



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

VT18

# Digitalisering, aktörskap och motivation

En kvalitativ studie om mottagande i en svensk vårdorganisation

**Författare:** Oskar Jörding, Hannes Rönnerfalk och Johan Säfström

**Handledare:** Stefan Sveningsson

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel: "Digitalisering, aktörskap och motivation"*

*Seminareidatum: 2018-05-31*

*Ämne/Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng*

*Författare: Oskar Jörding, Hannes Rönnerfalk och Johan Säfström*

*Handledare: Stefan Sveningsson*

*Nyckelord: Interaktiv motivation, Mottagande, Processuell analys, Digitalisering, Organisationsförändring*

*Syfte:* Syftet är att öka förståelsen för hur mottagarnas motivation påverkar mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation. Vidare förväntas denna förståelse bidra till ökad kunskap om hur mottagandet påverkar förutsättningarna för implementeringen av en kommande digitaliseringsåtgärd.

*Metod:* För att uppfylla syftet med uppsatsen har en kvalitativ studie genomförts. Studien har ett konstruktionistisk förhållningssätt med ett tolkande synsätt. Semistrukturerade intervjuer har genomförts, och data har analyserats genom en bottom-up metod.

*Teoretiska perspektiv:* Uppsatsens teoretiska avsnitt har delats upp i tre delar. Den första delen behandlar organisationsförändring ur ett tekniskt perspektiv, den andra behandlar processperspektivet av organisationsförändring och det tredje behandlar interaktiv motivation i termer av normer, ömsesidighet och identitet.

*Empiri:* Det empiriska materialet består av intervjuer med 9 anställda på Södersjukhuset samt 2 anställda på Stockholms läns landsting.

*Resultat:* Den interaktiva motivationen påverkar inte bara mottagandet av en specifik förändringsprocess, men också upplevelsen av själva organisationsstrukturen. Det innebär att en förändringsprocess inte enbart betraktas i termer av det som ska förändras och hur processen ser ut, utan påverkar också hur hela organisationen upplevs av mottagarna.

## **Abstract**

*Title: "Digitalisering, aktörskap och motivation"*

*Seminar date: 2018-05-31*

*Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points*

*Authors: Oskar Jörding, Hannes Rönnerfalk och Johan Säfström*

*Advisor: Stefan Sveningsson*

*Key words: Interactive motivation, reception, processual analysis, digitization, organizational change*

*Purpose: The purpose is to increase the understanding of how the recipients motivation affects the reception of digitization in a healthcare organization. This understanding will contribute to increased knowledge of how the reception affects the conditions for the implementation of coming digitization measures.*

*Methodology: To fulfill the purpose of the thesis a qualitative study has been carried out. The study has a constructionist approach with an interpretative view. Semi-structured interviews have been carried out and the data has been analysed with a bottom-up method.*

*Theoretical perspective: The thesis' theoretical section is divided into three parts. The first deals with organizational change from a technical perspective, the second deals with the processual perspective of organizational change and the third deals with interactive motivation in terms of norms, reciprocity and identity.*

*Empirical foundation: The empirical material consists of interviews with 9 employees at Sachsska and 2 employees at Stockholms läns landsting.*

*Conclusions: The interactive motivation does not only affect the reception of a specific change process, but also the perception of the organizational structure itself. This means that a change process is not only viewed in terms of what is subject to change and what the process looks like, but also affects how the entire organization is perceived by the recipients.*

1. Inledning .....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problematisering .....	6
1.3 Syfte .....	8
1.4 Frågeställning .....	8
1.5 Disposition .....	8
2. Metod .....	9
2.1 Ontologi .....	9
2.1.1 Socialkonstruktionism .....	9
2.2 Epistemologi .....	9
2.2.1 Tolkande synsätt .....	10
2.3 Induktiv metodologi .....	10
2.4 Fallstudie .....	10
2.4.1 Metoden .....	10
2.4.2 Studieobjektet .....	11
2.4.3 Framtidens Vårdinformativmiljö .....	12
2.5 Intervju som metod .....	12
2.6 Val av respondenter .....	13
2.7 Intervjuernas struktur .....	14
2.8 Kvalitativ metodologi .....	15
2.9 Analysmetod .....	15
2.9.1 Bottom-up .....	16
2.10 Kvalitetsbedömning .....	17
3. Teori .....	18
3.1 Tekniskt perspektiv på organisationsförändring .....	18
3.2 Processperspektiv .....	19
3.2.1 Processuell analys .....	19
3.2.2 Tolkning .....	20
3.3 Interaktiv motivation .....	22
3.3.1 Normer .....	23
3.3.2 Ömsesidighet .....	23
3.3.3 Identitet .....	23
4. Empiri .....	24
4.1 Bakgrund .....	24
4.2 Mottagande .....	28
4.2.1 Tröghet .....	28
4.2.2 Tid .....	33
4.2.3 Tjänlighet .....	38
4.2.4 Sammanfattning .....	43
5. Analys .....	44
5.1 Perspektiv på förändring .....	44
5.2 Mottagande och motivation .....	45
5.2.1 Tröghet .....	46
5.2.2 Tid .....	48

5.2.3 Tjänlighet .....	49
5.2.4 Sammanfattning av mottagande och motivation.....	50
6. Slutsats .....	51
6.1 Slutsats .....	51
6.2 Förslag på framtida forskning.....	52
7. Källförteckning .....	54

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

”Digitalisering” – ett begrepp som fått ett allt större fäste, och betydelse, inom ekonomin, kulturen, politiken och samhället i stort. Vi lever idag i ett informationssamhälle som drivs av den ökade digitaliseringen av exempelvis kommunikation och information (Hassan, 2008). Den svenska Digitaliseringskommissionen i Sverige menar att digitaliseringen har tagit rollen som motor för samhällets utveckling (Karolinska Institutet, 2018). Digitalisering är ett relativt brett begrepp, men Sveriges regering använder definitionen: Digitalisering avser omvandlingen av information från analogt till digitalt. Syftet är att strukturera information och göra den sökbar samt tillgänglig genom digitala kanaler. Vidare avser digitalisering också den breda användningen av IT i samhället, som innebär att kommunikationen mellan organisationer, individer och deras omgivning förändras (Digitaliseringskommissionen, 2014).

Digitaliseringen har förändrat hur vi kommunicerar och hanterar information i samhället. Ett tydligt exempel är den utveckling som banksektorn genomgått, där både en integrering av ny teknologi och en omfördelning av ansvar påverkat dess utveckling (Carlsson, 2004). Den offentliga sektorn har inte lyckats lika väl som banksektorn med att anamma möjligheterna som den teknologiska utvecklingen fört med sig. Ett bevis på detta är hur Regeringen (2016) uttalat sig om att den offentliga sektorn har ett stort behov av digitalisering, inte minst inom hälso- och sjukvården. Hälso- och sjukvården står idag inför ett stort antal utmaningar som bidrar till detta behov av digitalisering. En centralt bidragande faktor, i Sverige, är att hälso- och sjukvården behöver hantera en ökande och åldrande befolkning, men också att den bygger på arvet av en sjukvårdsstruktur som i många avseenden behöver moderniseras (McKinsey & Company, 2016; PricewaterhouseCoopers i Sverige AB, 2015; Sveriges Kommuner och Landsting, 2006).

För att möta de utmaningar hälso- och sjukvården står inför, har Sveriges Regering satt upp som mål att digitalisera vården och att Sverige ska bli världsledande inom e-hälsa år 2025 (Regeringen, 2016). För att nå det här målet kommer det krävas nya digitala redskap inom vården som underlättar och effektiviserar för både personal och patienter. En utvecklad och digitaliserad hälso- och sjukvård har potentialen att förbättra tillgängligheten och kvaliteten

samt kontrollera de stigande kostnader som svensk sjukvård behöver hantera. Redan nu är hanteringen och användandet av informationssystem inom internationell hälso- och sjukvård ett relativt utbrett verktyg för att möta liknande utmaningar och uppnå ökad kvalitetsvård. Under 00-talet infördes exempelvis nationella informationssystem för vården i bland annat Kanada, Sydkorea, Storbritannien och USA (Hyruk, 2010). Sveriges olika landsting har dock varit långsamma i anammandet av dessa nya system, men har under de senaste åren påbörjat en mer extensiv digitalisering. Dagens digitala vårdinformationsmiljö gör det möjligt för medarbetare att digitalt kunna ta del av bl.a patienters journaler, dosering av läkemedel och en mängd annan information som underlättar en mer effektiv och bättre vårdmiljö. Många av dessa informationssystem är dock omoderna och kan inte integrera med varandra. Det innebär bland annat att kommunikationen mellan olika sjukhus inom Stockholms läns landsting (SLL) är begränsad och att mycket dokumentation behöver utföras flertalet gånger. Stockholms Landstingsfullmäktige har därför beslutat att SLLs vårdinformationsmiljö ska utvecklas och att en nytt program ska upphandlas. Detta program går under namnet Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM) och inkluderar bland annat ett nytt informationssystem. Systemet förväntas erbjuda ett förbättrat vårdkontinuitetsstöd i och med att det ger möjlighet för SLL att interagera med andra vårdgivare och deras informationssystem. SLL argumenterar för att programmet kommer resultera i både en effektivisering och en kvalitetshöjning av vården (Stockholms Läns Landsting, 2018a).

## 1.2 Problematisering

Digitala lösningar inom hälso- och sjukvård har inneburit ett paradigmskifte som erbjuder en möjlighet att tackla de många utmaning vården ställs, och förväntas ställas, inför. Digitaliseringen av vården är dock en långtgående process som steg för steg kommer förändra allt ifrån hur vårdpersonalen interagerar med patienter till hur information och kommunikation hanteras. Framtidens vårdinformationsmiljö är därför att betrakta som Stockholms Läns Landstings nästa stora steg i digitaliseringen, vilken har föregåtts och möjliggjorts av flertalet andra digitaliseringsåtgärder.

Trots att FVM är ett nödvändigt nästa steg i digitaliseringen, innebär det en stor omställning för SLL som innefattar över 40 000 anställda (intervju Lisa, 11 maj 2018). Då organisationsförändringar ofta möter friktion, inom och utanför organisationen, i dess olika stadier, är det sannolikt att implementeringen av FVM kommer göra detsamma. Friktionen

kan utgöras av exempelvis ett lågt engagemang, eller rent av motstånd, hos de anställda (Palmer, Dunford & Buchanan, 2017). Då förändringen gäller en offentligt organisation kan friktionen också komma från utomstående aktörer som har ett intresse i organisationen, där skattebetalare ingår. För att Framtidens vårdinformationsmiljö ska bli en lyckad organisationsförändring ligger det i organisationens intresse att försöka minska friktionen i så stor utsträckning som möjligt. Dels för att undvika onödiga kostnaderna och förseningar, men också för att minska risken för att friktionen blir så påtaglig att förändringen överhuvudtaget inte går att genomföra (Pardo del Val & Martinés Fuentes, 2003).

Digitaliseringsåtgärder, likt FVM, har pågått under flera år inom den offentliga sektorn och denna typ av organisationsförändring är inte skonad från den problematik som diskuteras ovan. Mer konkret kan implementeringen av digitala lösningar innebära att det operativa arbetet påverkas eller att rutinerna ändras, vilket bidrar till att skapa en osäkerhet hos de anställda och följaktligen riskerar det att bidra till den nämnda friktionen (Rumelt, 1995; Waddell & Sohal, 1998). Vidare kan motsättningar vid, exempelvis, implementering av ett nytt informationssystem leda till ett bristande engagemang i användandet av det nya systemet, vilket kan resultera i att hela systemet fallerar (Aladwani, 2001). Det är därför av stor vikt att man under införandet av ett nytt informationssystem, som FVM, tar hänsyn till mottagarna av systemet (läkare, sjuksköterskor, medicinska sekreterare, m.fl.) och försöker få med dessa i organisationsförändringen.

Huruvida implementeringen av Framtidens vårdinformationsmiljö kommer bli en lyckad organisationsförändring beror på flertalet faktorer, men en av de viktigaste drivkrafterna i organisationsförändringar är de anställdas motivation. En hög motivation bidrar till ett högt engagemang hos medarbetarna i förändringen men det underlättar också arbetet med att få de anställda att acceptera förändringen (Kroth, 2007, återgiven i Gilley et al. 2009). Således leder en hög motivation till ett bra mottagande av organisationsförändringen, vilket är en nyckelförutsättning för att förändringen ska bli framgångsrik. Digitalisering är ett förhållandevis nytt fenomen och vi vet relativt lite om hur motivation påverkar mottagandet av en digitalisering, framförallt inom vården. Det är därför av intresse att öka förståelsen för relationen mellan motivation och mottagandet i denna kontext. Eftersom digitaliseringen av hälso- och sjukvård innefattar mer än bara FVM anser vi det nödvändigt att anlägga ett processperspektiv för att reda ut hur motivationen påverkas och har påverkats av digitaliseringen i stort. Vidare ser vi motivation som resultatet av en interaktiv process inom



organisationen och kommer därför fokusera på hur motivationen präglas av normer, identitet och ömsesidighet inom organisationen

### 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för hur mottagarnas motivation påverkar mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation. Vidare förväntas denna förståelse bidra till ökad kunskap om hur mottagandet påverkar förutsättningarna för implementeringen av en kommande digitaliseringsåtgärd.

### 1.4 Frågeställning

- Hur påverkar motivation de anställdas mottagande av digitalisering i en vårdorganisation?

### 1.5 Disposition

I det här avsnittet presenterar vi uppsatsens olika delar; Inledning, Metod, Teori, Empiri, Analys och Slutsats.

- Introduktion innehåller en bakgrund som ämnar introducera ämnet för läsaren samt den problematisering som ligger till grund för uppsatsens syfte och frågeställning.
- I Metod anger vi den världsåskådning vi har i uppsatsen och det tillvägagångssätt vi har haft för att samla in och analysera empirin.
- I Teori presenterar vi det teoretiska ramverk som vi använder för att analysera empirin.
- Empiri presenterar den insamlade datan genom först en bakgrund och sedan utifrån tre identifierade trender; Tröghet, Tid och Tjänlighet.
- I Analys tolkar vi empirin utifrån relevant teoretiskt ramverk.

- I Slutsats besvarar vi syftet och frågeställningen utifrån vad vi kommit fram till i analysen samt tydliggör uppsatsens bidrag. Vi presenterar även förslag till framtida forskning.

## 2. Metod

### 2.1 Ontologi

Social ontologi innefattar två olika synsätt på sociala entiteter: objektivism och konstruktionism. Skillnaden mellan dessa två perspektiv är att konstruktionism ser dessa entiteter som sociala konstruktioner som skapats av *sociala aktörers* uppfattningar och handlingar, medan objektivismen ser dessa entiteter som något som existerar oberoende av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2015).

#### 2.1.1 Socialkonstruktionism

Studien vi genomför går i linje med det konstruktionistiska perspektivet då den ämnar utreda individer inom en social entitet, i detta fall ett sjukhus, och hur dessa individer upplever och samspelar med sin omvärld. Bryman och Bell (2015) menar att sociala fenomen och deras syfte är något som inom konstruktionismen skapas och är i konstant revision av sociala aktörer. Det är därför intressant att undersöka det sociala fenomenet utifrån individerna och deras tolkningar och upplevelser, vilket föranleder valet att utföra intervjuer. Vidare är syftet med studien att öka förståelsen för hur mottagarnas motivation påverkar mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation, vilket gör det lämpligt att anta socialkonstruktionistiskt perspektiv.

### 2.2 Epistemologi

Epistemologi är läran om vad som anses vara, eller bör vara, accepterad kunskap inom en disciplin. Inom epistemologin finns det två konkurrerande synsätt då det kommer till att svara på frågan om den sociala världen kan eller ska studeras med samma principer som inom naturvetenskapliga studier; å ena sidan positivism, som argumenterar för, och å andra sidan det tolkande synsättet, som argumenterar mot (Bryman & Bell, 2015).

### 2.2.1 Tolkande synsätt

Det tolkande synsättet ger oss en strategi för att se individer som sociala entiteter, och inte som naturvetenskapliga objekt. Denna strategi hjälper oss genom att ge oss en förståelse för att det inte finns någon objektiv sanning till hur individens verklighet ser ut, utan att hur de upplever sin omgivning baseras på hur de väljer att tolka den. På så sätt får vi en förståelse för syftet av individernas handlande i sociala sammanhang. (Bryman & Bell, 2015). Studien av den sociala världen vi genomför på organisationen kommer att behandla sociala aktörer och deras handlingar samt föreställningar, vilket gör det lämpligt att studien genomförs med ett tolkande synsätt, och inte ett positivistiskt.

## 2.3 Induktiv metodologi

Studien genomförs med en induktiv metodologi. Vi har valt en induktiv metodologi då det är fördelaktigt för att uppfylla uppsatsens syfte att ta utgångspunkt i insamlat empiriskt material och dra slutsatser utifrån detta, något vi gör utan någon teoretisk förförståelse (Alvehus, 2013). Våra slutsatser som vi drar utifrån det insamlade empiriska materialet ligger till grund för teoretiserandet som ämnar att förklara det fenomenet som vi valt att undersöka: hur mottagarnas motivation påverkar mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation (Lundahl & Skärvad, 2016). Studien kommer att innehålla vissa abduktiva inslag, då det är svårt att på förhand ej ha en uppfattning om ett fenomen (Alvehus, 2013).

## 2.4 Fallstudie

### 2.4.1 Metoden

I vår studie använder vi oss av en fallstudie för att samla in det empiriska materialet. Fallstudier syftar till en undersökning som endast studerar ett eller ett fåtal fall, vilket tillåter oss att studera fallet/fallen i detalj och i flera dimensioner. Ett fall kan innefatta allt ifrån en person, ett utbildningsprogram eller en organisation. Det som legitimerar valet av fall och gör det relevant för studien bestäms främst av den frågeställning som avses besvaras. Tillämpningen av fallstudier är vanlig när man intresserar sig för ett fenomen i sitt sammanhang och ämnar skapa en förståelse för det på djupet. Fördelen med att tillämpa en fallstudie är dessutom att vi får en möjlighet att anlägga ett holistiskt synsätt och undvika

alltför förenklade eller artificiella studier. Inom organisationsteori anses nämligen ett holistiskt synsätt underlätta skapandet av förståelse för organisationens hela komplexitet (Lundahl & Skärvad, 2016). Vidare är den formulerade forskningsfrågan viktig vid valet av en fallstudie. Lundahl och Skärvad (2016) menar att ifall forskningsfrågan innehåller ”hur eller varför” är fallstudie ett lämpligt val. Då vi valt att besvara frågeställningen ”Hur påverkar motivation de anställdas mottagande av digitalisering i en vårdorganisation?” är en fallstudie således en passande metod. Yin (1989 citerad i Lundahl & Skärvad, 2016) menar att en fallstudie är särskilt lämpligt ifall fallet utgör ett unikt tillfälle, vilket vi anser Sachsska barnkliniken vara tack vare det stadiet vilken förändringen befinner sig i samt förändringens omfattning. För att kunna undersöka hur denna förändring påverkar de anställda finner vi det nödvändigt att genomföra en djupgående studie med fokus på en enhet på ett sjukhus i Stockholms Läns Landsting (SLL), nämligen Sachsska barnkliniken på Södersjukhuset. Emellertid ämnar vi genomföra en instrumentell fallstudie, vilken har som syfte oss att förstå ett bredare problem och därmed kunna generalisera våra slutsatser (Bryman & Bell, 2015).

#### 2.4.2 Studieobjektet

Den organisation vi valt att studera är, som tidigare nämnt, Södersjukhusets i Stockholm. Södersjukhuset är ett akutsjukhus och räknas som nordens största akutmottagning, räknat i antal patientbesök per år. Sjukhuset bedriver också klinisk forskning i samarbete med Karolinska Universitetssjukhuset samt utbildning av läkarstudenter. Mer specifikt ämnar vi studera avdelning på sjukhuset, nämligen Södersjukhusets barn- och ungdomsklinik ”Sachsska barn- och ungdomssjukhuset”. Sachsska är den avdelning på Södersjukhuset som ansvarar för barn- och ungdomsvård upp till 18 år. Sachsska har ca 300 anställda och tar årligen emot ca 70 000 besök i öppen barnsjukvård och vårdar ca 5000 barn och ungdomar på slutenvårdsavdelningarna (Södersjukhuset AB, 2017). Valet av Sachsska barn- och ungdomssjukhuset som fall i vår studie anser vi relevant av olika skäl. Först och främst är Sachsska en välfungerande klinik på ett av Sveriges högst rankade mellanstora sjukhus (Dagens Medicin, 2018). Då vår studie ämnar fokusera på hur de anställda förhåller sig till digitalisering anser vi det fördelaktigt att Sachsska i övrigt är en välfungerande klinik. Vidare kommer Sachsska att implementera den digitalisering som SLL planerat att genomföra under de kommande åren och är därmed i högsta grad påverkad av den problematik vi diskuterar i problematiseringen.

### 2.4.3 Framtidens Vårdinformationsmiljö

Stockholms läns landsting omfattar 2.3 miljoner invånare, samt har en befolkning som ökar med 40.000 om året, något som ställer ökade krav på en effektivare hantering av tid och information inom sjukvården. Därför har man beslutat om en upphandling av ett nytt informationssystem för sjukhus och primärvård inom SLL vid namn Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM). Budgeten för upphandlingen är satt till 2.2 miljarder svenska kronor, och arbetet med implementeringen förväntas bli en omfattande omställning. SLL planerar inleda implementeringen av FVM med pilotinstallationer, och vidare med breddinförande (Lindström, 2017). Nyttan som den gemensamma digitala plattformen förväntas bidra med är möjligheten till nätverkssjukvård, standardisering av arbetssätt, lättare kvalitetsuppföljning, ökad informations- och IT-säkerhet samt ett datalagring som hanteras enligt rådande lagstiftning (Stockholms Läns Landsting, 2018).

## 2.5 Intervju som metod

För att få en djupare förståelse för individers upplevda motivation sker insamlingen av primärdata genom kvalitativa intervjuer. Enligt Bryman & Bell fokuserar kvalitativa intervjuer på respondentens synpunkt och upplevelse av ett fenomen (Bryman & Bell, 2015). Då vi ämnade få en fördjupad förståelse för individers uppfattning om ett *socialt sammanhang* väljer vi därför intervjuer som tillvägagångssätt för att samla in data. Då vi ämnar skapa en djupare förståelse för individers upplevda motivation använder vi oss av semistrukturerade intervjuer. Enligt Lundahl & Skärvad erbjuder semistrukturerade intervjuer en extensiv flexibilitet då respondenterna tillåts utveckla sina svar samt att relevanta uppföljningsfrågor kan ställas, och på så sätt bidra med en djupare insyn. De semistrukturerade intervjuerna ger oss även möjligheten att få mer nyanserade och uttömmande svar (Lundahl & Skärvad 2016). Intervjuerna utgår från en förskriven intervjuguide, vilket enligt Lundahl, & Skärvad innebär att vi på förhand bestämmer ett antal frågor (Lundahl & Skärvad, 2016). Intervjuguiden innehåller frågor som vi anser kan resultera i svar från respondenterna som bidrar med relevant insyn från deras perspektiv. Frågorna är även planerade för att erbjuda ingångar till följdfrågor, vilket gör det möjligt för intervjun att ta sidospår vilket öppnar upp för en djupare förståelse av vad respondenterna förmedlar.

## 2.6 Val av respondenter

För att besvara vår frågeställning intervjuar vi 6 stycken medarbetare och 3 stycken chefer inom samma klinik på Sachsska samt 2 stycken programansvariga inom Landstinget, som ansvarar för delar av den digitalisering som SLL planerar att genomföra. De medarbetare som intervjuas består av olika yrkeskategorier inom sjukvården; sjuksköterskor, kirurger, läkare och medicinska sekreterare. De chefer som intervjuas tillhör någon av dessa kategorier men har utöver sin yrkesroll ett övergripande chefsansvar inom Sachsska. Anledningen till den här fördelningen är att vi framförallt är intresserade av hur operativ personal upplever förändringarna. Vi väljer dock att inkludera cheferna då vi misstänker att de har en alternativ tolkning av situationen, samt har ett relativt större ansvar vid implementeringen. De programansvariga inom Landstinget intervjuas för att bidra med en tydligare bild av varför förändringarna görs samt hur det går till när de implementeras. Urvalet skapas genom ett så kallat snöbollsurval, vilket innebär att en kontakt rekommenderar personer som kan vara lämpliga att ingå i urvalet. Snöbollsurval kategoriseras som ett icke-slumpmässigt urval då man genom utvalda personer erhåller resterande respondenter i urvalet (Bryman & Bell, 2015). Urvalsprocessen innebär för vår studie att vi initialt kom i kontakt med en person i chefsgruppen på Sachsska som tillhandahöll oss ett antal kontakter utifrån vissa önskemål. Vi uppgav att vi önskade komma i kontakt med både medarbetare (sjuksköterskor, medicinska sekreterare, m.m.) och individer på chefsnivå, vi poängterade även att det var viktigt att samtliga respondenter arbetade på samma klinik. När vi kommit i kontakt med ett antal individer inom de önskade kategorier, fick vi av dem ännu ett antal kontakter. De programansvariga för FVM som intervjuats var de som vi först tog kontakt med. Kontakten förmedlades genom den person i chefsgruppen som också tillhandahöll de första kontakterna med medarbetare och chefer på Sachsska. Valet av urvalsmetod grundar sig i att vi har en begränsad mängd tid och snöbollsmetoden möjliggör att vi får snabb access till intervjuobjekten. Vi bedömer antalet respondenter som tillfredsställande, dels i förhållande till den tid som vi har till förfogande för genomförandet av studien och dels då vi anser att den insamlade datan är tillräcklig för att få en ökad förståelse av respondenternas bild av situationen.

Tabell 2.1 *Översikt av respondenter och deras positioner.*

Alias	Position
Lars	Landsting
Lisa	Landsting
Charlotte	Chef
Christian	Chef
Christina	Chef
Anton	Medarbetare
Astrid	Medarbetare
Anders	Medarbetare
Alice	Medarbetare
Alexander	Medarbetare
Andrea	Medarbetare

## 2.7 Intervjuernas struktur

Intervjuerna utförs i enrum med respondenterna där minst två av oss deltar, på så sätt kan en omsorgsfull och tydlig arbetsfördelning förberedas, vilket enligt Lundahl & Skärvad(2016) ofta leder till att författarna får ut mer av intervjun. Respondenterna är på förhand informerade om att intervjun kommer att ta ungefär en timme, i realiteten beräknar vi dock att intervjun pågår i cirka 45 minuter, vilket resulterar i att vi har en marginal på 15 minuter vilket gör att respondenterna inte behöver känna någon stress och därför kan vidareutveckla sina svar. Denna tidsmarginal gör det också möjligt för oss att ställa följdfrågor till respondenterna. Vi inleder intervjuerna med att ställa diverse bakgrundsfrågor till respondenterna, vilket enligt Lundahl & Skärvad (2016) bidrar till att respondenterna på ett tryggt sätt kan komma in i intervjun. För att få en så etisk korrekt intervju som möjligt ges respondenterna möjlighet att vara anonyma (Bryman & Bell, 2015). För att ingen av respondenterna ska känna att de riskerar att hängas ut försäkras respondenterna om att alla medverkande kommer att få fiktiva namn i studien innan intervjun börjar. Vi stämmer av med respondenterna att de tillåter att vi spelar in intervjun. Intervjuerna spelas in för att

“möjliggöra en fullständig registrering och noggrann uttolkning av intervjuerna” (Lundahl & Skärvad, 2016). Intervjuerna transkriberas för att säkerställa en korrekt återgivning av svaren och efter rensning av data presenterar vi materialet i form av relevanta citat, vilket enligt Lundahl & Skärvad (2016) klargör observationer och slutsatser.

## 2.8 Kvalitativ metodologi

Vi argumenterar för att de anställdas uppfattning och åsikter om digitalisering i sjukvården är ett socialt fenomen och då vi ämnar undersöka individers uppfattning av ett socialt sammanhang används en kvalitativ metod för insamlingen av empiri i studien. Enligt Lundahl & Skärvad (2016) är kvalitativa undersökningar lämpliga att använda för att förstå hur individer upplever händelser och människor i det sammanhang de befinner sig i. Vi motiverar vårt val av metodologi med att vår vetenskapliga utgångspunkt är att få en fördjupad förståelse över de anställdas upplevelse av den situation som de befinner sig i. Med en kvalitativ metodologi kan vi således undersöka individernas uppfattningar och åsikter om digitalisering i sjukvården på djupet.

## 2.9 Analysmetod

Vår analysprocess är uppdelad i tre moment och utgår främst ifrån den metod som Rennstam & Wästerfors (2015) presenterar. Den data vi samlar in genom intervjuerna bearbetar och analyserar vi genom att först sortera, sen reducera och till sist ska man argumentera utifrån datan. Dessa moment är menade att skapa överskådlighet och ordning i empirin, beskära materialet utan att göra avkall på komplexitet och nyanser, och utifrån empirin möjliggöra ett självständigt bidrag till forskningsfältet.

I det första momentet av analysprocessen sorterar vi det empiriska materialet. Sorteringen har som huvudsaklig funktion att skapa ordning i det material som man samlat in. Allt eftersom att vi lär känna materialet och blir förtroget med det påbörjar vi en fokuserad sortering. Denna fokuserade sortering benämner Rennstam & Wästerfors (2015) som ”kodning” och innebär att man kategoriserar och ger materialet etiketter för att få en överskådlig bild av insamlade data. Initialt använde vi materialnära och specifika etiketter, för att sedan övergå till mer abstrakta för att täcka större delar av empirin. I vår sorteringsprocess valde vi etiketter som vi hade känt igen under de intervjuerna vi genomförde under vårt arbete med



empiriinsamlingen, men också etiketter som vi förväntade oss skulle finnas och kunna användas i vår studie. När vi sedan sorterat klart diskuterade vi de olika etiketterna och huruvida det fanns någon substans i det empiriska materialet. Detta arbete gick snart över i det andra momenten i analysprocessen.

Det andra momentet som vi genomför är i analysprocessen är reduceringen av det empiriska materialet. Reduceringen genomför vi eftersom att det finns ett problem då vi inte kan visa upp all empiri i uppsatsen, och därmed ge en fullskalig bild, detta problem kallas för representationsproblemet. För att hantera problemet med representation använder vi oss av en kategorisk reducering. Detta innebär att vi selektivt sällar för att skapa fokus i det empiriska materialet (Rennstam & Westerfors, 2015). I vår reduceringsprocess valde vi de kategorier som både var intressanta och frekventa. Kategoriseringen byggde på att vi konstant speglade de kategorier vi valt ut mot det empiriska materialet i sin helhet. Återkopplingen vi gör är menad att hela tiden sätta kategorierna i relation till empirin för att skapa samklang mellan dem.

Det tredje och sista momentet i vår analysprocess är att argumentera utifrån det empiriska materialet. Detta gör vi för att skapa gehör för det bidrag vi vill ge till forskningsfältet och på så sätt hoppas vi bemöta auktoritetsproblemet. Det är centralt för oss att vi använder empirin för att argumentera vår tes i analysen eftersom att det skapar både trovärdighet och självständighet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Ovan har vi nämnt att vi sorterar och reducerar det empiriska materialet. De kategorier som vi utkristalliserar under denna process ligger till grund för att bygga en argumentation kring vår frågeställning och för att stödja uppsatsens tes.

### 2.9.1 Bottom-up

I vår studie väljer vi att analysera fenomenet med utgång från de anställda. Sabatier (1986) nämner att detta sätt att analysera, bottom-up, är fördelaktigt för att det lägger fokus på de anställdas upplevda problem och strategier som har tagits fram för att hantera dessa. Ett top-down-tillvägagångssätt hade tagit avstamp i Framtidens vårdinformationsmiljö och jobbat sig neråt, vilket hade överbetonat programmets betydelse. Genom att använda bottom-up lägger vi heller inte vårt fokus på det formella politiska målet, utan vi kan istället se konsekvenser av FVM. Det ger oss även möjlighet att fokusera på andra aktörers upplevelse av

förändringen, och ta bort fokus från SLLs implementeringsstrategier, vilket går i linje med studiens syfte.

## 2.10 Kvalitetsbedömning

För att försöka kvalitetssäkra vår studie har vi under genomförandet arbetat utifrån begreppen *tillförlitlighet* och  *trovärdighet*. Dessa två begrepp är de som är centrala inom kvalitetssäkring av kvalitativa studier, eftersom att man enligt Bryman & Bell (2015) inte bör bedöma kvalitativa studier efter samma grunder som kvantitativa studier. Kvantitativa studier bedöms efter *reliabilitet* och *validitet*, det som gör att dessa begrepp inte är ändamålsenliga för kvalitativa studier är att dessa kriterier förutsätter att det är möjligt att skapa en enda objektiv bild av verkligheten. Då vi undersöker digitaliseringen som fenomen, och organisationsmedlemmarnas uppfattning av denna så är vårt mål med studien inte att hitta denna objektiva bild av verkligheten, utan hur den uppfattas utifrån organisationsmedlemmarnas tolkningar.

Då det kommer till studiens tillförlitlighet så låter vi respondenterna få tillgång till studien eftersom att detta enligt Bryman och Bell (2015) kan finnas flertalet olika sociala världar, och att det är nödvändigt att bekräfta att vi förstått den sociala världen på ett korrekt sätt. Vi strävar efter att ge en detaljrik bild av respondenternas tolkning av deras sociala värld eftersom att det ger andra en möjlighet att forma egna uppfattningar av densamma, och på så sätt kunna föra över dessa iakttagelser på andra miljöer. För att garantera att vår insamlade data återges på ett korrekt sätt spelar vi in intervjuerna och transkriberar dessa i efterhand för att säkerställa att respondenterna citeras korrekt i studien. När vi analyserar denna data så ser vi till att inga av våra subjektiva åsikter skiner igenom, då vi ständigt under studien gemensamt reviderar de avsnitt där detta kan ske. Då det kommer till studiens äkthet så strävar vi efter att få en rättvisande bild av fenomenet vi undersöker genom att intervjua både medarbetare, chefer och anställda på landstingsnivå, eftersom man enligt Bryman & Bell (2015) ska eftersträva att representera olika synvinklar. Genom att intervjua flertalet olika grupper av anställda så sätt försäkras vi oss om att vi inte får en missvisande bild av situationen inom organisationen.

## 3. Teori

### 3.1 Tekniskt perspektiv på organisationsförändring

Uppsatsen ämnar undersöka ett skeende under en organisationsförändring och vi anser det därför relevant att presentera teorier för organisationsförändring kan förstås. Under mitten av 1900-talet utvecklades flera teorier med ett tekniskt perspektiv på förändring, däribland: Lewins (1951) "Planerade förändring". Dessa övergick sedan i mer integrerade perspektiv på förändring, men ändock kvarhölls det tekniska perspektivet och tilltron till att förändring går att implementera bara man använder rätt verktyg. I det följande kommer huvuddragen i Lewins planerade förändring kort presenteras.

Lewin (1951) menar att organisatorisk förändring är beroende av gruppnormer och gruppdynamik, då det är de som utgör grunden för organisationens existens. Enligt Lewin är det essentiellt att man försöker ändra beteende, rutiner och tänkande hos grupper, snarare än individer, när man vill uppnå förändring i en organisation. För att göra detta är det viktigt att förstå och identifiera de drivkrafter – värderingar, normer, processer - som styr förändringsprocessen. Förändring bör, enligt Lewin, ske genom tre steg: upptining, förändring, nedfrysning. *Upptining* ämnar destabilisera den rådande jämvikten inom organisationen, så att gamla vanor kan överges för nya. Destabiliseringen möjliggör *förändring*, vilket är skedet då organisationen övergår till det nya tillståndet. *Nedfrysning*, det sista steget, ämnar stabilisera det nya tillståndet och se till att organisationen ej regredierar till gamla vanor och beteenden.

Lewins tre-stegsmodell för planerad förändring har tilldragit sig mycket kritik sedan den formulerades. Burnes (2004) menar att kritiken kan summeras med ett antal nyckeldrag. Först och främst riktas kritik mot att organisationerna i fråga antas agera i en stabil miljö, vilket inte är kompatibelt med dagens dynamiska och turbulenta företagsmiljö. Kritik riktas också mot att teorierna endast anses relevanta för inkrementell förändring på gruppnivå och inte radikal förändring, vilket inkluderar förändring av kultur, strategi, system, etc. Vidare kritiserar den för att inte ta hänsyn till organisationers konfliktfyllda natur, där makt och politiska processer inom organisationer styr och påverkar organisationernas liv. Till sist lyfter Burnes (2004) fram att tre-stegsmodellen kritiserats för att den förespråkar en toppstyrd

förändring som inte involvera medarbetarnas perspektiv, något som senare teoretiker tryckt på som centralt.

## 3.2 Processperspektiv

Betraktandet av organisationsförändring som ett rationellt händelseförlopp, där alla parter agerar som planerat, har kritiserats för att vara ett för simplistiskt sätt att se på förändring. I det tekniska perspektivet utgår rekommendationerna ofta från att man ska göra det som är bra och undvika det som är dåligt, vilket kritiserats för att vara ett för onyanserat förhållningssätt (Alvesson & Sveningsson, 2014). Till skillnad från verktygsperspektivet ämnar processperspektivet inkludera den sociala aspekten hos människorna som agerar i en organisationsförändring. Ett utmärkande drag är att förstå hur människorna i en förändringsprocess upplever och tolkar själva förändringen. Den här förståelsen tillåter bland annat att man betraktar mottagarna av en organisationsförändringen som de aktörer som faktiskt utför densamma (Jian, 2007, återgiven i Sveningsson & Sörgärde, 2015). I det följande beskrivs först processuell analys och sedan ett tolkande synsätt samt hur dessa två kan användas för att förstå förändringsprocesser.

### 3.2.1 Processuell analys

I artikeln "What is a processual analysis?" diskuterar Pettigrew (1997) hur man definierar processer och vad som utgör processuell analys. Det finns, enligt Pettigrew, ingen allmängiltig definition av processuell analys, men kärnan i en sådan definition är att förklara hur en entitet eller fråga utvecklas och förändras över tid. Mer specifikt definierar Pettigrew processer som "en sekvens av individuella och kollektiva händelser, handlingar, och aktiviteter vilka sker över tid i kontext" (Pettigrew, 1997, p.338). För att vidare förklara innebörden av denna definition argumenterar Pettigrew att det är viktigt att förstå vad det är som utgör processuell analys och vad dess syfte är. En grundläggande tanke inom processuell analys är att verkligheten är i ständig rörelse och det huvudsakliga syftet med processuell analys är att försöka fånga upp denna rörelse. I en analys av en organisationsförändringar bör man, enligt Pettigrew, förhålla sig till fem stycken antaganden som kan guida en i analysprocessen:

- Det första antagandet berör sociala processer och att de är djup förankrade i de kontexter som producerar, och produceras av, dem samt att förändring sker på flera

nivåer, vilket föranleder till att det finns flera nivåer av analys. Det går bland annat att dela upp analysen i en extern (ekonomisk, social och politisk) och en intern (kulturell, strukturell och politisk) kontext och då processer är beroende av dessa, behöver man utgå från dem i sin analys (Pettigrew, 1997).

- Det andra antagandet berör vikten av att se till tid i dess sammanhang, där förståelsen för händelseflödet över tid är av stor vikt. Historien utgör inte bara grunden för de processer som sker just nu, de lever vidare i dessa processer och påverkar därmed framtida händelser (Pettigrew, 1997).
- Det tredje antagandet berör kontext och handling. Pettigrew menar att det inte går att separera handling från kontext, utan för att förstå processer måste man förstå människans handling i kontexten. Dualiteten mellan dessa utgör därför en viktig del i den processuella analysen (Pettigrew, 1997).
- Det fjärde antagandet är en naturlig följd av de tre första då det belyser vikten av att få en holistisk förklaring över förändringsprocesser. Det är viktigt att kunna fånga in och undersöka processer direkt och i kontext samt se händelser som varken linjära eller unika (Pettigrew, 1997).
- Det femte och sista antagandet berör ambitionen att koppla ihop analysen av processer till utfallet. Pettigrew argumenterar att detta är fördelaktigt då det bland annat både förenklar och skapar komplexitet att ha ett utfall att utgå ifrån i analysen (Pettigrew, 1997).

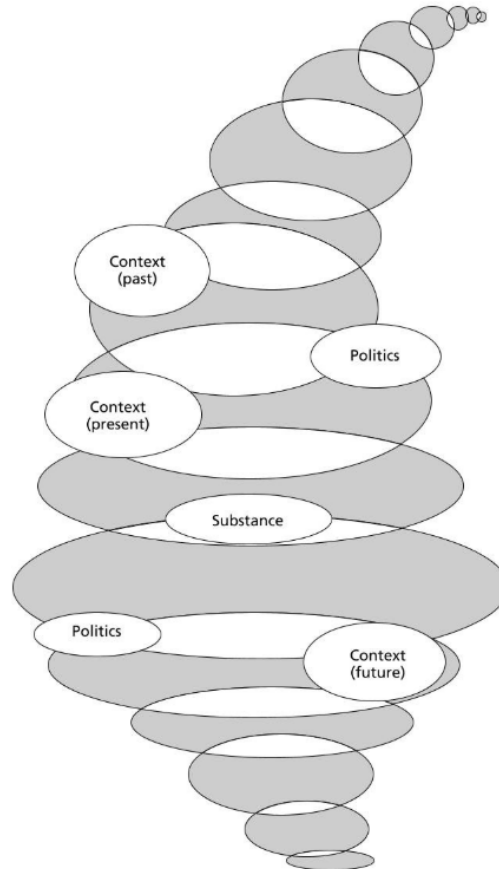
### 3.2.2 Tolkning

Det processuella perspektivet på förändring sätter människors uppfattning och tolkning av situationen i fokus, vilket gör det intressant att följa förändringen över tid. På grund av den komplexitet detta innebär, uppmanar Dawson (2003) att man fokuserar sin uppmärksamhet på de tre faktorerna: politik, kontext och innehåll. Det här tillåter en att se hur organisationsmedlemmarna tolkar en förändring, vilket är av vikt då organisationsförändringen består av de egenskaper som den tillskrivs av människor och som

de sedan agerar på. I det följande presenteras de tre faktorerna politik, kontext och innehåll var för sig.

- Politik refererar till de sociala interaktionerna som uppstår i en förändring som rör konflikter, motstånd, förhandlingar och diskussioner. Dawson (2003) menar att olika individer i en förändringsprocess har olika uppfattningar och intentioner med förändringen, vilket omöjliggör att en förändring kan göras utan hänsyn till organisationens politik.
- Kontexten i en förändring utgörs bland annat av hur individernas förväntningar på förändringen ser ut samt hur de ser på tidigare förändring. Dawson (2003) menar att det finns en intern kontext som utgörs av hur de som påverkas av förändringen tolkar olika faktorer ur ett historiskt perspektiv samt hur de tolkar faktorer som administration och kulturen. Dawson (2003) menar även på att det finns en extern kontext som de som påverkas förhåller sig till, vilket utgörs av bland annat konkurrenter, lagstiftning och sociala förväntningar.
- Innehållet av förändringen utgörs av tolkningarna av förändringens skala, karaktärsdrag, tidsram och nödvändighet. Dawson (2003) menar vidare att tolkningen av en förändrings innehåll är i sig öppet för förändring.

Vidare menar Dawson (2003) att de tre dimensionerna bör studeras utifrån kunskapen om att de påverkar varandra ömsesidigt. Politik, innehåll och kontext, under en förändring, är inte endast separata beståndsdelar som oberoende av varandra går att granska för att skapa sig en förståelse för förändringen. Dawson (2003) argumenterar för att de tre faktorerna påverkar varandra ömsesidigt och att samtliga därför bör beaktas vid studerandet av en förändring (se figur 3.1).



Figur 3.1 *The process of organizational change* (Dawson, 2003).

### 3.3 Interaktiv motivation

Motivationsteorier som Maslows (1943) behovstrappa, Vrooms (1964) förväntansteori och Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori är klassiska teorier som används för att förklara vad som driver människor till handling. Men likt det tekniska perspektivet (se ovan) har dessa teorier inte lyckats inkludera sammanhanget och hur det påverkar individens motivation. Som en reaktion på detta och för att kunna se hur individer motiveras i specifika sammanhang, utöver de inre och instrumentella motivationsfaktorerna, utvecklades därför teorin om den interaktiva motivationen (Alvesson & Kärreman, 2012). Likt processperspektivet är den interaktiva motivation användbar för att bejaka den sociala aspekten av, i det här fallet, motivation. Teorin fokuserar nämligen på att försöka förstå motivation genom att först förstå ”individens i förhållande till sociala grupper och standards.” (Alvesson & Kärreman, 2012, p.356). För att göra detta behöver man se till den interaktiva motivationens olika drivkrafter, nämligen: normer, ömsesidighet och identitet. I det följande kommer den interaktiva motivationens olika drivkrafter att presenteras var för sig.

### 3.3.1 Normer

En av de mest framträdande interaktiva motivationsfaktorerna är normer. Normer definieras av Alvesson & Kärreman (2012) som ideal eller standards för beteenden. Normerna är nära sammanlänkade med företagets kultur men påverkas också av instrumentella förhållanden, exempelvis möjligheterna att göra karriär inom företaget. I ett företag där de anställda är karriärsfokuserade tenderar normen vara att arbeta mycket. Men normer om de anställdas dedikation till arbetet påverkas också av hur prestigefyllt företaget är och generellt leder hög prestige till högre dedikation. Men normerna själva kan påverka motivationen till att arbeta hårt på ett företag. Om anställda arbetar hårt på en arbetsplats och en nyanställd noterar detta, kommer denna förmodligen att följa samma mönster. Anledningen till att normer utgör en stark motivationsfaktor är att de utgör en drivkraft för oss människor. Drivkraften grundar sig i att man vill känna sig "normal" och inte drabbas av potentiella sanktioner som är förknippade med normbrytning.

### 3.3.2 Ömsesidighet

En annan betydande motivationsfaktor är ömsesidighet. Ömsesidighet definieras av Alvesson & Kärreman (2012) som människans positiva gensvar mot medmänniskor som exempelvis gjort något för eller givit något till dem. Ömsesidighet innehåller en moralisk aspekt rörande normer om vad man bör göra. Det är troligt att ömsesidighet i form av lojalitet eller vilja att ställa upp genererar ett större positivt utfall än vid utbyte av endast instrumentella motivationsfaktorer. Visserligen kommer en hög lön bidra till att den anställda vill göra skäl för den, men det kommer inte ha lika stor effekt. Ifall företag erbjuder andra aspekter av ömsesidighet, exempelvis frihet och sociala aktiviteter, motiverar det de anställda att utföra motprestationer, vilka kan te sig i form av längre arbetsdagar. Slutligen kommer långsiktiga och ömsesidiga relationer mellan de anställda och företaget att motivera de anställda att anstränga sig utöver vad som krävs av dem.

### 3.3.3 Identitet

En tredje motivationsfaktor som Alvesson & Kärreman (2012) diskuterar är individers identitet, det vill säga deras självuppfattning. Hur individer upplever sig själva kommer påverka hur de agerar då identiteten innefattar en förståelse för vad som passar och är naturligt. Identiteten hjälper individer att känna sammanhang och skapar en förståelse för hur man, som del av den identiteten, bör bete sig. Den identitet individer upplever som kopplad



till sitt arbete är ofta nära förknippad med identiteten som anställd. Det gäller inte minst i företag med en tydlig organisationsidentitet och långsiktiga relationer med sina anställda. Företagskultur spelar därför en stor roll som identitetskälla då den förstärker företags organisationsidentitet. Vidare är det ofta den sociala, inte den individuella, identiteten som har störst betydelse och påverkan, där ett centralt begrepp är “vi”. Med en social identitet åsyftas en kategori eller grupp som individen identifierar sig med, exempelvis företag, profession eller ålder. Vanligt förekommande är att individer upplever en “vi mot de” mentalitet, oavsett ifall det finns tydliga kulturella skillnader eller inte, vilket ofta stärker den sociala identitetskänslan. Summerat utgör identitet en viktig motivationsfaktor då den har en stark påverkan på individens agerande inom organisationer. Ifall individen, utifrån sin individuella och sociala identitet, ser det som naturligt att arbeta hårt och följa företagets riktlinjer, kommer individen att känna att en hög arbetsprestation och ett högt engagemang är rimligt.

## 4. Empiri

### 4.1 Bakgrund

Digitaliseringen i vården syftar både på omvandlingen av information från analog till digital form och en samhällelig digitalisering i bred bemärkelse som gör det möjligt för organisationer och individer att kommunicera med varandra och sin omgivning på nya sätt (Karolinska Institutet, 2018).

*Internationellt nu så är det en digitaliseringsvåg kan man säga inom hälso- och sjukvård. Detta är andra vågen, första vågen var för 10-15 år sen. [...] Sverige ligger ganska långt framme om man jämför med USA, om man ser till den första vågen, [...] men den andra vågen där ligger vi efter om man jämför med USA. - Lisa*

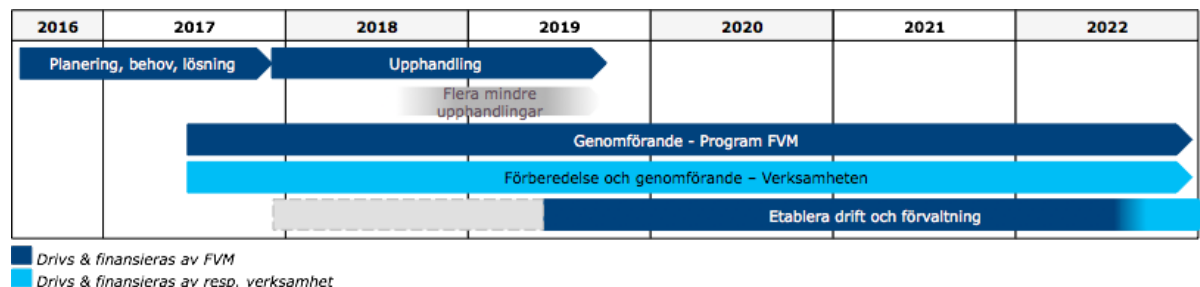
Framtidens vårdinformationsmiljö, som Stockholms läns landsting planerar att genomföra är, enligt programansvarig, ett sätt att hänga med i den internationella sjukvårdsutvecklingen. Både Lisa och Lars bekräftar att det finns ett stort behov av utveckling och att detta inte bara grundar sig i internationella strömningar. De anställda på Sachsska uttrycker, exempelvis, att det både finns ett behov och en efterfrågan av digitala hjälpmedel:

*Alla former av elektronisk hjälp som vi kan få är bra. - Anton*

*Här är det just nu ett steg bakåt i tiden, i landstingsvärlden. Inte ens i skolan skriver man med papper och penna, här gör vi det. - Alexander*

Efterfrågan på förändring återfinns med andra ord inom hela organisationen. Det finns en gemensam föreställning inom SLL om att digitaliseringen kan tillfredsställa de behov som finns inom organisationen och hjälpa dem möta de utmaningar som finns.

Framtidens vårdinformationsmiljö är ett flerårigt projekt och befinner sig i nuläget, 2018, i en intensiv fas där förberedelser pågår inför en upphandling. FVM kommer sättas i drift successivt under perioden och en viktig framgångsfaktor för programmet är att tidigt involvera verksamheterna med bland annat seminarier och workshops. Planen är att kompetensutveckla verksamheterna gradvis under programmets gång och av den anledningen påbörjades arbetet med förberedelser och genomförande redan 2017 (se figur 4.1).



Figur 4.1 Preliminär tidsplan för implementering av FVM-programmet (Stockholms Läns Landsting, 2018b).

Involvering av verksamheterna i FVM ger dessa en möjlighet att påverka slutresultatet, men involveringen erbjuder också, enligt SLL, en nyckelresurs för att motivera de anställda att engagera och acceptera programmet. Idén är att strategiska beslut ska fattas högt upp inom SLL medan operativa beslut ska ske på en lägre nivå. Lisa beskriver närmare hur SLL tänker kring involvering av verksamheterna:

*Man vill att [FVM] ska vara ett verksamhetsdrivet projekt som utgår från verksamhetens bord... Sen har vi alla beslut och sånt, där har vi arbetsutskott som*

*också består av verksamheten, sen styrs ju programmet av en styrgrupp som är chefer från verksamheten. Och alla vi i programmet är anställda i verksamheten. Vi försöker få in så mycket verksamhetsrepresentation och styrning som möjligt. - Lisa*

Det finns en starkt tilltro till verksamhetsinvolvering i förändringsprocessen. Det är tydligt att SLL har som ambition att få med sig de anställda i processen för att engagera och motivera dem. Ambitionen grundar sig delvis i att Danmark tidigare genomgått en liknande organisationsförändring, "Sundhedsplatformen", där utfallet blev hårt kritiserat. Lisa beskriver det enligt följande:

*"[i Danmark] har man stött på enormt motstånd, enorm besvikelse och frustration. [Köpenhamnsregionen] köpte det här "Epic – amerikanska" och det har misslyckats på grund att man haft en dålig involvering av medarbetare [...] Bland annat har de misslyckats med förväntanshanteringen där de har trott att det ska vara lätt att genomföra och att det ska lösa alla problem" - Lisa*

Exemplet med "Sundhedsplatformen" synliggör de potentiella konsekvenser som ett dåligt mottagande, på grund av bland annat besvikelse och de-motivation hos de anställda, kan innebära för en organisationsförändring. På så vis agerar "Sundhedsplatformen" som ett varnande exempel för SLL, men styrgruppen för FVM hoppas att verksamhetsinvolvering kommer förhindra ett liknande utfall.

Ambitionen hos styrgruppen är, som sagt, att redan nu involvera verksamheterna. Det sker främst genom att kommunicera ut information om FVM, information som är menad att förbereda de anställda inför den kommande omställningen. Det är enligt dem viktigt att man når ut till alla nivåer för att på så sätt tidigt få de anställda att acceptera den kommande förändringen. Dels vill man kommunicera en känsla av att det är medarbetarna som efterfrågat och driver digitaliseringen och inte landstinget:

*Jag tror att det är viktigt att vi får ut bra information tidigt och först att de får information att de hånder någonting och sen att vi kan visa att vi haft verksamhetsinvolvering. Att vi inte har hittat på någonting själva utan vi gör detta på uppdrag av verksamheten. - Lisa*

*Det finns de strategierna, att vi liksom tänker att det blir lite som du antyder att det är något som bara kommer från landstinget top-down. För då blir det inte bra, då får vi kanske ett jättebra system, men ingen som kommer förstå hur vi ska använda det och vad vi ska använda det för och varför, för man har inte varit med. - Lars*

Strategin syftar till öka mottagarnas motivation att ta till sig FVM genom att få dem att se projektet som deras egna. Styrgruppen vill därmed öka FVMs legitimitet hos de anställda och undvika risken att de ifrågasätter projektet på grund av att det är SLLs projekt

Lisa uttrycker också vikten i att inte bara mentalt förbereda de anställda för implementeringen utan också rutinmässigt:

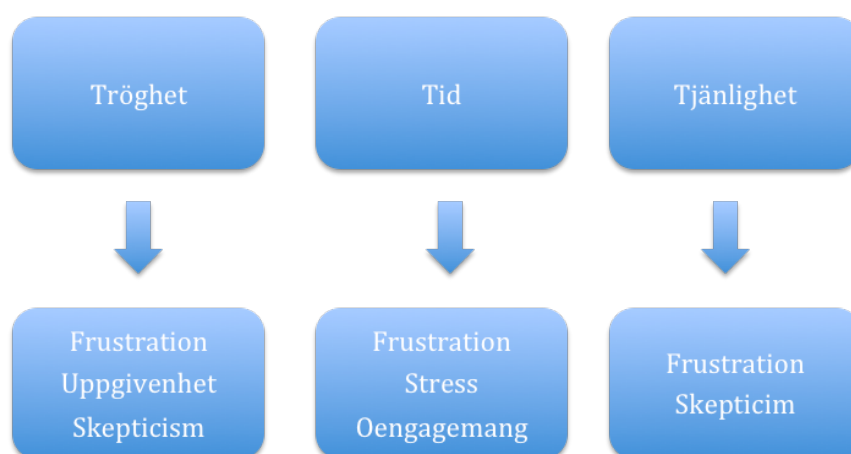
*Det andra som är jätte, jätteviktigt är att förbereda verksamheten med verksamhetsutveckling så att de redan börjar standardisera. Det viktiga är att det funkar för medarbetare på golvet, att de börjar jobba med sina arbetssätt där. - Lisa*

Målet med att förbereda medarbetarna på detta sätt är att förändringen ska gå snabbt och friktionsfritt när den väl implementeras. Om medarbetarna vid implementeringen är väl förberedda på de rutinmässiga förändringarna anser SLL att medarbetarna inte kommer demotiveras av de nya rutinerna.

Det går att sammanfatta SLLs kommande digitaliseringsåtgärd, FVM, enligt följande. Det är en planerad förändring som lägger stort fokus på att involvera verksamheten. Planen är att tidigt nå ut till organisationens medlemmar för att förbereda dem mentalt och praktiskt för den kommande omställningen. Målet är att man genom dessa åtgärder, vilka motiverar de anställda till engagemang och acceptans, bidrar till ett positivt mottagande av förändringen och att man därmed också skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt projekt. Det här är den bild som projektledningen för FVM givit (intervju Lisa, 11 maj 2018). För att istället försöka förstå medarbetarnas tolkning av situationen kommer vi i nästa avsnitt att redogöra för deras perspektiv av digitaliseringen.

## 4.2 Mottagande

I våra intervjuer framgår det att de anställda betraktar Framtidens vårdinformationsmiljö som ännu en del av digitaliseringen i stort. De anställdas mottagande av FVM påverkas därför av deras upplevelser och erfarenheter av digitaliseringen i stort. I empirin har vi identifierat tre återkommande trender - Tröghet, Tid och Tjänlighet - som berör hur de anställda upplever digitalisering. Vidare har dessa trender resulterat i ett antal återkommande känslouttryck hos de anställda (se figur 4.2).



Figur 4.2 Förhållande mellan trender och konsekvenser.

### 4.2.1 Tröghet

Digitaliseringen har, som tidigare nämnts, pågått under en längre period inom sjukvården och de anställda har därmed under åren bildat sig en uppfattning om digitaliseringen. Under intervjuerna framgick det att de anställda upplever att det finns en tröghet inom organisationen:

*Det jag tänker på med den här trögheten är att det är en så stor organisation att det är svårt att genomföra förändringar. Medarbetarna och verksamheten har jättemycket bra idéer, förhoppningsvis så snappar [ledningen] upp det till det här. - Christina*

Trots att Christina i citatet visar en förståelse för den upplevda trögheten, då det är en “stor organisation”, ser hon också konsekvensen av densamma, nämligen svårigheten för individen att få sin röst hörd och därmed möjligheten för denna att ge ett kunskapsbidrag. Det här är en källa till frustration hos medarbetarna och påverkar dessutom Christinas roll som chef:

*det finns en utmaning för oss att återkoppla till medarbetarna och säga "Okej det har inte hänt någonting men vi har verkligen tagit tillvara på era synpunkter och jobbar aktivt för att få till förändringarna. - Christina*

Här exemplifieras den problematik som Christina tidigare beskrev gällande tröghet. Christina upplever att det är viktigt att uppmuntra sina medarbetares engagemang genom att informera dem om att deras bidrag är viktigt. Christina anstränger sig därför att visa på progression i verksamheten, vilket är besvärligt på grund av organisationens tröghet.

Upplevelsen av tröghet delas av flera anställda, vilka lyfter fram olika bidragande faktorer. De anställda har olika upplevelser om hur trögheten gestaltas och vad dess innebörd är, men gemensamt är att den påverkar deras förhållningssätt till digitaliseringen. Christian upplever trögheten som en effekt av långsam kommunikation:

*Om man tar TakeCare t.ex så lämnade vi massa synpunkter men det tar en otroligt lång tid, det känns som att det finns en tröghet. Det kan ta flera år. Så när vi väl får system känner jag att de behöver vara välfungerande. - Christian*

Den upplevda trögheten i organisationen de-motiverar de anställda att delta i förbättring av systemen, då de upplever att deras engagemang inte har någon påverkan. Det är därför, enligt honom, viktigt att slutresultatet blir rätt från första början då trögheten omöjliggör att de anställdas synpunkter resulterar i att felen korrigeras.

Charlotte upplever att trögheten grundar sig i en problematik med bristande koordineringen mellan verksamheter och deras arbete:

*Man gör piloter på befintliga system som är testade i andra verksamheter. Man litar inte på att andra verksamheter vet vad de håller på med. För man ska testa i sin egen verksamhet. Så allt det här drar ut på tiden. Kontentan är att tekniken finns men människan hindrar. - Charlotte*

Charlotte upplever att organisationen är fragmenterad och differentierad och att de olika verksamheterna har olika lokala behov av att adaptera förändring. Fragmenteringen skapar

tröghet då den bidrar till bristande insyn och trög kommunikation mellan verksamheterna. Vilket resulterar i en bristande tillit till andra verksamheter inom organisationen.

Anton ger ett mer detaljerat exempel på hur förarbetet till ett nytt digitalt verktyg kan gå till i organisationen:

*Själv har jag funderat över hur det ser ut. Att jag som användare är doktor, så jag har inget med apparaten att göra mer än att jag vill använda dem. Sen så har vi en medicinsk-teknisk avdelning som håller i själva hårdvaran och kopplingarna och SLL-IT som håller i mjukvaran och säkerhetstänket. Alla tre måste vara överens. Det går ganska många varv innan man är överens om vad som behövs. Jag tror det kan vara ett skäl till att det går långsamt. - Anton*

Antons åsikt är att den påtagliga byråkratin som karaktäriserar organisationen bidrar till den upplevda trögheten. I samband med förändring uppstår det intressekonflikter mellan de olika parterna och eftersom alla behöver vara överens präglas beslutsprocessen av en tröghet. En ytterligare effekt som de här intressekonflikterna har är att samtliga parter behöver kompromissa, vilket riskerar resultera i att verktygen som tillslut implementeras inte betraktas som optimala för någon av parterna.

Ett mer extremt exempel av tröghet återges av Andrea som berättar om hur hon, i sina försök att åstadkomma förändring, upplevt en oförmåga att påverka överhuvudtaget:

*Jag tycker att det går väldigt trögt, jag skulle vilja träffa patienterna virtuellt också. Och tillsammans sitta och titta på kurvorna och prata över nätet, men det går fruktansvärt trögt, för vi möter ju stopp från [ledningen] hela tiden när vi vill införa det. - Andrea*

Andrea skildrar en upplevelse av att ledningen är distanserad från den operativa verksamheten. Det stopp som Andrea möter då hon försöker initiera förändring tyder på att hennes, och hennes verksamhets, behov bortprioriteras. Ingenting händer då anställda försöker ta initiativ till förändring och det gör att de anställda känner att ledningen inte är på "deras sida", vilket bidrar till en polarisering inom organisationen.

De anställda uttrycker att digitaliseringen är präglad av organisationens tröghet, vilket får en direkt effekt på hur förändringarna mottas av de anställda. Följande avsnitt diskuterar denna effekt och presenterar några av de konsekvenser som den resulterar i.

#### 4.2.1.1 Konsekvenser

Den upplevda organisatoriska trögheten har en påverkan på de anställdas uppfattning av digitaliseringen. Detta resulterar i diverse konsekvenser som tar sig uttryck i frustration, uppgivenhet och skepticism.

### **Frustration**

De anställda känner en frustration kopplad till deras upplevelse av tröghet inom organisationen:

*Då undrar man varför testar ni för, tuta och kör och modifiera. Hur svårt kan det vara? - Charlotte*

Citatet från Charlotte visar på en frustration över att ingenting händer. Upplevelsen av att det borde gå snabbare och att det behöver vara lättare att implementera nya system leder till att de anställda upplever en frustration. Charlotte uttrycker även att det är svårt att veta var man ska vända sig när det uppstår problem:

*Jag skickar ärenden till SLL-IT och så spyr jag galla tillsammans med chefskollegor. Sen får stackars it-ansvarig på ortopedien höra en del. Men han kan ju inte göra någonting för det är ju inte hans uppgift heller. Vem gör vad egentligen när man har ett dataproblem? Egentligen vill man bara att man ringer till någon så fixar någon det hela. - Charlotte*

Citatet visar på att brister i kommunikation och administrationen av digitaliseringen har skapat en subkultur bland Charlotte och hennes chefskollegor, där en gemensam negativ föreställning påverkas deras inställning till förändringarna. Att man inte vet vem som gör vad rörande digitaliseringen späder på bilden av den upplevda trögheten, vilket leder till att de anställda blir frustrerade.

### **Uppgivenhet**



Upplevelsen av bristande kommunikation, som Charlotte uttrycker ovan, är återkommande i samband med den organisatoriska trögheten, och mynnar ut i att medarbetarna känner sig bortkopplade från förändringen och att de saknar inflytande. Alexander uttrycker en uppgivenhet kring situationen:

*Jag tror inte det finns något speciellt som jag kan göra. Jag jobbar på och tar det som det kommer. Ibland är det så att det kommer information om att det kommer en ny förändring och sen dröjer det flera år eller kommer inte alls. Då har jag lagt ner onödig tid och kraft på att lära mig det. [...] Det hjälper inte att jag oroar mig i förväg. - Alexander*

Den uppgivenhet som Alexander återger visar på hur känslan av frångående från digitaliseringen hos de anställda gör att de upplever det som slöseri med energi att investera tid och kraft i att ta till sig förändringar innan de är implementerade.

Andrea delar Alexanders inställning och upplever en oförmågan att påverka, och den tröga progressionen verkar bidra till Andreas uppgivenhet:

*Vi håller på att utveckla en diabetesjournal [...] men det är liksom hopplöst. Det tar sån tid, och då hinner man tröttna på vägen. Det blir stopp på vägen. Det är som att flytta kolosser, det är svårt med sådana saker. - Andrea*

Även Andrea återger att upplevelsen av tröghet i organisation skapar en känsla hos de anställda att de slösar energi när de försöker delta i förändringen. Byråkratin gör att de anställda känner att de inte kan förändra, och istället väljer att uppgivet finna sig i situationen.

### **Skepticism**

Utöver frustration och uppgivenhet har trögheten resulterat i ytterligare ett förhållningssätt, nämligen skepticism. Anders menar att de som planerar och initierar FVM är för optimistiska till organisationens förmåga att anamma förändring:

*Men jag tror att det är lite överambitiöst, det här med tiden, att det här ska gå så fort. Tyvärr så tror jag inte att det kommer att fungera, för vi kan ju knappt komma överens på ett sjukhus - Anders*

Upplevelsen att FVM har en orealistisk tidsplan skapar ett ifrågasättande av SLLs kunskap om verksamheten och hur den fungerar. Vidare bidrar detta till en skepticism mot förändringens funktionalitet då det skapar en allmän misstro till beslutsfattarna.

Anton uttryckte en annan källa för skepticism mot digitaliseringen:

*förändringar som bankas in uppifrån som ingen riktigt tycker kommer fungera och så slutar folk istället för att vara med om förändringarna, så att man får lite folk, och så blir det ett dåligt hjul. - Anton*

Vissa förändringar som “bankas in” stödjer inte det professionella arbetet, vilket resulterar i att de anställda upplever att ledningen är distanserad från den operativa verksamheten. Anton antyder att digitalisering inte är något som de anställda vill syssla med, och ställer sig därför skeptisk till ledningen då de inte har organisationen i åtanke.

Tabell 4.1 *Sammanställning av Tröghet.*

<b>Mottagande</b>
Stor organisation Fragmenterat Distanserad ledning Svårt att påverka Vem gör vad? Inget händer
<b>Uttryck</b>
Frustration Uppgivenhet Skepticism

#### 4.2.2 Tid

Digitaliseringen ställer höga krav på att de anställda tar del av och lär sig de nya system och rutiner som tillkommer med förändringen. De anställda har dock redan ett stort ansvar och arbetar ofta under ett relativt pressat tidsschema. Det innebär att det tidsutrymme som finns

för att lära sig nya system ofta är begränsat. De anställda uttryckte att en inlärningsprocess sällan sker friktionsfritt och att det, på grund av tidsbrist, ofta uppfattades som ett hinder i deras arbete:

*Vi har ju bytt journalsystem och det är alltid bökigt, det tar lång tid att lära sig ett system. - Christian*

Vidare beskriver Christian hur tiden som spenderas på att lära sig de nya systemen dessutom skapar ett tillstånd av osäkerhet inom verksamheten:

*När det kommer något nytt vill man kunna det, och innan man kan det, vilket tar tid att lära sig, är det väldigt oroligt. - Ann-marie*

Christian pekar här på en problematik som finns vid införandet av nya system, att tidsbrist i kombination med svårinlärda system åter upp värdefull tid och riskerar på så sätt resultera i en negativ bild av nya system. Det är något också Andrea kommenterar:

*men också tidsbrist. Man har inte möjlighet att ta den tiden. För det tar tid när man är ovan att sitta och lära sig nya system. - Andrea*

Både Christian och Andrea ser inlärningsprocesserna som problematiska och refererar till tiden som grund för detta. Denna källa till problematik skulle kunna kompenseras för ifall de nya systemen eller rutinerna minskade den framtida arbets- och/eller tidsbördan. Följande empiri pekar dock mot att så inte är fallet.

De anställdas arbetssätt har i och med digitaliseringen förändrats och man har numera möjlighet till mer extensiv dokumentation av patientdata. Denna möjlighet leder dock till att en allt större del av den vårdpersonal arbetsuppgifter nu utgörs av dokumentation. Trots att även dessa verktygen utvecklats har det i stor utsträckning lett till en ökad arbetsbörda. Christian ser vilka konsekvenser de nya rutinerna har haft på sina medarbetares arbetsuppgifter:

*Idag lägger vi ner mycket tid på dokumentation. Ibland ser jag att medarbetarna sitter och journalför efter jobbet. - Ann-Marie*

Dels visar citatet på den höga arbetsmoral som återfinns inom sjukvården men också att dokumentation är en sekundär arbetssyssla som inte ska ta tid från vårdarbetet.

De anställda beskriver att det är svårt att peka på exakt vilka åtgärder som har bidragit till den ökade arbetsbördan, utan att det är ett konstant tillägg av små administrativa uppgifter som tillsammans konsumerar en allt större del av deras tid:

*Det kommer krav på det här måste ni registrera och det här måste administreras. Men det avsätts ingen tid för det utan det är bara några klick till, det går bra det tar bara 30 sek, men om du har 15 minuters mottagningstid med patienten [...] så blir det varje sån där halv minut som läggs på att till slut så hinner man inte. - Anton*

*alla systemen som blivit obligatoriska tar tid från patienterna, varje enskild arbetsuppgift kanske inte ses som så tidskrävande, men helheten blir det. - Astrid*

Både Anton och Astrid visar på en känsla av ansvar för patienten snarare än ett ansvar för sin egen tid då de fokuserar sin kritik mot hur dokumentationen tar tid från patienterna och inte att den ökar deras totala arbetsbelastning. Vårdyrket präglas av en känsla av patientansvar och när syftet med digitalisering är att förenkla och förbättra kan det upplevas motsägelsefullt att digitaliseringen istället innebär mindre tid till patienterna.

Anders uppmärksammar att digitaliseringen inneburit minskad patienttid för vårdpersonalen och pekar på att det är en negativ utveckling:

*All administrativ börda som inte är medicinsk ska ligga hos administratörer och sekreterare. För vi är proffs på det, och sjukvårdspersonalen är ju proffs på att ta hand om patienter, och det som är medicinskt ska ligga där. - Anders*

Den specifika expertisen som yrkesgrupperna har faller bort när det tillkommer arbetsuppgifter som ligger utanför området för yrkesgrupperna. Vidare menar Alice att de äldre anställda de-associerar det nya administrativa arbetet med rollen som läkare och att detta påverkar deras förhållningssätt till digitaliseringen:

*Och sen påverkas användandet av att man har en vana. De gamla doktorerna är svårare än de nya. Det är mycket lättare med doktorer som är nya och som är nyfikna och inte formade redan. - Alice*

De äldre läkarna har byggt en stark föreställning om sin yrkesroll och i samband med digitaliseringen stämmer den nya läkarrollen inte längre in med den gamla. De yngre läkarna håller dock fortfarande på att utveckla sin förståelse av sin roll som läkare och kan således fortfarande forma den, vilket leder till att de har lättare att inkludera nya rutiner och processer i sin yrkesroll.

Kombinationen tidskrävande inlärningsprocesser och en ökad arbetsbörda gör att digitaliseringen upplevs ha orsakat en ökad tidspress. De anställda agerar redan under hård tidspress och det är därför förståeligt att digitaliseringen kan mötas av en viss kritik av de anställda, men det har också skapat en viss efterfrågan:

*Jag vill att vi är på tåget lite grann. För det handlar inte bara om digitalisering som verktyg för medarbetare, chefer eller patienter, det handlar också om att jobba effektivt. - Charlotte*

Den höga arbetsmoralen leder till att de anställda, trots tidigare erfarenheter, efterfrågar och tror på digitala verktyg som kan underlätta och effektivisera för dem i deras arbete. Det finns en uttalad vilja att digitaliseringen ska utvecklas för vården, men flera av de åtgärder som införts har inte tjänat sitt syfte och det har lett till frustration, stress och ett oengagemang hos de anställda.

#### 4.2.2.1 Konsekvenser

Tidspressen som de anställda upplever har flertalet konsekvenser för deras dagliga arbete och deras förhållningssätt till digitaliseringen.

#### **Frustration**

Framförallt är det de upprepade byten av system som är en källa till stor frustration hos de anställda, vilket har en stark koppling till de problematiska och tidskrävande inlärningsprocesser som beskrevs ovan. Christian och Andrea uttrycker det enligt följande:

*det finns olika plattformar och grejer så man hinner inte med, man blir bara förbannad. Kan ni inte behålla den här när vi har haft den ett antal månader, och det är som med intranätet, att när folk har lärt sig en sak så görs det om och ska bli helt nytt. - Andrea*

*Vi har gått igenom tre olika journalsystem och vi kommer att byta system igen. Det kan vara frustrerande men det är bara att gilla läget. - Christian*

Bytena har gett upphov till en bristande kontinuitet som stör de anställda, då dessa kräver tid och tar fokus från deras arbete. Vidare tvingas de anställda till att lära sig ett nytt system från början, vilket riskerar att demoralisera de anställda i förändringsprocessen då de ser förändring som ett störmoment istället för en potentiell resurs.

### **Stress**

En mer direkt konsekvens av den nuvarande situationen, med ökad tids- och arbetsbörda, syns i en internundersökning som gjorts på Sachsska:

*senaste medarbetarenkäten visar att vi är väldigt stressade med hög arbetsbelastning och arbetsmiljö, det är svårt nu. - Ann-Marie*

Detta är något som bekräftas av Anders som diskuterar hur digitaliseringen påverkat de anställda i hans närhet:

*jag tror framförallt det här att man längtar efter arbetsro som man pratar om och det är bara att inse att i dagens läge finns det aldrig någon arbetsro. - Anders*

Det finns en strävan efter arbetsro bland medarbetarna som visar på en medvetenhet om att deras arbetssituation inte är hållbar. De anställda låter inte den ökande tidspressen gå ut över sina patienter, utan dokumenterar efter sin arbetstid, vilket leder till stress och dålig arbetsmiljö. Då de anställda associerar digitalisering med ytterligare arbetsuppgifter som tar tid från deras patienter, bidrar det till ett negativt förhållningssätt till fortsatt digitalisering.

### **Oengagemang**

En ytterligare konsekvens av tidsbristen är att den förhindrar de anställda att engagera sig i, och därmed bidra till, förändringarna:

*Jag tror inte att det finns tillräckligt mycket engagemang eller att man lägger tillräckligt med resurser för att det är så mycket annat som man måste hinna med, ta hand om patienterna. De som verkligen jobbar och vet allt som behövs jobbar ju.*  
- Alice

*Men det tar också tid och det är få som är med på det. Men det är också ett dilemma att doktorer är sällan med i sådana här förändringsarbeten, de tycker inte att det.. det tar tid och de har inte tid. Och då har man inte påverkat något.* - Anton

Den upplevda tidsbristen bidrar säkerligen till att de anställda inte känner att de har möjlighet att engagera sig i digitaliseringen, men det erbjuder också ett bra argument för att inte delta. Den operativa personalen är medveten om att ett deltagande från dem är nödvändig för att utforma användbara produkter, men tidsbristen gör att ingen kan kräva ett engagemang av dem.

Tabell 4.2 Sammanställning av Tid.

<b>Mottagande</b>
Diskontinuitet Inläring Energislöseri Ökad arbetsbörda Dokumentation Krav på engagemang
<b>Uttryck</b>
Frustration Stress Oengagemang

### 4.2.3 Tjänlighet

De system som tidigare implementerats i samband med digitaliseringen upplevs ofta som svåra att använda av de anställda. I och med en ökad arbetsbörda, till följd av bland annat

ökad dokumentation, tycker de anställda att de system de får bör underlätta deras dagliga arbete. De anställda upplever dock många av de nya systemen som otjänliga, vilket påverkar både mottagandet och användandet:

*Vi har infört ett intranät som skulle underlätta men det är helt hopplöst. Sökfunktionen fungerar inte och det här irriterar ju alla. När det är ett system som kommer och är nytt men inte användarvänligt. - Christian*

*Det som gör mig mindre nöjd med digital förändring är vårt Intranät. Förra Intranätet var lite äldre och gammaldags och den saknade sökfunktion och då är meningen med det nya intranätet att det ska vara nytt och modernt med appar och sökfunktion. Men än så länge finns det ingen sökfunktion och det har gjort att det nästan blivit sämre. - Alexander*

De anställda beskriver här det nyligen uppdaterade "Intranätet", vilket är ett internt kommunikations- och informationssystem som ämnar bistå och underlätta för personalen. De anställda upplever att det uppgraderade Intranätet är otjänligt, då det inte tillgodoser de ansälldas huvudsakliga behov, vilket leder till att eventuella förbättringar överskuggas av systemets bristerna.

Det är inte bara Intranätet som de anställda uttrycker kritik mot. Samtliga uttrycker dessutom att det är problematiskt att de nuvarande IT-systemen inte kan kommunicera med varandra:

*vi måste dubbelregistrera och logga in i 13 olika grejer, man måste också hela tiden tänka på att det måste vara enkelt och användarvänligt för vårdpersonal, och det är det inte alltid idag. - Anders*

*När man gör en utbildning i ett system så syns det inte i detta system utan man måste skriva in det själv. Det är sådana här små störmoment, att system inte pratar med varandra som vi önskar. - Charlotte*

Då de aktuella systemen, som de anställda använder, inte är integrerade med varandra innebär det att de tar längre tid och ställer högre krav på personalen. Patientdata och journaluppgifter är både känslig och viktig information samt är därför inget som personalen kan undvika att



registrera. Kombinationen av att hantera viktig information och att göra detta under hög arbetsbelastning gör att de anställdas krav på att utvecklarna levererar användarvänliga system höjs. Behovet av integrerade system är därför inte bara baserat på att underlätta för personalen, utan innebär även att de inte behöver oroa sig för att viktig information går förlorad.

Det ständiga behovet att utföra repetitiva arbetsuppgifter i system som inte fungerar som de anställda vill har gjort dem frustrerade, och de har utvecklat en skepticism gentemot digitaliseringen. Dessa känslor tar sig uttryck i uttalanden rörande gamla system och förväntningar kring framtida digitaliseringsåtgärder.

#### 4.2.3.1 Konsekvens

De anställdas upplever digitaliseringsåtgärderna som otjänliga och det har tagit sig uttryck i känslor av frustration och skepticism.

#### **Frustration**

Frustrationen grundar sig framförallt i att flera digitaliseringsåtgärder hitintills upplevts som otjänliga av de anställda. Det finns ett behov hos de anställda att få verktyg som underlättar i deras arbete och när de nya åtgärderna snarare försvårar, växer frustrationen:

*Jag ser ju att [anställda] jobbar i systemen men att det går långsamt och det går fel hela tiden. [...] Det borde vara enklare. Det borde vara mycket enklare. - Astrid*

*Om man ser totalt över alla system vi har så är det egentligen en löjligt enkel sak: [Systemen] ska kunna prata med varandra mer än vad de gör idag. [...] Det är inte systemen som uppfinner sig själv utan det är människan som gör systemen. Och då måste det till ordentliga beställningar. Lite mycket tidsslöseri. En löjligt enkel sak som att de pratar med varandra. - Charlotte*

Frustrationen över att systemen inte uppfyller de anställdas behov grundar sig i en oförståelse hos de anställda gällande varför de som skapar och implementerar systemen inte levererar användarvänliga system. I både Astrids och Charlotte fall bidrar dessutom bilden av att det borde vara enkelt att tillfredsställa dessa behov till frustrationen. Frustrationen över att

systemen inte fungerar leder till att de anställda skyller otjänligheten på dem som levererar systemen.

*Det kan jag säga att SÖS-IT är fullkomligt undermålig, de hade infört ett nytt gränssnitt för intranätet, som är så dåligt att man tror inte att det är sant, det går inte att hitta någonting. Det är en källa till stor irritation för alla - Astrid*

Citatet visar att förtroendet för IT-avdelning har påverkats negativt av bristerna i det nya intranätet, vilket hon också återkommer till vid ett senare tillfälle:

*Om alla de här systemen funkade och göra systemen mindre komplexa, det är en källa till enorm frustration, när människorna som utvecklar de här programmen kan mindre än dem som använder dem. Kompetensen är för låg helt enkelt. - Astrid*

Det finns uppenbarligen en bristande tillit till utvecklarna och deras kunskap. Astrids åsikt om utvecklarna illustrerar en mentalitet som finns hos de anställda där frustrationen över uteblivna resultat lett dem till att ifrågasätta utvecklarnas förmåga att tillgodose dem med tjänliga system. Systemen är otjänliga och har på så sätt resulterat i ett "vi-och-de" tänkande från användarnas sida.

### **Skepticism**

Otjänliga digitaliseringsåtgärder har lett till att flera av de anställda är skeptiska till fördelarna med fortsatt digitalisering. Astrid och Anders uttrycker sin skepticism mot de potentiella fördelar som nya digitala förändringar kan medföra:

*Än så länge har digitaliseringen inte fört med sig särskilt mycket positivt. [...] Hade man haft en plattform för allt hade det KANSKE blivit enklare men jag är inte övertygad, See it to believe it säger jag bara. - Astrid*

*Vi kan ju inte hoppa på allt, för det tror jag också många är lite skeptiska till när saker och ting kommer med digitalisering. Hur blir det här bättre nu? Är det här något som vi verkligen ska göra? - Anders*

De anställda bär med sig erfarenheter från tidigare (misslyckade) digitaliseringsåtgärder, vilka ligger till grunden för deras skepticism. Det visar på att de anställda inte går in med en neutral inställning i den kommande digitaliseringsåtgärden, FVM. Den förutfattade negativa inställningen kommer försvåra arbetet med att få de anställda att acceptera förändringen, då en det krävs att de måste övertygas att digitalisering kommer att ha en positiv inverkan på deras arbete.

Otjänlighet har, förutom skepticism mot åtgärdernas funktionalitet, resulterat i en attityd hos de anställda som motsätter sig nyttan med de nya systemen:

*Man hittar inte i intranätet och sådär. Där finns det ibland ett motstånd mot att gå in och verkligen försöka lära sig det där. Nu var det ju inget bra, intranätet. Det är ju förändrat och sådär, men det går inte att hitta något där, det blir liksom en attityd att det är dåligt. Att man hittar problem. - Andrea*

Följande citat från Astrid exemplifierar den negativa attityden som finns hos de anställda:

*vi blir tvingade att använda systemen trots att vi varken vill eller behöver. - Astrid*

Attityden visar tydligt på hur dåliga erfarenheter bärs med inom organisationen och påverkar framtida förändringar. Konformitet gör att de anställda lyfter fram det negativa och låter det dominera deras bild av förändringen. Det bidrar till att skapa en gemensam (skeptisk) föreställning hos de anställda som påverkar gruppdynamiken.

De otjänliga systemen som de anställda på Sachsska krävs att använda resulterar i en negativ syn på framtida digitalisering. De anställda vill att dessa system ska underlätta i deras dagliga arbete, men det är inte fallet i dagsläget. Vissa anställda uttrycker en känsla av att veta bättre vad de behöver och hur dessa system ska fungera, vilket kan ses som problematiskt då det visar på ett bristande tillit gentemot de som ansvarar för systemen. Ifrågasättandet av kompetensen hos dessa människor kan antas grunda sig i att tidigare verktyg anses ha varit otjänliga.

Tabell 4.3 *Sammanställning av Tjänlighet.*

<b>Mottagande</b>
Överskuggar Försvårar Otillfredsställda behov Bristande tilltro Obsoleta
<b>Uttryck</b>
Frustration Skepticism

#### 4.2.4 Sammanfattning

Tabell 4.4 *Sammanställning av samtliga trender.*

<b>Mottagande</b>		
<b>Tröghet</b>	<b>Tid</b>	<b>Tjänlighet</b>
Stor organisation Fragmenterat Distanserad ledning Svårt att påverka Vem gör vad? Inget händer	Diskontinuitet Inläring Energislöseri Ökad arbetsbörda Arbetsro Dokumentation Krav på engagemang	Överskuggar Försvårar Otillfredsställda behov Bristande tilltro Obsoleta
<b>Uttryck</b>		
Frustration Uppgivenhet Skepticism	Frustration Stress Oengagemang	Frustration Skepticism

## 5. Analys

### 5.1 Perspektiv på förändring

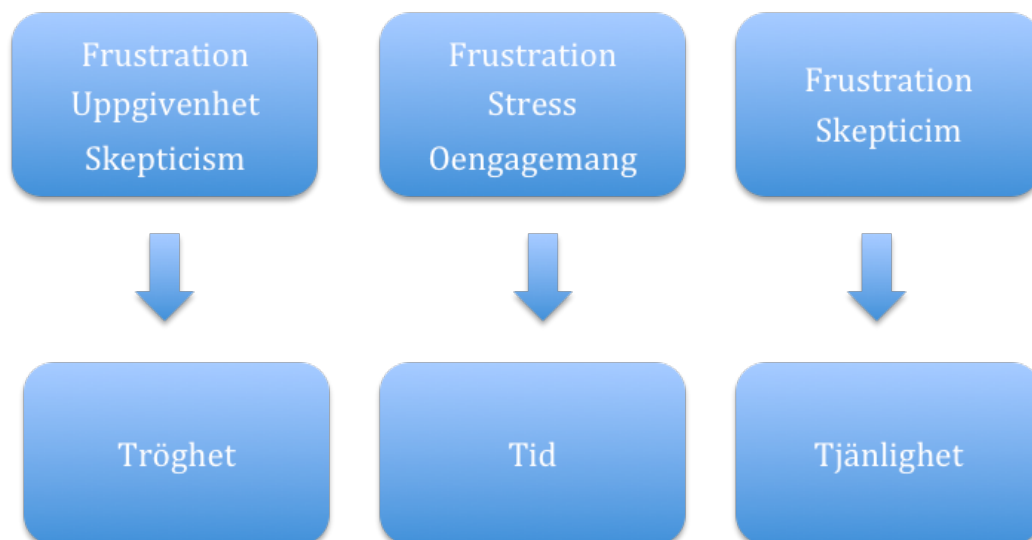
Implementeringen av Framtidens Vårdinformativmiljö är en planerad organisationsförändring från Stockholms läns landsting. Genomförandet går i linje med Lewins (1951) trestegsmodell, där SLLs tidplan (se figur 3.1) tydliggör hur förändringarna ska genomföras. Sammantaget stämmer de tre stadierna väl överens med SLLs tidsplan för implementeringen av FVM, där Figur 3.1 är ett skolboksexempel av Lewins teori. Vidare karakteriseras förändringen av ett teknokratiskt styre, vilket Lisa uttrycker: *”sen styrs ju [FVM] av en styrgrupp som är chefer från verksamheten. Och alla vi i programmet är anställda i verksamheten. Vi försöker få in så mycket verksamhetsrepresentation och styrning som möjligt”*. SLL planerar att mottagandet kommer att underlättas av att expertis från verksamheten är inkluderad i förändringen, vilket Lars uttrycker: *”Det tror jag är det viktigaste, att digitalisering inte går som något eget spår, utan att det är integrerat i den vanliga verksamheten, och styrs utifrån verksamheten. Det styrs inte någon annanstans ifrån. Det tror jag är det allra viktigaste”*. SLLs planerar att mottagarna, rationellt, kommer att motiveras till att ta åt sig förändringarna, om de upplever att förändringarna härrör från verksamheten. Ett exempel på hur verksamheten ska inkluderas i förändringen är att involvera dem i diverse seminarier och workshops (intervju Lars, 11 maj 2018).

Stycket ovan diskuterar hur SLL utför en organisationsförändring som bygger på en planeringsideologi. Vi argumenterar för att det planerade perspektivet endast ger en top-down-bild av vad som händer, vilket Lewins teori har kritiserats för (Burnes, 2004). För att förstå förändringen utifrån hur mottagarna tolkar den betraktar vi förändringen ur ett processperspektiv. Genom att inkludera mottagarnas tolkning av den planerade förändringen framgår det att förändringen inte är så enkel att genomföra som SLL planerat. Exempelvis betraktar mottagarna Framtidens vårdinformativmiljö som ännu en del av digitaliseringen av vården, det är därför viktigt att inse att mottagarna på förhand är färgade av tidigare digitaliseringsåtgärder i organisationen (Pettigrew, 1997; Dawson, 2003). Ett illustrativt exempel på detta är Astrids åsikt att *”Än så länge har digitaliseringen inte fört med sig särskilt mycket positivt.”* Astrids skeptiska inställning till digitalisering visar att SLL inte kan bortse från den historiska kontexten för att förstå mottagarnas inställning inför

implementeringen av FVM, eftersom mottagarna på grund av den historiska kontexten inte förhåller sig neutralt till framtida förändringar. Vidare försöker SLL att skapa rätt nivå av förväntan hos mottagarna, för att undvika besvikelse och förbereda mottagarna. Lisa menar att det gäller att kommunicera ut att *”Det är inte mer än såhär”, “Det här är vad ni får”*. Olika individer och verksamheter kommer dock ha olika uppfattning och intentioner med digitaliseringsåtgärden, vilka påverkas av interna och externa influenser (Pettigrew, 1997). Det är svårt att försöka kommunicera ut en gemensam, rimlig, förväntan hos de 40 000 anställda i en så differentierad verksamhet som SLL, förmodligen skiljer sig tolkningarna av digitaliseringsåtgärden betydligt mellan dessa individer. Det sammanhang som de anställda befinner sig i, präglad av bland annat historien, interna och externa influenser, och framtiden, tolkas av de anställda och påverkar deras agerande under förändringen (Pettigrew, 1997; Dawson, 2003). En förståelse för sammanhanget är en förutsättning för att förstå hur normer, ömsesidighet och identitet påverkar de anställdas mottagande av den nya organisationsförändringen. För att förstå hur detta sker kommer vi i det följande analysera att de anställdas tolkning av digitaliseringen och hur detta påverkat de anställdas interaktiva motivation.

## 5.2 Mottagande och motivation

I avsnittet empiri identifierar vi tre trender i mottagandet: Tröghet, Tidsbrist och Tjänlighet, vilka genererat diverse känslouttryck hos de anställda. De mest framträdande känslouttrycken var: Frustration, Uppgivenhet, Skepticism, Stress och Oengagemang. Utifrån vårt socialkonstruktionistiskt synsätt argumenterar vi för att de anställdas uppfattning om digitaliseringen och dess egenskaper inte är att betrakta som givna objektiva sanningar, utan som tillskrivna av de anställda själva. Det innebär att de tre T:na inte nödvändigtvis framkallar känslouttrycken, utan att det är känslouttrycken som ger upphov till trenderna. För att analysera de olika känslouttrycken vänder vi därför på orsaksförhållandet, och försöker, utifrån teori om interaktiv motivation, förstå hur de olika känslorna kan beskrivas och förstås med Identitet, Normer och Ömsesidighet (se figur 5.1).



Figur 5.1 Förhållande mellan konsekvenser och trender.

### 5.2.1 Tröghet

#### **Frustration**

De anställda uttrycker en frustration över att det är svårt det är att veta vart man ska vända sig vid frågor som rör digitaliseringsåtgärder. Charlotte uttrycker det som *"Vem gör vad egentligen när man har ett dataproblem?"*. De upplever det som svårt att få assistans när det uppstår problem kring olika digitaliseringsåtgärder, och frustrationen över detta bidrar till att det skapas en bild av organisationen som trög. Christian uttrycker att han försökt hjälpa till att förbättra systemen och lämnat *"massa synpunkter men det tar en otroligt lång tid, det känns som att det finns en tröghet. Det kan ta flera år"*. Eftersom digitaliseringen är en förändring som initierats på landstingsnivå, kan personalen känna sig svikna när de upplever det problematiskt att interagera med de nya åtgärderna. De anställda förväntar sig att de som implementerar systemen också ska ansvara för att de fungerar. De anställda upplever motsatsen vilket bidrar till en känsla av bristande ömsesidighet. Den demoraliserande effekt som följer av en bristande ömsesidighet är därför en bidragande faktor till de anställdas frustration (Alvesson & Kärreman, 2012).

Vidare uttrycker de anställda en frustration som grundar sig i upplevelsen av att ingenting händer. Charlotte undrar varför ledningen vill utföra tester och uppmanar dem att *"tuta och kör och modifiera"*. Den här upplevelsen delas av flera bland de anställda och skapar en känsla av tröghet inom organisationen. Det här illustreras av Andrea som uttrycker att *"det går fruktansvärt trögt"* när hon försöker införa ett nytt digitalt verktyg i verksamheten. Den

höga arbetsbördan gör att de anställda upplever att de inte har tid att vänta, utan att förändring måste ske snabbt. Hitintills har de förväntade resultaten dock dröjt och de anställda upplever att de inte får något tillbaka som underlättar för dem i deras arbete. Bristen på ömsesidighet bidrar till att de anställda känner frustration över att inget händer (Alvesson & Kärreman, 2012). Det här bekräftas av Charlotte som uttrycker hur hon ”*spyr jag galla tillsammans med chefskollegor.*” efter att ha varit i kontakt med ansvariga för de nya systemen.

### **Uppgivenhet**

De anställda uttrycker en uppgivenhet inför att sätta sig in i förändringen innan de implementeras. Alexander uttrycker det som ”*Då har jag lagt ner onödig tid och kraft på att lära mig det. [...] Det hjälper inte att jag oroar mig i förväg*”. Uppgivenheten bygger på att de anställda vid tidigare förändringar, har upplevt det som resultatlöst att engagera sig och komma med eventuella bidrag. Känslan av uppgivenhet leder till att de anställda betraktar organisationen som trög, eftersom de inte upplever sig ha möjlighet att påverka. Andrea uttrycker det som att ”*Det tar sån tid, och då hinner man tröttna på vägen.*” De anställda har försökt att engagera sig i tidigare förändringar, men bristen på gehör från ledningen har lett till att de känner att deras engagemang och åsikter förbises. Den bristande ömsesidighet demotiverar de anställda att ställa upp i framtida förändring, vilket är grunden till de anställdas uppgivenhet (Alvesson & Kärreman, 2012).

### **Skepticism**

En distanserad ledning har gjort att de anställda upplever en känsla av skepticism. Det här beskrivs av Anton som berättar att de förändringar som görs ”*bankas in uppifrån som ingen riktigt tycker kommer fungera*”. Då de anställda är skeptiska mot att beslutsfattarna har förståelse för den operativa verksamheten, resulterar det i att de anställda uppfattar organisationen som trög. När de anställda försöker initiera förändring möter de ”*stopp från [ledningen] hela tiden när vi vill införa det*”. De anställda upplever att ledningen, som fattar de större besluten, har en bristande förståelse för deras behov och forcerar in förändringar som inte passar verksamheten. De anställda upplever att de verkar i en organisation som kan vara trög att tränga igenom, och väl igenom finns ett bristande förtroende för de man når fram till. Resultatet är att de anställdas sociala identitet förstärks, och det bildas en uppdelning i ett ”vi mot de” gentemot ledningen. Det här påverkar de anställdas motivation och bidrar till en misstro mot beslutsfattarna (Alvesson & Kärreman, 2012). Motivationen till att anamma ny



förändring, författad av ledningen, påverkas därför negativt då det finns en misstro till förändringens funktionalitet.

### 5.2.2 Tid

#### **Frustration**

Bristande kontinuitet i arbetet, på grund av att digitaliseringsåtgärder förändras, skapar en frustration hos de anställda. Andrea uttrycker det som *”att när folk har lärt sig en sak så görs det om och ska bli helt nytt.”* vilket tar både tid och fokus från deras arbete. De anställda upplever att digitaliseringsåtgärderna ofta bara är tillfälliga och att de inte hinner bygga upp en vana kring dem. Frustrationen över det här störmomentet gör att de anställda upplever att digitaliseringen tar tid från dem. Enligt Andrea så har man *”inte möjlighet att ta den tiden. För det tar tid när man är ovan att sitta och lära sig nya system”*. Det finns en norm bland de anställda att man upplever att systemen byts ut alldeles för ofta. Konsekvensen av normerna blir att kommande digitaliseringsåtgärder möts med frustration av de anställda och demotiverar dem att anamma den kommande förändringen, då de anställda strävar efter att följa normen (Alvesson & Kärreman, 2012).

#### **Stress**

Vårdpersonalen på Sachsska uttrycker att nya arbetsrutiner lett till att de upplever sig mer stressade. Anders uttrycker att *”man längtar efter arbetsro som man pratar om och det är bara att inse att i dagens läge finns det aldrig någon arbetsro.”* Arbetsron som vårdpersonalen eftersträvar hindras av den ökade arbetsbördan som digitaliseringen har fört med sig, då vårdpersonalen bland annat har fått flertalet nya arbetsuppgifter som måste utföras. Det här bidrar till känslan av tidsbrist som de anställda upplever. Astrid beskriver att *” alla systemen som blivit obligatoriska tar tid från patienterna, varje enskild arbetsuppgift kanske inte ses som så tidskrävande, men helheten blir det”*. Till följd av digitaliseringen har vårdpersonalen fått mindre tid att ta hand om patienter. Det beror framförallt på att digitaliseringen medfört ett utökat krav på dokumentation. I och med att de anställda upplever att deras rutiner förändrats, har deras identitet som vårdpersonal påverkats. Det är framförallt den minskade patienttiden som lett till att vårdpersonalen har svårare att identifiera sig med den nya identiteten. När självbilden kring sin professionella identitet inte längre stämmer överens med det faktiska utövandet, som exempelvis läkare eller sjuksköterska, kan de, på grund av bristande motivation, välja att bortprioritera de nya arbetsuppgifterna (Alvesson & Kärreman, 2012). I vårdpersonalens fall innebär det att de spenderar lika mycket tid med

patienterna som innan, men på grund av att det också finns ett krav på att utföra de nya arbetsuppgifterna, upplever personalen en större stress.

### **Oengagemang**

Trots att SLL efterlyser att personal från verksamheterna engagerar sig i digitaliseringen möts de av ett oengagemang hos de anställda. Alice pekar på att *“det är så mycket annat som man måste hinna med, ta hand om patienterna”*. De anställda väljer att allokera sin tid på det operativa arbetet istället för att engagera sig i digitaliseringen. Personalen är medveten om att de är efterfrågade men känner att de inte har tid att bidra till förändringarna, vilket bidrar till den upplevda tidspressen. Anton ser det som *“ett dilemma att doktorer är sällan med i sådana här förändringsarbeten, de tycker inte att det.. det tar tid och de har inte tid. Och då har man inte påverkat något”*. Bristen på engagemang kan förklaras med att det finns en norm bland de anställda att de inte har tid att engagera sig i digitaliseringen. Normer styr beteendet inom organisationen, och strävan efter att agera enligt normen gör således att de anställda de-motiveras till att engagera sig (Alvesson & Kärreman, 2012).

### 5.2.3 Tjänlighet

#### **Frustration**

Astrid uttrycker en *”enorm frustration, när människorna som utvecklar de här programmen kan mindre än dem som använder dem. Kompetensen är för låg helt enkelt”*. Frustrationen hos Astrid, och andra anställda, grundar sig i att de upplever att digitaliseringsåtgärderna på förhand är dömda att misslyckas, eftersom personerna bakom systemen inte har tillräckligt hög kompetens att utveckla tjänliga system. Frustrationen över utvecklarnas låga kompetens leder till att de upplever systemen som otjänliga, vilket Anders uttrycker *“vi måste dubbelregistrera och logga in i 13 olika grejer, man måste också hela tiden tänka på att det måste vara enkelt och användarvänligt för vårdpersonal, och det är det inte alltid idag”*. De anställda upplever att deras, och verksamhetens, behov hitintills inte tillfredsställs av de implementerade digitaliseringsåtgärderna. Upplevelsen av att utvecklarna inte förstår de anställdas behov bidrar till att den sociala identiteten stärks hos dem. Den stärkta sociala identiteten förstärker *”vi mot de”*-tänkandet hos de anställda och bidrar till den frustration över otjänlighet som de upplever (Alvesson & Kärreman, 2012).

Utöver den frustration de anställda upplever gällande deras otillfredsställda behov (se ovan) uttrycker de anställda en frustration över att det borde vara enkelt att tillfredsställa dessa behov och att ledningen, trots det, inte lyckats. Astrid, exempelvis, uttrycker det som att *“Det borde vara enklare. Det borde vara mycket enklare”*. De system som hittills implementerats har inte levt upp till de anställda förväntningar och frustrationen över detta har lett de anställda till att se på de nya systemen som otjänliga. Christian berättar att *”det här irriterar ju alla. När det är ett system som kommer och är nytt men inte användarvänligt”*. De anställdas upplevelser av frustration grundar sig i att de anser att ledningen enkelt skulle kunna tillgodose deras behov. Det finns en bristande ömsesidigheten, vilket i det här avseendet tar sig uttryck i att de anställda upplever att ledningen inte tillgodoser deras behov, trots att de anställda bedömer det som en enkel uppgift. Ett konsekvens av frustrationen är att det demoraliserar de anställda att anamma nya digitaliseringsåtgärder eller se på dessa som en potentiell nytta (Alvesson & Kärreman, 2012).

### **Skepticism**

De anställda är skeptiska till att digitaliseringen ska underlätta deras arbete, vilket kan utrönas ur Astrids kommentar *“Hade man haft en plattform för allt hade det kanske blivit enklare men jag är inte övertygad. See it to believe it säger jag bara”*. Skepticismen leder till en inställning hos de anställda att digitaliseringsåtgärderna betraktas som otjänliga. Bland annat uttrycker Alexander att förändringar i systemen *”har gjort att det nästan blivit sämre”*. En gemensam norm att betrakta digitaliseringsåtgärderna som otjänliga finns hos de anställda. Normen överskuggar det potentiellt positiva med digitaliseringen, och gör att de anställda endast ser det dåliga. Normen ligger således till grund för den skepticism gentemot digitaliseringen som finns inom organisationen, vilket Andrea ger uttryck för *“det blir liksom en attityd att det är dåligt. Att man hittar problem”*. De anställda strävar efter att förhålla sig till normen vilket innebär att de fokuserar på det negativa i systemen, något som de-motiverar de anställda till att anamma digitaliseringen (Alvesson & Kärreman, 2012).

#### **5.2.4 Sammanfattning av mottagande och motivation**

I ovanstående avsnitt analyserar vi relationen mellan känslouttryck, trend och interaktiv motivation. Kort summerat har vi, i vår analys, påvisat att känslouttrycken, vilka leder till den upplevda trenden, påverkas av faktorer för interaktiv motivation. Resultatet från analysen diskuteras vidare i följande avsnitt.

## 6. Slutsats

### 6.1 Slutsats

I följande avsnitt ämnar vi tydliggöra hur uppsatsen uppnår sitt syfte att dels “öka förståelsen för hur mottagarnas motivation påverkar mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation” och dels “bidra till ökad kunskap om hur mottagandet påverkar förutsättningarna för implementeringen av en kommande digitaliseringsåtgärd”.

Uppsatsen implicita bidrag är en ökad förståelse för hur den interaktiva motivationen har en påverkan på mottagandet av digitalisering i en vårdorganisation, men även en påverkan på de anställdas tolkning av organisationen. Vi har i analysen visat hur de anställdas känslouttryck - Frustration, skepticism, uppgivenhet, oengagemang och stress - kan förklaras med motivationsfaktorer för interaktiv motivation, det vill säga normer, identitet och ömsesidighet, samt hur dessa på olika sätt påverkar de anställdas mottagande av digitaliseringen. I mottagandet identifierade vi tre trender - Tröghet, Tid och Tjänlighet. De tre trenderna representerar de anställdas uppfattning av organisationen som en konsekvens av digitaliseringen. Eftersom uppsatsen utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv innebär det att organisationen inte nödvändigtvis *är* trög, utan det är de anställda som tillskrivit organisationen denna egenskap. Vidare förstärker normer, identitet och ömsesidighet de anställdas upplevelse av de tre trenderna. På så vis påverkar den interaktiva motivationen inte bara mottagandet av en specifik förändringsprocess, men också upplevelsen av själva organisationsstrukturen. Det innebär att en förändringsprocess inte enbart betraktas i termer av det som ska förändras och hur processen ser ut, utan påverkar också hur hela organisationen upplevs av mottagarna.

Mottagandet av de digitala förändringsprocesserna påverkas med andra ord av de anställdas förförståelse: hur ser organisationen ut, och hur har tidigare förändringar sett ut? Detta mottagande är således påverkat av den interaktiva motivation som genomsyrar organisationens operativa nivå, en motivation som i sin tur påverkas av det nya mottagandet av den kommande förändringsprocessen. Normer, identitet och ömsesidighet ställs därför på sin spets i förändringsprocessen, det vill säga förändras i enlighet med både den motivation och den förförståelse med vilka de anställda mottar förändringen. I vår fallstudie är det fråga

om en serie trender - Tröghet, Tid, Tjänlighet - som både bekräftas och bevaras. De normer, identiteter och ömsesidighet(er) som ligger till grund för medarbetarnas syn på vårdorganisationen har med andra ord bekräftats av en förändringsprocess som inte tar hänsyn till den processuella förändringsmodellen. Om det senare är en observation som går utöver vår konstruktivistiska modell (i att den påstår någonting om en enhetlig, observerbar verklighet) kan vi däremot, från samma observation, dra en generell, konstruktivistisk slutsats: förändringsprocesser måste ta hänsyn till medarbetare och deras upplevelser (via processuella förändringsmodeller), då en alltför planideologisk förändringsmodell riskerar att slita på organisationens inneboende, interaktiva motivation.

Genom att ha identifierat de anställdas mottagande av digitaliseringen kan vi dra ett antal praktiska slutsatser som berör hur mottagandet påverkar förutsättningarna för implementeringen av kommande digitaliseringsåtgärder:

- När det, på grund av tidigare digitaliseringsåtgärder, skapats en negativ attityd hos de anställda, är risken stor att eventuella problem med en ny åtgärd kommer accentueras och dess positiva sidor överskuggas.
- En demoraliserad arbetsstyrka kommer vara svårare att få med sig i en förändring, eftersom de inte ser nyttan med att erbjuda sitt engagemang.
- Beroende på var man befinner sig i organisationsstrukturen har man olika normer, förändringsprocessen kommer därför inte betraktas lika av alla.
- En misstro mot beslutsfattarnas förståelse för verksamheten kommer leda till en misstro mot kommande digitaliseringsåtgärders funktionalitet.
- En upplevd oförmåga att påverka kommer, hos de anställda, resultera i minskat engagemang i kommande digitaliseringsåtgärd.

## 6.2 Förslag på framtida forskning

Under studiens utförande har det uppkommit ett antal intressanta frågeställningar som ligger utanför ramen för den här uppsatsen. Först och främst vore det intressant att öka förståelsen för relationen mellan de interaktiva motivationsfaktorerna och mottagandet. Det hade därför varit intressant att utföra en studie i någon annan offentlig verksamhet, alternativt i en privat, för att se huruvida resultatet skiljer sig åt, samt undersöka resultatens generaliserbarhet. De interaktiva motivationsfaktorerna har ett intimt samband med organisationskulturens

beståndsdelar och därför är det av intresse att i framtiden även inkludera kultur och hur det relaterar till, och påverkar, mottagandet under en organisationsförändring.

## 7. Källförteckning

Aladwani, A.L. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation, *Business Process Management Journal*, [e-journal], vol. 7, no. 3, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 May 2018]

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Stockholm: Liber

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2012). Motivation i Organisationer - Personalkoncept och Drivkrafter in M. Alvesson & S. Sveningsson (eds), *Organisationer, Ledning och Processer*, 2nd edn, Lund: Studentlitteratur, pp.351-377

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer, Om att utveckla företagskulturer*, 2nd edn, Stockholm: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*, 4th edn, Oxford: Oxford University Press

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies*, [e-journal], vol. 41, no. 6, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 28 May 2018]

Carlsson, B. (2004). The Digital Economy: what is new and what is not?, *Structural Change and Economic Dynamics*, [e-journal] vol. 15, no. 3, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 May 2018]

Dagens Medicin. (2018). Här är landets bästa sjukhus – hela topplistan. Available Online: <https://www.dagensmedicin.se/artiklar/2018/01/17/har-ar-landets-basta-sjukhus--hela-topplistan/> [Accessed 28 May 2018]

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change : the contemporary experience of people at work*, [e-book] London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 29 May 2018]

Digitaliseringskommissionen. (2014). *En digital agenda i människans tjänst – en ljusnande framtid kan bli vår (SOU 2014:13)*, Stockholm: Näringsdepartementet

Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan, H.S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness, *Performance Improvement Quarterly*, [e-journal], vol. 21, no. 4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 May 2018]

Hassan, R. (2008). *The information society : digital media and society series*, Cambridge: Polity

Huryk, L.A. (2010). Factors influencing nurses' attitudes towards healthcare information technology, *Journal of Nursing Management*, [e-journal], vol. 18, no. 5, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 28 May 2018]

Karolinska Institutet. (2018). Digitalisering i vården [pdf] Available at: [https://ki.se/sites/default/files/2018/01/17/digitalisering\\_i\\_varden.pdf](https://ki.se/sites/default/files/2018/01/17/digitalisering_i_varden.pdf) [Accessed 22 May 2018]

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, New York: Harper & Brothers

Lindström, K. (2017). Systembyte för miljarder i Stockholmsvården – ”blir tuffare än Nya Karolinska”, *ComputerSweden*, 14 November, Available Online: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.692451/systembyte-miljarder> [Accessed 28 May 2018]

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation, *Psychological review*, [e-journal], vol. 50, no. 4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 28 May 2018]

McKinsey & Company. (2016). Värdet av digital teknik i den svenska vården [pdf] Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/Digitizing%20healthcare%20in%20Sweden/Digitizing-healthcare-in-Sweden.ashx> [Accessed 28 May 2018]

Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D.A. (2017). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, 3rd edn, New York: McGraw-Hill Education

Pardo del Val, M. & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, [e-journal] vol. 41, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 May 2018] (kolla dubbelnamn)

Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, [e-journal], vol. 13, no. 4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 28 May 2018]

PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. (2015). Digitala doktorn kan komma: Hur redo är Sverige för digital och virtuell vård? [pdf] Available at: <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/digitala-doktorn-kan-komma.pdf> [Accessed 28 May 2018]



- Regeringen. (2016). Digitalisering av offentlig sektor. Available Online: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/digital-forvaltning/> [Accessed 28 May 2018]
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning, Lund: Studentlitteratur
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation, in C.A. Montgomery (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston: Springer, pp.101-132
- Sabatier, P.A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis, *Journal of Public Policy*, [e-journal], vol. 6, no. 1, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 28 May 2018]
- Skärvad, P. & Lundahl, U. (2016). Utredningsmetodik, 4th edn, Lund: Studentlitteratur
- Stockholms Läns Landsting. (2018a). Framtidens vårdinformationsmiljö SLL. Available Online: <https://www.vardgivarguiden.se/utbildningutveckling/projekt/framtidens-vardinformativsmiljo-i-sll/Framtidens-vardinformativsmiljo/> [Accessed 28 May 2018]
- Stockholms Läns Landsting. (2018b). Framtidens vårdinformationsmiljö SLL [pdf] Available at: <https://www.vardgivarguiden.se/globalassets/utbildning-och-utveckling/aktuella-projekt/framtidens-vardinformativsmiljo/fvm-sll-presentation.pdf> [Accessed 28 May 2018]
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2015). Organisationsförändring, -hur vad och varför?, Lund: Studentlitteratur
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2006). Hälso- och sjukvårdens reformer - En internationell jämförelse [pdf] Available at: <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-129-8.pdf> [Accessed 28 May 2018]
- Södersjukhuset AB. (2017). Om Södersjukhuset. Available online: <http://www.sodersjukhuset.se/Om-SOS/> [Accessed 29 May 2018]
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, New York: Wiley
- Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, [e-journal], vol. 36, no. 8, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 May 2018]