

**DIGITALISERING, LEDARSKAP & FÖRÄNDRING
I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER –
På väg mot ett digitaliserat ledarskapande**

Maria Wolmesjö & Bim Fagerström



**HÖGSKOLAN
I BORÅS**

**DIGITALISERING, LEDARSKAP & FÖRÄNDRING
I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER –
På väg mot ett digitaliserat ledarskapande**

Maria Wolmesjö & Bim Fagerström



**HÖGSKOLAN
I BORÅS**

Styrning, Organisering och Ledning

Denna rapportserie tjänar flera sammanlänkande syften. En av forskningens viktigaste uppgifter är att ta reda på och presentera aktuell forskning för praktik och utbildning inom olika områden. I en tid där läroböcker och annan relevant publicering fortfarande tar lång tid att nå undervisningen och olika verksamheter, och där det finns alternativa kanaler för kunskapsspridning, kan det lätt skapas ett hålrum. Rapportserien är tänkt som ett instrument för att fylla nämnda hålrum. Texterna tar upp något eller några företeelser och bör presenteras för studenter, professionella och forskare med intresse för aktuell forskning och vad undervisningen bör handla om. Det forskningsfält som inkluderas här har en vid ram och bär benämningen Styrning, organisering och ledning. Den vida ramen indikerar att det är en multivetenskaplig ansats som gäller. Varje rapport granskas i flera steg innan den publiceras elektroniskt. Först läser någon eller några i redaktionen en inkommen text. I ett andra steg seminariebehandlas den, och i ett tredje steg formaliagranskas texten. Samtliga rapporter finns tillgängliga på hb.se/Forskning/Aktuellt/Rapporter/Styrning-organisering-ochledning/

Rapportseriens redaktion består av
Professor Rolf Solli
Professor em Margareta Oudhuis
Professor, bitr. Maria Wolmesjö

Innehåll

| | |
|--|----|
| Förord | 6 |
| Rapportseriens förteckning | 7 |
| Inledning | 9 |
| Problemformulering..... | 9 |
| Syfte och frågeställningar | 10 |
| Perspektivval..... | 11 |
| Disposition | 12 |
| Digitalisering i välfärdsverksamheter | 13 |
| Ledarskapande digitalisering & digitaliserat ledarskapande | 13 |
| Att vara ledare i välfärdsverksamhet | 14 |
| En nationell digitaliseringsstrategi..... | 17 |
| Nationella strategier för digitalisering | 17 |
| Att leda förändringsarbete för digitalisering..... | 19 |
| Förverkligade av digitaliseringsstrategin..... | 19 |
| Metod och genomförande | 20 |
| Undersökningsstrategi - litteraturstudie..... | 20 |
| Analys av insamlat material..... | 23 |
| Metodreflektion | 25 |
| Ledarskapande i en digital arbetsmiljö | 26 |
| Socialtjänst..... | 26 |
| Hälsa- och sjukvård | 29 |
| Digitalisering inom utbildning & skola | 30 |
| Digitalisering - tillgänglighet och delaktighet för alla? | 31 |
| Forskning om ledarskap, digitalisering och välfärd..... | 35 |
| Digital trygghet – ansvar och tillit | 35 |
| Digital innovation – de bästa förutsättningarna | 36 |
| Digital ledning – för samverkan | 37 |
| Digital infrastruktur – för tillgänglighet | 38 |
| Digital kompetens - för ökat välbefinnande | 39 |
| Övrigt..... | 40 |
| Sammanfattning av aktuell forskning | 42 |
| Analys och diskussion | 44 |
| Digitalisering i praktiken | 44 |

| | |
|--|----|
| Digitalisering i tidigare forskning..... | 44 |
| Styrning, organisering och ledning av en digitaliserad verksamhet..... | 44 |
| Utmaningar och möjligheter i en digital arbetsmiljö..... | 45 |
| Digitaliserat ledarskapande eller ledarskapande digitalisering..... | 46 |
| Idéer för fortsatt forskning..... | 50 |
| Slutsatser..... | 53 |
| Referenser..... | 54 |

Förord

Digitalisering är en viktig del i utvecklingen av framtidens välfärd, något som förstärkts ytterligare under våren 2020 och Corona/Covid19-pandemin. Samtidigt saknas det en samlad bild av kunskapsläget av hur digitaliseringen påverkar ledarskapet när olika välfärdsverksamheter allt mer styrs, kontrolleras och förväntas ledas via olika digitala system.

Rapporten *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande* är en kunskapsöversikt, genomförd för att ge en bild av nuvarande kunskapsläge om aktuell forskning om ledarskap och digitalisering inom välfärdsområdet. Med utgångspunkt i den nationella digitaliseringsstrategin studeras praktiska exempel kring ledarskap och digitalisering från skilda välfärdsverksamheter samt aktuell forskning för att belysa ledarskapets roll vid en ökad digitalisering. Särskilt fokus är på styrning, organisering och ledning av implementering och användande av olika digitala system i det vardagliga välfärdsarbetet. I första hand är det äldre- och funktionshinderomsorg som studerats men även exempel från hälso- och sjukvård samt utbildning på olika nivåer belyses.

Vår ambition med rapporten är att bidra med ny kunskap inom ett relativt utforskat område och medverka till en fortsatt diskussion om digitaliseringens utmaningar och möjligheter inom välfärdsområdet. I synnerhet kring vilka förutsättningar som ges och vad som krävs för att leda en alltmer digitaliserad välfärd.

Studier av ledarskapande digitalisering – digitaliserat ledarskap där rapporten *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande* ingår, är del av forskningsprogrammet *Hållbart ledarskapande i välfärden* som leds av Maria Wolmesjö, FD, docent och bitr. professor i socialt arbete. Studien som ligger till grund för denna rapport har genomförts av Maria Wolmesjö och Bim Fagerström, FD och universitetslektor i informatik. Studien har finansierats av Centrum för välfärdsstudier, CVS, Högskolan i Borås.

Borås 2020-08-15

Maria Wolmesjö & Bim Fagerström

Rapportseriens förteckning

- 2015:1 Sundström, Malin & Ericsson Dag (2015) Detaljhandel i förändring - Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller.
- 2015:2 Liff, Roy (2015) Moderna reformer i offentlig sektor – Misslyckande och succé!
- 2015:3 Liff, Roy (2015) Driver NPM-reformers oavsedda effekter `byråkratiers utveckling?
- 2015:4 Löfström, Mikael (2015) Styrgruppens praktik – Om mötens organisering.
- 2015:5 Carlsson Ingdahl, Pålsson Tina & Pålsson Birgitta (2015) Redovisningens roll för hållbar utveckling.
- 2016:1 Solli, Rolf (2016) Styrmetodernas förutsättningar– offentlig sektor som exempel på komplexitet.
- 2016:2 Dellve, Lotta & Andrea Eriksson (2016) Hållbart ledarskap - I vardag och förändring.
- 2017:1 Carlén, Margareta (2017) Från avkrok till prioriterat turistmål.
- 2017:2 Solli, Rolf, Demediuk, Peter & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2017) Sökandet efter framtidens välfärdsmodeller – Forskningsprogram och fallet med Australien.
- 2017: 3 Rapporter från projektet "Utvärdering av Västra Götalandsregionens politiska organisation":
Sammanfattning, Rolf Solli.
Delrapport 1: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - Bakgrund, förväntningar och syn på uppdraget i relation till tjänstemännen, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
Delrapport 2: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - inskolning och påverkansmöjligheter, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
Delrapport 3: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - arbetsinsats och tidsinsats samt presidiemodell, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
Delrapport 4: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - politikernas förberedelser och tjänstemännens ärendeberedning, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
Delrapport 5: Medborgarnas förtroende för VG-regionens politiker, Göran Jutengren.
Delrapport 6: Gräsrotslobbyism eller medborgardialog - vilka möjligheter anser sig regioninvånarna i Västra Götaland ha att påverka politiken? Göran Jutengren.
Delrapport 7: Effektiv styrning genom nyckeltal? Lotta Dellve.
Delrapport 8: Kulturnämnden som beställarnämnd - intervjuundersökning av Västra Götalandsregionens kulturnämnd synpunkter på bland annat styrmodellen, Margareta Lundberg Rodin.
Delrapport 9: Utförare i kulturområdet - intervjuundersökning av politisk och tjänstemannaledning i utvalda utförarstyrelser. Margareta Lundberg Rodin.
Delrapport 10: Medborgardialoger - en delstudie i utvärderingen av Västra Götalandsregionens politiska organisering, Karen Nowé Hedvall, Nicklas Salomonson och Maria Wolmesjö.
Delrapport 11: Beslut fattas - en bild av 133 styrelsemöten i Västra Götalandsregionen. Rolf Solli och Viveka Nilsson.
Delrapport 12: Resultatredovisning - beställar-utförar-modellen, Rolf Solli.
Delrapport 13: Beställarutförar-modellen - vara eller inte vara, Björn Brorström och Rolf Solli.
- 2018:1 Liff, Roy, Nowé-Hirdvall, Karen & Solli, Rolf (2018) Offentliga utförarstyrelsens bidrag till affärsutveckling.
- 2019:1 Solli, Rolf & Wolmesjö, Maria (2019) Välfärden och framtiden – bekymmer och förhoppningsfulla lösningar, version 1.0.

- 2019:2 Stenberg, Rebecca, Wolmesjö Maria & Leicht, Anders (2019) Efterforskning av försvunna personer – en. Internationell forskningsöversikt. Samproduktion med CARERs rapportserie Rapport Nr 29, 2019 Linköpings universitet
- 2020:1 Wolmesjö, Maria (2020) Hållbart ledarskapande och hälsofrämjande organisering för en attraktiv hemtjänst
- 2020:2 Wolmesjö, Maria & Fagerström, Bim (2020) Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande.

Inledning

Vad är ett digitaliserat ledarskapande eller ledarskapande digitalisering, och vad innebär det att leda en allt mer digitaliserad verksamhet? Det är frågor som står i fokus i den här rapporten. Den digitaliseringsprocess vi ser idag har pågått i mer än femtio år och digitala resurser är en mer eller mindre självklar naturlig komponent i olika utvecklings- och förändringsprocesser för att skilda välfärdsverksamheter ska kunna utföra sina uppdrag. Tekniska innovationer med potential att förändra arbetssätt och strukturer har, ofta med inspiration från näringslivet kontinuerligt introducerats även inom välfärden under de senaste decennierna. Vi kan konstatera att digitalisering benämns som den mest omvälvande samhällsförändringen sedan industrialiseringen på 1800-talet (Regeringskansliet 2017a, Digitaliseringsrådet 2018).

I samband med att forskningsprogrammet *Ett hållbart ledarskapande i välfärden* tog form identifierades några centrala forskningsområden där ett behov av ytterligare kunskap efterfrågades. Ett ”digitaliserat ledarskapande” eller ”ledarskapande digitalisering” var ett av dem. I möte med verksamhetsföreträdare, främst chefer och ledare på olika nivåer i socialtjänstens och hälso- och sjukvårdens olika verksamhetsområden (Solli & Wolmesjö, 2019) bad vi vid olika tillfällen deltagarna att formulera några av de utmaningar de såg i sitt chefs- och ledarskap kring digitalisering. Utmaningarna handlade om digitala verktyg, kompetens, delaktighet och ledarskap och formulerades i följande frågeställningar:

Digitala verktyg

- Vilka digitala verktyg är lämpliga i ledning, styrning och uppföljning?

Kompetens

- Vilken generell respektive specifik kompetens krävs hos medarbetare?
- Vad behöver ledare i skilda välfärdsverksamheter kunna om olika digitala lösningar?

Delaktighet

- Hur skapa arenor för inflytande och delaktighet för medarbetare och brukare i digitaliseringsprocessen?

Ledarskap

- Hur kan en delvis eller helt digitaliserad process ledas?
- Vilket ansvar har ledare för robotar/humanoider/AI/avатарer som används inom verksamheten?
- Vilka nya kreativa former för verksamhetsutveckling och ledarskapande behöver utvecklas?
- Hur förstå och utvärdera en digital arbetsmiljö?
- Vad innebär ”ett digitalt arbete” och ”ett digitalt ledarskapande” mer specifikt?
Vilket stöd finns för ledare i välfärdsverksamheter i den pågående digitaliseringen?
- Vilken faktisk påverkan på digitaliseringsprocessen har ledare i välfärdsverksamheter?

Samtliga frågeställningar har relevans för området Digitaliserat ledarskapande – ledarskapande digitalisering och är också del av en den generella problemformulering vi ser inom välfärdsområdet idag och som fått lägga grund till denna rapport.

Problemformulering

IT-stöd för dokumentation, kommunikation och planering har använts länge och lösningar som bygger på artificiell intelligens (AI), håller på att etableras som en del av vardagen inom flera offentliga verksamheter. Stora datamängder, nya välfärdstekniker inklusive robotisering/automatisering och artificiell intelligens, (AI) skapar nya utmaningar men också spännande möjligheter och förändrade arbetsuppgifter för såväl chefer som medarbetare. Inte minst påverkar det möjligheterna till social inklusion och självständighet för de som är i behov av stöd, service, omsorg och vård. Det krävs att såväl teknik som människor följer med i utvecklingen och påverkar infrastruktur, utbildning och kompetensutveckling inom flera områden.

I takt med att verksamheter digitaliseras måste även ledarskapet, eller det vi här benämner *ledarskapande* förändras (Wolmesjö 2011a och b, 2012 a och b, se även vidare nedan). Nya digitala system för personal-, löne-, ekonomi-ärendehantering, arbetstidsplanering, samverkan, möten, kommunikation och dokumentation har införts och behöver utvecklas vidare för att effektiv användning ska uppstå. Det är en konkret konsekvens av digitaliseringen och kan bland annat innebära att första linjens chefer i skilda välfärdsverksamheter idag kan ha över 30-talet olika digitala system att hantera. För de som har i uppdrag att styra, organisera och leda dessa verksamheter innebär den snabba förändringen även nya utmaningar i ledarskapet. Direkt eller indirekt berörs också medarbetare, och ibland även brukare/patienter/klienter och deras anhöriga på olika sätt av flera av de digitala system som implementeras.

Ambitionen med vår forskningsstudie är att visa på exempel från olika välfärdsverksamheter inom området ledarskap och digitalisering samt ge en beskrivning av olika myndighetsinitiativ och forskning inom området. Med hjälp av denna kunskap är förhoppningen att bidra med nya forskningsfrågor och forskningssamverkansprojekt inom ledarskapande och digitalisering. Vidare är en förhoppning att denna kunskapsöversikt kan vara användbar såväl inom ledarutbildningar inom välfärdsområdet som för redan yrkesverksamma chefer och ledare på olika organisationsnivåer inom välfärdsområdet. Nedan presenteras studiens syfte och frågeställningar mer specifikt.

Syfte och frågeställningar

Syftet med den övergripande studien är att utforska och beskriva tidigare arbeten (empiriska exempel, forskning och regeringsuppdrag/professionella rapporter) inom området digitalisering och ledarskap(ande) i olika välfärdsverksamheter. Avsikten är att skapa en samlad bild av kunskapsläget och ge förslag till fortsatt forskning. Mer specifikt är ambitionen att identifiera och analysera utmaningar och möjligheter i ledarskapandet när olika digitala system implementeras och används och hur arbetsvillkor för såväl chefer som medarbetare påverkas när verksamheten ”digitaliseras”. Frågor om styrning, organisering och ledning avseende anskaffning, implementering, användning och utvärdering av olika digitala system i välfärden är centrala. Den övergripande forskningsfrågan handlar om vilka områden och frågeställningar som utforskats och vilken vägledning denna kunskap ger chefer och ledare i den pågående digitaliseringen inom olika välfärdsverksamheter. Nedan presenteras de tre frågeställningar som är centrala för den övergripande studien inom projektet *Digitaliserat ledarskapande*.

Hur beskrivs olika *digitaliseringsprocesser* och *ledarskap* i praktiken i skilda *välfärdsverksamheter* i populärvetenskapliga rapporter?

Vilka frågor inom området *digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter* antyds, ställs och/eller besvaras i aktuell forskning/vetenskapliga rapporter och avhandlingar?

Vilka frågor inom området *digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter* antyds, ställs och/eller besvaras i studerade regeringsuppdrag och myndighetsrapporter föranledda av digitaliseringsstrategin?

För att göra materialet mer hanterligt och tillgängligt för olika grupper har vi valt att redovisa studiens resultat i två delar. I denna rapport *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande* behandlas den första frågeställning (digitalisering i praktiken i skilda välfärdsverksamheter) och den andra frågeställning (aktuell forskning). Den tredje frågeställningen (om regeringsuppdrag och

myndighetsrapporter föranledda av digitaliseringsstrategin) behandlas i rapporten *Digitalisering. Ledarskap och informatik – Implementering av Digitaliseringsstrategin i välfärden*.

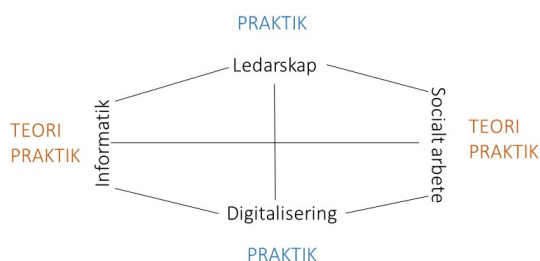
Avgränsningar

Förutsättningar, effekter, tillvägagångssätt och andra konsekvenser av digitalisering behandlas i litteraturen inom en rad ämnesområden. I den studerade studien har en första avgränsning gjorts mot verksamhetsområde. Främst studeras socialtjänst inklusive omsorg om äldre- och personer med olika funktionsvariationer och hälso- och sjukvård, men även digitalisering inom utbildning på olika nivåer beskrivs kort här. Denna studie avgränsas vidare av de sökord som använts snarare än av ämnestillhörighet. Det innebär att forskning från flera ämnesområden har inkluderats. En avgränsning har också gjorts mot anglosaxiska och nordiska samhällsvetenskapliga välfärdsstudier och studier inom informatik som finns tillgänglig i fulltext på Internet.

Studiens design, tillvägagångssätt, urval och genomförande – det vill säga hur vi gått tillväga för att besvara frågeställningarna – behandlas vidare i kapitlet *Metod och genomförande*. I denna rapport ges en mer ingående beskrivning av metoden för de litteraturstudier som avser de två första frågeställningarna. För mer ingående metodbeskrivning av litteraturstudien för den tredje frågeställning, se vidare i rapporten *Digitalisering. Ledarskap och informatik – Implementering av Digitaliseringsstrategin i välfärden*.

Perspektivval

Studien har en samhällsvetenskaplig forskningsansats med socialt arbete och informatik som kunskapsmässiga utgångspunkter. En möjlig vy illustreras i figur 1 där socialt arbete och informatik betraktas som professionella aktiviteter och ämnesområden med inriktning mot att studera och utveckla teori och praktik. Båda ämnena kan klassificeras som tillämplade vetenskaper eftersom bidrag till praktiken betraktas som en viktig komponent och förutsättning. Ämnet informatik kan till exempel bidra till området ”digitalisering och ledarskap” genom att rekommendera koncept för IT-management och arbetssätt för att involvera roller och verksamheter i olika digitaliseringsprocesser. Socialt arbete kan från detta ämnes’ perspektiv förorda och verka för en hög kvalitativ digital arbetsmiljö som stödjer och berikar det sociala arbetets praktik. Ledarskap och digitalisering är något som pågår i praktiken och som kan studeras med olika linser eller, som i detta projekt, med en gemensamt formulerad lins. Bilden illustrerar också en ömsesidig relation mellan ledarskap och digitalisering där relationen under gynnsamma omständigheter kan antas vara berikande.



Figur 1. Informatik versus socialt arbete

Disposition

I rapportens första kapitel *Inledning*, har vi gett en introduktion till rapportens område, dess problemformulering, syfte, centrala frågeställningar, avgränsningar och val av perspektiv vilket också speglar författarnas samlade förförståelse av området. Kapitlet *Digitalisering i välfärdsverksamheter* ger en översiktlig presentation av kontexten för studiens fokus, ledarskap – digitalisering – välfärd. Centrala begrepp för rapporten definieras. I följande kapitel *En nationell digitaliseringsstrategi* ges en sammanfattande beskrivning av det som benämns Digitaliseringsstrategin och av några av de styrdokument som ligger till grund för ett hållbart digitaliserat offentligt Sverige. I följande kapitel *Metod och genomförande* beskrivs studiens design, val av metoder och genomförande av gjorda studier. Studiens resultat presenteras i rapportens två följande kapitel. I *Ledarskapande i en digital arbetsmiljö*, presenteras hur digitaliseringen tagit sig uttryck i olika välfärdsverksamheter i praktiken. Det ger en bild av vilka utmaningar dagens och morgondagens chefer och ledare står inför att hantera i det dagliga arbetet. Utgångspunkt är en kvalitativ litteraturstudie samt ”nedslag” i korta beskrivningar av praktiskt välfärdsarbete, fallbeskrivningar från egen tidigare och pågående forskning inom området som kompletterats med exempel från mer populärvetenskapliga presentationer och rapporter om ”vad som är på gång” avseende digitalisering. I kapitlet *Tidigare forskning om, digitalisering, ledning och välfärd* presenteras resultatet av forskningsläget inom området utifrån den genomförda litteraturstudien av aktuell forskning. I det efterföljande kapitlet, *Analys och diskussion* görs en analys av studerade texter i relation till Digitaliseringsstrategins områden och ytterligare nya områden identifieras. Studiens resultat diskuteras utifrån de centrala frågeställningarna. I rapportens sista kapitel, *Idéer för fortsatt forskning*, presenteras en sammanfattning av kunskaper och lärdomar som vi kan se, samtidigt som nya behov av fortsatt forskning identifieras. Nedan ges

en bild av rapportens disposition (figur 1).

| | |
|--|--|
| (1) Digitalisering och förändring | <i>Varför relevant att studera</i> |
| (2) En digital arbetsmiljö | <i>Utmaningen: digitalisering i välfärdsverksamheter</i> |
| (3) Metod och genomförande | <i>Studiens design</i> |
| (4) Digitaliseringsstrategin | <i>Digitaliseringsstrategin och andra styrdokument</i> |
| <hr/> | |
| (5) Myndighetsinitiativ | (6) Forskning |
| <i>Studiens undersökningar</i> | |
| <hr/> | |
| (7) Analys och diskussion | <i>Hur resultaten kan sammanfattas och analyseras</i> |
| (8) Lärdomar och behov av fortsatt forskning | <i>Sammanfattande lärdomar och blick framåt</i> |

Figur 1 Rapportens disposition

Digitalisering i välfärdsverksamheter

I detta kapitel ges en översiktlig beskrivning av kontexten för denna studie, det vill säga att vara ledare i välfärdsverksamheter och vad det mer konkret kan innebära att vara den som är ansvarig för olika förändringsprocesser, t.ex. skilda digitaliseringsprocesser.

Ledarskapande digitalisering & digitaliserat ledarskapande

Det förändrade ledarskapet i digitaliseringsprocessen har vi här valt att benämna *ledarskapande digitalisering* alternativt *digitaliserat ledarskapande*. Vad det innebär, vilka förutsättningar som krävs och vilka effekter det kan få utvecklas vidare i rapportens olika delar. Genom att använda begreppet *ledarskapande* vill vi betona det relationella mötet mellan medarbetare och chefer och att ledarskap(ande) är en pågående kreativ process som ständigt förändras (Wolmesjö, 2011a och b, 2012 a och b). Fokus är därmed mer på själva *görandet* och om möjligt på *hur-et*. Det vill säga fenomenet *digitalisering - ledarskapande* är intressant i sig och blir mer centralt och kontexten kommer här i andra hand. Här har vi dock valt att exemplifiera kontexten utifrån ett fokus på välfärdsverksamheter. Flera olika områden belyses, särskilt studeras digitalisering och ledarskapande inom vård och omsorg av äldre och personer med olika funktionsvariationer.

När många får tillgång till samma information påverkas anställdas och brukares möjligheter till delaktighet och inflytande och härigenom utmanas existerande maktstrukturer. Digitaliseringen påverkar också existerande arbetsformer och normer för vad som kan betecknas som ”normalt arbetsbeteende”. Begreppet ”digitala nomader” används idag för att beteckna arbetsbeteende kopplat till de nya möjligheter digitaliseringen försett oss med – exempelvis möjligheten att fritt förlägga både arbetstid och plats för att utföra arbetet.

I samband med Corona/Covid19-pandemin 2020 och nationella riktlinjer om fysisk distansering har en omfattande andel anställda i både offentlig och privat verksamhet uppmanats till hemarbete i så hög grad som möjligt. Fysiska möten har ersatts av digitala möten på flera arbetsplatser efter snabbutbildningar i olika digitala system för såväl chefer som medarbetare. Inom skol-/utbildningsvärlden har undervisning bedrivits via nätet/på distans för elever i år 7-9 och på gymnasienivå samt för studenter på högskola och universitet. Många planerade läkarbesök, undersökningar och behandlingar inom sjukvården har ställts in, andra kontakter har kunnat genomföras tack vare en ökad digitalisering. Inom socialt omsorgsarbete har medvetenheten om vikten av digitalisering av verksamheten i det dagliga arbetet ökat snabbt. Inte minst har det besöksförbud som infördes på många särskilda boendeformer för äldre personer medfört att digital teknik har kunnat bidra till att bibehålla sociala kontakter med anhöriga. I jämförelse med begreppet ”digitala nomader” kan vi här snarare prata om ”digitalt bofasta” alternativt ”digitalt etablerade” som av mer eller mindre tvingande skäl helt fått anamma ett digitalt arbetssätt för att kunna utföra sitt uppdrag. Valmöjligheten att själv bestämma var arbetet fysiskt ska förläggas har snabbt förändrats med hänvisning till Folkhälsomyndighetens gällande riktlinjer (2020).

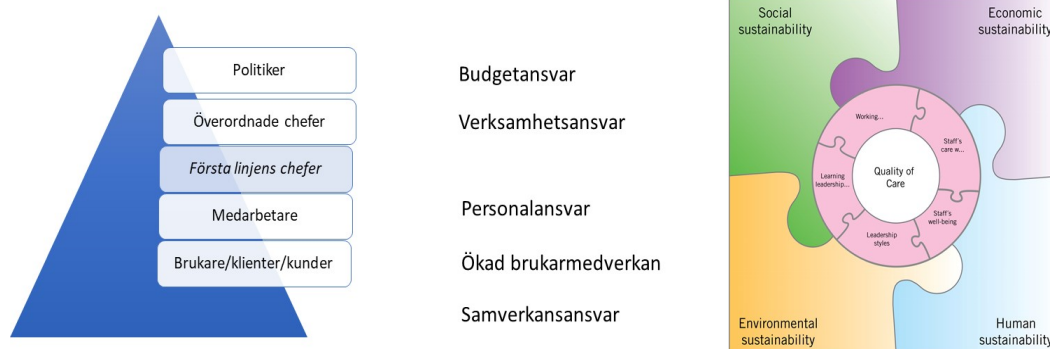
Att allt mer samhällsinformation till allmänheten läggs ut ”på nätet” ger konsekvenser för dem som använder sig av välfärdens tjänster. Det som sker som kan liknas vid en relations- och maktpåverkan där ledare traditionellt per definition har mer makt än vård- och omsorgspersonal eller andra. Medborgarens relation till myndigheter påverkas när digitala kommunikationskanaler ersätter (eller kompletterar) tidigare kommunikationsmöjligheter via fysiska medier som brev, telefon och personliga möten. De nya digitalt baserade kommunikationsformerna behöver understödjas och utvecklas för att bli välfungerande.

Vi kan sammanfattningsvis konstatera att både relationer och maktstrukturer utmanas av digitaliseringen och att denna påverkan kan avläsas internt i relationen medarbetare - chef och externt i relationen myndighet - användare av välfärdstjänster. Chefs- och ledarskapandet har i olika sammanhang en betydelsefull roll för att möjliggöra en ökad delaktighet för såväl medarbetare som för de som verksamheten är till för (Wolmesjö, 2019). Inflytande och faktisk delaktighet i nya och pågående digitaliseringsprocesser kan därför antas bli ett centralt tema för möjligheterna att utveckla ett ledarskapande som gör digitaliseringen nyttig i båda dessa relationer.

Att vara ledare i välfärdsverksamhet

Att vara chef och ledare inom olika välfärdsverksamheter har naturligtvis vissa likheter med att vara chef eller ledare även i privata eller ideella verksamheter. En skillnad är att chefer inom välfärdsverksamheter arbetar i en politiskt styrd organisation, vilket innebär att mål och riktlinjer kan förändras utifrån det politiska mandat som är styrande. I en politiskt styrd organisation har såväl politiker som överordnade chefer ett strategiskt ledningsansvar. De ledare inom välfärdsverksamheter som vi i första hand avser i den här rapporten är de som brukar benämnas som första linjens chefer och befinner sig närmast verksamheten (figur 2a). De har i regel både ett strategiskt och ett operativt ledarskap. Uppdraget beskrivs ofta utifrån att de befinner sig i en ”klämsits” och det krävs att de kan röra sig mellan olika domäner och förmedla information mellan olika aktörer (Wolmesjö 2005).

Chefs- och ledarskap brukar beskrivas utifrån tre generella ansvarsområden: personalansvar, verksamhetsansvar och budgetansvar (figur 2b). Till dessa områden läggs också ett arbetsmiljöansvar, samt ett internt och externt samverkansansvar (Wolmesjö 2015). Ytterligare ett område som kan läggas till chefers ansvarsområden är ett ansvar för ökad patient/brukardelaktighet (Wolmesjö, 2019). De olika ansvarsuppgifterna ska också relateras till ett större sammanhang och krav på en god kvalitet och social, ekonomisk, ekologisk och human hållbarhet (Wolmesjö & Thelin pågående (figur 2c). Dessa områden får var och ett på olika sätt få konsekvenser för ledarskapandet.



Figur 2a, b, och c: Klämsitsen (a) och ansvarsuppgifter (b) i relation till hållbarhetsaspekter (c)

Välfärdsverksamheter formas av samhällets utveckling och behov av insatser för personer i socialt utsatta positioner. Det är med andra ord en verksamhet som ständigt är i förändring och som utmanas av det som sker både i den direkta omgivningen och i världen i stort. Det innebär att även ledningsuppgifterna förändras kontinuerligt, och där digitaliseringen är ett exempel som både skapar nya utmaningar och nya möjligheter. Första linjens chefer inom olika välfärdsverksamheter ställs dagligen inför olika etiska utmaningar med skilda aspekter att balansera. Till dessa etiska dilemman läggs nya dilemman kring digitaliseringsaspekter att hantera (tabell 1).

Tabell 1: Etiska aspekter som ledare måste balansera (Wolmesjö 2012)

| <i>Olika aspekter</i> | <i>Etiska dilemman</i> |
|------------------------------|---|
| Lojalitetsaspekt | uppåt/inåt - neråt/utåt |
| Tillgänglighetsaspekt | närhet - distans |
| Ekonomisk aspekt | budget (politiska) - mål (legala) |
| Kommunikationsaspekt | agera - avvakta |
| Professionsaspekt | vetenskap - beprövad erfarenhet |
| Värdegrundaspekt | personliga värden - professionella värden |
| Myndighetsaspekt | lagstiftning - lyhördhet och flexibilitet |
| Prioriteringsaspekt | andra - sig själv |
| Kompetensaspekt | lika - olika utbildningsbakgrund |
| Digitaliseringsaspekt | teknik - människa |

Tillsammans med ett sedan tidigare identifierat behov av kunskap och kompetens för att hantera välfärdens olika utmaningar och klara demografiska förändringar och framtida kompetensförsörjning (SoU 2015:28, SKL 2019) är digitaliseringen ytterligare utmaningar som läggs på välfärdens ledare på olika nivåer. Ovanstående väcker nya frågor kring vad som krävs av ledare och frågor om hur ledare kan nyttiggöra sig digitaliseringen behöver formuleras och fortsatt studeras, liksom frågor om vilka förutsättningar som ges för ett digitalt eller virtuellt ledarskapande. Många välfärdsverksamheter arbetar sedan länge med ett ledarskap på distans (Wolmesjö 2005) men vad innebär det att leda en verksamhet på distans med hjälp av nya digitala verktyg?

Centrala begrepp

Nedan ges en översiktlig beskrivning av vad som avses med några av de centrala begrepp som förekommer i denna rapport.

Välfärdsteknik(er)

Begreppet *välfärdsteknik*, eller snarare *välfärdstekniker* används här om de digitala tjänster som socialtjänsten och hälso- och sjukvården tillhandahåller, t.ex. digital natt-tillsyn via kameraövervakning, passiva larm (sensorer) i form av larmmattor, dörrsensorer, GPS (geo-fence) och mobila larm. Välfärdstekniker handlar också om olika robotar (t.ex. Giraffen, Phantomaten, Elin, m.fl.) som används för att öka enskildas autonomi (Solli & Wolmesjö 2019). Användning av olika välfärdstekniker och digitalisering för organisering av arbetet kan skapa en osäkerhet kring juridik. Exempel på frågeställningar som ansvariga ledare har att hantera är vem som ska tillhandahålla olika välfärdstekniker/tjänster och svara för teknisk support och underhåll. En annan frågeställning rör beslut för personer med nedsatt beslutsförmåga. Brister i digital infrastruktur, kompetens, samverkan mellan olika aktörer, nationell styrning och fragmentiserad kunskapsbildning inom äldreomsorgen är exempel på faktorer som kan försvåra möjligheten att tillgänglig teknik kan erbjudas till den enskilde (SOU 2020:14).

Digitalisering

Digitalisering (eng. digitization) innebär i sin ursprungliga form att (analogt) material, t.ex. skrivet på papper eller i böcker omvandlas till digitalt material som lagras på olika lagringsmedia och blir åtkomligt med hjälp av avsedd teknisk lösning. Numera används begreppet för att beskriva en sammanflätad process där digital teknik används för att förändra och utveckla såväl vårt vardags- som arbetsliv (Melin 2018, Orlikowski & Iacono, 2000, 2001). Inom offentlig sektor har det

kommit att stå för en förändring av arbetssätt, processer och beteende med stöd av, eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling (SKL 2019).

E-tjänster, E-förvaltning, E-demokrati och E-hälsa

I rapporten ”E-tjänster för ett enklare och öppnare samhälle” (SOU:2005:119) definieras och tydliggörs ett antal centrala begrepp och företeelser avseende digitalisering i offentlig förvaltning. För det första beskrivs en skillnad mellan *e-tjänster* (offentliga tjänster), *e-förvaltning* (intern administration) och *e-demokrati* (medborgardelaktighet i beslut). De olika formerna enligt ovan ger också olika effekter. Oftast finns såväl en inre som en yttre nyttoaspekt som lyfts fram i samband med implementeringen av olika system för dokumentation, informationsöverföring, ekonomi och ärendehantering som introduceras för skilda områden. En inre nytta (ex. vis förvaltningens vinster) kan ge medborgare och andra aktörer yttre nytta (ex. vis i form av erbjudande om högre kvalitet). Den gemensamma nyttan för förvaltningen uppstår när informationsflödet, även mellan olika huvudmän kan fungera säkert (SOU 2005:119).

För det andra beskrivs begreppet *e-hälsa* som används för sammanhållna och koordinerade IT-stöd och ett användningsbart digitalt informationsutbyte inom vård och omsorg. Regeringen har tillsammans med Sveriges kommuner och regioner, SKR tagit fram en Vision e-hälsa 2025 för att utveckla ett regelverk, en enhetlig begreppsapparat och standarder inom området.

Digitaliseringens utveckling

På 1980-talet introducerades den digitala tekniken framför allt genom uppbyggnaden av olika databaser. Under 90-talet utvecklades den internetbaserade strukturen och användandet av e-post och internet blev en del av de flesta chefers arbetsvardag. Sociala medier har fått stor spridning under 2000-talet och medfört ett gränsöverskridande mellan arbetsliv och fritid med för- och nackdelar. Digitaliseringen inom välfärdsområdet har medfört att inte bara chefer utan samtliga medarbetare (och patienter/brukare) förväntas kunna hantera skilda digitala system och söka information på Internet och via olika digitala applikationer. Systemen tycks ofta introduceras utifrån/uppifrån ur ett organisationsperspektiv och medför nya utmaningar för användarna att hantera. Kommande teknologier – generellt i framtida välfärdsverksamheter - beskrivs i termer av Internet of things, Big Data, Gamification, Mobile Technologies (ex. Smartphones) (Goldkind & Wolf 2014) För en fördjupad beskrivning av digitaliseringens utveckling i Sverige, se t.ex. Melin (2018).

Vi befinner oss idag i en ny automatiserings-/digitaliseringsera där artificiell intelligens (AI) ger möjligheter att automatisera/digitalisera nya funktioner och där AI i kombination med analys av stora mängder data ger oss nya möjligheter att förstå och veta mer. Uppgifter som inte alls var möjliga i den första eran av automatisering/digitalisering. Utvecklingen går snabbt och för att ge stöd i digitaliseringsarbetet har Regeringen tagit fram en nationell digitaliserings-strategi (Regeringskansliet 2017a). Digitaliseringsstrategin anger färdriktning och sätter ramar för digitaliseringen i offentlig förvaltning. Vi har därför funnit det relevant och intressant att relatera den forskning som presenteras i vår studie till digitaliseringsstrategin. Strategin presenteras av detta skäl översiktligt i följande kapitel.

En nationell digitaliseringsstrategi

Regeringen har tagit fram en nationell digitaliseringsstrategi (Regeringskansliet 2017a) som ska vara vägledande för digitaliseringsarbetet generellt i landet. Den gäller därmed även inom offentlig sektor och berör såväl politiker, ledare, medarbetare och patienter/brukare inom olika välfärdsverksamheter i varierande grad.

Nationella strategier för digitalisering

Sverige har sedan 2014 haft ett regeringsbeslut om en nationell digitaliseringsstrategi. Den nu aktuella strategin beslutades av regeringen den 18 maj 2017 och gäller för perioden 2017-2025. Den är den andra i ordningen och har tagits fram av Regeringskansliet tillsammans med Sveriges kommuner och landsting, SKL (numera Sveriges kommuner och regioner, SKR). Digitaliseringsstrategin handlar om hur digitaliseringspolitiken ska bidra till full konkurrenskraft och sysselsättning samt en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

Utöver digitaliseringsstrategin finns en särskild bredbandstrategi sedan 2016 (Regeringskansliet 2017b). Ett gemensamt mål för båda dessa strategier är att Sverige ska ha EUs lägsta arbetslöshet år 2020. I bredbandsstrategin (Regeringskansliet 2017b) förtydligas att målen är att 95% av alla hushåll och företag ska ha tillgång till bredband om minst 100Mbit/s år 2020. Tre år senare, år 2023, bör hela Sverige ha tillgång till stabila mobila tjänster av god kvalitet och år 2025 bör hela Sverige ha tillgång till snabbt bredband.

För vård och omsorgsområdet har regeringen, tillsammans med SKL dessutom tagit fram en särskild digitaliseringsstrategi, Vision E-hälsa 2025. Visionen sätter fokus på användning av digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i socialtjänst, hälso- och sjukvård och tandvård med individen i centrum för utvecklingen av en digital, jämlik, effektiv, tillgänglig och säker vård och omsorg (E-hälsa 2025). För åren 2020-2022 har fyra specifika inriktningsmål fastställts: Individen som medskapare, Rätt kunskap och information, Trygg och säker informationshantering och Utveckling och transformation i samverkan (E-hälsa 2025). Dessa mål kan även relateras till de övergripande målen som återfinns i den nationella digitaliseringsstrategin och som presenteras nedan.

Det politiska stödet och drivkrafterna för digitaliseringen är formulerat i den nationella digitaliseringsstrategin *För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi* som riktar sig till hela samhället (Regeringskansliet, 2017). Arbetet med visionen i digitaliseringsstrategin handlar om att använda digitaliseringens möjligheter på bästa sätt i alla samhällsfunktioner och öka människors livskvalitet. I strategin lyfts vikten av att digitalt kompetenta och trygga människor har möjlighet att driva innovation och att målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar. Nedan presenteras digitaliseringsstrategins vision, övergripande mål och delmål.

Vision, mål och delmål

Visionen är ett hållbart digitaliserat Sverige. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter (Regeringskansliet 2017a)

För att visionen och det övergripande målet om digitalisering i Sverige enligt ovan ska nås finns fem prioriterade eller specifika delmål. De fem prioriterade målområdena som lyfts fram i

strategin är inriktade mot *digital kompetens*, *digital trygghet*, *digital innovation*, *digital ledning* och *digital infrastruktur*. Samtliga områden innebär, som vi ser det, nya utmaningar för ledarskap inom olika välfärdsverksamheter. Nedan presenteras kort vad som avses med de fem nationella delområdena.

Digital kompetens

”I Sverige ska alla kunna utveckla och använda sin digitala kompetens” (Regeringskansliet 2017, s.11). Digital kompetens innefattar förtrogenhet, kunskap och förmågan att följa med i den digitala utvecklingen på ett sätt som ger möjlighet att få och behålla en anställning, att kunna starta och driva företag eller för att stärka organisationers eller företags innovationsförmåga och konkurrenskraft. Digitaliseringskommissionen har identifierat förstärkt kompetens som ett strategiskt viktigt område för en framåtriktad digitaliseringspolitik.

Digital trygghet

”I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för alla att på ett säkert sätt ta del av, ta ansvar för samt ha tillit till det digitala samhället” (Regeringskansliet 2017a, s.11). Förutom digital kompetens är trygghet och tillgänglighet viktiga faktorer för digital delaktighet. Privata och offentliga aktörer behöver agera på ett ansvarsfullt sätt. Det är angeläget att det digitala samhället genomsyras av ett demokratiskt synsätt och att alla ska känna en grundtrygghet i den digitala samhällsutvecklingen. Alla ska våga lita på digitala tjänster och både vilja och kunna bidra till användningen av dessa. Det krävs dessutom säkra digitala system, som värnar den personliga integriteten och att identifierade sårbarheter hanteras när människor och samhället i allt högre grad blir beroende av att teknik är uppkopplad och kommunicerbar via internet.

Digital innovation

”I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för att digitalt drivna innovationer ska utvecklas, spridas och användas” (Regeringskansliet 2017a, s.11). Innovation är en förutsättning för att den offentliga sektorn ska hitta nya och effektiva lösningar på flera av dagens stora samhällsutmaningar och för att näringslivet ska kunna stärka sin konkurrenskraft. Det handlar exempelvis om nya sätt att resa, bo, göra affärer, leva, konsumera, kommunicera samt tillvarata och bevara jordens resurser och ekosystem och minska klimat- och miljöpåverkan.

Digital ledning

”I Sverige ska relevant, målmedveten och rättssäker effektivisering och kvalitetsutveckling ske genom digitalisering” (Regeringskansliet 2017a, s.11). Politiskt ledarskap behövs för att skapa en säker och robust digitalisering som människor känner tillit till. Politiskt ledarskap behövs också för att samordna offentlig sektors utvecklingsarbete. Det kan till exempel ske genom strategier och målsättningar som specifikt adresserar digitalisering inom olika områden. Det är också viktigt att skapa bättre förutsättningar på områden där digitalisering i dag inte används fullt ut.

Digital infrastruktur

”Hela Sverige bör ha tillgång till infrastruktur som medger snabbt bredband, stabila mobila tjänster och som stödjer digitalisering” (Regeringskansliet 2017a, s.11). Det är en utveckling som går snabbt. På 25 år har andelen personer i Sverige som har tillgång till Internet ökat från 2 till 98 procent. Sedan 2013 har minst nio av tio hushåll internetuppkoppling (Internetstiftelsen 2020). För ett modernt samhällsbygge är infrastruktur en förutsättning och digitalisering är beroende av en fungerande infrastruktur. Den omfattar allt från (hårda) fysiska ledningar till (mjuka) logiska

system för trafikhantering. Hård infrastruktur är bland annat kablar, master och basstationer, det vill säga det som transporterar data. Mjuk infrastruktur är bland annat lagar, standarder, begreppsanvändning och internetprotokoll, det vill säga det som gör att data kan utbytas. Området kan kopplas till målet i Agenda 2030 som handlar om att bygga motståndskraftig infrastruktur, verka för en inkluderande och hållbar industrialisering och främja innovation. Digitaliseringskommissionen har identifierat tillgång till bredband och mjuk infrastruktur som nödvändiga förutsättningar för stärkt konkurrenskraft och för att kunna möjliggöra effektiviseringsvinster.

Att leda förändringsarbete för digitalisering

Vad innebär strategin och vad förväntas ledare inom välfärden att göra som förändringsledare i digitaliseringsprocessen? Införandet av digitalisering (inkl. robotar) kan avlasta chefer och medarbetare som redan har en hög arbetsbelastning för att frigöra tid till direkta möten mellan människor (Futurion 2017), dvs. här mellan de som utför olika välfärdstjänster och de som använder sig av dess tjänster (Solli & Wolmesjö, 2019). I förändringsarbete finns generellt både medarbetare som snabbt ser och tar till sig behovet av förändring men också medarbetare som kan ha ett större motstånd till förändringen av olika skäl. När det gäller krav på att digitalisera verksamheten ges inget alternativ att stå utanför den generella förändring som sker inom digitaliseringsområdet. Det ledare och medarbetare kan påverka i digitaliseringsprocessen är *hur* digitaliseringen sker, de digitala tjänsternas innehåll och vilka förutsättningar som krävs för implementering.

I praktiken är det statliga myndigheter, regioner och kommuner som ska förverkliga strategin gällande digitalisering av offentlig sektor men insatser från andra aktörer krävs för att Sverige ska vara ledande och innovativt. Det är oklart vilket ansvar ledare inom olika välfärdsverksamheter har för att leda förändringsarbetet mot ”målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter” (Regeringskansliet, 2017, s. 3). Även om olika delar av verksamheten kan digitaliseras genom införandet av olika digitala system och avancerad robotteknik, är kärnan ett arbete som sker i en icke virtuell miljö. Det direkta vård- och omsorgsarbetet innebär relationella kontakter och fysiska möten för hjälp med personlig vård och omsorg, dusch, på-/avklädning, stöd vid måltider, ev. matning, hjälp med toalettbesök etc. Även om flera delar av ledarskapet kan ske virtuellt är stora delar av verksamheten inte virtuell. Att leda arbetet mot en digital transformation av verksamheten förutsätter att också chefer vill, kan och blir digitalt transformerade, något som är en process i sig.

Förverkligade av digitaliseringsstrategin

Vi kan konstatera att ”digitaliseringskartan” är komplex och ledare i offentlig förvaltning behöver vara insatta och uppdaterade för att kunna bidra positivt till regeringens mål med digitaliseringen av offentlig förvaltning. I praktiken landar den faktiska implementeringen av digitaliseringen hos verksamhetsansvariga. Digitaliseringspolitikens mål, vision och delmål läggs till de övriga styrdokument (lagar och policydokument på nationell, regional och lokal nivå) som chefer och ledare måste förhålla sig till. I kapitlet om *Ledarskapande i en digital arbetsmiljö* ges några exempel på hur det kan se ut men först ges en presentation av studiens design i följande kapitel.

Metod och genomförande

Studiens design bygger på behovet av att göra en snabb kunskapsöversikt och nulägesrapport om vad som är pågående inom området ledarskap- digitalisering – välfärd (med särskilt fokus på vård- och omsorg). I det här kapitlet redovisas de olika metoder vi använt oss av då vi arbetat utifrån uppkomna behov i samråd med verksamheten. Därtill kommer litteraturstudier av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och rapporter samt olika dokument och policydokument i studiens olika delar.

Urval för de två litteraturstudier som presenteras i denna rapport har genomförts med hjälp av olika strategier vilka redovisas närmare nedan. Sättet att analysera det insamlade materialet har däremot gemensamma nämnare eftersom frågeställningarna som väglett arbetet är lika för populärvetenskapliga rapporter och aktuell forskning. Inledningsvis presenteras den undersökningsstrategi som tillämpats för att studera hur olika digitaliseringsprocesser och ledarskap beskrivs i praktiken i skilda välfärdsverksamheter (frågeställning 1). Den har dessutom använts för att få svar på vilka frågor som tidigare forskning ställt inom området digitalisering, ledarskap och välfärd (frågeställning 2). Metodkapitlet avslutas med en kort metodreflektion.

Undersökningsstrategi - litteraturstudie

Arbetet med studien av tidigare forskning inleddes med ambitionen att genomföra det som kallas en systematisk litteraturstudie¹. En sådan studie kan beskrivas i termer av ett antal steg och regler för genomförande och arbetssättet ger både transparens och stöd i arbetet. Biolchini et. al (2007) ger nedanstående förslag på steg att genomföra:

- Formulera forskningsfrågor (inklusive nyckelord) – det man önskar få ut av studien
- Välj källor – definiera kriterier för sökning
- Välj ut studier
- Informationsextraktion – inkludering och exkludering av studier
- Sammanfatta resultat

De olika stegen ger noggranna och detaljerade instruktioner för genomförande. Den övergripande forskningsfrågan vi valt – att utforska och beskriva området digitalisering och ledarskap inom välfärdsområdet – är bred. Vi har varit intresserade av olika perspektiv inom området och vi har haft ambition att kunna beskriva vilka områden och frågeställningar som utforskats. Vidare studeras vilken vägledning befintlig forskning ger ledare i allmänhet och mer specifikt i digitaliserade välfärdsverksamheter. Det vi hoppades få ut av studien var en samlad bild av vilken forskning som finns inom området och vilka frågor som behöver fördjupas i fortsatt forskning. Vid val av källor utgick vi från tillgängliga databaser inom området via Högskolan i Borås (se vidare nedan).

Det fokus vi valt gjorde det svårt att inledningsvis hitta relevanta artiklar som täckte samtliga områden (ledarskap + digitalisering + välfärd). Identifierade nyckelord kompletterades därför efter hand. Vår forskningsgenomgång kan istället beskrivas som en iterativ process där nya nyckelord inkluderats efterhand tillsammans med relevanta artiklar som vi kommit i kontakt med genom en bredare sökning, t.ex. genom att följa upp andra referenser i artiklar vi funnit vid olika sökningar. Kombinationen ledarskap-digitalisering-välfärd studeras, som tidigare nämnts, inom flera olika

¹ Systematic literature review

områden där det kan vara intressant att notera att kunskap finns att hämta både från tillämpningsområden som socialt arbete, vårdvetenskap och pedagogiskt arbete och från ”generellt tillämpbara områden” som ekonomi, informatik och arbetsvetenskap. För att kunna ge en översiktlig beskrivning av hur digitaliseringen tar sig uttryck i olika välfärdsverksamheter kompletterades vår databassökning enligt nedan med en snabb översiktlig sökning på Internet av populärvetenskapliga artiklar, facktidskrifter och nyheter presenterade via Sveriges Kommuner och Regioner, SKL (skl.se), Socialstyrelsen (socialstyrelsen.se).

Rapid Review

I en första sökning, som snarare kan jämföras med en rapid review (Antony, Zarin et.al. 2015) än en systematic review enligt ovan (Biolchini et. al. 2007) användes olika sökverktyg som är tillgängligt via Högskolan i Borås. En rapid review kännetecknas av att den är snabbare och därmed inte kan garantera att vara lika täckande som en systematic review. Analyserna är mindre djupa och fokus är i stället på tematiseringar och beskrivningar av materialet. I vårt fall poängterades vikten av att få en snabb översikt över vad som tidigare gjorts alternativt vad som var pågående diskussioner i praktiken vid studiens genomförande.

Inledningsvis gjordes övergripande strukturerade litteratursökningar av vetenskapliga artiklar, publicerade i fulltext på nätet. Följande databaser användes för att söka i fulltextdatabaser, referensdatabaser och bibliotekskatalogen: Arblin (arbetsliv), BMJ Journals, China, Ebsco, PubMed, Scopus (naturvetenskap, teknik, vård, medicin, samhällsvetenskap), SAGE Journals (E-tidskrifter samhällsvetenskap, humaniora, medicin, vård, teknik) och Web of Science samtliga tillgängliga via Högskolan i Borås. Avgränsningar gjordes inledningsvis till att omfatta vetenskapliga artiklar, rapporter och avhandlingar på engelska och svenska (inklusive nordiska språk) publicerade 2010-2019. Denna sökning genomfördes under våren 2019. Avgränsningen gjordes utifrån att det skett en snabb utveckling inom området och att det skulle vara hanterbart tids- och resursmässigt. Under våren 2020 gjordes en kompletterade sökning av publiceringar även under 2020 (fram till juni 2020). Den mer riktade sökningen kompletterades med så kallade snöbollseffekt genom att vi kunde hitta en del nya referenser via tidigare artiklar, rapporter och avhandlingar.

I samband med den första sökningen som gjordes för *identification* genomfördes en oberoende sökning på respektive *keyword* via Primo, som är den söktjänst som erbjuds via Högskolan i Borås biblioteket. I Primo görs en sökning på böcker, e-böcker, artiklar i fulltext i databaser som högskolan abonnerar på, rapporter, avhandlingar och material i DIVA. Totalt fick vi 2 725 träffar på ledarskap, 3 453 träffar på digitalisering och 5 492 på välfärd. Genom att söka på begreppen i olika kombinationer och göra en *screening*, (ledarskap & välfärd: 105 träffar, ledarskap & digitalisering: 55 träffar, välfärd & digitalisering: 26 träffar) minskade antalet till sex träffar när samtliga begrepp (ledarskap, digitalisering & välfärd) användes. Av dessa var fyra rapporter och två studentuppsatser. En utökad sökning gjordes därför i internationella databaser enligt ovan och resulterade i totalt 65 träffar där samtliga sökord var representerade. Ur denna sökning av *inclusion criteria* lästes abstract för urval av artiklar och rapporter i fulltext. I en *critical review based on inclusion criteria* valdes slutligen de artiklar som uppfyllde hela eller delar av kriterierna. Efter att ha exkluderat eventuella dubletter och artiklar som bedömdes som irrelevanta återstod totalt åtta dokument för analys som inkluderades i studien. Manuella sökningar har därför gjorts via referenslistor och sökningar på nätet. Totalt har 95 olika dokument valts ut för denna studie varav 55 olika källor har studerats och analyserats för att ge en bild av tidigare forskning. På

motsvarande sätt har resterande 40 källor använts för att ge en bild av digitalisering i praktiskt välfärdsarbete. En sammanfattande matris med rubrikerna: författare/år/land/syfte/design/metod/resultat och kommentarer genomfördes för respektive område (verksamhetspraxis och forskning).

Nedan listas de sökord som använts iterativt, separat och i olika kombinationer. Sökningar har gjorts på svenska och engelska av texter som publicerats i fulltext på nätet jan 2010-juni 2020.

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Digitalisering | Digitalization |
| Ledarskap | Leadership, management |
| Utvärdering | Evaluation |
| Roller | Roles |
| Digital arbetsmiljö | Digital work environment |
| Välfärd | Welfare |
| Hälsa- och sjukvård | Health care |
| Socialtjänst | Social services |
| Utbildning | Education |
| Profession | Profession |
| Digital omvandling | Digital transformation |
| IT-projektframgång | IT project success |
| Arbete på distans | Working remotely |
| Distansarbete | Teleworking |
| Evidensbaserad praktik | Evidens based practice |

Nedan presenteras gransknings-/gallrings- och bedömningsprocessen av inkluderade studiers relevans i flera steg:

- Kriterier för att en artikel/rapport/avhandling ska ingå i studien är att den handlar om ledarskap OCH digitalisering OCH välfärd.
- Artikeln/rapporten/avhandlingen ska ha relevans för välfärdsområdet med fokus på socialt omsorgsarbete om äldre på abstract och fulltextnivå.
- Inkluderade studier ska vara publicerade i peer review journals/rapporter eller avhandlingar och finnas i fulltext på nätet.
- Inkluderade studier har därefter i första hand kategoriserats utifrån digitaliseringsstrategins olika teman (digital trygghet, digital innovation, digital ledning, digital infrastruktur och digital kompetens).
- Studier som bedöms relevanta men faller utanför digitaliseringsstrategins område har först kategoriserats under ”övrigt” och sedan kategoriserats i nya teman (kommunikation, etiska aspekter, etc.).

Urval

Material till studien har främst hämtats från vetenskapliga artiklar, rapporter och avhandlingar inom områdena socialt arbete/välfärdsarbete och informatik. De tillämpningsområden som i första hand har eftersökts har varit socialtjänstens områden inklusive vård- och omsorg om äldre och personer med olika funktionsvariationer. Även material från hälso- och sjukvård och i något fall även skolområdet, har inkluderats.

Efter en första granskning av titlar och abstrakt, gjordes ytterligare urval till att endast omfatta tidigare forskning som finns tillgänglig i fulltext digitalt. Ett primärt urvalskriterium var att valda studier skulle behandla samtliga fokusområden: digitalisering – ledarskap och välfärd. Studier som endast innehåller ett av områdena ledarskap eller digitalisering exkluderades, liksom studier som innehöll båda dessa områden men inte kunde kopplas till välfärdsområdet. I efterhand återgick vi till materialet och vi har inkluderat ytterligare artiklar som kan anses relevanta trots att de inte uppfyller samtliga områdeskriterier för att kunna ge en bredare bild och underlag för fortsatt forskning.

Då vår urvalsprocess inte motsvarar en regelrätt strategisk review har vi valt att inte presentera en förteckning över urvalsprocessen så som är brukligt i strategic reviews. Istället presenteras en kort beskrivning av hur vi gått till väga i analysprocessen av insamlat material (beskrivningar av praxis och forskning) enligt nedan. Vår studie gör inte anspråk på att vara heltäckande utan avser att ge en snabb översiktsbild över vad som är ”på gång” inom området för att sedan fungera som underlag för fortsatta fördjupade studier och forskningsansökningar. Tanken är också att denna studie ska inspirera studenter i olika utbildningar vid Högskolan i Borås eller vid andra lärosäten till examensarbeten på olika nivåer.

Extern granskning

Rapportens innehåll har seminariebehandlats i forskargruppen Arbetsliv och välfärd och presenterats för styrelsen för Centrum för välfärdsstudier, CVS vid Högskolan i Borås. Vidare har resultatet presenterats vid den nationella konferensen Vitalis 2020 och granskats av övriga redaktörer² för SOL-rapportserien vid Högskolan i Borås: Rolf Solli, professor emeritus i företagsekonomi och Margareta Oudhuis, professor i arbetsvetenskap.

Analys av insamlat material

Inledningsvis eftersökte vi en viss typ av innehåll i beskrivningar av praxis och forskning. Mer specifikt har målet varit att ta reda på vilka frågor inom området digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter som antyds, ställs och/eller besvaras i praxis och vetenskapliga artiklar, rapporter och avhandlingar. I de undersökningar som genomförts har vi använt en systematisk innehållsanalys för att hitta det vi bedömt som relevant innehåll i en text. Drisko & Maschi (2015, s. 3) definierar innehållsanalys som:

...en familj av forskningstekniker för att genomföra systematiska, trovärdiga eller giltiga och replikerbara slutledningar från texter och andra kommunikationsformer.

Enligt samma författare ska rigorös innehållsanalys baseras på ett systematiskt angreppssätt som beskrivs tydligt för läsaren och som därmed möjliggör replikering av andra forskare. Val av metod bör även vad gäller innehållsanalys baseras på den aktuella studiens syfte och forskningsfrågor.

Angreppssätt för innehållsanalys

Hsieh och Shannon (2005) urskiljer och beskriver tre distinkta metoder/angreppssätt för content analysis, så kallad innehållsanalys. Metoderna benämns konventionell-, riktad- respektive summativ innehållsanalys.

² Maria Wolmesjö ingår i redaktörgruppen

Konventionell innehållsanalys används vanligen när syftet är att beskriva ett fenomen. Den här typen av design är relevant när existerande teori eller forskningsbaserad kunskap om ett fenomen är begränsad. Forskaren undviker här fördefinierade kategorier och inriktar sig istället på att låta kategorierna växa fram ur de data som analyseras. Analysen kan beskrivas som induktiv då fokus är på framväxande teman ur den undersökta texten. Fördelen med metoden anges vara att den låter eventuella deltagare i studien komma till tals utan påverkan och inblandning av fördefinierade teorier. Den valda analysmetoden erbjuder en flexibel pragmatisk metod för utveckling av ny kunskap. Metoden har också utmaningar vilka beskrivs under avsnittet om *Kritisk reflektion om val av metod och genomförande*.

Vid *riktad innehållsanalys* definieras olika teman före och under pågående analys av data. Val av denna analysmetod bestäms redan vid studiens början och före påbörjandet av dataanalys. Forskaren utgår från tidigare valda teorier eller relevanta forskningsresultat. Riktad innehållsanalys kan användas när teori eller existerande forskning om ett fenomen finns men är ofullständig. Drivkraft och mål blir här att validera eller utöka ett existerande konceptuellt ramverk eller en teori. Existerande teori eller forskning blir här ett hjälpmedel för att fokusera forskningsfrågor. Riktad innehållsanalys betecknas ha en deduktiv inriktning eftersom existerande teorier och forskning används som logisk utgångspunkt. Resultaten från en riktad innehållsanalys handlar om stödjande eller icke stödjande evidens för en viss teori och detta är också den riktade innehållsanalysens främsta styrka.

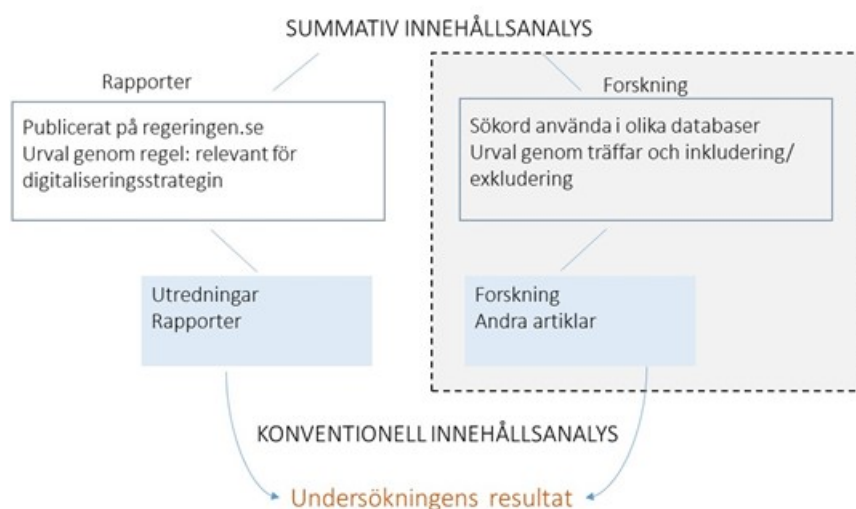
Summativ innehållsanalys börjar ofta med att särskilda ord eller ett visst innehåll i en text identifieras. Därefter börjar sökning efter förekomster av identifierade ord eller meningar. I detta skede handlar det om en kvantifiering för att utforska användningen av ordet. Analys för att ta reda på förekomsten av ett visst ord eller innehåll kallas också manifest analys. Om analysen stoppat här hade det varit frågan om en kvantitativt inriktad analys med fokus på att räkna frekvens av ett visst ord eller ett visst innehåll. En möjlig fortsättning är att låta den manifesta analysen övergå i en latent analys. Detta innebär att ord och meningar studeras för att förstå underliggande meningar av ord och innehåll.

I tabellen nedan sammanfattas skillnaderna mellan de tre angreppssätten för innehållsanalys.

| <i>Typ av innehållsanalys</i> | <i>Studien startar med</i> | <i>Tidpunkt för att definiera koder eller nyckelord</i> | <i>Källa till koder eller nyckelord</i> |
|-------------------------------|----------------------------|---|--|
| Konventionell innehållsanalys | Observation | Koder definieras under dataanalys | Koder härleds från data |
| Riktad innehållsanalys | Teori | Koder definieras före och under dataanalys | Koder härrör från teori eller från relevanta forskningsresultat |
| Summativ innehållsanalys | Nyckelord | Koder definieras före och under dataanalys | Nyckelord härrör från forskares intresse eller från en litteraturgenomgång |

Figur 5 - översatt från Hsieh & Shannon (2005) s. 1286

Studierna i den här rapporten bygger i ett första steg på analys enligt principerna för summativ innehållsanalys. Vi använde nyckelord (sökord) för att få träffar med tecken på förekomster av innehåll som tar upp vårt tema om ledarskap-digitalisering-välfärdsverksamheter. Processen var iterativ och sökorden varierades och byggdes på efter hand. Vid positiva träffar dokumenterades innehållet. Med detta material som grund – positiva träffar avseende praxis och forskning – genomfördes ett andra analyssteg som kan liknas med konventionell innehållsanalys. Kort uttryckt lästes texterna och teman (koder) identifierades genom att ställa frågan om vad texten handlar om. Slutresultatet blev listor över teman, förklaringar till teman och en uppgift om publiceringen (vilken populärvetenskaplig artikel respektive forskningsartikel som avsågs). Nedanstående figur (figur 6) sammanfattar vald och tillämpad undersökningsdesign där bildens högra del representerar studien i denna rapport .



Figur 6: Undersökningsdesign

Metodreflektion

Avgränsningar i tid och resurser bidrar till att urvalet inte har kunnat göras större. Språkkunskaper (engelska och svenska/nordiska språk) och krav på att studerade texter skulle finnas tillgängliga i fulltext digitalt påverkar också det slutliga urvalet. Samtidigt som vi i studiens början gjorde mer övergripande sökningar visade det sig svårt att hitta det som vi bedömde som relevant material även med senare mer specificerade sökningar. Det gjorde att vi kompletterade sökningen med frisökningar. Rapporten bör ses som en första inledande studie om digitalisering, ledarskapande och välfärd inom ramen för det mer omfattande och pågående forskningsprojektet *Hållbart ledarskapande inom välfärden*. Då ett av rapportens syfte är att den ska ge idéer för fortsatt forskning presenteras förslag till nya forskningsfrågor och ytterligare områden där vi ser behov av vidare forskning, i rapportens sista kapitel.

Ledarskapande i en digital arbetsmiljö

I detta kapitel presenteras resultatet av litteratursökningen av hur ledarskapande – digitalisering – välfärd tar sig uttryck i olika välfärdspraktiker. Vi har valt att benämna detta kapitel ”Ledarskapande i en digital arbetsmiljö” för att markera vår ambition att studera och reflektera kring ledarskap och digitalisering i ett helhetsperspektiv i det sammanhang det existerar inom välfärdsområdet. Utvärdering av enskilda system har en given plats i det synsättet men fokus i den här rapporten är fenomenet ledarskapande och digitala arbetsmiljöer. Nedan ges därför en del konkreta exempel från hur olika digitaliseringsprocesser kan se ut i praktiskt välfärdsarbete och vad som hittills har fokuserat. De verksamheter som studerats representerar främst offentlig sektor från olika områden utifrån hur de beskrivs i tidigare forskning, populärvetenskapliga rapporter och media. Fokus är på styrning, organisering och ledning i samband med att digitalisering av verksamheten introducerats och implementerats i någon form.

Trots att vi otvetydigt arbetar och fungerar i digitala eller virtuella miljöer har det ännu inte blivit vedertagen praxis att utvärdera dessa miljöer som helheter. Under våren 2020 har Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) presenterat en kunskapssammanställning där digitalisering är ett av de studerade områdena. Övriga områden är arbetsmiljötrender, anställningsformer, organisationsförändringar och kompetens. Även Myndighetens litteraturöversikt är gjord som en ”rapid review”, vilket innebär att den gjorts systematiskt men på kort tid. Resultatet visar på att digitaliseringen bidrar till nya former för kommunikation, en ökad självständighet och delaktighet. Samtidigt kan den innebära förväntningar på en ständig tillgänglighet och oklara gränsöverskridande mellan arbete och fritid samt risk för social isolering vid distansarbete. I de artiklar som studerats är författarnas fokus framförallt på den fysiska arbetsmiljön. Studier om den sociala arbetsmiljön vid distansarbete förekommer i mindre omfattning.

Socialtjänst

Tidigare studier som genomförts inom socialt arbete med fokus på digitalisering handlar framförallt om implementering av digitalas system inom olika verksamhetsinriktningar som t.ex. spelberoende (Binde 2010), ekonomisk utsatthet (Carlsson et.al 2015), föräldraskap och internet (Plantin & Daneback 2016) eller sexköp och sexindustri på nätet (Månsson et al 2003, Månsson 2005, Scaramuzzino 2014) och behandlings- eller bedömningsinstrument (Martinell Barfoed 2014). Nedan ges några konkreta exempel på hur digitaliseringen har tagit form i socialtjänstens olika verksamheter med särskilt fokus på ledarskap.

Digitalisering i hemtjänsten

Förutsättningar för digitalisering och att leda det förändringsarbetet kan skilja sig åt och processen har gått olika snabbt i Sveriges kommuner. Generella utmaningar för landets kommuner är att hantera en ökad andel äldre med omfattande vård- och omsorgsbehov trots minskade personella och ekonomiska resurser. Innovationer och nya välfärdsteknologier, inklusive digitalisering ses därför som en av lösningarna (Socialdepartementet 2018). Nyligen utsåg Sveriges Kommuner och Regioner, SKR tio kommuner i Sverige som kommit längre i processen att vara modellkommuner för andra i det fortsatta digitaliseringsarbetet inom äldreomsorgen³. Som modellkommuner kommer de att få stöd att fortsätta utveckla och sprida kunskaper om digitaliseringens olika

³ De utsedda modellkommunerna är: Borås, Eskilstuna, Grästorp, Kalmar, Karlstad, Kramfors, Lund, Skellefteå, Uddevalla och Övertorneå.

möjligheter till andra kommuner (Fors, 2020a). Smarta telefoner, nyckelfria lås, aktivitetsarmband, kameratillsyn och olika rörelselarm är några exempel på nya redskap och arbetsmetoder som införts i vård- och omsorg av äldre och personer med skilda funktionsvariationer under de senaste åren. Via olika digitala applikationer (appar) i mobiltelefonen kan medarbetare få direktstöd i det dagliga arbetet, använda mobilen för dokumentation, registrering av olika aktiviteter såsom medicingivning eller ladda ner så kallade motivationsappar (för fysisk aktivitet, förbättrade sömn- och kostvanor) eller för digitala träffpunkter (för social gemenskap). Mobila trygghetslarm eller så kallade positioneringslarm eller GPS-klockor blir allt mer förekommande. Virtuellt reality (VR), artificiell intelligens (AI), olika sensorer och digitala vårdmätare är ytterligare exempel som introducerats inom äldreomsorgen de senaste åren. En av utmaningarna för de som leder olika verksamheter inom området är att kunna tillhandahålla nya välfärdstekniker till personer med kognitiv svikt. Här finns flera juridiska frågor, till exempel om samtycke som behöver beaktas.

Införandet av ny teknik i äldreomsorgen lyfts också fram som ett led i att öka professionaliseringen och marknadsföring av äldreomsorgen som en attraktiv arbetsplats (Fors, 2020b). En av flera kommuner som arbetat aktivt med att öka tillgänglighet, delaktighet och självständighet för brukarna genom digitalisering är Mjölby kommun. De har bland annat skapat en digital introduktionskurs för vård- och omsorgspersonal, infört digitala tillsyner i hemtjänsten och använder läkemedelsrobotar och digital signering för mediciner. Dokumentation kan ske via taligenkänning och de har utvecklat en e-tjänst för snabb och säker orosanmälan vid misstanke om att barn far illa. Inom äldreomsorgen används s.k. terapikatter och virtual reality- (VR) utrustning i aktiveringssyfte för att ge äldre möjlighet att förflytta sig virtuellt till olika platser men också för att uppmuntra till fysisk aktivitet. En 360-kamera har införskaffats för att kunna filma eventuella utflykter och kunna dela dem med de som av olika skäl inte har möjlighet att själva följa med (It-hälsa 2020b).

Även i Eskilstuna kommun används virtual reality (VR)-utrustning, eller så kallad datorsimulerad verklighet för aktivering inom äldre- och funktionshinderomsorgen. Tekniken kan användas för minnesträning och för att ge nya sinnesupplevelser. Till exempel tillåter tekniken äldre personer att digitalt besöka nya platser utan att själv förflytta sig fysiskt, något som kan förbättra välbefinnandet (Engström, 2019). Studien som har fokus på personer med demens är ett samarbete mellan Mälardalens högskola, SPF Seniorerna Eskilstuna, Måsta ängs vård- och omsorgsboende samt Atea.

I Borås stad erbjuds så kallat digitalt stöd för personer 75 år och äldre via ett förenklat beslutsfattande. Äldre personer kan t.ex. få stöd för att själva hantera sociala kontakter och inköp online. Beslutet omfattar max 8 timmar/år fördelat på fyra tillfällen för ensamstående alternativt max 12 timmar/år fördelat på sex tillfällen för sammanboende. Inom ramen för projektet Digital Senior i Borås har exempelvis en digital mötesplats för seniorer, för utbildning i digitala verktyg införts. Genom välfärdsbibliotek kan seniorer låna välfärdsteknik, ex. vis en läsplatta för att testa innan de köper eget. Olika instruktionsfilmer om användning av smartphone, läsplattor, nedladdning och användning av olika appar har tagits fram för stöd. Sedan tidigare finns också ett särskilt visningsrum där det går att prova olika hjälpmedel inklusive digital teknik (Borås stad, 2020).

Andra exempel är så kallade digitala samtalsmattor som används för att underlätta kommunikationen mellan vård- och omsorgspersonal och brukare som av olika skäl kan ha svårigheter att uttrycka sig i tal, t.ex. vid demenssjukdom eller stroke. För att underlätta så kallade

tillsynsinsatser från omsorgen till isolerade äldre under Coronapandemin erbjuds olika former av digitala videomöte (IT-hälsa 2020c).

I många grupper har övergången till digitala system och smarta telefoner bidragit till att underlätta planering och olika arbetsuppgifter för såväl ledare som medarbetare. Samtidigt visar egen forskning (Wolmesjö 2020) på att det inte alltid finns tillräckliga resurser för att vård- och omsorgspersonalen ska kunna ha egna mobiler utan måste kvittera ut en arbetstelefon i början på sitt arbetspass och lämna tillbaka den vid arbetspassets slut. I vissa miljöer upplevs också en ökad hotbild för hemtjänstpersonal då tekniken (smartphones) i sig är åtråvärd och kan leda till ökad risk för att bli utsatt för stöld. Andra negativa effekter av en ökad digitalisering som lyfts fram är att gränser mellan privat- och arbetsliv suddas ut. Det uppstår därmed flera nya etiska dilemman för chefer att hantera. Det kan till exempel handla om en arbetsrelaterad publicering på sociala media, ett problem som uppmärksammats då medarbetare lagt ut sekretessbelagd information om brukare på Facebook. Ytterligare etiska dilemman som diskuteras i relation till sociala media är möjligheten att skapa informella grupper och gränsdragning mellan vem som accepteras som ”vän” på sociala medier i relation till medarbetare/brukare/klienter.

Robotar inom äldreomsorgen

I nära relation till digitalisering på arbetsmarknaden är det rimligt att här också nämna något om automatisering som oftast beskrivs i termer av robotar, humanoider och artificiell intelligens (AI). Olika digitala välfärdstekniker har under de senaste åren utvecklats i snabb takt och gjort sitt intåg inom äldreomsorgen för stöd vid till exempel tunga lyft, hjälp med dusch, toalettbesök och matning på en mer vardaglig basis. I så kallade Smarta hus kan t.ex. belysning, dörrar, spis och toaletten eller annan elektrisk utrustning, styras med olika kommando, manuellt eller via röstteknik. Robot-teknik används bland annat för att möjliggöra kommunikation och interaktion mellan en människa och en dator, ett exempel är en tillsynsrobot (Giraff) för virtuella besök i hemtjänsten (CaminoCare 2020). Robottekniken används också för hjälp att äta på egen hand (Betic), duscha (Poseidon) eller ge lugn via en robotkatt (Jusatocat) (Arbetsmiljöforskning 2017). Ytterligare exempel är hjälp att hålla koll på medicineringen med en medicinrobot (Evondos) (Simrishamns kommun, 2019).

I samband med att äldre själva gets möjlighet att tycka till om ny teknik i vård och omsorg, lyfts exempel på ökad självständighet genom användande av duschrobot, tillsynskamera och tablettedelningsmaskin (It-hälsa 2020d). Studier om eventuella svårigheter med den ökade digitaliseringen och användande av olika robotar tycks mindre vanligt förekommande.

I en studie av 57 chefer och personer i ledande befattningar inom vård och omsorg, inklusive socialtjänsten som deltog i en femdagars utbildning ombads deltagarna att svara på frågor om sina erfarenheter och upplevelser av digital transformation (Karlsson, Winroth, Bremander, Haglund et.al. (2018). Exempel på digital teknik som deltagarna använt var dataprogram för beställning av mat, digitala möten via Skype, dagordning som presenterades på Ipad för personalen samt ett digitaliserat anbudsförfarande. Resultatet visar att ledarna upplever såväl strukturella, personella (HR), kulturella som politiska hinder. De beskriver otydliga mål, teknik som saknas och att de upplever en brist på resurser i form av tid, kunskap och samverkan. Andra exempel på utmaningar beskrivs i form av att det är svårt att få med medarbetarna i arbetet och att de som ledare ställs inför nya etiska dilemman i relation till digitaliseringen.

Den ökade användningen av digitala system och olika välfärdstekniker ställer krav på nya kunskaper hos dem som arbetar i vård- och omsorgsarbetet, liksom dem som ansvarar för att leda verksamheten. Enhetliga e-tjänster och dokumentationssystem liksom nya professioner i form av IKT-support inom vård- och omsorgsarbete efterfrågas.

Automatisering av handlägningsprocessen för ekonomiskt bistånd

Flera av socialtjänstens uppgifter/insatser kompletteras eller ersätts idag av tekniska lösningar. Robotar kan programmeras att fatta beslut om exempelvis försörjningsstöd och vård av sjuka barn även om det hittills varit relativt ovanligt i offentlig sektor. I takt med att det ökar väcks en rad nya frågor (Ranerup & Henriksen 2019). Ett exempel är det förändringsledningsprojekt som SKL påbörjade under våren 2019. Projektet handlar om en automatisering av handlägningsprocessen för ekonomiskt bistånd i tolv kommuner. ”Syftet är att skapa utrymme för fokus på det värdeskapande i uppdraget” (SKL 2019). Genom att automatisera rutinuppgifter är förhoppningen att frigöra ”mer tid för de delar av uppdraget som kräver personliga möten mellan klienten och medarbetare” (SKL 2019). Det går till exempel att ”chatta med en socialarbetare” för stöd i ekonomiskt bistånd eller inom BRIS (Ingloff & Lantrup 2016). En av de kommuner som var snabba med att erbjuda digitala ansökningsprocesser för försörjningsstöd för en snabbare hantering var Trelleborgs kommun och flera kommuner har följt efter (Leijon 2019). En studie från Lunds universitet visade att år 2019 hade 16 (av Sveriges 290) kommuner infört robotar (i realiteten ett dataprogram) som beslutar om försörjningsstöd (Clemens 2019, Svensson 2019).

Motsvarande digitalisering för en effektivisering av biståndsutredning och beslutsrätten för olika insatser för personer med psykisk ohälsa, där fysiska besök har ersatts av digitala möten har prövats med positivt resultat. Enligt en studie av föreningen Attention (Christiansson 2020) kan digitalisering snabba på processen så att fler personer med neuropsykiatriska funktionsvariationer, NPF skulle kunna få hjälp i tid med ökad inkludering och psykiskt välbefinnande som följd.

I en studie genomförd av Svenska Chefsföreningen och SSR Akademikerförbundet (2019) där 637 av 3000 tillfrågade valde att delta i studien, svarade 70 procent av landets socialchefer (som besvarade enkäten) att de är positiva till digitalisering. Samtidigt svarade endast en tredjedel att de kan påverka digitaliseringen på sin arbetsplats. Undersökningen tillhandahåller intressant information gällande chefers inställning till digitalisering och den väcker nyfikenhet kring chefers erfarenheter av att utföra sitt arbete i en digitaliserad arbetsmiljö.

Hälso- och sjukvård

I en nyligen utgiven studie av Nordic Welfare Centre/Nordens Välfärdscenter (2019) presenteras 24 praktiska exempel från Norden på hur vård och omsorg sker på distans. Digitalisering lyfts fram som viktig för att bibehålla en nordisk välfärdsmodell och Vård och omsorg på distans, VOPD är ett prioriterat projekt i Norden. Områden som lyfts fram är *ffjärrbehandling* (ex. vis genom telemedicin och internetbehandling), *ffjärrmonitorering* (via appar i smartphones för påminnelser och datainsamling, digital tillsyn/sensorteknik, GPS och virtuella staket), *ffjärrmöten* (via videoteknik och e-tjänst) samt *nya digitala tjänster för direkt vård och omsorgsarbete* (e-hälsotjänster, svarstjänst och måltidsautomat). Rapporten tar dock inte upp något specifikt om ledarskap i relation till de fokuserade områdena.

Digitalisering kan ses som en viktig möjliggörare för att öka patienters medverkan i den egna vården, något som aktualiserats ytterligare genom Corona/Covid-19 pandemin då fysiska

kontakter med olika patientgrupper har undvikits så långt som möjligt inom sjukvården för att förhindra smittspridning. Under den inledande fasen av Covid-19 har en extremt snabb omställning gjorts från fysiska till digitala vårdkontakter vid många vårdenheter. Vid t.ex. Region Stockholm har applikationen ”Alltid öppet” tagits fram för att öka tillgängligheten till vården utifrån rådande restriktioner om att undvika andelen fysiska möten (It-hälsa 2020a).

En digitalisering av sjukvården kan också innebära en ökad likriktning och ett samskapande (co-production) mellan olika professioner (Bergerum, Thor, Johansson & Wolmesjö 2019). Idag finns inget enhetligt system som används och olika system är inte med självklarhet kompatibla med varandra, något som tar mycket tid och ekonomiska resurser i anspråk. Ett vanligt förfaringssätt idag tycks vara att sjukvården (och andra) presenteras för ett antal olika system utan att själva först ha formulerat frågan om vad de faktiskt behöver svar på. Tekniken finns men behöver integreras i verksamheten utifrån dess behov. Från informatikperspektiv är detta anmärkningsvärt eftersom systemutvecklings- och anskaffningsaktiviteter förutsätter att verksamheter engageras i behovsanalys- och kravställning. I informatiklitteraturen är detta ofta en tyst eller uttalad förutsättning.

Nedan ges ytterligare några konkreta exempel från olika välfärdsverksamheter inom hälso- och sjukvården på hur en ökad digitalisering har implementerats.

Psykiatrins kvarter, Södra Älvsborgs sjukhus (SÄS)

I samband med uppbyggnad av nya verksamheter och framför allt vid nybyggnation finns möjligheten att digitalisera en större del av verksamheten. Under åren 2017-2021 byggs Psykiatrins kvarter vid Södra Älvsborgs sjukhus, SÄS i Borås. Inflyttning i de nya lokalerna sker successivt med start 2019. Avsikten är att skapa en ”modern vård som tar sikte på framtidens behov” i en samlad psykiatrisk vård för barn, unga och vuxna. Ett viktigt mål som beskrivs är att öka samverkan, såväl inom den psykiatriska vården som mellan olika vårdformer för personer i olika åldrar. Inom verksamheten ryms akutmottagning, neuropsykiatrisk mottagning, öppenvårdsmottagning för samtal och dagvård och heldygnsvård för barn- och ungdomspsykiatri (BUP) och vuxenpsykiatri (VUP) samt administration (VGR 2019). I samband med uppbyggnaden av Psykiatrins kvarter har en satsning på införande av ny teknik i såväl planering av lokalers utformning (t.ex. brandskydd, överfallslarm och passagesystem) som i planeringen av det praktiska arbetet (t.ex. avseende arbetstidsrapportering/schema och journalhantering) gjorts. Bland annat har olika digitaliserade program för dokumentation införts. I samtalsrummen kan journalen visas på en bildskärm så att personalen kan dokumentera direkt tillsammans med patienten (VGR 2019). Läkare kan anlitas från andra håll nationellt och internationellt vilket innebär att såväl patientkontakter som samverkan med övriga professioner sker digitalt. Första linjens chefer använder redan i dag ett stort antal olika digitala system i det dagliga arbetet, något som förväntas öka i framtiden. Det här väcker nya frågor om vad det innebär att digitalt leda medarbetare i en verksamhet som både kan bedrivas i en traditionell fysisk miljö eller digitalt i virtuella miljöer.

Digitalisering inom utbildning & skola

Den digitala utvecklingen går snabbt och för de som arbetar med utbildning på olika nivåer är det extra tydligt då de har krav på sig att inte bara ”hänga med” utan helst ”ligga steget före”. För utbildningsansvariga gäller det att förbereda elever och studenter i alla utbildningar på olika möjligheter för framtidens arbetsliv.

Digitalisering inom utbildning

Under våren 2020 har digitalisering av högre utbildning fått en ny innebörd. På grund av Corona/Covid-19 pandemin har samtliga gymnasieutbildningar, högskolor och universitet med kort varsel sedan i mars månad lagt om all utbildning till distansbaserad undervisning. Det har inneburit en snabbutbildning av såväl lärare som elever och studenter i olika digitala system för att kunna bibehålla en hög kvalitet i undervisning och utveckling av nya examinationsformer. För utbildningsområdet finns utöver den nationella digitaliseringsstrategin (Regeringskansliet 2017a) även en särskild utbildningsstrategi. Då en medveten avgränsning har gjorts i denna rapport mot fokus på socialtjänst och särskilt vård och omsorg om äldre och personer med olika funktionsvariationer, behandlas utbildningsområdet här väldigt övergripande. Nedan beskrivs därför endast kort några exempel på vad digitalisering av vård- och omsorgsutbildningar inom universitets- och högskolor kan innebära. Vi uppmanar istället till att ledarskapande och digitalisering inom skolans värld kan vara föremål för en egen kunskapsöversikt.

Sedan tidigare erbjuds specifika kurser i olika digitala system och i artificiell intelligens, AI. Exempelvis använder Mälardalens högskola eller förstärkt verklighet (argumented reality) för att påverka platser eller föremål visuellt. Ytterligare exempel är att föra in moment av spelifiering (gamification) i högre utbildning för chefer inom vård- och omsorg vid Högskolan i Borås (Wolmesjö, Einerskog & Palmquist, pågående) för att kunna pröva olika vård- och omsorgsscenarior digitalt. Avsikten är att studenterna ska vara bättre förbereda på olika situationer som kan uppstå i såväl det vardagliga ledarskapet som i specifika krissituationer.

Genom att föra in ny teknik i så kallade människobehandlande eller människorelationella organisationer väcks en mängd nya etiska dilemman. Inom ramen för en kurs i ”Nya former för ledarskap” 2010-2012 (Wolmesjö 2010) vid Linköpings universitet hade studenterna möjlighet att skriva sin examinationsuppgift kring temat ”sociala medier” och hur det påverkade ledarskapet. Flera studenter valde att lyfta de etiska dilemman som chefer har att hantera ex. vis när information från verksamheten läggs ut publikt utan att enskilda berörda har tillfrågats. Ett annat exempel var då studenterna själva tidigare lagt ut personliga uppgifter om sin hälsa/ohälsa och nu planerade att gå in i en chefsroll och därmed bli mer ”offentliga” som personer. De kände ett obehag inför att tidigare och nu inaktuell information om dem fortfarande var sökbar på nätet. Behovet av ytterligare kunskap inom området har bl.a. uppmärksammats av Daneback och Sorbring (2016) i boken ”Socialt arbete och internet – att förstå och hantera sociala problem på nya arenor”.

I samverkan mellan åtta högskolor i Västsverige och Västra Götalandsregionen, VGR konstaterades att det saknades en nationell infrastruktur för att på ett långsiktigt, mångdisciplinärt och systematiskt sätt studera digitaliseringens betydelse för och påverkan på samhällsutvecklingen. Sedan drygt två år tillbaka finns därför ett nationellt forskningscentrum för vetenskaplig kunskap och bildning om samhällets digitalisering vid Högskolan i Borås (Melin 2018).

Digitalisering - tillgänglighet och delaktighet för alla?

I skilda verksamheter inom välfärdsområdet sker allt mer av utbudet av tjänster och service, dokumentation och kontakter mellan såväl medarbetare och chefer som med dess kunder/klienter/brukare digitalt. Så mycket som 80 procent av allt arbete som utförs görs med stöd av olika digitala system (Melin, 2018). Vi kan konstatera att Coronapandemin och de restriktioner

kring fysiska möten som den inneburit har gett behovet av digitalisering en kraftig skjuts framåt, ibland med nästintill raketfart och fler personer har upptäckt vad en digitaliserad arbetsmiljö kan innebära i praktiken.

Allt mer i samhället byggs upp genom att vi har tillgång till och kunskap om hur internet fungerar och kan användas vid t.ex. informationssökande, för att kunna boka biljetter, beställa varor, betala räkningar eller sköta olika myndighetsärenden. Digital kompetens medför flera fördelar som kan underlätta vardagen på olika sätt och bidra till en ökad delaktighet i samhället, bibehålla sociala kontakter och stärka möjligheten till självbestämmande och autonomi. Saknas det är det lätt att hamna i ett utanförskap. En utmaning i ett digitalt samhälle när utvecklingen går allt snabbare är att "hånga med" och vara uppdaterad på "det senaste", dvs. ha digital kompetens. Detta gäller såväl yrkesverksamma som de grupper som idag står utanför den ordinarie arbetsmarknaden. De digitala system som introduceras och används i offentlig sektor bör enligt gällande riktlinjer vara tillgänglighetsanpassade för personer med olika funktionsvariationer. Digitalisering kan bidra till att snabba på processen för ökad delaktighet i samhället. Om information om och tillgång till olika tjänster i första hand utformas digitalt måste verksamheter också kunna erbjuda alternativ eller stöd för olika personer att tillgodogöra sig informationen. Nedan presenteras ett par exempel på hur olika verksamheter arbetar med digital inklusion.

Digi-inclusion – för personer med psykisk ohälsa

I en pågående studie, finansierad av Europeiska socialfonden, (ESF) och Sveriges Fontänhus Riksförening, (SFR) studerar vi (Wolmesjö & Hultqvist, 2019-2022) hur en ökad digitalisering av Fontänhusens verksamhet kan bidra till en ökad digital kunskap och påverka möjligheten till arbete eller studier för Fontänhusens medlemmar och förebygga ett digitalt utanförskap. Fontänhusen vänder sig till personer i yrkesverksam ålder med psykisk ohälsa och/eller sjukdom. Personer som för närvarande står utanför den ordinarie arbetsmarknaden av olika skäl och där flera saknar grundläggande kunskaper om digital teknik och/eller ekonomiska förutsättningar att själva köpa in exempelvis en Smartphone, Ipad eller dator.

Digi-inclusion - för äldre personer

En annan grupp som har "halkat efter" i digitaliseringsprocessen i samhället är äldre personer. En studie genomförd av SPF Seniorerna (2019) bland medlemmar pekar på att mellan 10 till 20 procent av personer 65 år och äldre står helt utanför det digitala samhället. Nästan hälften av alla seniorer uppger att de endast delvis eller inte alls känner sig delaktiga. Hälften av de svarande anger svårigheter och viss oro vid användning av digitala lösningar. Motsvarande resultat visar även den årliga undersökningen om svankarnas internetvanor som genomförs av Internetstiftelsen. Den senaste undersökningen (2018) visar på att 20 procent av andelen äldre över 65 år, motsvarande 400 000 personer, står helt utanför det digitala samhället. Studien visar också, inte helt oväntat att yngre och sammanboende använder internet betydligt oftare än äldre och ensamstående.

Digi-inclusion för alla

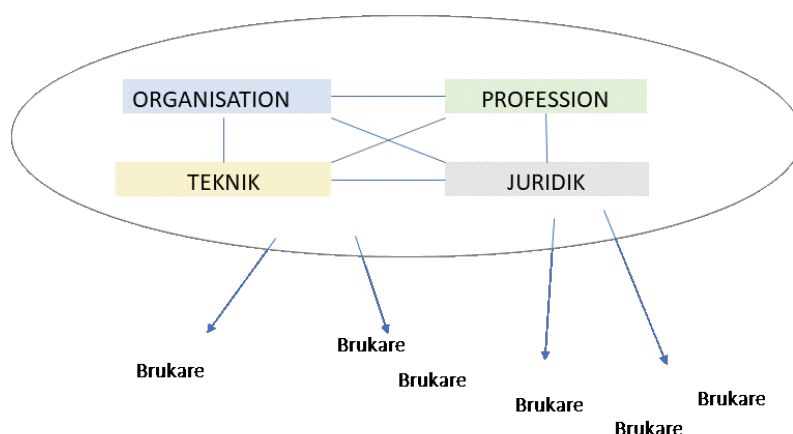
I takt med att verksamheter för ovanstående grupper - som hittills generellt inte varit lika delaktiga i den digitala utvecklingen som samhällsmedborgare i övrigt – digitaliseras, ökar behovet av att också involvera dem som olika välfärdsverksamheter är till för. Digitalisering kan på olika sätt knytas till aktuell lagstiftning och är ett av de områdena där tillgänglighetsaspekter måste beaktas. I SOU-rapporten "Digitaliseringens effekter på individ och samhälle" (SOU 2016:85) lyfts bland

annat behovet av en utvecklad distansvård, hantering av persondata och att hantera vårdkontakter via e-mail. Såväl hälso- och sjukvården, liksom övriga välfärdsverksamheter måste kunna möta personer med skilda sjukdomar, ohälsa och funktionsvariationer. Enligt diskrimineringslagen, DiskrL (SFS 2008:567) finns sedan den 1 januari bristande tillgänglighet som en särskild diskrimineringsform, något som också kan knytas till ansvaret för den digitala arbetsmiljön. På EU-nivå finns ett särskilt tillgänglighetsdirektiv för vissa produkter och tjänster som innebär att till exempel kommunikationstjänster och självbetjäningsterminaler ska uppfylla särskilda tillgänglighetskrav senast den 28 juni 2025 (Myndigheten för delaktighet, 2020). För att säkerställa att det genomförs har regeringen tillsatt en särskild utredning som ska följa genomförandet av tillgänglighetsdirektivet (Regeringen Dir. 2020:39). Utredningen ska redovisas den 31 maj 2021.

I ett samhälle för alla behöver de digitala system som införs vara användarvänliga och kunna förstås av alla människor, även personer med olika funktionsvariationer.

Här krävs ett utförarperspektiv vid utveckling av webbaserade behandlingsformer, förebyggande arbete och stöd och råd. Kanske är ”digitala tolkar” dvs. personer som kan vara behjälpliga med att implementera och stödja digitaliseringsprocessen för olika grupper (t.ex. med syn-, hörsel-, rörelsenedsättning, olika neuropsykiatriska funktionsvariationer etc.), en ny profession inom framtidens vård- och omsorgsarbete?

Ledarskapande digitalisering innebär att som chef balansera olika aspekter och krav från såväl organisationen, professionen, tekniken, juridiken och framförallt de som verksamheten är till för (figur 7). Hänsyn måste tas till alla dessa aspekter i samverkan vid digitalisering av verksamheten.



Figur 7: Olika aspekter av ledarskapande digitalisering

Sammanfattning

Kapitlet har gett exempel på pågående digitaliseringsprocesser inom bland annat hemtjänst, äldreomsorg, biståndshandläggning och hälso- och sjukvård. Vi har med exempel illustrerat hur digitaliseringen i välfärden genomförs med olika ambitioner och förtecken. Ibland är de digitala lösningarna inriktade på att förändra och förbättra utförandet i interna arbetsprocesser men allt fler digitala lösningar har behandling och människor i fokus. I dessa fall handlar det om innovation

och nya typer av system. Digitaliseringen används ibland för att möjliggöra något nytt som exempelvis fjärrkontakt med specialister vid behandling. Samtidigt är många av de system som introduceras i välfärdsverksamheter fortfarande traditionella och stödjande. Dessa system kan betecknas som verktyg för människan men möjligheten att använda robotar och lärande/intelligenta system skapar nya kontaktytor mellan människa och teknik. Den nya typen av system blir mer självständiga i utförandet och frågan om styrning, organisering och ledning får en ny dimension.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att området systemutveckling ger stöd för utveckling- och anskaffning av olika digitala lösningar där även intelligenta/lärande system kan beskrivas och förstås med hjälp av de analytiska verktyg som systemutvecklingsområdet erbjuder. När det gäller att utvärdera system i användning är tröskeln högre för intelligenta/lärande system och för ”hela IT-arbetsmiljöer” eftersom både litteratur och praktik ofta antar att utvärdering sker per enskilt system. Verksamhetsledare i välfärdsverksamheter har varken systemutveckling eller utvärdering av digitala lösningar som huvudfokus för sitt uppdrag. Utmaningen nu och framåt handlar därför om att organisera och identifiera delvis nya roller och ansvar för både systemutveckling- och utvärdering av systemanvändning i välfärdsverksamheter. Det kan finnas ett behov av att se över hur digitaliseringen kan och bör hanteras i välfärdsverksamheter både vad gäller planering, utveckling/anskaffning och utvärdering av system i användning. Digitaliseringsstrategin sätter ett förändringstryck på välfärdsverksamheterna i Sverige och det är därför rimligt att utgå ifrån fortsatt höga digitaliseringsambitioner.

Forskning om ledarskap, digitalisering och välfärd

I följande kapitel presenteras resultatet av litteratursökningen av aktuell forskning om ledarskap och digitalisering inom välfärden. I vår presentation har vi valt att inledningsvis sortera in de artiklar, vetenskapliga rapporter och avhandlingar som vi hittat utifrån digitaliseringsstrategins olika områden: *digital trygghet*, *digital innovation*, *digital ledning*, *digital infrastruktur* och *digital kompetens*. Studier som bedömts vara relevanta men som inte direkt kan kopplas till något av digitaliseringsstrategins områden sorterades först under ”övrigt”. Därefter har en ny konventionell innehållsanalys gjorts som resulterat i en kategorisering där följande nya teman såsom *digital kommunikation*, *digital etik*, *digital organisering* och *digital framtid* har identifierats.

Digital trygghet – ansvar och tillit

I flera av artiklarna, rapporterna och avhandlingarna som vi valt att kategorisera inom detta område kan ledarskap och dess roll tolkas mer indirekt än direkt. Vi har ändå valt att ta med nedanstående studier för att peka på att ledarens roll och ansvar behöver uppmärksammas även inom detta område.

I avhandlingen *Aging in a Digital Society. An occupational perspective on social participation* (Fischl 2020) presenterar författaren hur digital teknik kan kompensera för sociala nätverk och minskad samhällsservice, särskilt på landsbygden eller i så kallade glesbygdsområden. För att personer med olika funktionsförmågor ska känna trygghet och på ett säkert sätt kunna ta del av det digitala samhället kan dock vissa specifika anpassningar behöva göras (t.ex. av visuella inställningar). Författaren tar inte specifikt upp ledarskapsperspektivet utan utgår från fysioterapeutens roll. Ur ett ledarskapsperspektiv blir det dock intressant utifrån socialtjänstlagens mål att främja människors delaktighet i samhället (SFS 2001:453 1 kap. 1§). Här skulle ett nytt kompetensområde för specialisering inom vård- och omsorgsarbete kunna vara specifika ”digitaliseringsstödjare” med digital kompetens för att ge stöd till äldre och personer med olika funktionsvariationer.

Forskningskonsortiet Digital Förvaltning/ Swedish Center for Digital Innovation (SCDI) presenterar i sin *Statusrapport Digital mognad i offentlig förvaltning* (2020) en forskningsstudie av offentliga organisationers förmåga att ta tillgodogöra sig digitalisering. En specifik modell (Dimios) har tagit fram på uppdrag av Regeringskansliet (2017) för att mäta offentliga organisationers digitala mognad. Studien, som omfattar 29 organisationer och 1324 respondenter, visar att offentlig sektor under det senaste året har arbetat med att skapa förutsättningar för digitalisering och också blivit bättre på att digitalisera verksamheten. Den digitala mognaden var år 2020 47 procent, en ökning med sex procentenheter från föregående år. Studien visar att offentlig sektor arbetar målmedvetet med digitalisering och att skapa förutsättningar enligt Digitaliseringsstrategin. Skillnader mellan kommuner kan relateras till geografisk spridning, storlek, ekonomi och politisk ledning. Sämst på att utnyttja digitaliseringens möjligheter är kommunerna inom social- och utbildningsförvaltningen (SCDI 2020). Inte heller denna studie tar upp ledarskapet specifikt men en förklaring som författarna ger är de stora krav på effektivisering och finansiering som automatiseringen kräver. Dessa krav kan indirekt kopplas till krav på ledarskapet.

Digitaliseringen av handläggningen av försörjningsstöd är ett exempel på hur verksamheten försöker skapa en digital trygghet för brukare. Samtidigt påverkar det yrkesrollen för de socialsekreterare som handlägger dessa ärenden (Svensson 2019). Det är rimligt att anta att Corona/Covid19-pandemin har påverkat digitaliseringsprocessen i en positiv riktning inom dessa områden och det kommer signaler om att brukarna upplever att det är positivt att kunna välja olika kommunikationsvägar. För exempel på hur digitaliseringen tar sig uttryck i olika välfärdsverksamheter ur ett brukarperspektiv (se föregående kapitel).

Ett annat perspektiv på digital trygghet handlar om ”cyber security” (Lehto & Limnell 2016). I takt med att möjligheten att dela allt mer information digitalt, antingen som enskild eller mellan olika professioner, uppstår nya frågeställningar om vad som bör delas, hur och med vem. Vi kan anta att frågorna diskuteras även inom välfärdsområdet. Här, liksom inom flera områden har vi i den övergripande studie vi gjort haft svårt att hitta specifika exempel på denna forskningsinriktning där dialogen förs direkt mellan företrädare inom välfärdsområdet och tekniker/informatik med en tydlig koppling till olika forskningsdiscipliner.

Digital innovation – de bästa förutsättningarna

Flera av de forskningsstudier vi valt att kategorisera under området digital innovation, beskriver olika implementeringsprocesser av olika system eller välfärdstekniker. Här handlar det om att skapa ”de bästa förutsättningarna för att digitalt drivna innovationer ska utvecklas, spridas och användas” (Regeringskansliet, 2017, s.11). Implementering av olika digitala system och välfärdstekniker inom välfärden kan ses som en innovation i sig och under Corona/Covid19-pandemin har vi sett flera exempel på hur den offentliga sektorn har tvingats till att ”hitta nya och effektiva lösningar på flera av dagens stora samhällsutmaningar och för att näringslivet ska kunna stärka sin konkurrenskraft” (Regeringskansliet, 2017 s.11).

Förändringen kan knytas till de trender som Crevani, Hallin och Lindell (2016) beskriver i sin artikel om *Ledarskap i en digitaliserad värld*. Författarna menar att tre olika trender kan påverka framtidens ledarskap i en digitaliserad värld och ge skilda konsekvenser: ledarskap som praktik, projektifiering och flexibilisering av arbetsmarknaden. Digitaliseringen medför förändrade förutsättningar för ledarskapet och författarna menar att vi står inför ett paradigmskifte som kräver helt nya sätt att organisera verksamheten än tidigare. I ledarskapets praktik står den relationella processen i fokus och gruppens aktivitet och handlingar växer fram i ett samspel. Tekniken ger nya möjligheter till ökad flexibilitet i samarbeten oberoende av tid och rum via exempelvis olika digitala plattformar. Samtidigt ger den möjlighet till en ökad kontroll och styrning av människor i skilda organisationer. Möjligheten till avgränsade projekt med mer flexibla organisatoriska strukturer tillsammans med globaliseringen har medfört ökade möjligheter att jobba gränsöverskridande, även mellan olika delar av världen. I takt med att digitaliseringen ökar i samhället förändras mycket av det arbete som idag utförs och nya professioner utvecklas samtidigt som rörligheten på arbetsmarknaden ökar. Framtidens ledarskapsideal skapas, enligt författarna ”i spänningsfältet mellan större frihet och inkludering å ena sidan och större segregering, kontroll och övervakning å andra sidan” (Crevani, Hallin & Lindell 2016, s.3).

I en studie vid Linköpings universitet (2019) konstaterades sju förutsättningar som krävs för digitalisering: vikten av ordning och reda, god beställarkompetens, bygg styrka tillsammans med andra beställare, teknikleverantörer som håller vad de lovar, vikten av god förändringsledning, strategi och planmässighet med bibehållet utrymme för flexibilitet samt arbetsfördelning

människa- maskin: vad är önskvärt? Vår studie visar att ytterligare förutsättningar kan läggas till på listan. Detta utvecklas vidare i följande kapitel.

Införandet av ny och digital teknik ändrar utformningen av arbeten och hur man arbetar (Barly 2015). Allt mer traditionellt administrativt arbete och samverkansarbete i större eller mindre grupper ersätts även inom olika välfärdsområden av arbete i virtuella miljöer. Vi förväntas numera ganskaoreflekterat att snabbt ta del i helt nya gruppkonstellationer där medlemmarna inte tidigare träffats fysiskt och kunna skapa virtuella team) (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015).

Även om vi har tillgång till ljud- och bild försvinner en stor del av det vi tillräknar som betydelsefullt i kommunikation med andra människor när vi möts digitalt. Så mycket som 70 procent av vår kommunikation sker via mimik, kroppsspråk, tonläge och den omgivande kontextens betydelse. Vi har i vår egen forskning kunnat se att möten via olika digitala plattformar tycks få en annan karaktär med ett tydligare fokus på dagordning och produktion än vad exempelvis ett ordinarie veckomöte har när det sker fysiskt ”på plats”. Eventuella meningsskiljaktigheter och konflikter kan också behöva hanteras i andra former digitalt. Samtidigt visar tidigare forskning på att den snabba tekniska utvecklingen konfronterar dagens organisationer med omfattande förändringar även vad det gäller detta område. Digitaliseringen kan också innebära att vi kommer betydligt närmre varandra än vid fysiska möten då digitala professionella möten allt oftare sker i den egna bostaden och ger såväl chefer som medarbetare en större inblick i det privata rummet (Cobert, Yee & George, 2016).

Digital ledning – för samverkan

Digitaliseringsstrategin lyfter fram vikten av det politiska ledarskapet för att skapa en säker och samordnad digitalisering som människor känner tillit till (Regeringskansliet 2017a). I en förlänging ger det effekter för ledarskap på olika nivåer. Det faktum att mer och mer arbete sker hemifrån eller i digitala möten innebär att framtidens ledare kommer att behöva nya förmågor och beteenden jämfört med hur det såg ut för bara några år sedan (Serban et. al. 2015). Gränsen mellan arbete och icke-arbete suddas ut alltmer (Reyt & Wisenfield, 2015).

I en digitaliserad eller virtuell värld kan anställda kommunicera direkt med ledare på alla organisatoriska nivåer. Samspelet sker exempelvis genom ”instant messaging services” (Twitter, Snapchat, Instagram) och sociala nätverk (Facebook, LinkedIn), e-post och olika digitala plattformar och system. Ibland sker kommunikationen direkt med så kallade smarta maskiner, produkter och algoritmer (t.ex. Siri/Iphone). Tillgången till information och den makt det oftast innebär kan möjliggöra en ökad samverkan och delat ansvar men det innebär också att ledares makt och inflytande ändras dramatiskt (Pfeffer, 2013). Samtidigt kan tekniken användas för en koncentrerad av makten och kontroll av aktiviteter som lämnar digitala spår. Ledares beslutsfattande baseras i ökande omfattning på intelligent analys av data (van Knippenberg, Dahlander, Haas & George, 2015) istället för på egen erfarenhet och intuition (Mc Afee & Brynjofsson, 2012). Frågan väcks vilken roll det mänskliga ledarskapet kommer att spela i framtiden? När behövs det mänskliga ledarskapet och när kan ledarskapet automatiseras? Vad är en god balans mellan digitala och personliga möten ur ledares, medarbetares, brukare/klienters och andras perspektiv?

Tidigare forskning betonar hur lite vi fortfarande vet om digital transformation, ”work-design” och ledarskap (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014; Parker, Van den Broeck & Holman, 2017). Forskning inom detta område är ”still in its’ infancy” (Cascio & Montealegre, 2016). Schwartzmuller et. al (2018) identifierar i sin artikel *How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes in Work Design and Leadership* fyra nyckelområden av betydelse för förändring med effekter för både arbetsdesign och ledarskap. Områdena är: förändringar i arbetsliv och hälsa, användning av informations- och kommunikationsteknologi, (IKT), ledarskap och organisatorisk struktur. Artikeln bygger dels på en litteraturgenomgång och dels på en enkät som vände sig till 49 ”specialister” inom området digitalisering.

Mullersdorf et.al. (2016) visade i sin studie för knappt fem år sedan att 20 av Sveriges 290 kommuner arbetade systematiskt med olika digitaliseringsprocesser. Detta styrks av en nyligen presenterad forskningsstudie av Socialstyrelsen (2020) där 70 procent av landets kommuner anger att de nu har utarbetat ett särskilt styrdokument eller en digitaliseringsplan. Drygt 74 procent anger också att de har avsatt personalresurser för att kunna arbeta med digitaliseringsprocesser på olika sätt. Endast 15 procent anger att de har säkrat samtliga digitala system som rör personuppgiftshantering. Värt att notera är också att flertalet kommuner lyfter behovet av stöd från olika myndigheter och SKR (Socialstyrelsen 2020). Vi kan konstatera att digitaliseringen ökat rejält, Corona/Covid19-pandemin anges som en bidragande faktor som påskyndat processen i flera kommuner men i sin tur gett nya effekter på ekonomin, behovet av kompetensutveckling, skapar en rädsla för förändringar, påverkar organisation och arbetssätt, personalomsättningen, teknisk inoperabilitet och synliggjort brister i infrastruktur och nationellt stöd. Positiva effekter som lyfts fram är ett ökat samarbete och krav på gemensamma upphandlingar av olika system etc. (Socialstyrelsen 2020).

I artikeln *The role of leadership in a Digitalized World* gör Cortellazzo, Bruni & Zampieri (2019) en kunskapsöversikt av tidigare forskning utifrån ett bredare perspektiv än vad vi valt att använda i denna studie. I sin studie utgår författarna främst från databasen Scopus och områden som rör ekonomi, företagsekonomi, informatik och kommunikation samt psykologi. Totalt omfattar studien 35 artiklar, varav 22 artiklar representerar ”economic” och ”business management”, 10 artiklar ”informatic and communication science” och tre artiklar relateras till området ”psychology”. Studien visar på behovet av ytterligare forskning inom området.

Utifrån ovanstående kan vi konstatera att ett nära och tydligt ledarskap alltså är det som efterfrågas. Informationsflödet har ökat och medarbetare efterfrågar ett ökat stöd i att hantera nya digitala system för exempelvis planering för en ökad kontinuitet. Prioritering av arbetet när resurserna är begränsade är ett annat område där ledarskap efterfrågas även i en digitaliserad verksamhet.

Digital infrastruktur – för tillgänglighet

Tillgång till snabbt bredband och stabila mobila tjänster som stödjer digitalisering är en förutsättning för att olika välfärdsverksamheter ska fungera dygnet alla timmar och veckans alla dagar, (24:7). Här vet vi att förutsättningar för ett digitalt ledarskapande inom olika verksamhets- och geografiska områden ser olika ut (Wolmesjö 2020). En fungerande digital nätverksuppkoppling kan vara livsavgörande i vissa sammanhang inom vård och omsorg. Tidigare studier beskriver organisatoriska svårigheter som kan relateras till dokumentation och tidspress (Dellve & Wolmesjö 2016).

Behovet av att vara ständigt ”uppkopplad” och tillgänglig har studerats även ur anställdas perspektiv. Flera anställda är ständigt ”uppkopplade” till sin arbetsplats (Mazmanian, 2013), vilket medfört att gränsen mellan arbetstid och fritid suddats ut. Det gäller inte minst för chefer och ledare som förväntas vara tillgängliga, i princip dygnets alla timmar och veckans alla dagar, 24:7. Inom välfärdsområdet varierar möjligheten till arbete oberoende av tid och plats naturligtvis med uppdraget. Det kan vara enklare för personer med administrativa uppdrag att rent fysiskt ta med arbetsuppgifter hem än vad det är i det praktiska vård- och omsorgsarbetet. Men även här ökar tillgängligheten för vård- och omsorgstagare att kontakta ”sin” vårdkontakt via mobiltelefon och/eller sociala medier på gott och ont. Här ser vi exempel på nya arbetsmiljöfrågor där tidigare forskning med specifikt fokus inom det studerade området tycks saknas utifrån den snabba forskningsöversikt som här gjorts.

Under våren 2020 har erfarenheter under Corona/Covid19-pandemin visat på stora skillnader i hur digitaliseringen av äldreomsorgen ser ut. Flera verksamheter är långt framme i användandet av exempelvis sensorer, vårdrobotar och olika kommunikationssystem medan andra visat på behovet av en snabb digitalisering av äldreomsorgen (Östlund, 2020). Tekniken måste vara en del av äldreomsorgen såväl i ett större sammanhang som i det vardagliga arbetet där det övergripande syftet är en ökad trygghet och delaktighet samt att minska rutinmässiga arbetsuppgifter för att frigöra mer direkt omsorgstid. Flera utvärderingar av digitalisering inom äldreomsorgen har genomförts (se t.ex. Bergschöld 2018, Ertner 2019, Fischer, Peine & Östlund 2019 och Peine & Neven 2019). Behovet av ytterligare utvärderingar finns. Bland annat efterfrågas utvärderingar som har fokus på etik och frågor som rör personlig integritet (Östlund 2020).

Ledare har (eller bör ha) en given roll i verksamhetsutvecklings- och digitaliseringsprojekt där fokus ofta ligger på någon aspekt av verksamhetens operativa utförande. Utvecklingsprojekten kan söka svar på hur en verksamhet kan förbättras och effektiviseras för att möta klienters behov eller arbeta med en ambition att effektivisera interna processer. Gemensamt för dessa ambitioner är att fokus ligger på operativt utförande. Tidigare forskning om digitalisering i offentlig sektor, med särskilt fokus på socialt arbete har framför allt handlat om implementering av olika digitala system och digitaliseringens utmaningar och svårigheter (Svensson & Larsson, 2017).

Digital kompetens - för ökat välbefinnande

Behovet av kompetensutveckling inom digitaliseringsområdet gäller alla, såväl chefer, medarbetare som de som välfärdens olika tjänster vänder sig till. Även detta område ställer krav på chefer och ledare på olika organisatoriska nivåer i verksamheten. Det handlar bland annat om att skapa möjligheter att följa med i den digitala utvecklingen, något som kräver en medveten kompetensutvecklingsplan för olika grupper och i skilda omfattningar. Tidigare studier visar på att kompetensutveckling leder till ett ökat välbefinnande på arbetsplatsen för såväl chefer som medarbetare (Kokkonen 2013).

En av de få artiklar som lyfter fram att det också kan finnas ett motstånd mot digitalisering inom vård- och omsorgsorganisationer och en brist på kompetens hos medarbetare och ledning är Nielsen et.al. (2016). Flera tidigare studier visar på att förändringar i organisationen kan leda till stress för medarbetare (Robinson & Griffiths 2005). Samtidigt finns flera studier som visar på ledare som arbetar för att främja digitalisering i olika utvecklingsprojekt genom att involvera medarbetare (Syvänen & Tikkamäki 2012). Att involvering av medarbetare i förändringsarbetet,

till exempel i olika diskussionsgrupper kan leda till ökad tillit har tidigare bekräftats av Karasek (2004).

I en artikel av Skov (2016) definieras digital kompetens som kombinationen av kunskap, förmåga och attityder i relation till teknikanvändning som krävs för att utföra en uppgift, lösa problem, kommunicera, hantera information, samverka samt skapa och dela ett sammanhang effektivt, säkert, kritiskt, kreativt, lämpligt, självständigt och etiskt. Den digitala kompetensen presenteras som ett digitalt hjul där de olika delarna till viss del överlappar varandra. En överlappning sker också mellan de olika roller som användare av olika digitala system har. Exempelvis kan sociala medier användas både i rollen som medborgare, kund, anställd och vän/familj.

Zeike, Bradburry, Lindert & Pfaff (2019) beskriver digitalt ledarskap som ett nyckelbegrepp där kompetens krävs i digitaliseringsprocessen. I en studie av tyska IKT-företag kunde de se att en högre digital kompetens hos chefer ledde till ett högre välbefinnande hos arbetstagarna. Vi kan anta att motsvarande kan gälla även inom olika välfärdsverksamheter. Pedersen och Tangkjaer (2013) diskuterar i sin artikel *Building leadership capacity in the involving network state* hur inkluderande lärande organisationer kan utformas för att möjliggöra olika ledarskapsförmågor och vikten av att införliva kritisk reflektion som en självklar del i ledarskapsutbildningar i en mångkontextuell offentlig sektor. New Public Management, NPM som hämtades från näringslivet och introducerades i offentlig sektor under 1990-talet fungerar inte. Nya lösningar med fokus på gränsöverskridande samverkan, co-creation (Bergerum, Thor, Johansson & Wolmesjö 2019), partnerskap, medborgarinflytande (Nowé Hedvall, Salomonson & Wolmesjö 2017) brukardelaktighet (Wolmesjö 2019), innovation och digitalisering efterfrågas. Det ställer i sin tur nya krav på ledarskapsförmåga och kunskap.

Digitala färdigheter innebär tillgång till och förmåga att hantera och integrera digitala system (Javorsky & Horvarth 2014). De som använder digital teknik utnyttjar också dessa mer kvalitativt professionellt (Uzunboylu & Tuncary 2010). Hur det ser ut med den digitala kompetensen mellan olika kommuner och regioner kan variera kraftigt, liksom inom olika verksamhetsområden. Svensson & Larsson (2017, 2018) konstaterar till exempel i sin litteraturoversikt att tidigare studier inom barnvårdsarbete varit sena med att ta till sig informationsteknologi och använda ny teknik.

I artikeln, *Teaching in a Digital Age. Guidelines for designing teaching and learning* (Bates 2015) ger författaren exempel på förmågor och kunskaper som krävs i en digital ålder. Det handlar om förmåga till kommunikation, självständigt lärande, etik och ansvarstagande, samarbetsförmåga, flexibilitet, kritisk tänkande, problemlösning, digitala kunskaper i relation till aktuellt professionsområde. Vidare krävs ett förhållningsätt till kunskapssökande som vi tolkar som ett livslångt lärande, det vill säga att kunna söka, analysera, värdera och anpassa information till olika sammanhang.

Övrigt

En del av de studerade artiklarna har inte kunnat kategoriseras utifrån Digitaliseringsstrategins olika teman enligt ovan utan har istället kategoriserats under nya teman. Flera av dessa går delvis in i varandra. Flera artiklar lyfter upp frågor om *digital kommunikation* och informationsspridning mellan olika verksamheter och professionella. Ett andra tema är *digital etik* och de etiska dilemman och juridiska frågeställningar som väcks, exempelvis i samband med digital

dokumentation eller inspirationsspridning på sociala media samt personlig integritet. Ett tredje tema handlar om *digital organisering* och vad införandet av digitala tekniker medför för verksamhetens struktur och innehåll. Ett fjärde tema har vi kallat *digital framtid* och handlar om att vara den som är förebild och entreprenör för andra inom digitaliseringsområdet.

Även inom dessa områden har det varit svårt att hitta artiklar som direkt fokuserar såväl digitalisering, ledarskap som välfärd och det har gjort att vi delvis frångått urvalskriterierna om att samtliga aspekter ska vara förekommande. Nedan presenterade studier har ändå bedömts ha en relevans för tidigare forskning inom området.

Digital kommunikation

Ett område som ofta återkommer i de studerade artiklarna är digital kommunikation internt mellan olika professioner eller externt med medborgare, brukare, patienter eller klienter.

I en studie om automatisering av beslutsfattande inom socialtjänsten i Trelleborgs kommun (Ranerup & Henriksen 2019) som också beskrivits i ovanstående kapitel visar författarna på att digitaliseringen av beslutsfattandet medfört en ökad självständighet för brukarna och minskade kostnader samt ökad effektivitet för socialtjänsten. Studien visar på att det krävs en ökad kunskap hos professionen om artificiell intelligens, AI, en vilja att dela kostnader mellan olika myndigheter och en tillit och transparens från brukarna. Författarna betonar vikten av användandet av en "value-position lens" i e-hälsoforskning. De fyra värde-positionerna som författarna använder för sin analys, med utgångspunkt i Rose et.al (2015) är professionalism, effektivitet, service och engagemang. Det mest frekvent förekommande värdet var professionalism. Det handlar till exempel om laglighet, professionskunskap, förmåga och tillit. Det värde som lyftes i andra hand handlade om effektivitet, till exempel i form av administrativt stöd. Värden som relaterades till service handlade om att sätta brukaren i centrum och erbjuda en god kvalitet. För den sista värde-positionen, engagemang var fokus på samverkan med civilsamhället, frågor om demokrati och delaktighet centrala.

Även internationellt finns studier som lyfter upp nya etiska dilemman i takt med att det sociala arbetet förändras mot en ökad digitalisering. Rådgivning online, via videosamtal och e-mail samt "avatar terapi" är några exempel som Reamer (2013) ger i sin artikel om digitala förändringar av det sociala arbetet. Artikeln handlar inte specifikt om ledarskap men visar på den utveckling som sker och vi kan anta att även ledarskapet förändras när socialtjänstens klienter förväntar sig att kunna kommunicera med sin handläggare eller behandlare digitalt. Flera kommunikationsverktyg behöver utvecklas för att anpassas till en ny "digitaliserad" generation och ökad digital kommunikation med klienter (Mishna et al 2012).

Digital etik

Införandet av digital teknik inom äldreomsorgen medför ett antal etiska frågeställningar att ta ställning till för såväl ledare som medarbetare, brukare och deras anhöriga. En artikel som ger exempel på detta är *Granny and the robots: Ethical issues in robot care for the elderly* av Sharkey (2010). Utmaningarna när mänsklig omsorg ersätts av robotar handlar om bristen på mänsklig kontakt, risken för objektivering och brist på kontroll, minskad integritet och personlig frihet, risk för bedrägeri och infantilisering samt variationer i förutsättningar för äldre att hantera en robot. Fördelar som lyfts fram är att robotar inom äldreomsorgen kan bidra till ett minskat beroende och ökad självständighet och livskvalitet, ökad social interaktion samt minskade kostnader.

Digital organisering

Flera av de artiklar som vi inledningsvis kategoriserade under ”övrigt” har fokus på ledarskap inom skolan värld. Inledningsvis var skolvärlden inte en del av det primära urvalet då socialtjänst och hälso- och sjukvård har fått stå i fokus i denna rapport. Vi har ändå valt att presentera några exempel här då paralleller kan göras till de förändringar digitaliseringen kan innebära inom olika välfärdsorganisationer. Håkansson Lindqvist & Petersson (2019) visar till exempel i sin studie av intervjuer med skolledare på att även skolledarskapet beskrivs som komplext. Digitaliseringen inom skolvärlden påverkar inte endast skolledarna och administrationen utan ger utmaningar på alla nivåer vad gäller såväl tekniska, pedagogiska, administrativa som organisatoriska frågor. Jaeger (2018) visar i sin artikel *IT-governance in local governments* och en studie av digitaliseringen av offentlig sektor i Danmark, på vikten av en god relation mellan IT-styrning och förvaltningsledarskap och hur hybrid-organisationer kan vara en lösning. Hartong och Forschler (2019) har gjort intervjuer med skolledare i Tyskland och beskriver det i termer av ”Opening the black box of data”. Införandet av digitalisering och hantering av data ställer nya krav på kompetens och skapar också en del osäkerhet i organisationen. Externt stöd kan behövas för att öka kunskap och förståelse för vad digitaliseringen och hantering av en stor mängd data innebär mer konkret. Även Dormann, Hinz & Wittmann (2019) pekar i sin studie på förändringar av den byråkratiska organisationen när verksamheter inom skolans värld digitaliseras.

Vi har i vår egen forskning sett motsvarande förändringar även inom socialtjänsten och hälso- och sjukvården.

Digital framtid

Vad säger tidigare forskning om framtiden? En aspekt som lyfts upp av Rickardson och Simpson (2015) i artikeln *The Future of Telemental Health and Psychology in Australia* handlar om att som profession vara en del av de som ”går före” och vågar ”hoppa på tåget” när olika digitala – och andra välfärdstekniska – innovationer presenteras. Att vara bland de första innebär dels att vara förebilden för många andra men också att vara den som först ställs inför nya utmaningar som inte alltid har kunnat förutses. Inte heller denna artikel fokuserar ledarskapet specifikt men bidrar ändå till att väcka nya frågor om vad det innebär att vara den som är ”entreprenören” och går före andra. Inom välfärdsområdet tycks det generellt vara så att olika förändringsidéer hämtas från näringslivet och ibland även idrottsvärlden (Wolmesjö 2005) för att sedan implementeras inom välfärdsområdet – det omvända är, än så länge mindre vanligt!

Sammanfattning av aktuell forskning

Avslutningsvis i detta kapitel kan vi konstatera att tidigare forskning inom området främst har studerats inom företagsekonomi och management, informatik, ekonomi och till viss del inom psykologi. På makronivå konstateras att fokus varit på e-ledarskap, organisering, implementering av digitala verktyg, etik och ”social movements”. På mikronivå är det framför allt fokus på medarbetare och vad automatiseringen har inneburit i förenkling, alternativt ersättning av olika arbetsuppgifter som har studerats. Behovet av ny kompetens har lyfts och ledare framhålls som en viktig funktion i digitaliseringsprocessen. Exakt vad de förväntas göra eller vilka förutsättningar de får för detta är mindre studerat. Likaså kan vi konstatera att det saknas studier om vilka etiska dilemman som chefer har att hantera i de nya situationer som uppstår när hela eller delar av arbetet har automatiserats och utförs av robotar. Inte heller framgår vilka förutsättningar chefer ges att leda olika digitaliseringsprocesser. Vi kan konstatera att mer teknikorienterade artiklar generellt oftare tycks ha en stark positiv (teknik)syn medan den i mer samhällsvetenskapliga studier tycks

mer negativ (kritiserande) av tekniken och/eller digitaliseringens effekter. Studier av ledarskap inom välfärdsområdet – och särskilt studier som har fokus på ledarskap(ande) och digitalisering i olika välfärdsverksamheter är fortsatt ett relativt outforskat område där ytterligare kunskap behövs och efterfrågas.

Analys och diskussion

Syftet med denna studie var att studera vilka frågor om digitalisering, ledarskap och välfärd som antyds, ställs och besvaras i skilda välfärdsverksamheter och forskning inom välfärdsområdet med fokus på ledarskap och digitalisering (under perioden 2010-2020).

Nedan diskuteras resultatet övergripande utifrån studiens två inledande centrala frågeställningar om ledarskap och digitalisering i olika välfärdsverksamheter i praktik respektive i tidigare forskning. Fortsatt analys och diskussion av materialet presenteras därefter under följande rubriker: *Styrning, organisering och ledning av en digitaliserad verksamhet, Utmaningar och möjligheter i en digital arbetsmiljö* och *Digitaliserat ledarskapande eller ledarskapande digitalisering*.

Digitalisering i praktiken

Ett exempel på konsekvenser av digitalisering är gles närvaro på vissa typer av arbetsplatser där distansarbete blivit omfattande – något som ökat inom flera områden som en följd av Corona/Covid19-pandemin och krav på ökad distansering. Vidare exempel är stress utlöst av ständig digital närbarhet och informationsdriven maktförskjutning inom verksamheter. Arbetsätt för såväl anställda som chefer förändras i takt med att nya system introduceras och vi förväntas - ofta ganska oförberedda - att kunna hantera internet, e-post, olika sociala media, lärplattformar eller digitala program för kommunikation, både internt inom den egna organisationen och externt mellan olika verksamheter.

Digitalisering i tidigare forskning

Även om digitalisering i olika former är en självklar del av arbetslivet tycks väldigt få studier ha fokuserat vad digitaliseringen i sig innebär och får för konsekvenser för den som leder olika välfärdsverksamheter. Generellt idag gäller att när en välfärdsverksamhet studeras med fokus på digitala lösningar, är det genomgående att de flesta arbetsuppgifter och funktioner utförs av människa-teknik i någon form av samverkan. Tekniken kan fungera stödjande för planering, dokumentation och beslutsfattande, möjliggörande för kommunikation internt och på distans eller automatiserande vid beräkningar och beslutsfattande. Till detta kan läggas den verksamhetsförnyande kapacitet de tekniska innovationerna uppvisar. I samtliga av dessa områden har ledarskapet betydelse. Processer och funktioner utförs av människor och digital teknik tillsammans, men människor och digitala resurser kan inte styras och ledas på samma sätt. Vi kan konstatera att det arbete som utförs i välfärden helt enkelt omdefinieras av digitaliseringen. Ovanstående genomgång av beskrivningar från praktiken och tidigare forskning med utgångspunkt i Digitaliseringsstrategin (Regeringskansliet 2017a) visar på att digitaliseringsprocessen kommit olika långt inom praktiskt vård- och omsorgsarbete. Det visar också på att tidigare forskning som fokuserar både ledarskap och digitalisering inom välfärdsområdet är sparsam.

Styrning, organisering och ledning av en digitaliserad verksamhet

De studier som ingått i denna översikt har främst fokuserat på implementering av olika former av digitalisering och vilka effekter det får för patienter/brukare/klienter. Indirekt framkommer dock att dagens och morgondagens ledare ställs inför en omfattande mängd nya utmaningar och krav på att ledarskapa en digitaliserad och ibland virtuell välfärdsverksamhet. Ledare tycks oftast ställas inför överordnade beslut om vilka digitala system som ska implementeras och när det ska ske.

Samtidigt verkar det som de lämnas ganska ensamma med att själva hantera ”hur-frågan” vilket ger oss anledning att titta närmare på de förutsättningar chefer ges att ledarskapa digitalisering.

Ett digitalt ledarskap inom välfärden, dess roll och funktion beskrivs generellt ofta underförstått i relation till vad som beskrivits generellt om digitalisering i tidigare forskning. Utgångspunkt är ofta tekniken och *att* den ska användas snarare än vad den ska användas *för*. Det tycks fortfarande ovanligt att chefer själva får ge uttryck för sina och verksamhetens behov och vara delaktiga i forskning för aktiv medverkan i att forma diskursen om digitaliseringsbehov och eventuella effekter.

Utmaningar och möjligheter i en digital arbetsmiljö

Vår studie visar på flera utmaningar och möjligheter som lyfts fram i relation till en digital arbetsmiljö. Tydligast framkommer behovet av kompetens och stöd i att hantera implementeringen av nya system och att samordna det som presenteras som digitala lösningar. Det är tydligt att verksamheten – dess ledare, medarbetare och de som verksamheten är till för - sällan själva ges möjlighet att göra behovsbeskrivningar av vilka system de anser skulle underlätta och utveckla arbetslivet för chefer och medarbetare respektive vardagslivet för enskilda brukare.

De digitaliserade system som används och/eller efterfrågas har i regel en tydlig förankring i de behov som uppstått alternativt att tidigare system helt enkelt har ersatts av nya digitala system vilket inte ger ledare och medarbetare någon större valmöjlighet.

Under våren 2020 har digitaliseringsprocessen i flera välfärdsverksamheter, som redan nämnts fått en extra skjuts då verksamheterna har tvingats till att snabbt hitta andra former för kommunikation, informationsspridning och genomförande av olika insatser på grund av Corona/Covid19-pandemin. Det har varit tvunget att snabbt hitta nya kreativa lösningar för att fortsatt kunna erbjuda en god vård-, omsorgs- och skolverksamhet på distans under rådande restriktioner. En positiv effekt är att en stor grupp människor snabbt, mer eller mindre frivilligt har introducerats i digital kommunikation, fått en större erfarenhet och vana av att använda olika digitala medier. Digitalisering ses generellt mer och mer som en möjlighet med flera praktiska och ekonomiska fördelar. Andelen resor för olika möten kan minskas och chefer och medarbetare kan använda tidigare restid till direkt lednings- respektive vård-/omsorgsarbete. Minskade resor och i regel också kortare möten leder på sikt också till en ekonomisk besparing. Ett digitalt ledarskapande efterfrågas, samtidigt beskrivs cheferna som det största problemet vid distansarbete. Behovet av ett nytt ledarskap lyfts då chefers förmåga att organisera distansarbetet brister enligt professor Lena Zander (DN 2020).

Interaktionen mellan ledare och ledda förväntas ske digitalt och kroppsspråk, mimik och tonfall går förlorad vilket bidrar till att det kan vara svårare att uppfatta medarbetarnas behov. Här finns naturligtvis andra faktorer som också kan spela in, det vill säga: antalet medarbetare (det så kallade kontrollspannets storlek), arbetets innehåll och individens självständighet/professionella trygghet i den egna yrkesrollen. Här kan vi se tydliga kopplingar mellan ledarskap, digitalisering och tillit. Chefer som har svårt med tillit respektive har behov av kontroll, vill få tillbaka sina medarbetare på den ordinarie arbetsplatsen så fort som möjligt. Med erfarenheter från hemtjänstverksamheter - där ledarskapet ofta sker på distans utifrån en hög tillit till medarbetare - är chefens viktigaste uppgift att skapa goda förutsättningar för medarbetarna att genomföra de uppgifter som förväntas med en hög kvalitet, oavsett om arbetet sker nära eller på distans

(Wolmesjö 2005). Vidare behöver chefer ges möjlighet att skapa goda förutsättningar för medarbetare att kunna bidra till verksamhetens och den egna utvecklingen.

Digitaliserat ledarskapande eller ledarskapande digitalisering

Konstateras kan att ledarskap(ande) och digitalisering inom välfärdsverksamheter kan beskrivas på en mängd olika sätt och ta sig olika uttryck. Det finns med andra ord inte *ett* sätt att beskriva ett digitaliserat ledarskapande utan flera. Den sammantagna analysen av den tidigare forskning som här studerats visar på att ledarskapande och digitalisering inom välfärden är ett relativt outforskat område där ytterligare forskning behövs. Utifrån vår genomgång enligt ovan har följande prioriterade underliggande områden identifierats:

- Förutsättningar för ledarskapande digitalisering
- Ett hållbart och hälsofrämjande digitalt arbete
- Samverkan människa *och* teknik
- Digital kommunikation och ledarskapande
- Ledarskapande digitalisering och etiska dilemman
- Risk för teknikoptimism

Nedan utvecklas dessa områden ytterligare.

Förutsättningar för ledarskapande digitalisering

För att medarbetare och brukare/klienter på ett säkert sätt ska kunna ”ta del av, ta ansvar för samt ha tillit till det digitala samhället” (Regeringskansliet 2017a, s.11) måste chefer arbeta för att skapa ”de bästa förutsättningarna”. På nationell nivå diskuteras grundläggande förutsättningar i form av regelverk, standarder och en enhetlig begreppsanvändning (Regeringskansliet & SKR 2020). Frågan är vilka förutsättningar chefer och ledare får för att skapa de förutsättningar som krävs för att förebygga ett digitalt utanförskap, implementera digitalisering och göra medarbetare och brukare/klienter delaktiga? Utifrån ovanstående studier har vi identifierat några områden i digitaliseringsprocessens olika faser (Planeringsfasen - Implementeringsfasen – Genomförandefasen –Utvärderingsfasen) där olika förutsättningar krävs för att möjliggöra ledarskapande digitalisering (figur 8):

- *Under planeringsfasen:*
identifiera centrala utvecklings- och förändringsprojekt
- *Under implementeringsfasen:*
skapa delaktighet, co-production
- *Under genomförandefasen:*
våga pröva
- *Under utvärderingsfasen:*
Kritisk granskning/utvärdering av effekter, initiering av nya utvecklings- och förändringsprojekt

Figur 8: Ledarens roll i digitaliseringsprocessen

I den ovan nämnda studien från Linköpings universitet (2019) konstaterades att det krävs ordning och reda, en god beställarkompetens, teknikleverantörer som håller vad de lovar, god förändringsledning, strategi och planmässighet samt en arbetsfördelning mellan människa- maskin för digitalisering. Med utgångspunkt i den studien menar vi att följande tillägg kan behöva göras för att den fortsatta digitaliseringsprocessen ska kunna hanteras:

- Samverkanskompetens behöver utvecklas – fler aktörer bör göras delaktiga redan i planeringsfasen.

- Bestäm på ett tidigt skede hur investeringen (digitaliseringen) bör utvärderas (lämpligen i sitt ordinarie användningssammanhang av de som är de huvudsakliga användarna)
- Gör en tydlig implementeringsplan och strategi för förändringsledarskapande
- Etablera tillgängligt användningsstöd (skiljt från traditionell support) – självinstruerande manualer för olika användargrupper behöver tas fram och vara tillgängligt dygnets alla timmar, veckans alla dagar, 24:7
- Ta fram en tydlig struktur för avvikelserapportering (Vem? Vad? När? Hur?)

En annan förutsättning handlar om ekonomi. Vi vet att rekryteringsfrågan för att klara en välfärd på dagens nivå står högt på agendan inom de flesta välfärdsområdena. Beräkningar som Sveriges kommuner och regioner gjort visar på att effektiviseringar motsvarande 35 miljarder kronor krävs för att bibehålla samma nivå fram till 2022 (SKR 2019).

Ett hållbart och hälsofrämjande digitalt arbete

Nuvarande förutsättningar för digitalisering ställer generellt stora (orimliga?) krav på ledare som ska leda olika digitaliseringsprocesser. Det väcker nya frågor om hur ett hållbart och hälsofrämjande digitalt arbete bör se ut. Vilka effekter får det digitala ledarskapandet på sikt för ledares arbetsvillkor? Vilket stöd har ledare i digitaliseringsprocessen från politiker och överordnade chefer och vad efterfrågar ledare själva?

Det vi hittills har sett i de studier som ingår i denna rapport är att det är oklart huruvida det är verksamhetsnyttan eller annat som är centralt i de olika digitaliseringsprocesser som initieras. Olika digitala system implementeras ofta ”uppiifrån” och sen tycks det ofta bli stopp. För att digitaliseringen ska bli hållbar socialt, ekonomiskt, ekologiskt och humant måste alla nivåer i organisationen och dess olika representanter vara involverade i hela förändringsprocessen.

Digital kommunikation och ledarskapande

Digital teknik har möjliggjort kommunikation som vi tidigare inte trott var möjligt. Vi kan oberoende av tid och rum kommunicera med personer från olika delar av världen, genomföra konferenser via webinar, använda virtual reality, VR och artificiell intelligens, AI i dialog med personer vi aldrig träffat fysiskt. Digital teknik har också ökat möjligheten för personer med olika funktionsvariationer att kommunicera på lika villkor vilket bidrar till att minska ett digitalt utanförskap för dessa grupper. Som chef och ledare har du ett ansvar för att möjliggöra kommunikation på olika nivåer och mellan människor, oavsett funktionsvariationer, utmaningen här kan vara att hålla sig uppdaterad på vad den digitala tekniken har att erbjuda då utvecklingen går snabbt framåt.

Olika digitala vårdtjänster är exempel på när digitalisering använts för verksamhetsutveckling genom att erbjuda olika tjänster inom vård och omsorg via exempelvis nedladdningsbara appar till så kallade smartphones. I en tillsynsstudie av Inspektionen för vård- och omsorg, IVO där 760 personer besvarade en enkät om digitala vårdtjänster framgick att patienter generellt är nöjda med den digitala vården, särskilt vad gäller ökad tillgänglighet och kortare väntetider (IVO, 2018). Samtidigt finns fortfarande grupper som medvetet eller omedvetet är exkluderade från att aktivt kunna delta i samhället på grund av olika funktionsvariationer. Alternativt kan vissa grupper sakna ekonomiska förutsättningar för att t.ex. själva kunna skaffa sig aktuell teknik och uppgradera den regelbundet för att kunna ha tillgång till olika applikationer i smartphones. På en övergripande nivå kan brister i infrastrukturen vara ett exempel. Även här har flera områden där ytterligare forskning behövs kunnat identifieras. Exempel på dessa presenteras i rapportens avslutande kapitel.

Ledarskapande digitalisering & etiska dilemman

Ett annat område som identifierats är ledarskapande inom olika välfärdsverksamheter avseende de delar som handlar om att hantera skilda etiska dilemman. Wolmesjö (2012) har tidigare beskrivit olika områden där chefer måste förhålla sig till etiska aspekter. Det handlar om att balansera frågor om lojalitet, tillgänglighet, ekonomi, kommunikation, profession, värdegrund, myndighetsutövande, kompetens och egna behov versus andra.

I samtliga av dessa områden är etiska aspekter vanligt förekommande. Digitalisering kan relateras till samtliga av dessa områden men det kan också lyftas fram specifikt som ett eget område. Digitalisering kan därmed ses både som problemet och som lösningen. Genom att lösa ett problem med hjälp av digitalisering, kan vi ibland skapa nya. Här behövs också mer forskning om vilka nya etiska dilemma som chefer och ledare kan ställas inför att hantera med relation till digitalisering.

Exempel på ett område där nya etiska dilemman har synliggjorts handlar om tillit versus kontroll. Digitalisering ger generellt fler möjligheter att kontrollera medarbetare och även patienter/brukare/klienter på olika sätt. Kontrollfunktionen kan innebära en ökad trygghet men den kan också medföra en negativ känsla av att vara övervakad som måste tas med i olika överväganden när ny digitaliseringsteknik ska implementeras. Att arbeta med så kallad tillitsbaserad styrning har varit en av flera trender efter New Public Management. Ett digitaliserat eller virtuellt ledarskapande skulle kunna innebära ökade möjligheter till ett nära och coachande ledarskap i verksamheter där ledare och medarbetare oftast befinner sig fysiskt på olika platser som t.ex. i hemtjänsten. Hur det ledarskapandet görs i praktiken alternativt skulle kunna göras är ytterligare ett område för vidare forskning.

Ett andra område handlar om dokumentation och lagring av och tillgång till data. Även detta område innehåller en mängd etiska dilemman att ta ställning till. Det som å ena sidan kan upplevas som en fördel med att all information kan finnas tillgänglig digitalt, kan å andra sidan upplevas som en nackdel med risk för att den information som finns ska missbrukas. Utöver det handlar det om vilka system som ska användas, överförbarhet mellan olika system, vem som ska ha access till vilken information och hur den ska förvaras och lagras.

Risk för teknikoptimism?

Det sista underområdet som vi har definierat här handlar om risken för teknikoptimism. Flera av de studerade rapporterna och artiklarna enligt ovan ger en relativt positiv bild av digitaliseringen som lätt kan uppfattas som synonymt med teknikutveckling. Det finns en risk för ”teknikoptimism”, dvs att tekniken i sig lovordas och ses som allena rådande, men utan att behovet tillfredsställs eller att de ”mjuka” delarna i relationen människa – teknik inte utvärderas kritiskt. Därmed understryks ett behov av en kritiskt positiv hållning. Tekniken behöver förstås i sitt sammanhang och i den komplexitet som välfärdens organisationer kan vara. Samma digitala teknik kan användas i olika syften, t.ex. kan smartphones-appar och digital kameratillsyn användas för navigering men också för kontroll och övervakning, det vill säga både som stöd och för oönskad och önskad kontroll.

Teknikutveckling inom välfärdens olika områden sker delvis parallellt med verksamheten. Det är idag betydligt vanligare att brukare själva är med i produktutvecklingen av olika välfärdstekniker som ska möjliggöra en ökad delaktighet och att underlätta vardags- och arbetslivet för personer med olika funktionsvariationer. På motsvarande sett ser vi gärna att välfärdens chefer, medarbetare

och de som verksamheten är till för i större omfattning kan vara delaktiga i välfärdsteknisk utveckling och digitalisering av olika verksamheter. Här finns ett stort utrymme för utveckling av nya kombinationstjänster för personer med kunskap om informatik och socialt arbete alternativt vårdvetenskap. En tanke är att "kombinationen" skulle kunna ske i en utökad och formaliserad samverkan mellan olika professioner istället för att en person ska täcka två eller flera olika kompetensområden. Att introducera informatik i ledarutbildningar inom vård- och omsorg och på motsvarande sätt introducera kompetens om socialt arbete eller vårdvetenskap inom utbildningar inom informatik kan vara ett sätt att närma dessa discipliner till varandra.

Idéer för fortsatt forskning

Strukturen för denna rapport inspirerades delvis av den nationella Digitaliseringsstrategin och visionen om att "Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd, samt utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet" (Regeringskansliet & SKR 2020, s.6). Att behovet av mer forskning om ledarskap och digitalisering finns, fastställs redan i Digitaliseringsstrategin. Digitalisering är ett medel för ett ambitiöst mål som i sig kan vara svårt att mäta. När vet vi till exempel att "Sverige är bäst i världen" och hur mäter vi det?

Efter denna studie kring digitalisering och ledarskapande i olika välfärdsverksamheter står det klart att det digitaliserade ledarskapandet fortsatt är relativt outforskat och i behov av fortsatt uppmärksamhet. Vi är idag i en situation där digitala resurser av olika slag kan vara kritiska komponenter i flera verksamhetssituationer. Vi är helt enkelt beroende av våra digitala miljöer för de allra flesta aktiviteter (både i arbetsliv och privat) och att studera digitalisering innebär att välja perspektiv. Den nationella digitaliseringsstrategin förutsätter och omfattar ett utvecklat politiskt ledarskap. Vår slutsats är att det verksamhetsnära digitala ledarskapandet på motsvarande sätt är i behov av fokuserade och centrala/nationella initiativ. Ledare i skilda välfärdsverksamheter behöver generellt en fördjupad kompetens och nya redskap som stärker deras förmåga och möjligheter att utveckla och använda olika digitala lösningar med sikte på effektivitet, innovativa digitala tjänster och en god "digital" arbetsmiljö.

Baserat på resultatet från denna studie har vi valt att formulera ett antal nya forskningsfrågor inom fyra identifierade forskningsområden där vi ser att fortsatta studier med fokus på ledarskap kan berika den digitala omställningen. De identifierade forskningsområdena och är: *Implementering och användande av digitalisering*, *Effekter och upplevelse av digitalisering*, *Digital kompetens och lärande i välfärdsorganisationer* och *Digitalt ledarskapande i icke digitala/virtuella miljöer*.

Implementering och användande av digitalisering

Digitalisering är högt på agendan inom i stort sett alla verksamhetsområden i välfärden. Som en följd av restriktioner kring fysiska möten under Corona/Covid19-pandemin har digitaliseringsprocessen dessutom intensifierats på flera håll. Implementeringstakten varierar dock kraftigt mellan skilda regioner och kommuner och några kommuner har därför utsetts att vara modellkommuner i digitaliseringsarbete (SKR 2020). Motiv till en snabb digitaliseringsutveckling kan förklaras av krav på en ökad effektivitet och möjlighet till ett ökat självbestämmande för de som använder välfärdens olika tjänster. Det används också som argument för att "hånga med" och rekrytera framför allt yngre generationer till välfärdsområdet. Motiv som används för att välja att gå saktare fram i implementering och användande av digitalisering hänvisas oftast till resursbrist men här behövs ytterligare forskning. Nya frågor har väckts om hur välfärdens olika verksamheter - dess chefer, medarbetare och de som verksamheten är till för - själva beskriver sina behov och vilka nya utmaningar de ser kring en utvecklad digitalisering. Exempel på forskningsfrågor inom detta område är:

- Vad driver införande och användande av digitalisering inom olika välfärdsområden? (teknikutveckling/verksamhetsbehov/, människo-/relations-/kommunikationsbehov)
- Hur sker teknisk och organisatorisk implementering?

- Vilka är framgångsfaktorerna för implementering av digitaliseringsstrategin ur ledares perspektiv?
- Hur kan ledare respektive medarbetare och brukares användning av digitala verktyg inom olika välfärdsverksamheter beskrivas, förstås och utvecklas? Hindrande och stödjande faktorer? (ex digital täckning)
- Hur använder ledare befintlig teknik (smartphones, ipad med olika appar och digitala system) för att utveckla och berika sin egen verksamhet?
- Hur används digital teknik i rekryteringssammanhang?
- Vilka behov finns? Vad efterfrågas?

Effekter och upplevelse av digitalisering

En av de kunskapsluckor som har lyfts fram i det studerade materialet och ytterligare bekräftas i en studie av Statens beredning för medicinsk och social utvärdering, SBU och Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd, FORTE (2018) är frågan om vilka effekterna samt upplevelser gällande digitalisering inom socialtjänsten är. Frågan prioriterades av representanter för socialtjänst och brukarföreträdare som en av de tio mest angelägna forskningsfrågorna vid en hearing med FORTE 2018. Vi kan anta att motsvarande frågeställning också är aktuell inom välfärdens övriga verksamhetsområden.

I den snabba teknikutveckling som sker är det ur ett samhällsvetenskapligt perspektiv relevant att snarare fokusera omställningen av arbetssätt än själva teknikutvecklingen där det för utomstående ibland kan vara svårt att ”hänga med”. I det paradigmskifte som sker, där allt mer hänvisas till digitala media, artificiell intelligens (AI) och automatisering, finns en uppenbar risk att vissa grupper (som till exempel äldre personer och personer med olika funktionsvariationer) kan hamna i ett digitalt utanförskap. Samtidigt kan samma utveckling innebära nya möjligheter just för dessa grupper om utvecklingen sker på villkor som främjar allas lika rätt till delaktighet (FN 2020). Bärbara datorer, Ipads och smarta telefoner möjliggör en flexibilitet i arbetslivet avseende plats och tid. Samtidigt som det ger en stor frihet att själv planera sin tid, förväntas vi vara ”ständigt uppkopplade” och tillgängliga 24/7. Det bidrar till att det sker en gränsöverskridning mellan arbetstid och fritid, mellan privatliv och arbetsliv, något som kan bidra till stress och rollkonflikter. Studier av relationen mellan människa och teknik uppmärksammades tidigt (Turing, 1950) och genom att inkludera relationen till ledare/ledarskap är det fortsatt relevant.

Behovet av studier av effekter och upplevelsen av en ökad digitalisering har uppmärksammats även av Regeringen (2020). Myndigheten för Vård- och omsorgsanalys fick i maj 2020 i uppdrag av regeringen att utvärdera överenskommelsen mellan staten och SKR om äldreomsorgen – teknik, kvalitet och effektivitet med den äldre i fokus (Regeringen 2020). Patienter, brukare och personal står i fokus för bedömning av hur Vision e-hälsa och digitaliseringen av äldreomsorgen bidrar till verksamhetsutveckling med ett särskilt fokus på kostnadseffektivitet. Jämställdhetsmål om en jämn fördelning av makt och inflytande samt hälsa ska beaktas. Utvärderingen ska vara klar 31 mars 2023. Ledarskap nämns inte heller här specifikt och vårt förslag är att göra en kompletterande studie av hur ledskapet påverkats och påverkas i relation till ovanstående studie.

Effekter och upplevelse av digitalisering är intressant att studera också i termer av ett hållbart ”digitalt” arbetsliv för såväl chefer som medarbetare. En central utmaning för chefer och ledare inom offentlig sektor, liksom inom andra verksamhetsområden är att skapa goda förutsättningar för medarbetare att vilja och kunna arbeta kvar i sin profession till pension. Exempel på centrala frågeställningar är:

- Vilka effekter ser ledare respektive medarbetare och brukare av en ökad digitalisering (i samband med anskaffning/implementering/användning/utveckling/ avveckling av skilda digitala lösningar)?
- Konsekvenser ur ett hållbarhetsperspektiv (socialt, ekonomiskt, ekologiskt och humans)?
- Hur påverkas den dagliga arbetsmiljön för chefer och medarbetare?
- Behov av utvecklingsprocesser?

Digital kompetens och lärande i välfärdsorganisationer

Ett annat forskningsområde som vi har definierat i denna studie handlar om behovet av digital kompetens och vikten av lärande inom och mellan skilda välfärdsorganisationer. Digitaliseringen har ökat möjligheten att ses virtuellt, något som ofta kan ske snabbt, utan att olika personer behöver resa och det kan underlätta kontakter mellan olika verksamheter. Det vi ser som ett resultat av denna studie är ett efterfrågat behov av ledare som har dubbelkompetens inom både informatik och socialt arbete/alternativt vårdvetenskap utöver kunskaper om ledarskap och organisering. Vi menar att det är betydelsefullt att den som leder verksamheter och arbetar med digital teknik och/eller digital support inom välfärdsområdet har kunskap om verksamhetsområdet och övergripande behov och resurser hos de som verksamheten är till för. På motsvarande sätt behövs kunskap om digitalisering och vad den innebär. Att en och samma person ska ha specialistkunskaper inom samtliga områden (det egna professionsområdet, ledarskap och informatik) kan knappast anses rimligt. Vi föreslår istället att en alternativ framgångsväg skulle kunna vara att förse ledare med en infrastruktur av informatikkompetens. Exempel på frågor där ytterligare forskning behövs inom detta område är:

- Hur kan kompetensutveckling ske kring enkla verktyg för framgångsrik digitalisering av verksamheten som helhet och i specifika situationer för olika yrkesgrupper?
- Vilka krav kan ställas på chefer och medarbetare vid rekrytering/anställning inom välfärdsområdet med fokus på kompetens om hantering/användande av digital teknik?
- Vilka generella kunskaper om informatik (inkl. digitalisering) behöver utvecklas som en del av olika professionsutbildningar inom välfärdsområdet? Behov av nya professionsutbildningar?
- Vilka lärdomar kan göras av erfarenheter av digitalisering av ledarskapande i skilda verksamheter och ledningssituationer?

Digitalt ledarskapande i digitala respektive icke virtuella miljöer

Resultatet visar på att det finns en brist på studier om digitalt ledarskapande antingen det sker tillsammans med medarbetare som själva befinner sig i en digital miljö eller det handlar om att leda digitalt/virtuellt i en icke virtuell miljö. Kärnan i vård- och omsorgsarbete är det relationella arbetet med möte mellan människor och personlig fysiskt nära vård och omsorg. Även om många arbetsuppgifter kan ersättas eller kompletteras med digital teknik är det svårt att ersätta det direkta fysiska vård- och omsorgsarbetet. Det väcker nya frågor om vad det innebär att leda på distans med hjälp av digitalisering när verksamheten i sig måste ske "fysiskt nära".

Att leda på distans är inte nytt för hemtjänst och hemsjukvård, det nya är möjligheten att vara virtuellt nära genom digital teknik. Inom hälso- och sjukvården kan läkare befinna sig i en annan del av världen men ändå vara en aktiv del i behandlingsarbetet och det kan innebära att du som chef har medarbetare som geografiskt befinner sig på flera olika fysiska platser. Organisationen blir allt mer virtuell men verksamheten ska ändå fungera som en helhet där medarbetare förväntas samverka. Under Corona/Covid19-pandemin har vi sett flera exempel på hybrida organisationsformer, med en mix av ett traditionellt nära ledarskap och ett digitalt transformerat ledarskap, något vi kan anta blir allt mer vanligt även efter Corona/Covid19-pandemin.

Digitaliseringen möjliggör att ledare trots geografisk distans kan leda hybrida organisationsformer och vara nära virtuellt.

Regeringskansliet har tillsammans med SKL (2020) tagit fram en gemensam strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. I strategin presenteras 16 mål fördelade inom fyra olika målområden (ledning, styrning och organisering, arkitektur och säkerhet, informationsförsörjning och digital infrastruktur samt sammanhållen digital service). Samtliga av dessa områden ger upphov till nya frågeställningar. Nedan presenteras ett par exempel med relevans för ledarskap och digitalisering inom välfärdsverksamheter:

- Vilka förutsättningar krävs för en hållbar styrning, organisering och ledning av en digitaliserad/virtuell verksamhet?
- Hur uppfattar ledare respektive medarbetare och brukare ett helt eller delvis digitaliserat ledarskap?
- Vad kännetecknar ett gott ledarskap i en digitaliserad arbetsmiljö?
- Hur skulle ledare *vilja* utveckla sitt ledarskap i en digitaliseringskontext?
- Hur kan ett digitalt ledarskapande beskrivas och förstås ledares i olika välfärdsverksamheter?

Slutsatser

Utifrån vår genomgång och analys av resultatet har vi tagit fram ett antal slutsatser som underlag för en fortsatt dialog om ledarskap(ande) och digitalisering inom olika välfärdsverksamheter. Vi kan konstatera att området är relativt outforskat. Behovet av empiriskt grundad forskning om digital inkludering/exkludering och digitaliseringens påverkan på offentliga organisationer och ledarskap(ande) är stort. Vår förhoppning är att rapporten ska bidra till en fördjupad teoretisk diskussion om ledarskap(ande), dess roll och förutsättningar i den digitaliserade transformation som sker inom olika välfärdsverksamheter. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att:

- ledare är ledare även i digitaliserade verksamheter och har en viktig roll i den digitala transformeringen av välfärdsverksamheter – fast med andra förutsättningar
- leda digitalisering innebär utmaningar och möjligheter, mycket ”står och faller” med ett effektivt ledarskap – ledare måste ges förutsättningar i form av tillit och kompetens om digitalisering och dess effekter i relation till verksamhetens behov
- det krävs en ökad tillit i båda riktningar mellan överordnade chefer, politiker och verksamhetsledare för att ledarskapa digitalisering
- digitalt ledarskapande riskerar att bli tidsmässigt gränslöst vad gäller tillgänglighet och utförande (när och hur)
- organisering av digitaliseringsarbetet upplevs otydlig vad gäller struktur, stödfunktioner och ansvarsfördelning
- ”digitala tolkar” för brukare skulle kunna fylla ett identifierat behov
- det finns ett generellt behov av digital kompetens hos verksamhetsledare

Referenser

- Arbetsmiljöforskning (2017) Robotar underlättar i äldreomsorgen.
<https://arbetsmiljoforskning.se/robotar-i-aldreomsorgen-gor-livet-lattare-for-bade-aldre-och-anstallda/> Hämtad 2020-06-19
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105-131.
- Bates, A.W. T. (2018) *Teaching in a Digital Age. Guidelines for designing teaching and learning*. Ontario OER Collection. ISBN 978-0-9952692-1-7
- Bergerum, C. Thor, J. Johansson, K. & Wolmesjö, M. (2019) How might patient involvement in healthcare quality improvement efforts work—A realist literature review. *Health Expectations*. Vol. 22. Issue 5. Oct. 2019 pp. 952-964
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/hex.12900>
- Binde, P. (2010) *Syna korten: En insats mot spelproblem bland unga*. Gidlunds.
- Biolchini, J. Gomes Mian, P., Cruz Natali, A., Conte, T. Travassos, G. (2007) Scientific research ontology to support systematic reviews in software engineering. *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 21. Issue 2, April 2007, pp. 133-151.
- Borås stad (2020) Digitalt stöd. www.boras.se
- CaminoCare (2020) *Giraff. Giraff skapar trygghet på distans*.
<https://www.camano.com/sv/products/giraff/> Hämtad 2020-11-27
- Carlsson, H., Larsson, S. & Åström, F. (2015) *Överskuld ersättning och konsumtionsmönster i det digitala samhället – en kunskapsöversikt*. Lunds universitet: Lunds universitets interninstitut. LUii reports. ISBN 978-91-982312-1-2
- Cascio, W.F. & Montealegre, R. (2016) How Technology is Changing Work Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. 3(1):349-375
- Christiansson, T. (2020) *Debatt: Digitaliseringen kan snabba på processen*. 29 maj 2020.
<http://www.omtanketoday.se> Hämtad 2020-06-26
- Clemens, A. (2019) *16 kommuner använder robotar*. Akademikern. Akademikerförbundet SSR. Nr 6. December 2019.
- Cobert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59, 731-739
- Cortellazzo, L. Bruni, E. Zampieri, R. (2019) The Role of Leadership in a Digitalized World. A Review. *Frontiers in Psychology*. Published online 27 Aug 2019. DOI 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Crevani, L., Hallin, A. & Lindell, E. (2016) Ledarskap i en digitaliserad värld. Organisation och samhälle. *Svensk företagsekonomisk tidskrift*, Nr 2/2016
- Dellve, L. & Wolmesjö, M. (Red.) (2016) *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande – I en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan i Borås. ISBN 978-91-88269-08-9 (tryck), 978-91-88269-09-6 (pdf). Digital version: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-9333>
- Digitaliseringsrådet (2018a). *En lägesbild av Digital kompetens*.
- Digitaliseringsrådet (2018b). *En lägesbild av Digital Trygghet*
- Digitaliseringsrådet (2018c). *En lägesbild av Digital Innovation*
- Digitaliseringsrådet (2019a). *En lägesbild av Digital Ledning*
- Digitaliseringsrådet (2019b). *En lägesbild av Digital Infrastruktur*
- Digitaliseringsrådet (2019c). *Data som strategisk resurs*
- Digitaliseringsrådet (2020). *Vårt uppdrag*. [https://digitaliseringsradet.se/vi-aer-digitaliseringsraadet/vaart-uppdrag/\[2020-07-25\]](https://digitaliseringsradet.se/vi-aer-digitaliseringsraadet/vaart-uppdrag/[2020-07-25])
- DN (2020) *Därför är cheferna största problemet med distansarbete*. Publicerad 2020-04-16
- Dormann, M. Hinz, S. & Wittmann, E. (2019) Improving school education through information technology? How digitalization changes the bureaucratic features of public schools' administration. *Educational Management Administration and Leadership* 47(2)
- Drisko, J., & Maschi, T. (2015). Introduction. In Content Analysis. : Oxford University Press. (2015-12-01).

- Engström, M. (2019) Titt på virtuell verklighet. *Äldre i Centrum. Aktuell forskning om äldre och åldrande*. Reportage 2019-09-27. www.aldreicentrum.se
- Ertner, M. (2019) Enchanting, Evoking, and Affecting: The Invisible Work of Technology Implementation in Homecare. *Nordic journal of working life studies*, Volume 9, Number S5.
- Fischer, B., Peine, A. & Östlund, B. (2019) The importance of user involvement: A systematic review of involving older users in technology design. *The Gerontologist*. Doi: <https://doi.org/focus.lib.kth.se/10.1093/geront/gnz163>
- Fischl, C. (2020) *Ageing in a Digital Society. An Occupational Perspective on Social Participation* Department of Community Medicine and Rehabilitation Umeå 2020. Diss.
- FN (2020) *Allmän förklaring om mänskliga rättigheterna. Världighet och rättvisa åt alla 1948-2008*. www.fn.se
- Fors, J. (2020a) *Lund i framkant med digital utveckling*. Omtanke today. Publicerad 3 juni 2020. Hämtad 2020-06-04.
- Fors, J. (2020b) *Ny teknik ska ge professionalisering av äldreomsorgen*. Omtanke today. Publicerad 1 juni 2020. Hämtad 2020-06-04.
- Forskningskonsortiet. Digital Förvaltning/ Swedish Center for Digital Innovation (2020) *Slutrapport. Digital mognad i offentlig förvaltning*. <http://www.digitalforvaltning.se> och <http://scdi.se> Hämtad 2020-06-05
- FORTE (2019a) *Strategisk forskningsagenda för det nationella programmet om tillämpad välfärdsvetenskap. 2019*. Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte). ISBN: 978-91-88561-19-0. www.forte.se
- FORTE (2019b) *Människa eller maskin i framtidens äldreomsorg*. Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte) www.forte.se
- FORTE (2020) *Digitalisering i äldreomsorgen i tider av pandemin. Omvärldsrapport. Sammanställningar av händelser och tendenser jan-maj 2020*. Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte). www.forte.se
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313-1337
- Goldkind, L. & Wolf, L. (2014) "A Digital Environment Approach: Four Technologies That Will Disrupt Social Work Practice" Commentary. *National Association of Social Workers*.
- Hartong, S. & Förscler, (2019) Opening the black box of data-based school monitoring: Data infrastructures, flows and practices in state education agencies. *Big Data Society*. Vol. 6, Issue 1, published online June 11, 2019.
- Hsieh, H.-F. and Shannon, S. E. (2005) 'Three Approaches to Qualitative Content Analysis', *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687.
- Håkansson Linqvist, M. & Pettersson, F. (2019) Digitalisation and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school. *The International Journal of information and learning technology*. Vol. 36:3. P. 218-230.
- Ingloff, R. & Langtrup, L. (2016) *Socialtjänsten på nätet – att tänka nytt och våga göra annorlunda*. I Daneback, K. & Sorbring, E. (red) *Socialt arbete och internet – att förstå och hantera sociala problem på nya arenor*. Stockholm: Liber AB
- Internetstiftelsen i Sverige (2018) *Svenskarna och internet 2018*. <https://internetstiftelsen.se>
- It-hälsa (2020a) *Extrem omställning till digitala vårdkontakter under Covid 19*. <http://www.It-halsa.se> Hämtad 2020-05-05
- It-hälsa (2020b) *Digitalt fokus är en styrka för Mjölby kommun i Corona-tider*. <http://www.It-halsa.se> Hämtad 2020-04-30
- It-hälsa (2020c) *Camino erbjuder digitala videomöten med unik design för att underlätta tillsyn mellan omsorg och isolerade äldre*. <http://www.It-halsa.se> Publicerad 2020-05-06. Hämtad 2020-05-12
- It-hälsa (2020d) *Äldre tycker till om ny teknik i vård och omsorg*. <http://www.It-halsa.se> Hämtad 2020-06-26
- IVO (2018) *Tillsyn av digitala vårdtjänster. Nyheter 30 augusti 2018*. <http://ivo.se/publicerat-material-nyheter/2018/tillsyn-av-digitala-vardtjanster>
- Jaeger, B. (2019) *IT-governance in Local Governments*. The 18th European Conference on Digital Government. Campus Vida, Santiago de Compostella, Spain.

- Javorsky', S. & Horváth, R. (2014) Phenomenon of Digital Literacy in scope of European cross-curricular comparison. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*. 143:769-777
- Karlsson, J. Winroth, J. (red), Bremander, A. Haglund, E. Holmqvist, M., Lindgren, E-C., Lydell, M. Staland Nyman, C. (2018) *Förändringsledarskap vid digital transformation inom vård och omsorg. En sammanfattande rapport från Kompetensutvecklingsprojektet "Trygg motivation och inspiration" i Kungsbacka kommun, 2018*. HI Cube Kompetenta vården 2015-2018.
- Karasek, R. (2004). An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand/control model. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24, 1, 446-456.
- Kokkonen, K. (2013). "How are you, manager? A Literature Review of Care Home Managers' Wellbeing". In A. Hujala, S. Rissanen & S. Vihma. (Eds.). *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*. (pp. 162-175). Aalto University publication series CROSSOVER 2/2013. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11819> Hämtad 2020-05-08
- Lehto, M. & Linnéll, J. (2016) *Cyber security capability and the case of Finland*. Proceedings of the 15th European Conferens on Cyber Welfare and Security, ECCWS 2016. Munich Germany, Curran Assosiation Inc. p. 184-190.
- Leijon, C. (2019) *Trelleborgsmodellen. Vägen framåt för kommunerna*. <https://www.pwc.se/sv/branscher/offentlig-sektor/trelleborgsmodellen.html> Hämtad 2020-05-08
- Linköpings universitet (2018) *Digitalisering inte en process utan flera*. 29 november 2018. <http://liu.se/nyhet/digitalisering-inte-en-process-utan-flera> Hämtad 2018-12-10.
- Martinell Barfoed, E. (2019). Digital Clients: An Example of People Production in Social Work. *Social Inclusion* 2019 7(1), 196–206.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56, 1225-1250.
- Mc Afee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90, 60-68
- Melin, U. (2018) *Vetenskaplig kunskap och bildning för samhällets framtida digitalisering*. Högskolan i Borås/ Chalmers/Göteborgs universitet/ Karlstads universitet/ Västra Götalandsregionen/ Högskolan i Skövde/ Högskolan Väst/ Högskolan i Halmstad och Jönköping University: Utredningsrapport 2018-11-05
- Mishna, F., Bogo, M. Root, J., Sawyer, J-L & Khoury-Kassabri, M. (2012) "It just crept in": The Digital Age and Implications for Social Work Practice. *Clinical Social Work Journal*, 40:277-286
- Müllersdorf, M., Andersson, E.C., Andersson, K., Folke, M., & Svensson, R. (2016). *Ny teknik - nya yrkesroller inom vård och omsorg?* Regionförbundet Sörmland och Arenan för hälso- och välfärdsteknik vid Mälardalens högskola. http://www.mdh.se/polopoly_fs/1.94722!/Menu/general/column-content/attachment/Rapport%20Arenan%20mars%202016.pdf Hämtad 2020-06-26
- Myndigheten för delaktighet (2020) *EUs tillgänglighetsdirektiv*. www.mfd.se Hämtad 2020-07-20
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*. Kunskapssammanställning 2020:3 Gävle: www.mynak.se
- Månsson, S-A. Daneback, K. Tikkanen, R. & Löfgren-Mårtenson, L. (2003) *Kärlek och sex på internet*. Göteborgs universitet och Malmö högskola.
- Månsson, S-A. (2005) *Mäns könsköp – en meningsbärande handling på flera nivåer*. I *Sex Säljer. Kön och Makt inom prostitution och ponnografi*. Rapport från Nordisk journalistkurs.
- Nielsen, E.R., Dugstad, J., Eide, H., Knudsen Gullslett, M., & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services – a longitudinal case study. *BMC Health Services Research*, 16, 657. DOI 10.1186/s12913-016-1913-5
- Nordic Welfare Centre/Nordiskt Välfärdscenter (2019) *Healthcare and care through distance spanning solutions 24 practical examples from the Nordic Region*. Nordic Welfare Centre www.nordicwelfare.org
- Nowé Hedvall, K. Salomonson, N. & Wolmesjö, M. (2017) *Medborgardialoger – en delstudie i utvärderingen av Västra Götalandsregionens politiska organisering*. *Utvärdering av Västra Götalandsregionens politiska organisation – Delrapport 10*. Centrum för Välfärdsstudier, Högskolan i Borås.

- Orlikowski, W. J. & Iacono, C. S. (2000) (finns flera artiklar från samma år – osäker på vilken som använts ☺)
- Orlikowski, W. J. & Iacono, C. S. (2001) Research Commentary: Desperately seeking the “IT” in IT Research – A call to Theorizing the IT Artifact. *Information System Research*, Vol 12. Issue 2, June 2001
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017) Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11, 267-308. is changing work and organizations.
- Pedersen, D. & Tangkjaer (2013) Building leadership capacity in the involving network state. *Teaching Public Administration* 31 (1) pp. 29-41.
- Peine, A. & Neven, L. (2019) From Intervention to Co-constitution: New Directions in Theorizing about Aging and Technology. *The Gerontologist*, Volume 59, Issue 1, Pages 15–21.
- Pfeffer, J. (2013) You’re still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 269-280
- Plantin, L. & Daneback, K. (2016) Föräldraskap och internet. Nya mötesplatser och informationsvägar kring det senmoderna föräldraskapet. *Socialvetenskaplig tidskrift* 17(2).
- Ranerup, A & Zinner Henriksen, H. (2019a) *Robot takeover? Analyzing human and technological agency in automated decision-making in social services*. Paper presenterat vid 16th Scandinavian Workshop on e-Government, University of South-Eastern Norway, January 30-31.
- Ranerup, A. & Henriksen, H.Z. (2019b) Value positions viewed through the lens of automated decision-making. The case of social services. *Government Information Quarterly* 36/2019 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1830501X> Hämtad 2020-05-08
- Reamer, F.G. (2013) The Digital and Electronic Revolution in Social Work: Rethinking the Meaning of Ethical Practice. *Ethics and Social Welfare*, Vol. 7, Issue 1
- Regeringen Dir. 2020:39 *Genomförande av tillgänglighetsdirektivet*. Stockholm: Regeringen.
- Regeringen (2017) Regeringens skrivelse 2017/18:47 *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning* <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2017/11/skr.-20171847/>
- Regeringen (2017) Regeringens digitaliseringspolitik. Mål för digitaliseringspolitik. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/mal-for-digitaliseringspolitik/>
- Regeringen (2020) *Regeringsbeslut 2020-05-14. S2020/04363/SOF* Stockholm: Regeringen, Socialdepartementet.
- Regeringen/SKL (2016) *Vision e-hälsa 2025. Gemensamma utgångspunkter för digitalisering i socialtjänst och hälso- och sjukvård*. Stockholm: Regeringen, Socialdepartementet & Stockholm: Sveriges kommuner och Landsting, SKL
- Regeringen/SKR (2020) *En strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. Nästa steg på vägen*. Stockholm: Regeringskansliet. Socialdepartementet. Hämtad 2020-08-14
- Regeringskansliet (2017a) *För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi*. Stockholm: Regeringen, Näringsdepartementet. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/>
- Regeringskansliet (2017b) *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning*. Skr. 2018/18:47. Stockholm: Regeringen. Näringsdepartementet.
- Regeringskansliet & SKR (2020a) *E-hälsa 2025. En strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. Nästa steg på vägen 2020-2022*. Stockholm: Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- Regeringskansliet & SKR (2020b) *Satsning på digital utveckling inom vård och omsorg. Ny strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025*. Pressmeddelande. Stockholm: Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- Regeringskansliet & SKR (2020c) *Överenskommelse mellan staten och Sveriges kommuner och regioner om äldreomsorg och teknik – Kvalitet och effektivitet med den äldre i fokus*. Stockholm: Regeringskansliet, Socialdepartementet & Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- Reyt, J.-N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers’ role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58, 739-762

- Richardson, L.K. & Simpson, S. (2015) The Future of Telemental Health and Psychology in Australia: Restoring the Psychologically “Clever Country”? *Australian Psychologist*. Vol. 50, Issue 4, p. 307-310.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005).”Coping with stress of transformational change in a government department”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1, 2, 204-221.
- Rose, J.S. Persson, L.T. Heeager, Z. Irani (2015) Managing e-Government: Value positions and relationships *Information Systems Journal*, 25 (2015), pp. 531-571
- Scaramuzzino, G. (2014) *Sexsäljares och sexköpares kollektiva handlande på internet: En svensk ”fuckförening”?* Linnaeus University. Faculty of Social Sciences, Department of Social Work. Diss.
- SCDI (2020) *Statusrapport. Digital mognad i offentlig sektor*, Forskningskonsortiet Digital Förvaltning/ Swedish Center for Digital Innovation (SCDI)
- SFS 2001:453 *Socialtjänstlag*. Stockholm: Regeringen. Socialdepartementet.
- SFS 2008:567 *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Regeringen. Arbetsmarknadsdepartementet, MRB.
- Sharkey, A.J. (2010) Granny and the Robots: Ethical Issues in robot care for the elderly. *Ethics and Information Technology*. March 2010.
- Simrishamns kommun (2019) *Välståndsteknik. Roboten som håller koll på dina mediciner*. <http://www.youtube.com/watch?v=8capaiB1TqI> 26 juni 2019.
- Sjöström, C. (1996) *Fantomaten: The PHANToM för handikappade barn*. Lund: CERTEC, Lunds universitet. ISBN 1101-9956
- Skov, A. (2016) *What Is Digital Competence?* Center for Digital Danekse. Published online March 2016. www.digitaldannelse.org
- SKR (2019)a *Ekonomirapporten 2019*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. [Http://www.skr.se](http://www.skr.se) 2019-06-20.
- SKR (2019b) *Utveckling i en digital tid - en strategi för grundläggande förutsättningar* Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. [Http://www.skr.se](http://www.skr.se) 2019-06-20.
- SKR (2019c) *Nationell handlingsplan för digitalisering av skolväsendet. #Skoldigiplan*. www.skr.se och www.skoldigiplan.se 2019-05-13
- Socialdepartementet (2018) *Framtidens äldreomsorg- en nationell kvalitetsplan*. (Skr 2017/18:280). Stockholm: Regeringskansliet och Socialdepartementet. https://www.regeringen.se/49ee56/contentassets/faebe5c0bff14b9fb7cd9df7625d2e10/framtidens-aldreomsorg--en-nationell-kvalitetsplan-2017_18_280.pdf Hämtad 2019-02-15
- Socialstyrelsen (2020) *Vad är e-hälsa? Kunskapsguiden*. <http://kunskapsguiden.se/omraden-och-teman/verksamhetsutveckling/e-halsa/vad-ar-e-halsa/> Hämtad 2020-08-24
- Solli, R. & Wolmesjö, M. (2019a) *Välstånden och framtiden – bekymmer och förhoppningsfulla lösningar*. Version 1.0 SOL-rapport: *Styrning, organisering och ledning 1:2019 CVS/ Högskolan i Borås*. ISBN: 978-91-88838-23-0
- Solli, R. & Wolmesjö, M. (2019b) *Räkna med framtida arbetskraftsbehov i välfärden. Äldre i Centrum, Spotlight, # 4/2019*, s.72-75
- SOU 2013:31 *En digital agenda i människans tjänst – Sveriges digitala ekosystem, dess aktörer och drivkrafter*. Digitaliseringskommissionens första delbetänkande. Digitaliseringskommissionens andra delbetänkande. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2013/sou-201331/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2014:13 *En digital agenda i människans tjänst. En ljusnande framtid kan bli vår*. Digitaliseringskommissionens andra delbetänkande. Digitaliseringskommissionens andra delbetänkande. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2014/sou-201413/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2015:28 *För Sverige i Framtiden – digital kompetens*. Digitaliseringskommissionens Digitaliseringskommissionens tredje delbetänkande. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2015/sou-201528/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2015:65 *Om Sverige i Framtiden – en antologi om digitaliseringens möjligheter*. Digitaliseringskommissionens fjärde delbetänkande. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2015/sou-201565/> Hämtad 2020-06-26

- SOU 2015:91 *Digitaliseringens transformerande kraft – vägval för framtiden*. Digitaliseringskommissionens femte delbetänkande Stockholm. Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2015/sou-201591/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2015:119 *E-tjänster för ett enklare och öppnare samhälle* Stockholm: Regeringen.Finansdepartementet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2005/12/sou-2005119/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2016:85 *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle. Delbetänkande av Digitaliseringskommissionen*. Stockholm: Regeringen, 2016. www.regeringen.se Hämtad 2020-07-01
- SOU 2016:89. *För digitalisering i tiden*. Slutbetänkande av Digitaliseringskommissionen. Stockholm. Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2016/12/sou-201689/> Hämtad 2020-06-26
- SOU 2020:14 *Framtidens teknik i omsorgens tjänst. Betänkande av Utredningen om välfärdsteknik i äldreomsorgen*. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2020/sou-202014/> Hämtad 2020-06-30
- SPF Seniorerna (2019) *Digitalisering handlar om människor – Hela rapporten*. <http://www.spfseniorena.se>
- Svensson, L. (2019) Automatisering – till nytta eller fördärv? *Socialvetenskaplig tidskrift*. Årg. 26, Nr. 3-4.
- Svensson, L. & Larsson, S. (2017) *Digitalisering och socialt arbete – en kunskapsöversikt*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet
- Turing, A.M. (1950) Computing machinery and intelligence. *Mind*. Vol. LIX. Issue 236, Oct 1950. Pp.433-460.
- Uzanboyly, H. & Tuncary, N. (2010) Divergence of Digital World of Teachers. *Educational Technology and Society*, 13(1) pp.186-194.
- van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, attention, and decision making. *Academy of Management Journal*, 58, 649-657
- Vision E-hälsa (2020) *Vision E-hälsa 2025. Gemensamma utgångspunkter för digitalisering i socialtjänst och hälso- och sjukvård*. Styr- och samverkansorganisationen: Regeringskansliet och SKL <https://ehalsa2025.se> Hämtad 2020-06-14
- VGR (2019) *Psykiatrins kvarter, Södra Älvsborgs sjukhus i Borås*. Västra Götalandsregionen.
- Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer i kommunal äldre- och funktionshinderomsorg*. Lunds universitet. Socialhögskolan. Diss.
- Wolmesjö, M. (2010) *Nya former för ledarskapande*. Kursplan. Socionomprogrammet Valbar kurs, termin 7. Avdelningen för socialt arbete, Linköpings universitet.
- Wolmesjö, M. (2011a) Att ledarskapa i omvandlingstid. *Äldre i centrum. Tidskrift för äldreforskning Nr 1 2011*. s.33-34 Ödeshög: Danagårds LITHO. ISSN:1653-3585 <http://www.aldreicentrum.se/till-tidskriften/2011/Nr-12011--/Att-ledarskapa-i-omvandlingstid>
- Wolmesjö M.(2011b) Ledarskapande styrs av organisationsform. *Äldre i centrum. Tidskrift för äldreforskning Nr 1 2011*. s.35 Ödeshög: DanagårdsLITHO. ISSN:1653-3585 <http://www.aldreicentrum.se/till-tidskriften/2011/Nr-12011--/Ledarskapets-styrs-av-organisationsform/Ovid-19>
- Wolmesjö, M.(2012a) Ledarskapande – en bild med flera nyanser. *Tidningen Äldreomsorg - för kompetensutveckling. Ledarskap i fokus*. Nr 5/2012 årgång 29. s. 10-12 ISSN: 1403-7025
- Wolmesjö, M. (2012b) Förutsättningar för ledarskapande. *Chefstidningen. HR- och ledarskapsmagasin för akademiker* 3/2012. S 49-51.
- Wolmesjö, M. (2015) Självva verksamheten och första linjens chefsarbete. I Blennberger, E. & Brytting, T. *Chef i omsorgen. Vardag, forskning, etik*. Stockholm: Gothia Fortbildning AB.
- Wolmesjö, M. (Red.) (2019) *Brukardelaktighet och inflytande i äldreomsorg*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-13139-9_01
- Wolmesjö, M. (2020) *Hållbart ledarskapande och hälsofrämjande organisering för en attraktiv hemtjänst*. SOL-rapport, nr 1/2020. Högskolan i Borås. ISBN 978-91-88838-83-4 (pdf) Tillgänglig via www.hb.se

- Zeike, S., Bradburry, K., Lindert, L. & Pfaff, H. (2019) Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. In. *J. Environ Res. Public Health*, 2019, Jul. 23:16(14):2628
- Östlund, B. (2020) *Digitalisering i äldreomsorgen i tider av pandemin*. Stockholm: FORTE Fokus.

DIGITALISERING, LEDARSKAP & FÖRÄNDRING I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande

Rapporten *Digitalisering, ledarskap & förändring i välfärdsverksamheter – på väg mot ett digitaliserat ledarskapande* är en kunskapsöversikt som tar utgångspunkt i den nationella digitaliseringsstrategin och visionen om att Sverige ska vara bäst i världen på digitalisering. Rapporten ger exempel på hur ledarskap och digitalisering tar sig uttryck i praxis i olika välfärdsverksamheter. Den ger en beskrivning av aktuell forskning inom området och för en diskussion utifrån resultatet med fokus på vad det innebär att leda en alltmer digitaliserad välfärdsverksamhet. Resultatet visar på att digitaliseringsprocessen har gått olika fort i skilda välfärdsverksamheter och att forskning med särskilt fokus på ledarskap – digitalisering och välfärd hittills varit eftersatt. Avslutningsvis i rapporten ger författarna förslag till fortsatt forskning inom området. Förhoppningen är att rapporten kan bidra till en fortsatt diskussion om förutsättningar för digitalt ledarskapande inom olika välfärdsverksamheter.

Rapporten är den första rapporten inom forskningsprojektet *Digitaliserat ledarskapande – ledarskapande digitalisering*. Projektet är finansierat av Centrum för välfärdsforskning, CVS vid Högskolan i Borås.

Maria Wolmesjö är FD, docent, bitr. professor i socialt arbete och forskningsledare för Arbetsliv & välfärd vid Högskolan i Borås.

Bim Fagerström är FD, universitetslektor i informatik vid Högskolan i Borås.



HÖGSKOLAN
I BORÅS