad styrning och ledning bör omfatta hela styrkedjan, från den politiska huvudmannen till medarbetaren på golvet, men också i horisontella relationer (Ibid).

I Bringselius modell för tillitsbaserad styrning finns sju principer, se Figur 8. De är *tillit*, *brukarfokus*, *öppenhet*, *delegering*, *stöd*, *samverkan* och *kunskap*. Dessa överlappar och samverkar på många olika sätt, tilliten är grundläggande och strävan är att skapa förutsättningar för flexibilitet, kvalitet och service i mötet med brukaren. *Tilliten* handlar främst om att som utgångspunkt lita på motparten i stället för att misstro den. Detta gäller framför allt i nedåtriktade relationer i hierarkin.



Figur 8. Sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning (Bringselius, 2017, s. 12)

Brukarfokus är att fokusera på att möta brukarens (patientens, medborgarens) förutsättningar och behov, det är ett fokus på kärnverksamheten. *Öppenhet* handlar om att dela information och tillåta oliktankande, att skapa en kultur med "högt i tak", där det ingår nytänkande, dialoger och främjande av en god arbetsmiljö. *Stöd* innebär att administration, stödfunktioner, chefer, tillsynande verksamhet mm fokuserar på att stödja och skapa förutsättningar för ett bra möte med brukaren, lärande och ett lokalt närvarande ledarskap. *Delegering* innebär att beslut fattas så nära brukaren som möjligt och att medarbetare, brukare och första linjens chefer involveras i beslut på högre nivåer. Här blir medarbetarinflytande, medledarskap, feedback och handlingsutrymme, viktiga komponenter. *Samverkan* handlar om att samarbeta över gränser för att möta brukarens behov och ta helhetsansvar, där det är viktigt med helhetssyn, teamarbete och att skapa kollegialitet. Den sista principen är *kunskap* vilket handlar om att premiera kunskapsutveckling och kunskapsöverföring på alla nivåer i verksamheten, som gynnar lärande, evidensbaserad praktik och innebär både reflektion och erfarenhetsutbyte (Bringselius, 2017).

Samtliga av dessa principer för tillitsbaserad styrning och ledning anses som viktiga vid den nuvarande DT i förvaltningen, då flertalet av dessa principer på olika sätt framkommit både i nulägesanalysen och i fokusgruppdiskussionerna. För att denna modell ska fungera i

praktiken, menar Bringselius (2017), att goda strukturer för kunskapsutveckling i organisationen är grundläggande. Tillit utvecklas inte i relation till en part som inte anses ha kompetens att sköta sitt arbete på ett bra sätt. Strukturer för kunskapsförsörjning, löpande kunskapsutveckling och kunskapsöverföring internt, är därför viktiga. Det kan ske genom det kollegiala beslutsfattandet, där yrkesverksamma utbyter erfarenhet och i dialog utvecklar den professionella kunskapsbasen. Av stor vikt är det då att organisationen bidrar med arenor där de yrkesverksamma kan mötas och diskutera denna erfarenhet samt även kanaler för att ta in ny forskning på området.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att mycket av det som ledarna lyfte i sina fokusgruppdiskussioner stämmer väl in på det som forskningen kommit fram till kring DT vad gäller förändringsledning, lärande i organisationer, delaktighet och tillit. DT ställer helt nya krav på organisationen både vad gäller förändringsledning, medarbetarskap, förmåga att skapa förutsättningar för kontinuerlig kompetensutveckling, "våga pröva nytt" och dagligt problemlösande. Tilltron till varandra och att allas bidrag till att verksamheten fungerar i förvaltningen, verkar bli en grundläggande faktor för möjligheten att skapa en kultur av tillit. Detta innefattar både tillit mellan individer, i och mellan grupper samt tillit i styrning och ledning av organisationen. Tilltron till varandra och att allas bidrag till att verksamheten fungerar kan skapa trygg motivation och inspiration för alla i de dagliga utmaningar de ställs inför med den pågående digitala transformationen.

3. Förändringsledarskap – arbetsmiljö och hälsa

Avsnittet baseras på fokusgruppsteman kring ledarnas "case", social- och organisatorisk arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande kopplat till DT. (Se bilaga 2) Fokusgruppdiskussionerna genomfördes den 28 februari 2018. Resultaten visar på hur ledare skapar förutsättningar för god arbetsmiljö vid implementering av DT och hur ledares välbefinnande påverkas av förändringsledningsansvaret när DT implementeras.

Några resultat från fokusgruppdiskussionerna:

- Hjälper varandra och uppmanar medarbetare att handleda varandra vid DT
- Önskar ökad grad av transparens, medbestämmande och delaktighet kring centrala projekt som kommer uppifrån i organisationen
- Organisationen har högt förändringstryck och stort flöde – upplevas både positivt och negativt
- Helhetsbild saknas av alla pågående digitaliseringsprojekt
- DT som pågår skapar känslor av oro, olust, maktlöshet och utsatthet
- Copingstrategier som "good enough" är nödvändigt och mental beredskap för att DT tar tid
- Vikten av att "avromantisera" digitaliseringen och erkänna stress och frustration
- Egen kunskap och vara påläst – kan då sortera i inflödet bättre
- Vikten av kollegialt stöd både för ledare och medarbetare

Tillämpade och önskade förutsättningar för god arbetsmiljö vid implementering av DT

Vid centralt initierade förändringsprojekt kring DT, beskriver flera ledare att det finns en avsaknad av delaktighet och medbestämmande. Däremot finns det exempel från ledarnas egna "case", där delaktighet och medbestämmande genomsyrar arbetet. Förutsättningarna här handlar om att vara en förebild kring DT som ledare genom att lyssna, se och uppmuntra medarbetarna. Positiv feedback är en viktig förutsättning. Det är också viktigt att vara en närvarande chef och att skapa goda relationer till medarbetarna. Ytterligare en förutsättning är att förändringen bygger på medarbetarbehov, där DT kan vara ett verktyg och inte ett självändamål.

Ledarna beskriver hur de hjälper varandra och uppmuntrar medarbetarna att handleda varandra vilket ökar förutsättningen för implementering av DT. En "kollegial transparens" underlättar implementeringen, menar de. Detta är något som kan liknas vid "empowerment". Det handlar om att stärka individers möjlighet till att bli mer självständiga, kunna formulera sina egna mål och ta makt över sitt eget liv. "Egenmakt" har ibland använts som en svensk översättning på detta begrepp. Det intressanta är hur användbart begreppet visat sig vara som förhållningssätt för att stödja människor i olika utsatta och utmanande situationer:

"Empowermentbegreppet betonar vikten av att stödja personer som befinner sig i en utsatt situation. Det rymmer föreställningar om vad ett sådant förhållningssätt kan handla om, både när det gäller att hjälpa en individ i en akut situation och när det gäller att främja hälsa och välbefinnande på längre sikt. Empowermentbegreppet betonar också vikten av att betrakta människor som aktörer som själva "vet var skon klämmer". ... det är dags att bryta gamla dominerande föreställningar om människor som passiva, okunniga och behov av styrning" (Askheim och Starrin, 2007, s.12).

Empowerment handlar alltså om att främja hälsa och välbefinnande hos individer och samtidigt finns här en tydlig betoning på att stärka individer utifrån eget ansvar, mycket liknande det som ledarna beskriver.

Andra förutsättningar för att kunna hantera förändringsledningen vid DT är att det finns en tydlig helhetsbild av varför DT ska införas, timing, rätt och tillräckliga resurser t ex i form av tid (även reflektionstid) och teknik, tillräckligt handlingsutrymme, tillit och en tillåtande kultur. Även goda förberedelser som att DT är genomarbetad och har provats i mindre delar av organisationen före breddinförandet. Det är också viktigt med ett gemensamt språkbruk och en tidig kommunikation kring DT. Vidare är tydliga roller och ansvarsfördelning kring beslut, beställning, support och genomförande av stor betydelse. Vikten av tydliga och varaktiga prioriteringar eller vid tillämpliga fall bortprioriteringar.

Ledarna önskade dock få en ytterligare ökad grad av transparens, medbestämmande och delaktighet i de centrala projekt som kommer uppifrån i organisationen.

Hur påverkas ledarnas välbefinnande i samband med DT?

Ledarna beskriver att i organisationen finns det ett högt förändringstryck och stort flöde, vilket kan upplevas positivt, men för de ledare som inte trivs med en sådan situation kan det leda till negativa känslor. Flera poängterar dock att mängden av digitaliseringsprojekt som pågår samtidigt, liksom avsaknaden av en helhetsbild, skapar stress och frustration. De upplever att de kastas mellan olika projekt och ändrade prioriteringar och har svårt att hitta balans, vilket gör att de känner sig maktlösa och irriterade. Detta stämmer också väl med slutsatser som några forskare drar i forskning som genomförts på uppdrag av arbetsmiljöverket om den digitaliserade arbetsmiljön:

”Den digitalisering man nu ser i arbetslivet och i samhället i stort har givetvis även medfört många positiva förändringar och effekter. Man kan hävda och ibland tydligt se att nyttan av digitaliseringen är stor, speciellt inom vissa branscher där man idag kan utföra saker som annars inte vore möjliga eller där produktiviteten eller arbetsmiljön förbättrats påtagligt. Men samtidigt kan man konstatera att den potentiella nyttan sällan uppnås och att de negativa konsekvenserna av dålig digital arbetsmiljö är alldeles för omfattande. Det borde gå att göra saker så mycket bättre. Till allra största del är de problem man idag upplever onödiga och kunde minimeras och förebyggas. Kunskaperna finns. Tydligen saknas incitament, ansvar, ledarskap och kunskap om hur man i praktiken ska gå till väga” (Gulliksen, et al., 2015, s. 89)

Den pågående DT i förvaltningen skapar känslor av oro, olust, maktlöshet och en form av utsatthet, enligt flera. ”Desto mer stressad du är, ju mindre benägen är du till förändring”. Ledare upplever en känsla av ensamhet och otrygghet på grund av brist på support kring DT. Alla är inte överens om att DT kommer innebära förenklingar utan är istället oroliga för att det kommer innebära ökad arbetsbelastning. Det kan också handla om att delta i projektgrupper och försöka representera medarbetarnas behov, men inte få gehör för sina synpunkter och sen få stå till svars för sådana beslut gentemot sina medarbetare. En annan frustration handlar om att det på grund av svårigheter att tillsätta tjänster inte går att verkställa resurstilldelning, även när det faktiskt finns tillgängliga resurser,

Det är tydligt att flera ledare upplever stor brist på kontroll över sin arbetssituation i förhållande till de krav som införande av de olika digitala systemen innebär och till att klara

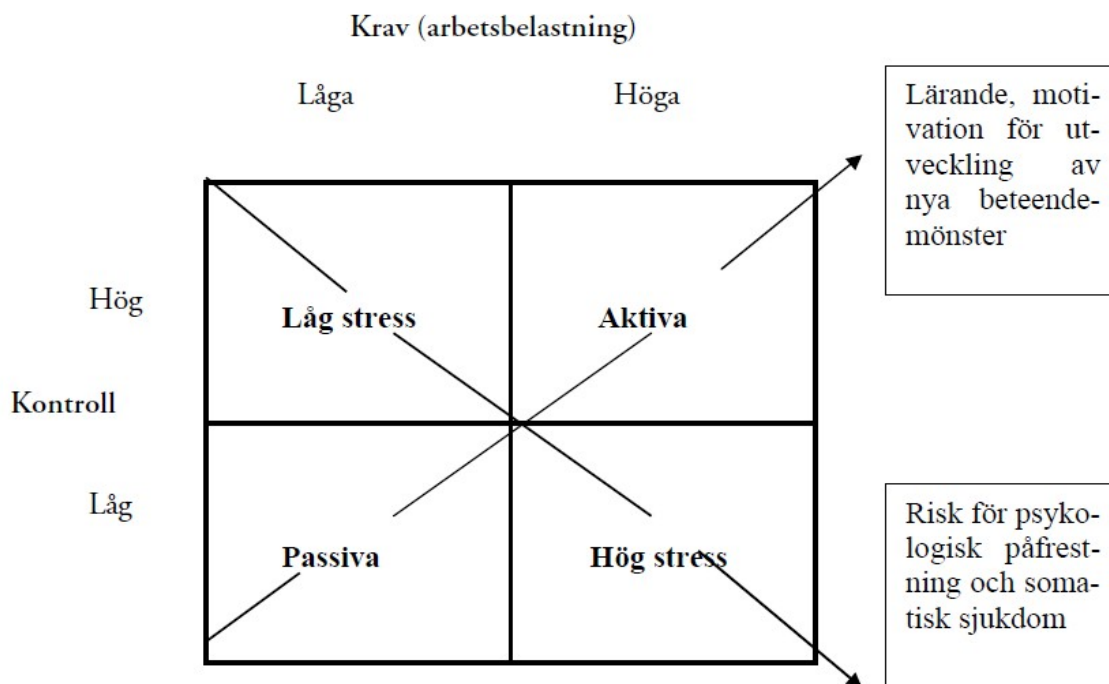
den dagliga driften. Liknande negativa arbetsmiljöfaktorer i samband med digitalisering konstateras också i rapporten från arbetsmiljöverket:

”Styrning – en känsla av att vara styrd i arbetet av datorsystemet, av att sakna tillräcklig möjlighet att kontrollera och påverka ”systemet”. Obalans mellan krav och resurser – känslan att arbetets krav, både i form av arbetsmängd och tidspress och i form av svårhanterligt eller dåligt fungerande datorstöd, överstiger de tillgängliga resurserna och den egna förmågan” (Gulliksen, et al., 2015, s. 28).

Krav, kontroll och stöd

Karaseks och Theorells (1990) välkända, *Krav- och kontrollmodell*, se Figur 1, kan användas för att förklara och förstå risker och följder av en sådan arbetssituation, som ledarna beskriver. Modellen visar utifrån ett begränsat antal faktorer hur den anställde upplever sin arbetssituation med avseende på dimensioner såsom stress, hälsa och produktivitet. Istället för att fokusera enbart på individen och dess symtom, betonar Karasek och Theorell även det ömsesidiga samspelet mellan individen och omgivningen. De menar att arbetsrelaterad stress har en negativ effekt på såväl individens motivation och lärande som organisationens kapacitet och produktivitet i och med att påfrestningar ackumuleras. Arbeten som uppmuntrar och tillåter lärande kan reducera stressresponsen i det långa loppet. Ett sätt att åstadkomma detta är att omorganisera arbete och arbetsförhållanden så att det gynnar individers hälsa och därigenom organisationens produktivitet. Något som också studerats utifrån denna modell i andra offentliga organisationer (Armeliuss och Höglund, 2003).

De faktorer som Karasek och Theorell (1990) huvudsakligen tar fasta på och definierar är *krav* och *kontroll*. *Kravbegreppet* innefattar både kvantitativa aspekter såsom arbetstempo och kvalitativa aspekter såsom svårighetsgrad och motstridiga psykologiska krav. *Kontrollbegreppet* avser individens upplevelse av att kunna påverka sitt eget arbete, möjligheten att nyttja sina olika resurser och färdigheter och känsla av stimulans i arbetet. Mängden av krav som ställs på den anställde och graden av kontroll individen har över sin situation, har en avgörande betydelse för den anställdes hälsa och upplevelse av arbetet. I modellen spelar variabeln *kontroll* en nyckelroll genom att reglera hur kraven upplevs.



Figur 9. Krav i relation till kontrollmöjligheterna, ur (Karasek och Theorell, 1990, s. 32; Armelius och Höglund, 2003).

Karasek och Theorell (1990) menar att så länge en person upplever en hög grad av kontroll utgör kraven inget större hot mot hälsan. En förutsättning för att man ska uppleva stress som något positivt är att man har inflytande över sin arbetssituation och själv kan planera sitt arbete. De menar att det finns en gräns för hur lite kontroll människor kan ha och ändå bibehålla ett produktivt förhållningssätt till arbetet. Ett viktigt komplement till modellen är enligt Karasek och Theorell variabeln *socialt stöd*, som de hävdar kan ha en modifierande effekt, så till vida att tillgången till socialt stöd till viss del kan minska risken för eventuella skadeverkningar av en ogynnsam balans av krav och kontroll. Socialt stöd i modellen definieras som den totala nivån av stödjande interaktion som är möjlig, dels mellan medarbetare, dels mellan medarbetare och chefer. Assistans och extra resurser vid ökad arbetsbörda är också av betydelse för upplevelsen av det sociala stödet (Armelius och Höglund, 2003).

Utifrån att tillämpa den här modellen på den arbetssituation som ledarna beskriver i Kungsbacka, kommer det att behövas vidtas åtgärder. I dagsläget befinner sig ledarna i den allvarligaste kombinationen av låg kontroll med höga krav och hög arbetsbelastning. Stress och negativa upplevelser som att känna sig negligerad och orättvist behandlad i samband med organisationsförändringar har i andra studier visat sig kunna leda till ohälsosam överansträngning och utbrändhet (Maslach och Leither, 2008). Ledarnas upplevelse av högre kontroll över sin arbetssituation och större handlingsutrymme bör därför stärkas. Det sociala stödet till ledarna bör förbättras, så att känslor av utsatthet, otrygghet och ensamhet minskar. Detta för att minska riskerna för olika former av ohälsa och sjukdom och istället främja välbefinnande och hälsa. Desto högre upplevd kontroll och större socialt stöd ledarna får desto större möjligheter finns för motivation och lärande trots att arbetsbelastningen kan vara relativt hög, enligt denna modell.

En annan större vetenskaplig studie som Karasek genomfört (2004) visade på ett antal framgångsfaktorer för förebyggande av stress och ohälsa vid organisationsförändringar:

- Samarbeten där både ledning och fackföreningar är representerade. Dessa har också visat sig ha mer långtgående effekter jämfört med de fall där enbart ledningen tagit initiativ till förebyggande insatser av stress.
- I de fall där ledningen var öppen för "risktagande" och villig att "släppa kontrollen" över hur reaktionerna bland personalen kunde bli, t.ex. utbildningsprogram där det förekom diskussionsgrupper och liknande. Dessa insatser visade sig mer framgångsrika, jämfört med program där man enbart valt att förebygga stress genom att erbjuda individuella insatser av stresshantering.
- I fall där medarbetare fick vara delaktiga genom att komma med förslag på förbättringar i arbetsmiljön för att förebygga stress.
- I de fall där ledningen bidrog med tekniska och ekonomiska lösningar.
- I olika insatser som ökade medvetenheten om vad som orsakar stress.
- I program som erbjöd gruppdiskussioner där det blev naturligt att "gå till handling" för att förbättra arbetsmiljön och som dessutom kom att innebära ökad tillit mellan medarbetare och ledning.

Andra framgångsfaktorer fanns i de sammanhang där både hälsoaspekter och produktivitet kopplades samman i samband med pågående förändringar. Det handlade alltså om att inkludera både förebyggande och främjande insatser som en del i verksamheten. Det finns sådana exempel även från svenska kommuner där man till exempel inkluderar

främjande/förebyggande hälso- och arbetsmiljöarbete i verksamhetsplanerna. Halmstads kommun är ett sådant exempel, se *Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2017*, (KS2016/0051). Detta har också gjorts med tanke på att bli en attraktiv arbetsgivare.

Avslutningsvis kännetecknades flera framgångsfaktorer i Karaseks forskningsstudie av att det genomfördes organisatoriska systemförbättringar. Det handlade både om ekonomiska och tekniska lösningar, liksom tillgång till aktuell information om produktionsflöden och ekonomiska förhållanden som medarbetare fick tillgång till. Information som vanligtvis annars enbart chefer och ledning får ta del av (Karasek, 2004).

Hur hanterar ledarna sitt förändringsledarskap vid DT?

Ledarna beskriver att de hanterar sitt förändringsledarskap i samband med DT med hjälp av olika copingstrategier. En strategi kan vara att aktivt sålla bland olika och aktuella projekt samt acceptera "good- enough". Vidare gäller det att ha tålamod och beredskap för att digitala förändringsprocesser tar tid innan de fungerar tillfredställande bland medarbetarna. Ytterligare strategier kan vara att våga göra fel och att våga prova och testa nya sätt i samband med DT. Olika former av copingstrategier för att hantera stressorer ingår också i teorin KASAM, som betyder "känsla av sammanhang". Forskning visar att känslan av sammanhang har betydelse för hur ledare och medarbetare kan hantera stressorer på arbetsplatsen (Theorell, 1998). Men vad innebär begreppet KASAM?

Känsla av sammanhang

KASAM är en modell för människans hälsa och grundades av den medicinske sociologen Aaron Antonovsky. Från många år av egen forskning kom han fram till att människans hälsa inte bara handlar om kropp och själ och det som hanteras i den närmaste livsmiljön, utan också hur samhället ser ut, var man befinner sig och hur man lyckas leva sitt liv i samhället. Detta har betydelse för individens välbefinnande och genomsnittliga sjuklighet och dödlighet, sett ur ett hälsoperspektiv. Antonovsky upptäckte genom studier av kvinnor som suttit i

koncentrationsläger, att åtskilliga av dem hade svårt att anpassa sig till ett vanligt liv i samhället, men också att det faktiskt fanns många av dem som klarat sig riktigt bra. Detta var något som både förvånade och intresserade Antonovsky och fick honom att forska vidare. Han ville ta reda på: Vad är det som gör att vissa människor klarar av att ta sig igenom mycket svåra perioder av stress, krav och långvariga trauman och ändå behålla sitt välbefinnande och hälsa?

(Antonovsky, 2005)

Antonovsky kom fram till att människor ständigt befinner sig på en skala eller ett kontinuum mellan två poler – hälsa och ohälsa, Se Figur 10. Han började utforska vad det är som gör att människor rör sig mot hälsopolen. Det han kom fram till var att det fanns olika faktorer som avgjorde detta och de kallade han för "generella motståndsresurser". Det är faktorer som har betydelse för hälsan och som gör att människor kan överleva all den stress och farliga smittämnen som livet är fullt av. De "generella motståndsresurserna" är förutom ärftliga egenskaper sådant som kan hänföras till materiellt välstånd, kunskap, självkänsla, socialt nätverk, engagemang, fantasi, religion, hälsomedvetenhet och copingstrategier (Ibid).



Figur 10. De två polerna – ohälsa och hälsa, utifrån Antonovsky (2005)

De generella motståndsresurserna samverkar och skapar en "känsla av sammanhang" (KASAM) och kan göra att individen rör sig mot hälsopolen, genom att använda ändamålsenliga copingstrategier. Antonovsky gjorde ytterligare studier genom intervjuer med människor som alla hade haft ett svårt trauma i livet och som själva upplevde att de klarat sig igenom det på ett bra sätt. Gemensamt för alla dessa människor var tre centrala teman som återkom när de beskrev hur de såg på sina liv. Människorna beskrev att de klarat av sina påfrestningar och kriser genom att de alla hade en upplevelse av *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. I Figur 3 finns dessa tre komponenter i KASAM illustrerade.

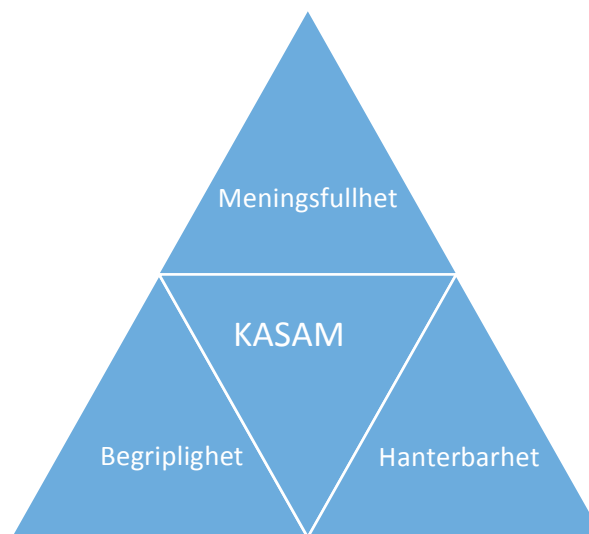
Antonovsky definierar KASAM på följande sätt:

"Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) [Begriplighet], de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) [Hanterbarhet], de resurser som krävs för att man ska kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, (3) [Meningsfullhet], dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang"

Begripligheten handlar om i vilken utsträckning man upplever att alla intryck i ens tillvaro går att förstå, förutsäga och förklara. Detta gäller även då "övertaskningar" kommer eller sådant som man inte önskar, som misslyckanden, svåra händelser eller liknande. Man förmår ändå att göra dem (be)gripbara och hantera dem som erfarenheter. Ledarna ger exempel på hur de arbetar med vad som kan tolkas som begriplighet, genom att skapa en realistisk bild av DT. De påtalar vikten av att "avromantisera" digitaliseringen och erkänna att det kan skapa stress och frustration, t ex på grund av system som inte fungerar. Det finns också behov av

att skapa en "sambandskarta" över de olika IT-systemen i förvaltningen för att öka förståelse, tydlighet och ansvarstagande. Exempelvis är ledarna i förvaltningsledningen de som är ytterst ansvariga för den digitaliserade verksamheten.

Hanterbarheten består av i vilken grad personen upplever att det finns resurser till ens förfogande, som kan användas för att möta de krav som ställs. Sådana resurser som personen råder över, t ex stödet av familj, vänner, arbetskolligor och personer som man känner att man räkna med och lita på. Upplever personen en hög känsla av hanterbarhet blir personen inte "ett offer" för omständigheterna, eller känner att livet behandlar en orättvist (Ibid). Flera ledare beskriver hur viktigt kollegornas stöd är för det egna välbefinnandet och för att kunna hantera sin egen roll som ledare i en verksamhet som är i konstant förändring.



Figur 11. KASAM-modellen och dess tre komponenter, utifrån Antonovsky (2005).

Meningsfullheten är KASAM:s motivationskomponent och den allra viktigaste. Det är när man känner att kraven och problemen man ställs inför är värda att investera energi och engagemang i. Kraven och problemen upplevs mer som "utmaningar" istället för "bördor". Personen är motiverad men behöver inte gilla det som sker, vilket man oftast inte gör t ex om man blir avskedad, när en nära anhörig dör eller man måste genomgå en allvarlig operation. Upplever en person att det finns meningsfullhet, drar hen sig inte för att konfronteras med detta och gör då också det bästa för att ta sig igenom det. Komponenten meningsfullheten är grundläggande, för utan den blir begriffligheten och hanterbarheten kortvarig. Ledarna ger exempel på vad som kan tolkas som meningsfullhet, både för sig själva och för sina medarbetare. Det kan till exempel vara genom att avdramatisera den pågående digitaliseringen genom att påtala hur digitala verktyg används privat och att visa att steget inte behöver vara så stort för att använda det som ett arbetshjälpmiddel.

Begriffligheten, hanterbarheten och meningsfullheten samverkar i en helhet till en känsla av sammanhang och har betydelse för hur man som individ hanterar stressorer i livet, som t ex perioder av hög arbetsbelastning eller personliga kriser. Har människan ett starkt KASAM innebär det att hen både klarar av utmaningar i livet och samtidigt "rör sig" mot hälsopolen på kontinuumet. Desto större "känsla av sammanhang" desto större chans att man har en bra hälsa, visar olika forskningsstudier. Modellen används ofta i olika sammanhang i arbetslivet för att främja hälsa (promotion) och som komplement till att fokusera på att undvika risker eller sjukdom (prevention).

Ledarna beskriver olika copingstrategier för att hantera den stress de upplever i samband med DT. Det kan vara lösningsfokuserade förhållningssätt som de upplever underlättar för dem som förändringsledare. De beskriver också att ju mer de har hunnit förbereda sig t ex i form av egen kunskap och ju bättre kunskap de har kring den digitala transformationen, desto bättre förutsättningar har de för att utveckla strategier för att hantera den krävande situationen. Att skaffa sig egen kunskap och vara påläst för att bättre kunna sortera i inflödet underlättar för dem när de behöver avgöra vad de ska ta tag i och i vad som kan passera. Detta styrks också i forskning att möjligheter för lärande och utveckling är viktig för hälsan (Karasek och Theorell, 1990). Sammantaget kan skaffa sig egen kunskap och vara påläst ses som något som både underlättar begriplighet, hanterbarhet och meningsfullheten för ledarna och det verkar ge dem en större "känsla av sammanhang". Det är påtagligt att en del av ledarna upplever att de har förmåga att i viss utsträckning kunna påverka sin ansträngda arbetssituation. Flera forskare menar också att det är fullt möjligt för individer att på olika sätt påverka och stärka sitt KASAM (Theorell, 1998).

Förändringsledarskap – arbetsmiljö och hälsa

Förändring kommer att påverka både arbetsmiljö och hälsa – frågan är bara hur? Hur kan du som förändringsledare göra för att utfallet skall bli så bra som möjligt? Minimera riskfaktorer – förebygga – respektive vidta åtgärder som bidrar till en god arbetsmiljö och främjar hälsan. Vad kan du som förändringsledare tänka på och göra? Vi skall här nedan formulera några vägledande tankar för detta arbete.

Hur kommer förändringen påverka arbetsmiljön och hälsan?

Den fysiska arbetsmiljön

När vi nu inför ett nytt sätt att tänka och arbeta – hur påverkar detta den fysiska arbetsmiljön? Påverkar det var vi kan utföra arbetet – det rumsliga perspektivet? Hur påverkar det när vi kan utföra arbetet? Kan vi göra det hemifrån istället för på kontoret så har vi en annorlunda fysisk arbetsmiljö som kommer att påverka när och var vi utför vårt arbete. Detta kommer att ställa nya krav på oss vad gäller disciplin och gränsdragning (Alvin, et al., 2006; Aronsson, et al., 2012).

Den organisatoriska arbetsmiljön

Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om arbetsvillkor. Hur ser arbetsbelastningen ut vad gäller omfattning och vad gäller svårighetsgrad? Här kan vi diskutera förväntningar och krav. Finns resurser som matchar kraven (tid, kompetens, personal, utrustning, ekonomi)? Hur ser lednings- och styrformerna ut i vår förvaltning? Alvesson och Svenningsson (2012) beskriver följande styrformer:

Typ av styrning	Styrningens måltavla	Exempel på metod
Beteendestyrning	Beteende	Direkt övervakning Teknologisk styrning Byråkratisk styrning
Resultatstyrning	Resultat/output	Budget Balanserat styrkort
Normativ styrning	Normer, tankar, värderingar, uppfattningar	Socialisation Rekrytering Identitetsreglering

Figur 12. Typ av styrning, deras mål och metoder (Alvesson och Svenningsson, 2012, s. 177)

Hur kommer DT påverka ledning och styrning?

Arbetstider utgör en viktig del i den organisatoriska arbetsmiljön, se Arbetsmiljöverket, (2015). Viktiga aspekter att tänka på för att bidra till goda arbetsvillkor är:

- Tydlighet vad gäller mål, roller och ansvar (ledning, styrning och organisering)
- Eftersträva balans mellan uppdrag/krav och tillgängliga resurser
- Avsätta tid för reflektion och utveckling
- Kommunicera vikten av återhämtning – även skapa förutsättningar för detta rent organisatoriskt genom exempelvis bra scheman och raster (Arbetsmiljöverket, 2012)

Den sociala arbetsmiljön

Om vi på ett övergripande plan diskuterar social arbetsmiljö så handlar det om arbetsklimat. Mer specifikt handlar det om socialt samspel där bemötande utgör en viktig del, om samarbete där tydlighet i roller och ansvar är centralt och om socialt stöd där kollegor och ett nära ledarskap betyder mycket, men även att få återkoppling på sitt arbete (Arbetsmiljöverket, 2015).

Främjande faktorer kopplat till social arbetsmiljö är:

- Att känna tillhörighet och att man ingår i en arbetsgemenskap
- Gott arbetsklimat som gör att man trivs – socialt samspel och gemensamma normer på arbetsplatsen
- Få stöd från chefer och kollegor i vardagsarbetet – exempelvis feedback och uppmuntran (Arbetsmiljöverket, 2012)

Upplevd arbetsmiljö

Här handlar det om hur jag som medarbetare upplever och tolkar mina arbetsvillkor och arbetsklimatet. Samma faktiska situation kan med andra ord både beskrivas och upplevas på mycket olika sätt. Detta gör att vi måste lyssna in de berördas berättelser om vi skall få en uppfattning om nuläget. Olika medarbetare har också olika förhållningssätt till förändringar och reagerar på helt olika sätt. Vissa ser problem och blir stressade medan andra ser möjligheter och får stort engagemang. Personer som ligger högt i skalan på KASAM (se tidigare i rapporten) klarar påfrestningar bättre än de som ligger lågt på skalan. En annan sak värd att tänka på som förändringsledare är att vi människor inte alltid är så rationella och förnuftiga

utan vi är också människor med värderingar och känslor. I Heath och Heath (2010) bok "Switch. How to change things when things is hard" beskrivs "the rider" som förnuftet och "the elephant" som känslorna. Forskarna menar att vi måste "direct the rider" och "motivate the elephant" om vi skall lyckas med vårt förändringsarbete. Här kommer vi tillbaka till VARFÖR-frågan och att vi kan se mervärdet eller nödvändigheten av den förändring vi skall göra.

Faktorer som är viktiga på individnivå är:

- Meningsfullhet – uppleva sitt arbete som meningsfullt och också kunna se sin insats i ett större sammanhang. Ha mål (personliga och professionella)
- Få vara delaktig (där så är möjligt) och uppleva att det jag säger spelar roll – bli lyssnad på
- Bli sedd och få bekräftelse
- Tid för utveckling och återhämtning (Arbetsmiljöverket, 2012:7; Antonovsky, 2005; Frankl, 2006)

Av ovanstående framgår att verksamhetsfrågor och arbetsmiljö hänger ihop och också hur arbetsvillkoren och arbetsmiljön ser ut påverkar hälsan. Detta kan vara en viktig kompetens att ha för en förändringsledare. Om hälsoläget är gott i organisationen har vi också en resurs som påverkar tillgången till personal samt kvalitén i det arbete som skall utföras. Hälsa är med andra ord en resurs som går att påverka och som vägledning för att påverka denna resurs kan följande struktur utgöra ett stöd:

Vad påverkar hälsan?

Villkor: Här diskuterar vi i första hand arbetsvillkor men även samhällsvillkor och livsvillkor påverkar i hög grad. Hur kan vi arbeta för att skapa så bra arbetsvillkor som möjligt. Verktyg utgör i detta sammanhang det strukturella perspektivet, systemtänkandet, organisatorisk arbetsmiljö och vad som utgör risk- respektive friskfaktorer. Fokus ligger på organisatoriskt ansvar.

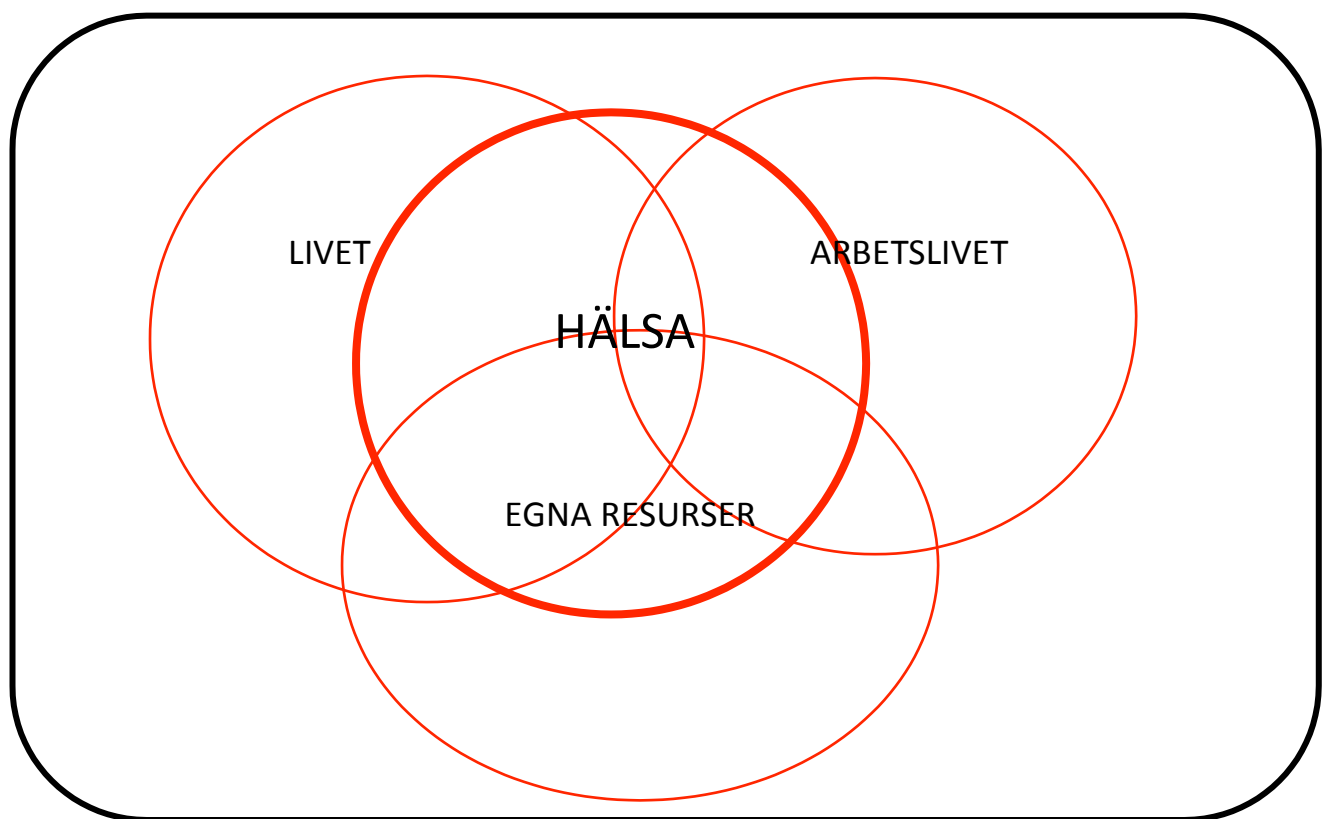
Relationer: Vi har ovan diskuterat social arbetsmiljö och pekat på faktorer som är främjande. De utgör grundverktügen i kombination med att förstå grunderna i grupp psykologi och gruppprocesser. HR- perspektivet kan också utgöra ett verktyg i detta sammanhang. Att göra saker tillsammans utöver rena verksamhetsfrågor kan bidra till ökad sammanhållning. Vi beroende av varandra. Det krävs med andra ord medansvar och viljan att vara delaktig.

Livsstil och levnadsvanor: Här kommer vi in på individnivå där livsstilen mer handlar om vad jag prioriterar i livet utifrån mina livsvillkor medan levnadsvanor handlar om vår biologi eller den fysiska hälsan (klinisk status). Grunderna för att ha en rimlig status är bra sömn, ett bra kosthåll och att man motionerar för att orka med sin vardag. Det handlar om individens eget ansvar och möjlighet att påverka de egna resurserna.

Mitt sätt att tänka: Även här handlar det om individens möjlighet att påverka sina egna resurser. Värderingar och attityder spelar roll liksom kunskap och kompetens som personlig resurs. Vi har tidigare tagit upp KASAM och vikten av att förstå både förnuft och känslor när det handlar om individperspektivet. Mitt sätt att tänka påverkar mitt sätt att reagera och agera. Vill man arbeta med "tankens makt" kan temat stress och stresshantering fungera som arbetsmetod. Här kan vi kombinera organisationsfrågor och individfrågor genom det symboliska perspektivet.

Genetiska faktorer/arv: Detta är mer som ett konstaterande att vår genetiska kod är unik och ger oss vissa förutsättningar i livet som vi kan förvalta på lite olika sätt (Winroth, 2018).

Om ni som förändringsledare vill fokusera på förebyggande faktorer så handlar det om att se tidiga signaler och att identifiera riskfaktorer för att om möjligt eliminera dessa. Om ni däremot vill fokusera på främjande och utveckling så handlar det om att analysera nuläget och det önskade läget för att sedan välja insatser som kan bidra till att vi närmar oss vår målbild. I arbetsmiljöarbetet bör man ha med båda dessa fokus (Arbetsmiljöverket, 2015). En nyckelfråga är alltid vad som går att påverka. Nedanstående modell, Figur 13., kan utgöra ett underlag för reflektion kring vad som påverkar vår hälsa (förutom det vi ovan tagit upp). Denna modell kan vara bra att ha som grund när man gör analyser i samband med rehabiliteringsärenden (Winroth, 2018).



Figur 13. Exempel på faktorer som påverkar hälsa (Winroth, 2018)

Det egna välbefinnandet – viktiga faktorer

Grunden ligger i egna resurser – mitt sätt att tänka och ork i vardagen (fysiska status). Hur är mitt eget sätt att tänka kring förändring och hur tänker jag som förändringsledare? Om jag känner mig trygg i min roll som ledare och förändringsledare och även på ett tydligt sätt kan ge ett svar på frågan "varför förändring" och också kan kommunicera detta till medarbetarna så utgör detta en mycket viktig grund för det egna välbefinnandet. Sist men inte minst så spelar olika form av stöd en viktig roll – från högsta ledning, från kollegor och från HR, IT m.fl.

4. Organisatorisk arbetsmiljö – organisations- och verksamhetsfokus vid implementering av DT

En av avsikterna med detta kompetensutvecklingsprojekt är att ta reda på *hur ledare skapar förutsättningar för god arbetsmiljö vid implementering av DT*. Detta görs utifrån analyserna av fokusgruppintervjuerna av ledarnas egna upplevelser, men också utifrån aktuell forskning. Det var tydligt enligt de föregående fokusgruppdiskussionernas resultat att flera ledare upplever stor brist på kontroll över sin arbetssituation i förhållande till de krav som införande av de olika digitala systemen innebär och kraven till att klara den dagliga driften. Den pågående DT i förvaltningen skapar känslor av oro, olust, maktlöshet och en form av utsatthet, enligt flera. Detta är inte helt ovanligt i organisationer där digitala system införs enligt forskningsstudier gjorda av Arbetsmiljöverket (Gulliksen, et al. 2015). Balansen mellan krav, kontroll och bristande stöd, kan få konsekvenser på individnivå i form av försämrad hälsa om det fortgår under längre tid utan möjlighet till återhämtning eller olika former av stöd. Detta gäller alltså individnivån.

Vi kan konstatera att även i fokusgruppdiskussionerna från 27 mars 2018 framkom det resultat som pekar på att det höga förändringstrycket med införande av flera digitala projekt i förvaltningen, tillsammans med problem som uppstått med Combine, upplevs pressande av många ledare.

I bilaga 3 återfinns diskussionsfrågorna till fokusgruppssamtalen. Några resultat och frågor som framkom:

- Den organisatoriska arbetsmiljön påverkas negativt
- Högt förändringstryck och stor press på tre delar av organisationen
 - *Förvaltningsledning* – har ett stort ansvar - Combines problem - valtider m.m.
 - *Stöd och styrning* och *verksamhetsutveckling*, finns tillräckligt stöd för projektledarna av de DT-projekt som införs?
 - *Enhetschefer* – har ansvar för att driften fungerar och att DT implementeras, parallellt. Hur fungerar kommunikationen mellan förvaltningsledning och enhetschefsnivån? Blir dessa tillräckligt lyssnade på?
- Är krav och resurs i balans vid införandet av DT i förvaltningen?

Förenklat uttryckt kan konstateras att kraven på att klara den vardagliga driften tillsammans med förändringsprocesserna utgör en stor press på alla involverade, där tre delar av förvaltningsorganisationen är påverkad: *förvaltningsledningsnivå* med verksamhetschefer, *stöd och styrning* och *verksamhetsutveckling* samt *enhetschefsnivån*.

Förvaltningsledningen och *verksamhetschefsnivå* är under stor press då de innehar det totala ansvaret för att DT ska implementeras och att verksamheten med över tusen anställda ska fungera gentemot kunder/brukare. Samtidigt finns det också en gemensam uppfattning kring behovet av förnyelse, att gamla digitala system behöver bytas ut. Det råder ett mycket gott samarbetsklimat inom ledningsgruppen där man stöttar varandra på olika sätt. Förvaltningsledningen är de som står närmast den politiska nivån i kommunorganisationen. I de "valtider" som nu råder kan det betyda en extra press och ansvar för att ge professionell respons till vad som kommuniceras av politiker i media om förvaltningsorganisationens verksamhet. Ledningsgruppen har också genomfört insatser för att skapa förutsättningar för god arbetsmiljö, som arbetsmiljöutbildningar och liknande i förvaltningen, i samband med DT.

Utifrån resultaten av fokusgruppdiskussionerna går det att uttolka för dem som ingår i *stöd och styrning och verksamhetsutveckling*, att de säkerligen har en ansträngd arbetssituation. Det finns en genomgående hög frustrationsnivå bland många enhetschefer och medarbetare i övriga förvaltningen i relation till den delen av förvaltningsorganisationen. Bland flera av medarbetarna i verksamhetsutveckling ingår också att vara projektledare och ha ansvar för de olika digitaliseringsprojekt som införs i förvaltningen, med direkta kontakter ute i de olika verksamheterna.

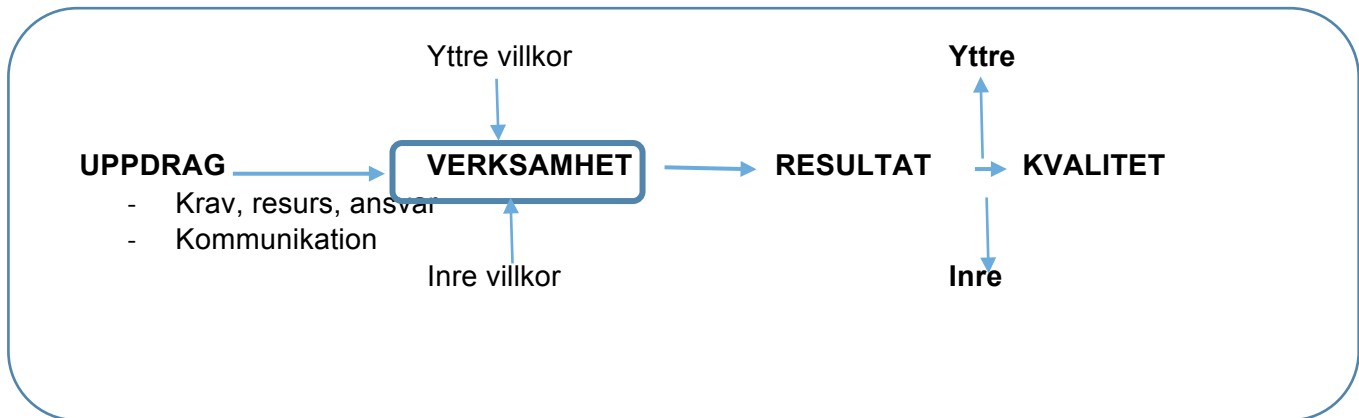
Inom delar av *enhetschefsnivån* finns upplevelser av att samarbetet mellan enhetschefsnivå och verksamhetschefsnivå brister. Upplevelserna handlar främst om bristande förståelse för arbetssituationen på enhetschef- och medarbetarnivå och att "inte bli lyssnad på", när den egna kommunikationen "uppåt i organisationen" handlar om problematiken med DT i förhållande till att klara utmaningarna med den dagliga driften. Det ska dock betonas att det inte finns resultat som visar på något "motstånd" i sig mot DT, utan snarare tvärt om att det finns en hel del förhoppningar kring att digitalisering kommer att få positiva konsekvenser. Istället handlar upplevelserna främst om att "inte bli lyssnad på" och att förutsättningarna för t ex delaktighet inte infrias på grund av de dagliga kraven i arbetet. Det finns exempel på erbjudanden att vara delaktig i olika utvecklingsprojekt avseende DT, men det går inte alltid närvara då servicen till brukarna kräver högsta prioritet. Andra upplevelser enhetschefer har, handlar om en upplevd "otålighet" från förvaltningsledningen i att förändringarna inte sker tillräckligt snabbt.

Med dessa resultat som grund bör vi därför resonera kring möjligheterna att skapa förbättringar av den organisatoriska arbetsmiljön inom förvaltningen i samband med den pågående DT.

Organisatorisk arbetsmiljö "tar sin utgångspunkt i verksamheten" och hur den organiseras och drivs. Den grundläggande kompetensen kring detta hämtar vi i organisationsteori och inom arbets- och organisationspsykologin. Bolman och Deal (2014) menar att för att förstå en organisation krävs att man anlägger flera perspektiv – ett strukturellt som bl.a. handlar om hur vi organiserar, leder och styr en organisation; ett HR-perspektiv (human resource) som fokuserar på mänskliga behov och mänskliga resurser i en organisation som kompetens och hälsa; ett symboliskt perspektiv som betonar normer och värderingar eller organisationskultur och ett "politiskt" perspektiv som handlar om makt och olika intressen som kan visa sig på lite olika sätt. Perspektiven kan utgöra en bakgrund när det gäller att beskriva och analysera den organisatoriska arbetsmiljön. liksom i samband med en nulägesanalys, vilket också gjordes vid uppstarten av detta utvecklingsprojekt. (Se rapportens avsnitt 1 Nulägesanalys av ledarnas erfarenheter av DT).

Arbetsvillkorens betydelse

Ett annat sätt att uttrycka innehållet av de fyra perspektiven och det innehåll som framkommer i nulägesanalysen är att säga att det handlar om "arbetsvillkor". Här handlar det sedan om att kunna göra kopplingar mellan arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa. Vad kan göras för att främja hälsa och vad är det som kan orsaka ohälsa? Har vi kompetens kring detta så kan vi formulera mål, välja strategier och utvärdera resultat. Vi skall här presentera några modeller som kan vara vägledande för tanke och handling när man arbetar med organisatorisk arbetsmiljö. Den första modellen betonar uppdraget och resultat medan den andra mer fokuserar på arbetsvillkor och kopplingarna mellan verksamhetsfrågor, arbetsmiljö och hälsa, se Figur 14.



Figur 14. Kopplingen mellan Uppdrag – Verksamhet - Resultat

Grundfrågan för en organisation är: **Varför finns vi till?** När det gäller den offentliga sektorn handlar det om att vi har ett uppdrag som kan handla om utbildning, sjukvård, omsorg, service, infrastruktur eller myndighetsutövning. Med detta som utgångspunkt organiserar vi en verksamhet som levererar det önskade resultatet som kan värderas av medborgare, brukare, patienter, klienter eller kunder som vi då kallar yttre kvalitet. Ser vi till under vilka förutsättningar vi levererade vårt uppdrag så handlar det om den inre kvalitén eller den organisatoriska arbetsmiljön som här utgör en av de avgörande faktorerna.

Kraven kan handla om uppsatta mål, att ha rätt kompetens för uppdraget, att följa regelverk, att uppnå vissa prestationsmål eller om att ha ett gott bemötande. "Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav. Det ställs krav på *vad* som skall göras, till exempel vilken vård som ska ges, vilka tjänster eller vilken service som skall tillhandahållas. Det ställs också krav på *hur mycket* som skall göras (kvantitet) och *hur bra* det skall göras (kvalitet) och *när* det skall vara klart" (Arbetsmiljöverket, 2015, s. 34).

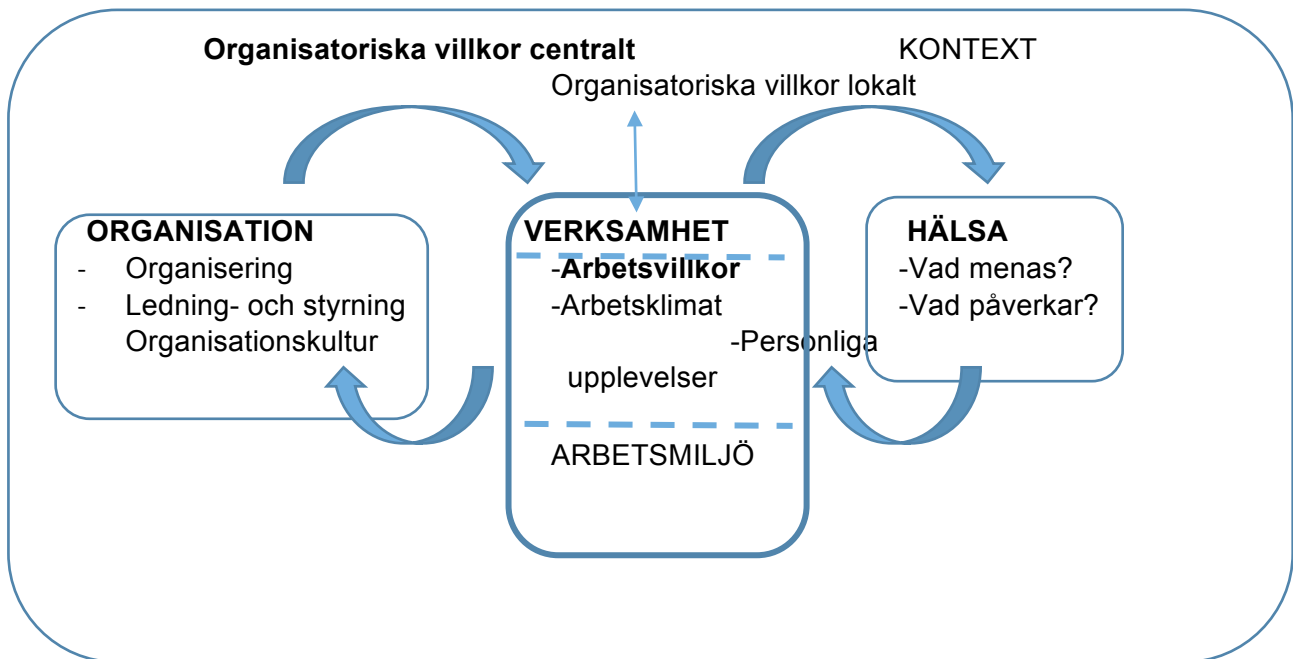
Resurserna kan handla om personal, kompetens, engagemang, pengar, tid, lokaler, nätverk m.m. **Ansvar** är kopplat till den roll man har vilket kan innebära ett arbetsmiljöansvar om man är chef eller olika former av ansvar kopplat till profession eller det uppdrag man har. Det kan handla om att känna till regelverk, att använda skyddsutrustning eller det kan handla om att rapportera avvikelser. Ser vi det från ett mer främjande perspektiv så har man ett stort ansvar för att själv bidra till ett gott arbetsklimat och en god arbetsmiljö.

Kommunikation kopplat till organisatorisk arbetsmiljö kan handla om uppdragsdialog vilket innebär att ledningen på ett tydligt sätt kommunicerar mål, uppdrag, krav och resurser. Det kan också handla om att ge feedback eller återkoppling på det arbete som utförs. Detta är i sig faktorer som är hälsofrämjande och som kan kompletteras med de vardagsnära frågorna som handlar om att bli sedd och lyssnad på som i första hand det nära ledarskapet kan påverka. Detta för oss in på hur vi kan göra kopplingar mellan verksamhetsfrågor, arbetsmiljö och hälsa.

En formell organisation utmärks av:

- Arbetsfördelning och specialisering
- Samordning och styrning
- Ledarskap
- Mål, (Bruzelius och Skärvad, 2011, s. 27)

Externa villkor – samhällsvillkor och livsvillkor

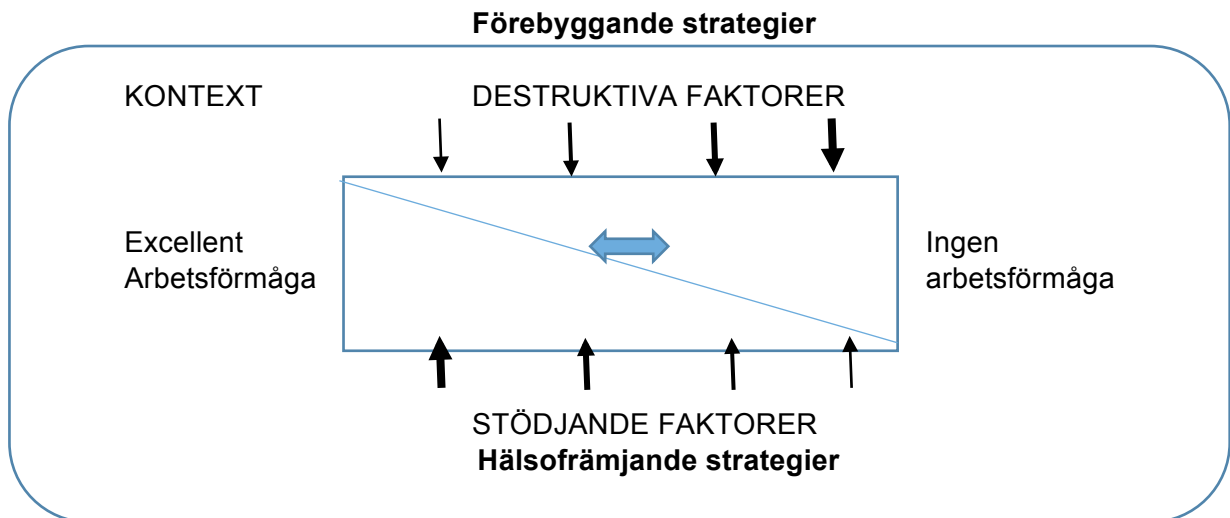


Figur 15. Koppling Verksamhet – Arbetsmiljö - Hälsa

Organisering handlar om roll och ansvarsfördelning eller **fördelning av arbetsuppgifter**. Hur verksamheten organiseras påverkar arbetsvillkoren både på grupp- och individnivå. En vanlig organisationsform är linje – stab vilket innebär att beslut tas i linjen där det tydligt framgår vilka hierarkiska nivåer eller hur många beslutsnivåer som finns. Till sin hjälp i exempelvis juridiska frågor, IT-frågor, personalfrågor och arbetsmiljöfrågor finns stödresurser i form av stab eller andra stödresurser som kan vara kopplade till HR-kontor eller företagshälsovård. Det är linjen eller verksamheten som äger frågorna och har huvudansvaret.

Ledning och styrning utgör en mycket avgörande roll för hur en organisation och dess medarbetare fungerar och agerar. Varje organisation har ett antal olika ledningssystem som påverkar medarbetarnas vardag och därmed såväl arbetsmiljö som hälsa. Om vi börjar på ett övergripande plan så kan det vara starkt fokus på kontroll eller motsatsen på tillit. Verksamhetens art påverkar av naturliga skäl vilka lednings- och styrformer som är mest relevanta. Ekonomistyrning finns alltid med som en ram i alla organisationer där budget och bokslut blir viktiga ingredienser. I myndighetsutövning blir regelstyrning framträdande men finns i någon form med i all former av verksamheter. Arbetsmiljölagen, systematiskt arbetsmiljöarbete och AFS 2015:4 utgör ett exempel på regelstyrning. Normativ styrning handlar mer om att betona värdegrundsfrågor och normer som man vill skall genomsyra verksamheten och hur medarbetarna agerar i olika situationer. Tillitsbaserad styrning är en annan form som idag börjat bli framträdande, se Bringselius (2017) samt föregående avsnitt i denna rapport. Att styra genom mål utgör också en generell grund i de flesta organisationer (Alvesson och Sveningsson, 2012; Johansson och Skoog, 2007). När man skall arbeta med organisatorisk arbetsmiljö handlar det om att identifiera hur villkor, organisering och ledning- och styrning ser ut i just den egna organisationen – göra en bra kontext och nulägesanalys. Vi kan här konstatera att arbetsvillkor och organisering påverkar arbetsmiljö och hälsa och att arbetsmiljö och hälsa på motsvarande sätt påverkar verksamhetens resultat och kvalitet.

Följande modell kan vara vägledande i arbetet att förstå ett nuläge:



Figur 16. Destruktiva och stödjande faktorer för arbetsförmågan (Lindberg, 2006)

Utifrån ovanstående modell, i Figur 16, kan en dialog föras på arbetsplatsen eller i organisationen om vilka som uppfattas som de största riskfaktorerna och hur dessa skulle kunna elimineras eller påverkas – förebyggande strategier. På motsvarande sätt identifieras de faktorer som uppfattas som mest stödjande så kallade friskfaktorer och hur det skulle gå att underhålla dessa eller till och med utveckla – hälsopfrämjande strategier. Syftet är att bibehålla eller förbättra arbetsförmågan, hälsan och hållbarheten bland både ledare och medarbetare, som utgör en av organisationens viktigaste resurser (Winroth 2018).

Friskfaktorer i arbetslivet med organisationsfokus

Utifrån forskning kring vilka stödjande faktorer - friskfaktorer som finns i arbetslivet och som direkt kan härledas till den organisatoriska nivån, finns ett antal som kan vara värda att uppmärksamma i förvaltningen i samband med DT:

- Balans mellan: Krav – Resurs (kanske den allra viktigaste)
- Tydliga mål som kommuniceras
- Tid för reflektion, återhämtning och utveckling
- Skapa förutsättningar för delaktighet – känna att man kan påverka sin arbetssituation
- God kommunikation med formella och informella kommunikationsvägar och där det är möjligt att uttrycka kritiska åsikter (Arbetsmiljöverket, 2012; Abrahamsson et al., 2003; ISM, 2016).

Balansen mellan kraven och resurserna i förvaltningen är för närvarande inte helt tillfredställande för många. Det verkar till stor del ha att göra med att totalen av krav från både digitalisering och den dagliga driften tillsammans inte uppvägs av de resurser som står tillbuds. Vikten av tydliga mål är något som betonats i nulägesanalysen och vid senare fokusgruppdiskussioner, som främst då har handlat om VARFÖR och hur de olika digitala processerna som helhet hänger ihop och vad de ska leda till. För närvarande verkar tid för reflektion vara en bristvara, inte minst med tanke på problemen med Combine och på vissa håll problem med bemanningen, som även

drabbar ansvariga enhetschefer. Förutsättningarna för delaktighet finns t ex i form av erbjudanden att ingå i olika utvecklingsprojekt, men för vissa av enhetscheferna är det inte möjligt då medarbetare och servicen till brukarna kräver all deras tid. God kommunikation med formella och informella kommunikationsvägar är en friskfaktor och är något som ledarna efterfrågar ännu mer. Möjligheten att uttrycka kritiska åsikter har funnits genom fokusgruppdiskussionerna i detta utvecklingsprojekt, vilket har uppskattats av många. Samtidigt har det också funnits rädslor för att det skulle gå att identifiera de som kritiserat och att det då skulle medföra negativa konsekvenser för den enskilde.

En annan generell faktor som påverkar såväl verksamhet som arbetsmiljö är hur **ledarskapet** agerar och fungerar. Här handlar det såväl om det strategiska som det nära ledarskapet. Larsson (2010) visar i sin avhandling på ledarskapets värderingar och vilka verktyg i form av teorier och modeller de har att tillgå påverkar ledarnas beteende som i sin tur påverkar medarbetarnas beteende. Detta indikerar att det finns mycket att vinna på ledarskapsutveckling och också på att utveckla fungerande stödprocesser för ledarskap på olika nivåer. Exempel på några sådana stödprocesser som ledarna själva föreslår i de senaste fokusgruppvintervjuerna är:

- Handledning för enhetschefer, att ha någon att kunna reflektera och diskutera med. Det har tidigare efterfrågats, men pengar har saknats.
- Använda ledningsgruppernas träffar för erfarenhetsutbyte och handledning av varandra. Ledningsgruppsträffar på enhetschefsnivå är idag mestadels för information, anser flera.
- Få möjlighet att göra studiebesök eller liknande.

Andra förslag från ledarna handlar bland annat, om behovet av att uppdatera uppdragsbeskrivningar för enhetscheferna. "Kartan" behöver ritas om på grund av DT. I de tidigare rapporterna har det också framkommit olika former av förslag för att förbättra genomförandet av DT i organisationen.

Förslag till förbättringar av den organisatoriska arbetsmiljön i förvaltningen

- Identifiera genom olika former av dialoger vilka former av stöd/processstöd som både förvaltningsledning/verksamhetschefer, stöd och styrning och verksamhetsutveckling samt enhetschefer behöver. Alla befinner sig under stor press och högt förändringstryck.
- Kommunikationen kan vara en nyckelfaktor till förbättrad arbetsmiljö i förvaltningen i samband med DT. Skapa ledarforum och "meningsfulla möten" där direkta dialoger mellan förvaltningsledning/verksamhetschefer och enhetschefer möjliggörs.
- Främja de olika principer som finns för tillitsbaserad styrning, med speciellt fokus på förtroendeskapande mellan enhetschefsnivå och förvaltningsledningsnivå.
- Fokusera på friskfaktorer med organisationsfokus och arbeta strategiskt med balansen mellan Krav – Resurs och möjligheter för återhämtning i samband med DT.

Ett nästa steg - Vad säger forskningen om framgångsrik implementering av DT?

Kultur och kollegialt lärande

I en vetenskaplig artikel av Vey et al. (2017) med namnet *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*, lyfts de främsta principerna för framgångsrik implementering av DT, (se även avsnittet "Trygg förändringsledning, delaktighet och tillit vid DT). DT innebär att på många arbetsplatser påverkas ledares och medarbetares roller och mandat, där eget lärande och kompetensutveckling blir avgörande för deras förmåga att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på helt nya sätt, enligt Vey et al. (2017). Forskningen inom området påvisar vikten av att skapa rutiner för att hitta flexibla arbetssätt som gynnar teamarbete både på plats eller virtuellt, så att "kollegialt lärande" kan ske. Detta kan

jämföras med de team i förvaltningen som nu börjar använda Skype till hjälp, när arbetsgruppen befinner sig på olika platser och ändå kan mötas på detta sätt. Vey et al., betonar vikten av att gynna lärandet "på plats", inte alltid nödvändigtvis med formella utbildningar där man lämnar sitt arbete för att exempelvis gå på kurs. Det "kollegiala lärandet" som sker på arbetsplatsen eller i samverkan med andra grupper eller nätverk kring DT är en viktig hörnsten för att lyckas med framgångsrik implementering av DT. Detta har också ledarna beskrivit som viktigt, att ha möjlighet att träffas och få dela erfarenheter och lära av varandra i olika forum. Kompetensutvecklingsprojektet har möjliggjort detta menar flera och det har uppskattats. Det har varit positivt att lära känna sin organisation och känna samhörighet med hela förvaltningen vilket tidigare saknats, upplever ledarna.

Ledarna tar upp olika kompetensbehov som upplevs som viktiga i den fortsatta DT. Stödverksamheterna behöver ännu bättre identifiera medarbetares "kompetens och digitala mognad" vid införandet av digitala system. Annars får enhetschefer ytterligare arbetsuppgifter i att både stödja och ibland även "utbilda" sina medarbetare i digital kompetens.

Vey et al. (2017) poängterar vikten av att skapa en kultur i organisationen som gynnar pågående lärandeprocesser och förändring. Ledarna lyfter liknande tankegångar där de ser vikten av att "utbilda" och förbereda medarbetare kring vad som händer med individer och grupper vid förändringar. Lika viktigt är det också att få insikter om hur det egna lärandet sker, "att lära hur man lär" är en form av metalärande som underlättar mycket i de processer som uppstår vid DT.

Reflektionens och lärandets betydelse vid DT

En av de viktiga aspekterna av lärande är reflektionens betydelse. I en nyligen publicerad vetenskaplig studie visas på reflektion och lärandets betydelse vid DT genom införandet av nya IT-system. Denna studie genomfördes i en tysk bank där de anställda ställdes inför stora utmaningar när man omorganiserade och införde ett IT-system med mycket begränsade utbildningsinsatser. Istället var de anställda hänvisade till att utveckla sina nya arbetsmetoder genom att hitta nya sätt att samarbeta med kollegor och chefer (Hetzner, Heid och Gruber, 2015).

Det som framgick av denna studie var att organisationsförändringen uppfattades olika av olika individer. De personer som hade en större tilltro till sin egen förmåga (self-efficacy) tenderade att använda de utmaningar organisationsförändringen innebar för dem, till reflektion, eget lärande och problemlösning. De var också mer benägna att ta egna initiativ till att förbättra och förnya olika arbetsrutiner som krävdes i samband med förändringen. Detta till skillnad från dem som hade mindre tilltro till sin egen förmåga. Ytterligare ett resultat som studien påvisade, var att känslan av trygghet och tilliten till sina arbetskamrater spelade stor roll för att hantera utmaningarna vid denna digitalisering. Känslan av trygghet och tilliten till arbetskamrater var till och med större än till stöd och tillit till chef, även om det också var betydelsefullt. Forskarna i studien drar slutsatsen att stark tilltro till den egna förmågan i nya och krävande situationer, sker när personer känner både stöd och trygghet tillsammans med sina kollegor (Ibid). Detta kan vara något att ta fasta på i förvaltningen genom att på olika sätt stödja olika arbetsgruppers möjlighet för erfarenhetsutbyten och lära av varandra, vilket är något som också ledarna berört och föreslagit.

Referenser

- Abrahamsson, K., Bradly, G., Brytting, T., Eriksson, T., Forslin, J., Miller, M., Söderlund, B., & Trollestad, C. (2003). *Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Arbetsmiljöverket. (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer. Kunskapsöversikt. Rapport 2012:7*.
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö. (AFS 2015:4)*
- Armeliuss, A., & Höglund, B-Å., (2003) *Psykosocial arbetsmiljö hos administrativ personal vid den samhällsvetenskapliga fakulteten*. Forskningsrapport. Umeå Universitet.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi. Individerna och organisationen i samspel*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Askheim, O. P., & Starrin, B. (Red) (2007). *Empowerment i teori och praktik*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Bolman, L.G., & Deal, T. (2014). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning. Ett ramverk*. Tillitsdelegationen. Stockholm. Regeringskansliet.
- Bruzeliuss, L. H., & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*. Berkshire: Open University Press.
- Ellström, P-E. (2009). Användning och nytta av utvärderingar: Ett lärande perspektiv. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg, K. (Red). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund. Studentlitteratur.
- Frankl, V. E. (2006). *Livet måste ha mening*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Gillquist, A., Meunier, S., Palmgren, U., Thorslund, J., Nordh, A., & Sandström, J. (2017). *Handlingsplan för 2017-2025 - Förutsättningar för digital utveckling i kommuner, Landsting och regioner* (Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Hämtad 2018-09-05 från: <https://skl.se/download/18.47968f715aeb5f9d35e804d/1490939759066/SKL%20-%20Handlingsplan%20Gemensamma%20fo%CC%88rutsa%CC%88tningar%20fo%CC%88r%20digital%20utveckling%202017-2025%20v1.1.pdf>
- Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å., Sandblad, B., & Åborg, C. (2005). *Digital Arbetsmiljö. Rapport 2015:15*.
- Halmstad kommun. (2016). *Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2017*. KS 2016/0051. Hämtad 2018-09-05 från <https://www.halmstad.se/download/18.3fa58eb815c5338bc4e1252/1496137621889/Kommunstyrelsens+verksamhetsplan+2017+4%2C0.pdf>
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch. How to change things when change is hard*. New York. Brodway

- Hetzner, S., Heid, H., & Gruber, H. (2015). "Using workplace changes as learning opportunities: Antecedents to reflection in professional work". *Journal of Workplace Learning*. Vol 27, s. 34-59
- Institutet för stressmedicin. (2010). *Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser*. Rapport nr 9 2010, 2016 (uppdaterad version). Västra Götalandsregionen.
- Johansson, U., & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber.
- Karasek, R. (2004). An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand/control model. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24, 1, 446-456.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Kihlblom, G. (2005). *Släpp medarbetarna loss. Att utveckla verksamhet genom delaktighet*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.
- Kokkonen, K. (2013). "How are you, manager? A Literature Review of Care Home Managers' Wellbeing". In A. Hujala, S. Rissanen & S. Vihma. (Eds.). *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*. (pp. 162-175). Aalto University publication series CROSSOVER 2/2013. Hämtad 2018-09-05, från: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11819>
- Kolb, A., & Kolb, D. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: S. Armstrong & C. Fukami. (Eds.). *The SAGE handbook of management learning, education and development* (pp. 42–68). Los Angeles: SAGE.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Kronvall, K., Olsson, E., & Sköldborg, T. (1991). *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, J. (2010). *Healthy and effective leadership in organizations*. Sundsvall: University Printing Office at Mid Sweden University.
- Lindberg, P. (2006). *The work ability continuum. Epidemiological studies of factors promoting sustainable work ability*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No 3, (pp.498-512).
- Müllersdorf, M., Andersson, E.C., Andersson, K., Folke, M., & Svensson, R. (2016). *Ny teknik - nya yrkesroller inom vård och omsorg?* Regionförbundet Sörmland och Arenan för hälso- och välfärdsteknik vid Mälardalens högskola. Hämtad 2018-09-05, från: http://www.mdh.se/polopoly_fs/1.94722!/Menu/general/column-content/attachment/Rapport%20Arenan%20mars%202016.pdf
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53, 1287- 1328
- Nilsen, E.R., Dugstad, J., Eide, H., Knudsen Gullstett, M., & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services – a longitudinal case study. *BMC Health Services Research*, 16, 657. DOI 10.1186/s12913-016-1913-5
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). "Coping with stress of transformational change in a government department". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1, 2, 204-221.
- Rönneman, K. (2001). Pedagogiska verktyg och verksamhetsutveckling. I: L. Holmstrand, G. Härnsten & D. Beach (Red.) *Deltagarorienterad pedagogisk forskning*. Bidrag till NFPFs symposium

- om deltagarorienterad forskning i Stockholm, mars 2001. Uppsala: Arbetsrapporter från Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- SOU 2016:89. *För digitalisering i tiden*. Slutbetänkande av Digitaliseringskommissionen. Stockholm. Regeringskansliet. Hämtad 2018-09-05, från:
<http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2016/12/sou-201689/>
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi för hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups.
- Syvänen, S., & Tikkamäki, K. (2012). *Dialogic Leadership and ICT-Intensive Workplaces: How to Enhance Learning Potential*. Part of the [IFIP Advances in Information and Communication Technology](#) book series (IFIPAICT, volume 395)
- Theorell, T. (1998). *Antonovsky och hans KASAM. Röster om KASAM. 15 forskare granskar begreppet känsla av sammanhang*. Uppsala. Ord & Vetande AB.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol 10, s. 22-32
- World Health Organization (2010). *Healthy Workplace: a model for action. For Employers, workers, policymakers and practitioners*. Hämtad 2018-09-05.
<http://apps.who.int/iris/handle/10665/44307>
- Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa – En bok om hållbart arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1

Fokusgruppdiskussioner 29 januari 2018

1. Några frågor som skapar "skärpa" i vad är nuläget för mig/oss som förändringsledare

Kan ni beskriva nuläget för den digitala förändringsprocess som ni är inne i just nu?

Hur skulle ni vilja beskriva anledningen till att den digitala transformationen genomförs?

På vilket sätt har mål och syfte med denna digitala förändringsprocess förmedlats till er?

Vad var bra? Vad var mindre bra? (både med syftet och förmedlingen)

Hur ser ni på att införa just denna digitala transformation i er verksamhet?

Fördelar och nackdelar?

Påverkar din roll i processen ditt välbefinnande?

På vilket sätt (påverkar det ditt välbefinnande)?

Vad behöver ni själva/organisationen göra för att ni ska må bra i processen?

Hur påverkar förändringen ert ledarskap och er arbetsmiljö?

Hur påverkar förändringen er personal och deras arbetsmiljö?

Vid ca 30 min.

2. Frågor som utforskar: har jag "trygghet" i att leda i denna förändringsprocess på ett systematiskt sätt, eller inte, och i så fall vad hämmar - vilka villkor, resurser saknas, etc

- Kan ni beskriva vad ni behöver för att vara trygga i att leda den här förändringsprocessen?
 - Hinder/utmaningar för att ni ska kunna känna er trygga i att leda den här förändringsprocessen?
 - Vilka i så fall?
- Finns det hinder/utmaningar som ni upplever påverkar/kan påverka ert välbefinnande som förändringsledare?
- I nulägesanalysen såg vi ett eventuellt dilemma. Flera av er tycker verksamheten är för toppstyrd men efterfrågar mer tydlig styrning. Å ena sidan vill ni vara mer trygga, säkra och tydliga, å andra sidan vill ni få in mer medarbetarperspektiv, öka delaktigheten bland medarbetarna och öppna för deras behov och idéer. Håller ni med om dilemmat? Vad tänker ni om det? Hur kan ni förhålla er till det?

Vid ca 60 min

3. Frågor som berör att leda förändringen från nuläget till önskat läge, om ledarstilar och förändringsstrategi

- Kan ni beskriva vilka utmaningar ni ser framför er när det gäller de resurser som behövs för att genomföra den digitala förändringsprocess som ni är inne i just nu?
 - Vad gör ni för att hantera dessa utmaningar?
 - Vad behöver ni hjälp med att hantera?
 - Av vem/vad?
- Förändringsprocessen pågår samtidigt med den vanliga verksamheten och hur skiljer sig ledarskapet i den?
 - Vad upplever ni som skillnaden mellan att leda förändringen och driften?
- Sista frågan - Har ni någon strategi i förändringsarbetet, om hur ni ska nå målen?
 - Hur ser ni vägen framför er?
 - Har ni en karta som ni kör efter eller åker ni bara med?
 - Beskriv era kartor.
- Avslut

Tack alla!

Bilaga 2

Fokusgruppdiskussion 28 februari 2018

Tema 1 Case

1. Skulle ni kunna berätta för varandra om era case?
 - a. Möjlighet och hinder för genomförandet av ert case?
 - b. Hur hanterar du din ledarroll i detta case?
 - c. Hur skapar ni förutsättningar för en god arbetsmiljö i implementeringen av era case?

(Efter ca 30 min) Tema 2 Kultur

2. Vilka värderingar, normer och attityder är tongivande bland personalen när det gäller DT?
 - a. Vilka normer och attityder upplever du som ledare är utmanade i samband med DT?
 - b. Tankar och strategier du har för att hantera olika normer och attityder?
 - c. Något om normer och attityder vi inte pratat om?
2. Hur påverkar DT roller och ansvar (maktförhållanden):
 - a. I organisationen internt?
 - b. Gentemot brukare/klienter/kunder?

(Efter ca 60 min) Tema 3 Välmående, hälsa och organisatorisk arbetsmiljö

1. Hur upplever ni balansen mellan krav och resurser i ert arbete?
 - a. Hur påverkar DT ledning och styrning samt sättet att leda verksamhet?
2. Kan ni ge exempel på hur DT påverkar det sociala samspelet på arbetsplatsen – samarbetet och tilliten:
 - a. På ett positivt sätt?
 - b. På ett negativt sätt?
3. Hur kan du som ledare kommunicera nödvändigheten av delaktighet och medansvar om DT skall bli framgångsrikt? (Medarbetarskap)
4. Vilka "verktyg" för tanke och handling har du i din verktygslåda som kan vägleda dig när det gäller att arbeta för en god arbetsmiljö och för att personalen och du själv kan bibehålla eller till och med förbättra hälsan?

Bilaga 3

Fokusgruppdiskussioner 27 mars 2018

1. *KASAM - Känsla av sammanhang*

Begriplighet:

Beskriv vilka kunskaper från projektet som hjälpt dig under de senaste veckorna?

- Koppling till de digitala systemens införande?
- Egen roll som förändringsledare?
- Arbetsmiljö och hälsa?

Hanterbarhet:

Vilka verktyg för att handla och agera från projektet tycker du har hjälpt dig i din roll som ledare?

(Efter ca 30 min)

Hur upplever du dina påverkansmöjligheter över din egen arbetsituation?

Finns det något som du upplever som övermäktigt?

Meningsfullhet:

Har projektet haft någon betydelse för din motivation som förändringsledare?

- Beskriv hur?
- Finns det några etiska dilemman i samband med DT som du identifierat?
- Vilka är de mest positiva aspekterna för dig av DT?

(Efter ca 60 min)

2. *Fortsatt kompetensutveckling och lärande*

Vilken betydelse har ditt case haft för din kompetensutveckling?

- Finns det något idag som du gör annorlunda p.g.a. nya insikter genom ditt case?

Vad behöver du som förändringsledare främst utveckla dina kompetenser inom?

Något annat kring kompetensutveckling och lärande vi inte pratat om?