



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

## Styrningen inom hemtjänsten

En fallstudie om hur digitaliseringen har påverkat  
styrningen i hemtjänsten i Göteborgs kommun

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**

Ekonomistyrning

Vårterminen 2020

**Handledare:** Elisabeth Frisk

**Författare:** Eleonor Harrysson & Elin Ljunggren

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som gjort denna studie genomförbar. Först och främst vill vi tacka vår handledare Elisabeth Frisk, universitetslektor på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som gett oss inspiration och många goda råd under uppsatsens gång. Vi vill också tacka alla inom hemtjänsten i Göteborgs kommun som ställt upp och hjälpt oss att möjliggöra denna studie genom att bidra med erfarenheter och avsätta tid för vår studie.

*Tack!*

Eleonor Harrysson & Elin Ljunggren

30 maj 2020

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 2020**

**Författare:** Elin Ljunggren och Eleonor Harrysson

**Handledare:** Elisabeth Frisk

**Titel:** Digitaliseringens påverkan på styrningen inom äldreomsorgen - En studie om styrningen i Göteborgs kommuns äldreomsorg

**Bakgrund och problem:** Äldreomsorgen i Sverige har blivit starkt kritiserat för sin bristfälliga verksamhet där de äldre inte får den vård de behöver. Digitaliseringen är en möjlig lösning på problemet, med syfte att bättre planera verksamheten och därmed förbättra effektiviteten. Tack vare digitaliseringen möjliggörs även en förändrad form av styrning, där ledningen enklare kan kontrollera de anställda. Vad Göteborgs kommun har gjort är att införa ett nytt system, det digitala hjälpmedlet PluGo, vilket är ett planerings- och beslutsverktyg. Vidare har den offentliga sektorn fått kritik för att vara för regelstyrd, vilket lett till förhoppningen om att införa en mer tillitsbaserad styrning där den anställde motiveras snarare än kontrolleras.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur digitaliseringen, med fokus på PluGo, har påverkat styrningen inom Göteborgs kommun, samt om den haft en möjliggörande eller begränsande effekt. Vidare vill vi undersöka hur arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning påverkas av införandet av det digitala hjälpmedlet PluGo.

**Avgränsningar:** Avgränsningar har gjorts mot Göteborgs kommun, den offentliga sektorn samt hemtjänsten. Vi har även haft huvudfokus på PluGo, vilket är den största digitala förändringen för Göteborgs kommun.

**Metod:** Studien har genomförts genom en kvalitativ ansats, där den empiriska datan insamlats via intervjuer med både chefer och vårdare inom hemtjänsten Göteborgs kommun.

**Diskussion och slutsatser:** Det visar sig att PluGo både haft en begränsande och en möjliggörande effekt på verksamheten, detta då arbetet upplevs som flexibelt men att det ändå blir begränsat genom den uppföljning och dokumentering som sker. Likaså är fallet för arbetet mot den tillitsbaserade styrning då det stora fokuset på uppföljning, som möjliggjorts av PluGo, hämmat vårdarnas möjlighet till handlingsfrihet. Dessutom har PluGo ökat arbetsbelastningen och övertagit ansvaret från vårdarna vid beslut- och planeringsprocesser.

**Förslag på fortsatt forskning:** Digitaliseringens påverkan på styrning i andra kommuner och offentliga verksamheter. Alternativt hur det fortsatta utvecklingsarbetet av PluGo bör genomföras för att uppnå önskad effekt.

**Nyckelord:** Digitalisering, hemtjänst, äldreomsorg, offentlig sektor, ekonomistyrning, tillitsbaserad styrning, möjliggörande och begränsande system, PluGo.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Bidrag	8
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
2.1 Ekonomistyrning och styrningsmodeller	9
2.1.1 Möjliggörande eller begränsande styrsystem	9
2.1.2 Handlingsstyrning	10
2.1.3 Resultatstyrning	10
2.1.4 Social styrning	11
2.1.5 Levers of control	11
2.2 Styrning inom offentlig sektor	12
2.2.1 Resultatstyrning inom offentlig verksamhet	12
2.2.2 Regelstyrning inom offentlig verksamhet	12
2.2.3 Tillitsbaserad styrning inom offentlig verksamhet	13
2.2.4 Skiftande organisering i hemtjänsten	14
2.3 Digitalisering	15
2.3.1 Digitalisering av offentlig verksamhet	15
2.3.2 Digitalisering och styrning	15
2.3.3 Digitaliseringens risker	15
2.4 Analytisk referensram	16
<b>3. Metod</b>	<b>18</b>
3.1 Val av metod	18
3.2 Val av område och verksamhet	18
3.3 Datainsamling	19
3.3.1 Insamling av teori	19
3.3.1.1 Källkritik	19
3.3.2 Val av respondenter	19
3.3.3 Förberedelser inför empiriinsamling	20
3.3.4 Insamling av empirisk data	20
3.4 Genomförande av dataanalys	21
3.5 Studiens tillförlitlighet	21
3.5.1 Metodkritik	21

3.5.2	Trovärdighet	22
3.5.3	Validitet	22
3.5.4	Reliabilitet	22
<b>4.</b>	<b>Empiri</b>	<b>23</b>
4.1	Chefernas syn på digitalisering och styrning	23
4.1.1	Introduktion av respondenter och äldreomsorgen i Göteborgs kommun	23
4.1.2	Digitaliseringens effekter på verksamheten	24
4.1.2.1	Införandet av PluGo	25
4.1.3	Digitaliseringens effekter på vårdarnas arbetsprocesser	26
4.1.4	Vägen mot en mer tillitsbaserad styrning	27
4.2	De anställdas syn på digitalisering och styrning	28
4.2.1	Introduktion av respondenter	28
4.2.2	Införandet av PluGo	28
4.2.3	Digitaliseringens effekter på vårdarnas arbetsprocesser	30
4.2.4	Digitaliseringens effekter på styrningen	31
<b>5.</b>	<b>Diskussion</b>	<b>33</b>
5.1	Har digitaliseringen haft en möjliggörande eller begränsande effekt på styrningen?	33
5.1.1	Reparerbarhet	33
5.1.2	Intern transparens	34
5.1.3	Global transparens	35
5.1.4	Flexibilitet	35
5.1.5	Införandet av PluGo - möjliggörande eller begränsande	36
5.2	Underlättar digitaliseringen arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning?	37
5.2.1	Tillit och förtroende	37
5.2.2	Interaktion och kommunikation	38
5.2.3	Handlingsfrihet	40
5.2.4	Uppföljning och övervakning	41
<b>6.</b>	<b>Slutsats</b>	<b>43</b>
6.1	Har digitaliseringen haft en möjliggörande eller begränsande effekt på styrningen?	43
6.2	Underlättar digitaliseringen arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning?	43
6.3	Begränsningar	44
6.4	Förslag till fortsatt forskning	45
<b>Källförteckning</b>		<b>46</b>
Tryckta källor		46
Digitala källor		47
<b>Bilagor</b>		<b>48</b>
Intervjufrågor sektorchef		48
Intervjufrågor vårdare		49

# 1. Inledning

*Detta kapitel innehåller inledningsvis en bakgrund där information ges gällande rådande styrning inom offentlig sektor samt hemtjänsten i Göteborgs kommun. Därefter följer en problemdiskussion vilken problematiserar den nuvarande situationen gällande styrning, tillsammans med digitaliseringens påverkan på styrningen, i offentlig sektor. Problemdiskussionen följs av ett syfte där studiens avsikt presenteras, vilket sedan mynnar ut i en frågeställning med tillhörande underfrågor. Sedan beskrivs de avgränsningar som gjorts för att smalna av studiens omfattning och tydliggöra var fokus kommer ligga. Till sist följs detta av det bidrag som uppsatsen kan ge i form av forskning och utbildning.*

## 1.1 Bakgrund

Enligt statens offentliga utredning (2016:89) råder regelstyrning inom alla offentliga verksamheter, något som både vill behållas och förminsкас då mer flexibilitet i processer och styrning önskas införas. Med ökad flexibilitet menar regeringen en ökning av den tillitsbaserade styrningen, detta innebär ett större fokus på kultur och ledarskap vilket motverkar den nuvarande hierarkiska top-down-styrningen. Detta tror statens offentliga utredning (2019:43) kommer resultera i ett ökat handlingsutrymme samt en ökad motivation för de anställda där verksamheternas effektivitet främjas och styrningen blir mer ändamålsenlig. En nyckelfaktor för detta arbete är digitalisering.

Nationalencyklopedin, NE (u.å.) förklarar att effekten av digitala system och informationssystem blir en utveckling av nya produkter, tjänster och affärsmodeller, vilket i sin tur skapar förändringar gällande arbetssätt och effektivitet inom verksamheter. Iveroth, Lindvall och Magnusson (2018) beskriver begreppet datorisering som processen att omvandla analog data till digital. De beskriver också digitalisering som en potentiell effekt av datorisering, vilket innebär att förändringar sker i de befintliga affärsmodellerna. För hemtjänsten i Göteborg har digitaliseringen inneburit en ökad rättsäkerhet då det alltid går att kontrollera vilken vårdare som varit hos vilken brukare, samt en bättre betalningsmetod då brukarna nu endast betalar för den besökstiden som de faktiskt får (Göteborgs stad, u.å.).

Göteborgs kommun har i takt med digitaliseringen infört ett nytt digitalt system för hemtjänsten; mobilapplikationen PluGo. Avsikten med detta system är att bättre kunna planera och följa upp verksamheten (Göteborgs stad, u.å.). Applikationen används bland annat av vårdarna som ett hjälpmedel för att få en tydlig översikt över planerade besök och vad som ska göras där, samt som redskap för att checka in och ut hos de patienter de besöker (Bjarnefors, 2019, 17 oktober).

Adler och Borys (1996) menar på att nya system antingen kan få en möjliggörande eller en begränsande effekt. Utfallet kommer att bero på fyra olika faktorer; flexibilitet, reparation, intern transparens samt global transparens. Om dessa fyra faktorer beaktas vid implementeringen av ett nytt system eller ett nytt arbetssätt kommer det uppfattas som möjliggörande, vilket gör att de anställda får mer att säga till om samt mer handlingsutrymme. Mer handlingsutrymme är också något som förespråkas i Merchant och Van der Stedes (2017) definition av resultatstyrning där de anställda får uppsatta mål som de själva bestämmer hur de ska uppnå. De diskuterar även handlingsstyrning, där regler eller rutiner sätts upp för att styra anställdas beteenden och handlingar. Handlingsstyrningens

motsats är enligt författarna den sociala styrningen, vilket innebär att de anställda inte kommer begränsas av några restriktioner och inte heller få några specifika arbetsbeskrivningar. Enligt statens offentliga utredning (2019:43) innebär detta ökade handlingsutrymme en minskad makt och kontroll för ledningen, vilket kräver en mer tillitsbaserad styrning. Detta är något som staten arbetar med och har därför tillsatt en tillitsdelegation vars uppdrag är att analysera kommuner och landstings sätt att arbeta med styrning och ledarskap. Målet är att skapa en mer samordnad offentlig verksamhet.

Göteborgs stad (u.å.) skriver att kommunen har infört rambeslut, vilket innebär att brukaren får ett beslut om hemtjänst i ett visst antal timmar per vecka. Det innebär även att brukaren inom vissa ramar kan bestämma vad de vill ha hjälp med samt vara med och påverka hur och när den hjälpen ska ske. Mer konkret innebär detta att brukaren får önska en annan insats än det som står i genomförandeplanen. Sveriges kommuner och regioner, SKR, (2018) skriver att det i Sverige är kommunerna som bär ansvaret för äldreomsorgen inom respektive kommun. Med äldreomsorg menas den verksamhet som bedrivs inom hemtjänsten och i särskilda boenden. Hemtjänst sker hemma hos den äldre och innefattar att få hjälp med personlig omvårdnad och att värma mat, diska, städa, handla samt andra hushållssysslor.

## 1.2 Problemdiskussion

Henning (2000) menar att offentlig verksamhet, som äldreomsorgen i Göteborgs kommun omfattas av, är präglad av betydligt fler målkonflikter än privat verksamhet, vars mål i stor utsträckning handlar om att tjäna pengar. Dessa divergerande åsikter skapar en högre grad av komplexitet gällande verksamhetens mål och riktning, vilket i sin tur ökar kraven på den offentliga verksamhetens styrning. SKR (2018) skriver att resultatstyrningen som tillämpats för att hantera dessa och verksamhetens problem, snabbt ansågs som bristfällig då målen som sattes var för många och för vaga, samtidigt som de saknade direkt inverkan på verksamheten. Risken med att ha en för resultatriktad styrning med hög kontroll är också att de anställda inte känner sig betrodda, vilket kan påverka dess arbetsinsats negativt.

Dellve (2018) anser också att nuvarande styrning inom offentliga verksamheter brister, främst på grund av den avsaknad av tillit som idag finns. Hon förklarar att en detaljstyrd verksamhet med hög kontroll inte tar vara på de anställdas kunskaper, vilket kommer resultera i en ineffektiv verksamhet med höga kostnader. Med ökad tillit kommer ett ökad handlingsutrymme, vilket författaren menar komma öka de anställdas motivation och engagemang. En god verksamhetsutveckling med hög effektivitet kräver förtroende mellan alla organisationens parter, vilket innebär ett högre medbestämmande för de anställda inom offentlig sektor.

Detta är något som även regeringen ser som ett problem som ökar i takt med digitaliserings framväxt. Digitaliseringen möjliggör realtidsövervakning och rapportering på ett helt annat sätt än tidigare, vilket har lett till att de anställdas handlingsutrymme har blivit mer och mer begränsat. Tillit och tillitsbaserad styrning kom som en kritik mot denna ökade rapportering och detaljstyrning. Tillitsdelegationen menar på att avsikten med ökad rapportering, det vill säga en ökad kvalitet i kärnverksamheten, inte alltid uppnås. Istället bidrar det till ett minskat handlingsutrymme som i sin tur leder till lägre motivation hos de anställda, samt en minskad tid till vad som faktiskt är syftet med verksamheten. (SOU 2018:47)

Iveroth m.fl (2018) skriver att avsikten bakom styrningens utformning kan avvika från hur den faktiskt uppfattas och tas emot av anställda. Detta beror vanligen på att mottagarna varken vet eller förstår varför de ska agera som de blivit tillsagda. Avsikt och resultat kan alltså avvika där digitaliseringen möjliggör ett verktyg för att hantera detta, men kan också skapa eller förstärka den avvikelsen.

Införandet av digitala lösningar eller hjälpmedel har för avsikt att förbättra den befintliga verksamheten och öka effektiviteten. Detta blir dock inte alltid resultatet då digitaliseringsprojekt oftast misslyckas redan vid dess införandet. Anledningar till detta kan grunda sig i bristande kunskap kopplat till hjälpmedlets utformande och användning, något som resulterar i att hjälpmedlet inte är anpassat efter dess faktiska användare. Misslyckande vid införandet kan också bero på att för lite tid och resurser läggs på att utbilda sin personal till hur det ska använda de digitala hjälpmedlen, även varför införandet sker. (Iveroth m.fl, 2018)

Dessa problemområden ligger till grund för uppsatsen där vårt fokus ligger i att undersöka hur digitaliseringen, med fokus på PluGo, har påverkat styrningen inom äldreomsorgen där dessa aspekter vidareutvecklas och problematiseras.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur digitaliseringen, med fokus på PluGo, har påverkat styrningen inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun, samt om den haft en möjliggörande eller begränsande effekt. Vidare vill vi undersöka hur arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning påverkas av införandet av det digitala hjälpmedlet PluGo. Detta undersöks både ur ett chefs- och medarbetarperspektiv för att kunna urskilja styrningens uppbyggnad, samt hur den faktiskt utövas och upplevs hos vårdarna.

### 1.4 Frågeställningar

- Hur påverkar digitaliseringen styrningen inom äldreomsorgen?
  - Har digitaliseringen haft en möjliggörande eller begränsande effekt på styrningen?
  - Underlättar digitaliseringen arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning?

### 1.5 Avgränsningar

Denna uppsats kommer enbart att fokusera på äldreomsorgen, med inriktning på hemtjänsten inom Göteborgs kommun samt avgränsas till den offentliga sektorn. Eventuella slutsatser kan därav inte antas vara fullt tillämplbara på övriga kommuner i Sverige. Vidare kommer vi avgränsa oss till den befintliga situationen gällande styrning, samt den påverkan och de effekter som digitalisering har haft på styrningens utformning och utövande i dagsläget. Med styrning avses de processer som används för att påverka anställdas aktiviteter. Avseende digitalisering har vi valt att avgränsa oss till digitala hjälpmedel och det mobila systemet PluGo som utformats för att förbättra och effektivisera arbetet och styrningen inom äldreomsorgen. Fokus kommer att ligga på hur PluGo har påverkat arbetsprocesserna och styrningen inom hemtjänsten i Göteborgs kommun.



## 1.6 Bidrag

Digitaliseringen är en av de starkaste förändringsfaktorerna på dagens företagsmarknad där det påverkar både företagandet och företagsmodeller i sig, tillsammans med ekonomistyrningen och sättet verksamheter organiseras och styrs (SOU 2016:85). I dagsläget är det teoretiska ramverket kring digitalisering och implementering av digitala hjälpmedel och lösningar stort, men vi upplever att det saknar förankring i hur detta kan förete sig i verkligheten. Vår avsikt är därför att uppsatsen ska bidra med värde i både teoretiska syften och i utbildningssyfte genom att presentera en studie som visar fler perspektiv, chef och vårdare, i hur digitaliseringen påverkar en organisation.

Avsikten är att studien ska bidra med en djupare förståelse för läsaren, snarare än att ge denne specifika rekommendationer eller förslag. Vidare avser vi att den också kan bidra med att skapa en uppfattning om den framtida utvecklingen och förhoppningsvis bidra med möjliga förbättringsförslag vid implementering av digitala hjälpmedel och lösningar. Med förbättringsområden avses den utveckling av kunskap och resurser som behövs för att bättre lyckas med implementeringen av dessa.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel kommer vi presentera den teoretiska referensramen. Kapitlet består av tre huvudsakliga delar där den första presenterar artiklar inom ekonomistyrning och styrningsmodeller. I den andra delen behandlas artiklar och teorier gällande rådande styrning inom offentlig sektor. Till sist, i den tredje delen, presenteras möjligheter och risker med digitalisering av offentliga verksamheter.*

### 2.1 Ekonomistyrning och styrningsmodeller

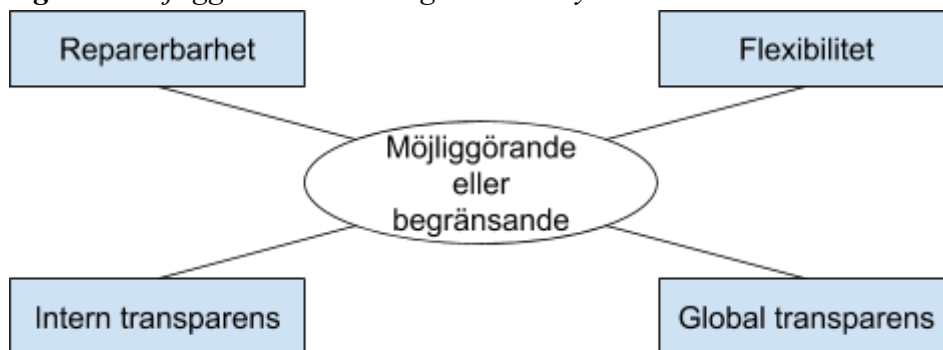
Ekonomistyrning är ett begrepp som kan definieras på många olika sätt. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) handlar ekonomistyrning i grund och botten om att påverka beteenden i den riktning som önskas, för att på så sätt enklare kunna uppnå organisationens mål. Simons (1994) antyder att ett ekonomistyrningssystem är de formella rutiner och processer som används för att kunna skapa eller justera underliggande strukturer i en organisations aktiviteter. Adler och Borys (1996) diskuterar de olika uppfattningar som finns angående byråkratiska organisationer, och visar på att de antingen kan vara möjliggörande eller begränsande.

#### 2.1.1 Möjliggörande eller begränsande styrsystem

Forskning angående organisationer och byråkrati visar på två olika uppfattningar, Adler och Borys (1996) beskriver det som en negativ och en positiv uppfattning. Vissa menar på att en byråkratisk organisation försämrar kreativiteten och gör de anställda mindre motiverade, medan andra anser att byråkrati är nödvändigt för att organisationer ska kunna fungera och de anställda veta deras ansvarsområde. Författarna menar på att en formalisering eller ett system antingen kan vara möjliggörande eller begränsande, beroende på hur de anställda uppfattar det. Så länge de anställda ser en viss överlappning mellan sina individuella mål och organisationens mål, menar Adler och Borys (1996) att de anställda kommer uppfatta formaliseringen som positiv och tycka att den bidrar till en högre effektivitet. De förklarar också att designen av systemen de använder är avgörande för hur formaliseringen ska uppfattas.

Det finns fyra karakteristiker som avgör huruvida ett system är möjliggörande eller inte, det ska vara reparerbart, flexibelt och ha en intern samt global transparens (Figur 1). Vid existens av dessa fyra kommer den anställde att kunna återfå kontrollen vid eventuell brist i systemet samt komma med eventuella förbättringsförslag för formaliseringen. I de organisationer där ledningen inte litar på sina anställda kommer de att separera rutinmässiga processer från icke-rutinmässiga, vilket i praktiken gör att användaren av utrustningen inte har kunskap nog om den. Att ett system då är reparerbart innebär att den anställde vid eventuellt problem själv kan reparera processen och inte behöver någon annans godkännande för detta. Att det ska finnas intern transparens innebär att den anställde ska förstå logiken bakom både dess utrustning och process, och varför den gör som den gör. Global transparens innebär att den anställde förstår dess egna roll inom organisationen, den ska veta vad dess handlingar och arbetsutförande får för konsekvenser för företaget som helhet. Slutligen ska systemet även vara flexibelt, vilket betyder att det ska vara möjligt för den anställde att frångå sin arbetsbeskrivning om denne anser det onödigt att genomföra, utan att det ska krävas godkännande från överordnad eller liknande. (Adler & Borys, 1996)

**Figur 1: Möjliggörande eller begränsande system**



### 2.1.2 Handlingsstyrning

Merchant och Van der Stede (2017) förklarar handlingsstyrning som den styrform där ledningen enklast kan försäkra sig om att de anställda agerar i enlighet med deras eller organisationens intressen. Genom handlingsstyrning kan ledningen se till att anställda utför, eller inte utför, de handlingar som de vet är gynnsamma eller skadliga för organisationen. Nackdelen med handlingsstyrning är att det finns en relativt stor risk att fokus läggs på hur uppgifter ska genomföras, snarare än själva genomförandet. För att handlingsstyrningen ska vara effektiv är det även av stor vikt att ledningen faktiskt vet vilka handlingar som är önskvärda, och har möjligheten att kunna kontrollera detta.

Handlingsstyrning kan omsättas i praktiken på fyra olika sätt. Det första är genom att införa begränsningar i form av fysiska lås eller administrativa lösenord, där den anställda då saknar behörighet och/eller åtkomst, vilket gör att den inte förstår helheten. Handlingsstyrning kan också ske genom att den anställda exempelvis inte får fortsätta sitt arbete innan den fått ett godkännande eller klartecken från sin chef. Den tredje formen av handlingsstyrning innebär att alla de anställda får ett handlingsansvar, vilket innebär att de hålls ansvariga för de handlingar de utför och kommer bli personligt belönade eller bestraffade beroende på dess prestation. Den fjärde och sista formen grundar sig i att ledningen tillsätter fler anställda till en uppgift än vad som faktiskt behövs, detta för att alltid ha en back-up tillgänglig och således nästan alltid veta att uppgiften kommer utföras. (Merchant & Van der Stede, 2017)

### 2.1.3 Resultatstyrning

Resultatstyrning menar Merchant och Van der Stede (2017) innebär att organisationen arbetar mot uppsatta mål, och att de anställda själva får friheten till hur de ska uppnå dessa mål. Resultatstyrning inkluderar belöningar, både finansiella och icke-finansiella, vilket påverkar de anställda till att prestera bättre då det vet att alla deras handlingar kommer att få konsekvenser. Målen ska ses som en guide för vad som förväntas uppnås, snarare än som begränsningar på vad som måste göras. De ska vägleda individen att ta det beslut som leder till bästa möjliga resultat. För att en resultatstyrning skall vara effektiv måste det var möjligt för företaget att mäta resultatet. Det krävs också kunskap från ledningen angående vilket resultat de faktiskt efterfrågar. Vet ledningen inte önskvärt resultat, men önskvärt handlande, är istället handlingsstyrning ett bättre alternativ.

#### 2.1.4 Social styrning

Social styrning beskrivs enligt Merchant och Van der Stede (2017) som handlingsstyrningens motsats. Den sociala styrningen innebär att de anställda har en känsla angående hur de bör handla i varje situation, då det sitter i ryggmärgen på dem. Då de inte kommer begränsas av några restriktioner eller följa några specifika arbetsbeskrivningar kommer de anställdas egen vilja att bidra vara central. Denna styrform tar lång tid att inrätta, men när den väl sitter, så sitter den djupt.

Den sociala styrningen har två olika perspektiv, den kan rikta sig mot individen eller gruppen. Den individinriktade styrningen har sitt mål i att påverka personens beteende och tankesätt för att denne ska agera i enlighet med organisationens övergripande mål. Det är viktigt att individen får den självständighet som krävs för att kunna fatta egna beslut. Det är av än större vikt att chefen inte ger konkreta direktiv, utan istället försöker vägleda och lyssna medan individen bestämmer processen. För att en anställd ska vilja bidra till organisationens bästa är det viktigt att denne får förtroendet till att göra detta. Den styrning som istället riktar sig mot gruppen är relativt lik ovanstående styrning, skillnaden är att denna uppmuntrar en ömsesidig övervakning av varandra. Kulturen inom ett företag tenderar att vara stabil, vilket skapar en norm för hur de anställda borde bete sig, klä sig samt vad de borde sträva efter. Ledningen kan vara med och påverka organisationskulturen genom att ha sociala tillställningar, där de anställda får träffa andra än de som de normalt träffar, vilket ökar kommunikationen och informationsspridningen inom företaget. Det är också viktigt att ledningen lever som de lär, då deras handlingar skapar normer och påverkar de anställda i vad de tror är rätt. (Merchant & Van der Stede, 2017)

#### 2.1.5 Levers of control

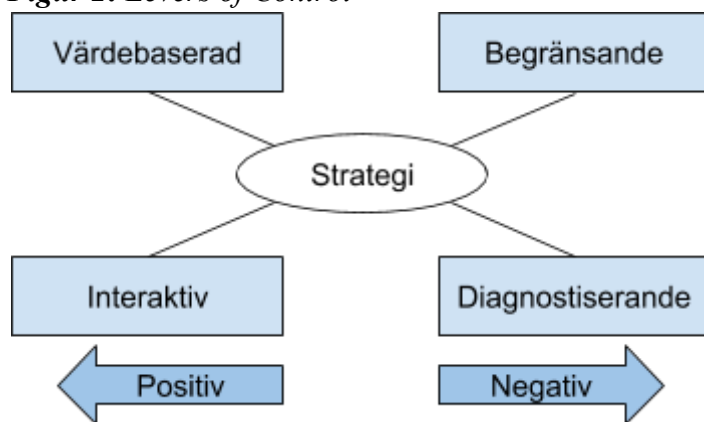
Simons (1994) definierar ekonomistyrningssystem som formella, informationsbaserade rutiner och processer som används för att bibehålla eller justera mönster i en organisations aktiviteter. Utifrån detta har Simons utvecklat modellen "Levers of Control" som behandlar fyra formella styrsystem, eller styrspakar, att använda för att uppnå önskad styreffekt. Modellen har sin kärna i ett företags strategi och illustrerar hur chefer utifrån den kan styra sin verksamhet med hjälp av styrspakarna; värdebaserade, begränsande, diagnostiserande och interaktiva (Figur 2). Samtliga styrspakar har olika syften och det är balansen mellan dem och hur de kompletterar varandra som är den avgörande faktorn för en lyckad styrning. Hur den balansen ser ut beror framförallt på två faktorer, nämligen relationen till företagets strategi samt hur de används av cheferna. Simons beskriver de fyra styrspakarna som antingen positiva eller negativa, där värde och interaktiv utgör de positiva krafterna, medan begränsande och diagnostiserande utgör de negativa krafterna. Dessutom är det styrprocesserna inom de fyra styrspakarna som är de drivande faktorerna vid medveten och planerad förändring, men även vid framväxande förändring som grundar sig i organisationens olika hörn.

Den första styrspaken, det vill säga den värdebaserade, har sin grund i ett företags kärnvärderingar och används för att definiera, kommunicera och förstärka företagets grundläggande värderingar, syfte och riktning. Den andra styrspaken med positiv kraft är den interaktiva som används av chefer för att involvera sig själva i företagets beslutsaktiviteter genom att kontinuerligt engagera sig och visa intresse för dessa processer. Syftet med detta är

att tvinga fram en dialog mellan anställda och chefer för att främja lärandet i organisationen samtidigt som det minskar strategiska osäkerheter. (Simons, 1995)

Det begränsande och diagnostiserande styrspakarna beskriver Simons (1995) som en slags broms i dess mer negativa karaktär i en organisation. Det begränsande handlar om att skapa och förstärka gränser och regler genom diverse strategier, planer och direktiv. Hur den begränsande styrspaken ser ut har vanligtvis en grund i de risker som önskas undvikas eller förhindras. Liknande avsikt i att hantera risker finns även i den diagnostiserande styrspaken som genom övervakning av organisationens prestation har för avsikt att korrigera avvikelser från förutbestämda prestationsstandarder. Detta sker vanligtvis genom affärsplaner eller budgetar som ligger till grund för utvärdering samt analys av avvikelser från de uppsatta målen och organisationens kritiska prestationsvariabler.

**Figur 2: Levers of Control**



## 2.2 Styrning inom offentlig sektor

Idag råder det enligt statens offentliga utredning (2019:43) resultatstyrning inom offentliga verksamheter. Systemen och handlandet inom den offentliga sektorn beskrivs dock som byråkratiskt och regelstyrt, medan det som egentligen eftersträvas är flexibilitet och tillit (SOU 2016:89).

### 2.2.1 Resultatstyrning inom offentlig verksamhet

Rådande styrning inom offentlig verksamhet är resultatstyrning, där syftet är att verksamheten ska kunna bedrivas så effektivt som möjligt. Resultatstyrning menar de består av två huvudsakliga delar, de mål som verksamheten ska uppnå samt en uppföljning av dessa mål i förhållande till utfallet. Behovet av att kunna kontrollera och utvärdera har därmed ökat, vilket även har ökat administrationen. Problemet med att ha en resultatstyrning i en offentlig verksamhet grundar sig i bristen på konkreta mål, vilket gör att det blir svårt att utvärdera och följa upp. (SOU 2019:43)

### 2.2.2 Regelstyrning inom offentlig verksamhet

Inom den offentliga verksamheten önskas en flexibilitet samt en individualisering av beslut, vilket innebär att datainsamling kan erbjuda anpassade tjänster. Detta innebär dock en prövning för dagens regelstyrda byråkratiska system. Regler inom offentlig verksamhet finns för att förhindra maktmissbruk eller godtyckligt handlande. Reglerna kan vara behörighetsgivande, vilket innebär att de anställda i en viss situation har behörighet att handla

på ett visst sätt. De kan också vara beordrande, vilket betyder att de anställda förpliktas handla på ett specifikt sätt under vissa omständigheter. Förväntningarna om att ha en flexibilitet samt en individuell anpassning går därmed inte hand i hand med regelstyrningen inom offentlig sektor, då regelstyrningens primära syfte är att utesluta flexibilitet. (SOU 2016:89)

Regeringen försöker dock genom lagstiftning komma på en lösning på problemet, där de vill ha ett fortsatt regelstyrt system men samtidigt tillåta flexibilitet. Målet är att göra själva reglerna flexibla, vilket exempelvis visar sig i socialtjänstlagen gällande skälig levnadsnivå. Regeln säger endast att alla medborgare ska ha en skälig levnadsnivå, men det är sedan upp till tjänstemannen att konkretisera vad som faktiskt är skäligt i den specifika situationen. (SOU 2016:89)

### 2.2.3 Tillitsbaserad styrning inom offentlig verksamhet

Dellve (2018) menar på att chefer är under press, då de med sin verksamhetsutveckling både ska uppnå minskade kostnader och en ökad effektivitet. En styrning baserad på förtroende skulle kunna vara lösningen, då förtroendet skapar tillit och engagemang bland de anställda, vilket leder till ett mer effektivt utvecklingsarbete. Författaren fortsätter att förklara vikten av att ha ett ömsesidigt givande och tagande mellan parterna, där samarbete växer fram i form av dialoger och medbestämmande. I de fall där medarbetare får minskat inflytande har studier visat att engagemanget för organisationen och dess utvecklingsarbete minskat.

Idag sker mycket av styrningen inom offentliga verksamheter genom dokumentering, rapportering, samt måluppfyllelse skriver Dellve (2018). Hon menar på att denna styrform brister, då avsaknaden av kommunikation inom alla led i organisation leder till svårigheter gällande tillit. Bristen på tillit leder i sin tur till att ledningens styrningsstrategier ofta misslyckas i praktiken. En central förutsättning för att ha en god verksamhetsutveckling anser författaren är att ha en tilltro till de anställdas kompetens att påverka, samt en tro på att de kan lösa eventuella problem som uppstår. En för hög kontroll i offentligt styrda organisationer leder till att de anställdas kunskaper inte tas tillvara på, vilket förklarar varför en tillitsbaserad styrning leder till högre effektivitet.

Statens offentliga utredning (2019:43) beskriver en tillitsbaserad styrning som ett förhållningssätt, snarare än en specifik metod. Avsikten med tillit i styrningen är att röra sig från den traditionella formella styrningen, och istället fokusera på kultur och ledarskap. För att lyckas med denna förändring krävs hårt arbete med organisationens kultur samt de anställdas attityder och värderingar. Författarna menar på att syftet med en tillitsbaserad styrning är att skapa en mer samordnad offentlig verksamhet. Resultatet av en mer tillitsbaserad styrning hade inneburit högre vinster, större handlingsutrymme, ökad motivation samt kortare handläggningstider. Regeringen har som mål att alla myndigheter skall utveckla en tillitsbaserad styrning, men att myndigheterna själva ska driva den interna styrningen framåt.

Vid existens av en tillitsbaserad styrning skriver statens offentliga utredning (2019:43) att kvaliteten i de tjänster som offentliga myndigheter tillgodoser hade ökat, samtidigt som det hade inneburit ett ökat handlingsutrymme för de anställda. Tillit bidrar till att de anställda vågar handla för att lösa eventuella problem som uppstår, istället för att hela tiden tänka på att inte göra fel. Det bidrar också till att personalen vill organisationens bästa, och därmed även

utför sådana saker som inte står det i deras arbetsbeskrivning. Om de anställdas fokus riktas mot det faktiska uppdraget, istället för formella rutiner, kommer effektiviteten att öka.

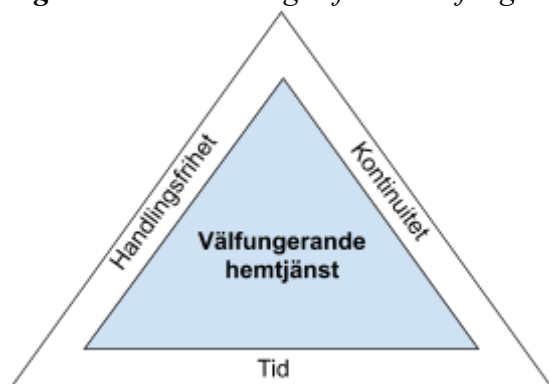
Statens offentliga utredning (2019:43) kommer fram till att tillitsbaserad styrning inte handlar om att åsidosätta regler eller att ge fullt handlingsutrymme till den anställda; det handlar om en balansgång. Samtidigt som de ska ha flexibilitet i sitt handlande ska ledningen ändå kontrollera och utvärdera detta. Det är viktigt att de lagar och regler som finns följs, men det ska också vara möjligt för de anställda att kunna påpeka eventuella förbättringar eller förändringar i de fall som de inte är ändamålsenliga. En annan utredning från statens offentliga utredningar (2018:47) förklarar vikten av att inte bara ge de anställda ett utökat handlingsutrymme, utan även möjligheter att få vara med och påverka utformningen av verksamheten. Det är också viktigt att de anställda får de förutsättningar de behöver för att kunna bygga upp tillit, samt de förutsättningar de behöver för ett fortsatt lärande och kompetensutveckling. En ledare som tillåter handlingsutrymme och säkerställer att de anställda har den kompetens och de verktyg som behövs, är en ledare som har lyckats med sitt ledarskap.

#### 2.2.4 Skiftande organisering i hemtjänsten

Enligt en studie genomförd av Szebehely (2006) är förutsättningarna för en väl fungerande hemtjänst tid, kontinuitet och handlingsutrymme (Figur 3). I den traditionella organisationsmodellen var handlingsutrymme i fokus med utgångspunkt i fasta relationer mellan vårdare och patient samt anpassning efter olika individers varierande situationer. Utrymmet för omsorgsrationalitet och handlingsfrihet var alltså relativt stort. Detta utvecklades sedan till en mer förhandsstyrd styrning där arbetsuppgifter fastställdes på förhand för att främja verksamhetens effektivitet. Resultatet av detta var begränsat handlingsutrymme och rationalitetsutövande då avståndet mellan planering och utförandet ökade. Detta avstånd var något som förstärktes i samband med införandet av *beställarutövarmodellen* som medförde hårdare reglering av vårdarnas arbete i form av standardiserade arbetsuppgifter. Vidare låg denna modell till grund för prestationsmätning och kvalitetskontroller för att säkerställa att patienten får den vård som beställts.

Dessa förändringar menar Szebehely (2006) står i kontrast till det som konstaterats som betydelsefullt för både vårdare och patient, då det lett till en minskning av vårdarnas möjlighet till anpassning och handlingsfrihet. Detta har bidragit till att balansen mellan krav och kontroll har avtagit, då arbetsbelastningen ökat samtidigt som handlingsfriheten minskat. Konsekvensen av detta blir en tilltagande tidsbrist tillsammans med känslor av otillräcklighet.

**Figur 3:** Förutsättningar för en välfungerande hemtjänst



## 2.3 Digitalisering

### 2.3.1 Digitalisering av offentlig verksamhet

Hela tiden ökar kravet på de offentliga verksamheterna, där de ska vara både effektiva och resurssnåla. Samtidigt ökar medborgares förväntningar om en snabb hantering av offentliga tjänster, med fortsatt hög kvalitet. Dessa utmaningar kan mötas och övervinnas med hjälp av digitaliseringen av verksamheterna inom den offentliga sektorn. Vid införande av automatiseringar och applikationer inom offentliga verksamheter uppstår dock en problematik om var gränsen för automatiseringens utsträckning ska dras. En annan effekt av automatiseringen är att kunskap kring processerna riskerar att gå förlorade, vilket blir ett stort problem den dagen applikationen eller roboten slutar att fungera. Resultatet blir en förskjutning av ansvaret gällande processen, där vetskapen om vem som bär det yttersta ansvaret inte längre finns. Det är av stor vikt, vid implementering av automatiseringar och applikationer inom offentliga verksamheter, att det sker på ett väl genomtänkt sätt. I annat fall finns risken att de värden som önskas inte uppfylls och således endast gör verksamheten än mer ineffektiv och resurskrävande än innan. (Sveriges Utbildningsradio, 2020)

### 2.3.2 Digitalisering och styrning

För att uppnå digitalisering identifierar Iveroth m.fl (2018) att förändringar i samspel mellan människor är den svåraste faktorn att hantera. Digitalisering ställer stora krav på specialiserad kunskap och social kompetens. Detta kräver i sin tur strukturer, både formella för att ge utrymme för idéer, initiativ och lärande samt informella för att främja kulturen, det personliga bemötandet och arbetsklimatet. Detta för att kunna stärka relationerna och att skapa mening för digitaliseringens implementering i en organisation. Genom att involvera de anställda i processen möjliggörs medskapande, vilket är en avgörande aspekt för att lyckas med den digitala förändringen. Vidare utvecklar Iveroth m.fl (2018) att förändringsförmågan är ett resultat av delaktighet och engagemang, förändringsverktyg, ledarskap samt lärande och kompetensutveckling. Med förändringsverktyg åsyftas motiverande uppföljning och flexibilitet där olika enheter tillåts arbeta på olika sätt.

### 2.3.3 Digitaliseringens risker

Den digitala revolutionens effekt på ekonomistyrning, kunskap och beslutsfattande är enligt Quattrone (2016) inte helt självklar. Han poängterar dock att mer datadrivna organisationer inte resulterar i tillgång till perfekt information eller fullt rationella beslutsfattanden. För att återfå och bevara kunskap och visdom i beslutsfattareprocesser bör det finnas en medvetenhet i detta. Vidare poängterar författaren att det viktiga i dessa processer inte är resultatet av processerna och dess användbarhet, utan processerna i sig och hur de gick till då det är i dem som kunskap skapas.

Den digitala kulturen är avsedd att revolutionera beslutsprocesserna med hjälp av teknik och algoritmer som successivt ersätter människor, vilket har förändrat hur kunskap uppnås och åtgärder vidtas. Detta leder till att resultaten från dessa beslutsprocesser tolkas som objektiva när de i egentligen präglas av subjektiva bedömningar. Detta leder till att resultatet av de digitala processerna har en övertygande egenskap som sällan ifrågasätts. Risken med detta är att människors kompetens urholkas då deras egenskaper, djupare förståelse och förmåga att



hantera osäkerheter går förlorade då den tas över eller ersätts av ny digital teknik. (Quattrone, 2016)

## 2.4 Analytisk referensram

I vår första frågeställning kommer Adler och Borys (1996) utgöra grunden för den teoretiska referensramen genom deras artikel om hur formalisering av en verksamhet eller arbetsprocess kan ha olika effekt, beroende på de fyra faktorerna beaktas och upplevs. För att kunna ge sina anställda ett större handlingsutrymme krävs flexibilitet i arbetsprocessen. Som statens offentliga utredning (2019:43) beskriver handlar tillitsbaserad styrning om kommunikation, och att de anställda ska få möjlighet att komma med förbättringsförslag, vilket Adler och Borys (1996) beskriver som att processen är reparerbar. Även global och intern transparens förekommer i statens offentliga utredning (2019:43), där de beskriver vikten av att de anställda får vara med och påverka utformningen av verksamheten, samt de förutsättningar som krävs för att kunna utföra ett så bra jobb som möjligt.

I vår andra frågeställningen kommer vi istället utgå från litteratur inom tillitsbaserad styrning och undersöka dessa tillsammans med Merchant och Van der Stedes (2017) tre styrmodeller samt Simons (1994) fyra styrspakar. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver hur de tre styrsystemen kan användas för att påverka beteenden; resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Vi kommer i denna uppsats använda dessa tre som en referens, tillsammans med den tillitsbaserade styrningen och Simons (1994) modell "Levers of Control", under genomförandet av analysen. Vi kommer att koppla Merchant och Van der Stedes (2017) handlingsstyrning till vad statens offentliga utredning (2016:89) kallar regelstyrning, då båda handlar om att förhindra eller ge behörighet till ett visst specifikt handlande. Vi kommer även inkorporera de diagnostiserande och begränsande styrspakarna (Simons, 1994) då dessa delar egenskaper med de två ovannämnda om att styra eller begränsa de anställdas handlingar.

Den tillitsbaserade styrningen kommer vi i viss mån att användas konvergent med social styrning och den värdebaserade styrspaken, då de i grund och botten handlar om att arbeta med de anställdas attityder och värderingar. Den tillitsbaserade styrningen omfattar dock betydligt mycket mer, vilket är varför vi inte alltid kommer att använda dem synonymt. För ökad förståelse för hur den tillitsbaserade styrningen är utövad kommer vi i analysen också använda oss av den interaktiva styrspaken (Simons, 1994).

I vår diskussion kommer vi att analysera empirin genom att hitta kopplingar och paralleller till vår teoretiska referensram. Vi kommer också analysera ovanstående aspekter tillsammans med litteratur inom digitalisering för att undersöka hur digitaliseringen och införandet av PluGo påverkat förhållandet till dessa teorier. I störst utsträckning kommer vi att undersöka hur digitaliseringen påverkat tillämpningen av den tillitsbaserade styrningen samt om den haft en möjliggörande eller begränsande effekt på vårdarnas arbetsprocesser.

### 3. Metod

*I följande kapitel beskrivs hur genomförandet av studien har gått till. Här beskrivs de val vi gjort avseende metod, område, verksamhet och respondenter, samt varför de valen gjorts. Vi har även beskrivit hur datainsamling gått till och avslutningsvis redogjort för studiens tillförlitlighet.*

#### 3.1 Val av metod

Vi har genomfört en kvalitativ undersökning med fokus på mjuka faktorer snarare än hårda faktorer, genom att samla in primärdata i form av intervjuer och tolkande analyser (Bryman & Bell, 2013). Detta för att få tillgång till en både djupare och bredare kunskap om äldreomsorgen samt styrningen inom området. Patel och Davidsson (2011) förklarar att en kvalitativ undersökning kan utföras genom att undersöka ett visst fall genom en fallstudie för att studera en viss process eller förändring. Ett fall kan vara en individ, en organisation eller en situation, där vår fallstudie innehåller två olika nivåer inom samma myndighet, det vill säga äldreomsorgen i Göteborgs kommun.

För att utöka vår kunskap inom ämnet har vi både genomfört intervjuer och använt oss av befintliga modeller och teorier. Då digitalisering och styrning är ett område med en mängd systematiserad kunskap valde vi att genomföra en deskriptiv undersökning med grund i vårt valda problemområde. Detta för att vidare undersöka relationen mellan teori och praktik. (Patel & Davidsson, 2011)

#### 3.2 Val av område och verksamhet

Vi valde att skriva om digitaliseringens effekt på styrningen inom äldreomsorgen av flera anledningar. Först och främst är digitaliseringen ett område som medfört stora förändringar på företagandet och styrningen inom alla branscher. Vidare är äldreomsorgen en verksamhet som också omfattas av offentligt sektor, vilket gjorde det än mer intressant att undersöka då fokus under vår studietid framförallt legat på privata sektorer. Dessutom är äldrevården ett område som mer eller mindre berör alla och har idag även fått relativt mycket medial uppmärksamhet för dess problematik i att vårdare inte utför sitt arbete korrekt, eller inte ens hinner utföra det. Detta ville vi undersöka genom att problematisera hur detta, tillsammans med verksamhetens styrning, har påverkats av digitaliseringen och införandet av PluGo. Valet att avgränsa oss till Göteborgs kommun grundar sig främst i våra intervjumöjligheter då det är i Göteborg vårt kontaktnät finns, vilket har underlättat intervjuprocessen. Då intervjuerna utgör en central del av undersökningen är det viktigt att få till så bra intervjuer som möjligt för att kunna besvara vår frågeställning.

Anledningen till att vi valde att inrikta oss på den offentliga sektorn beror på att vi anser den mer generell. De slutsatser vi kommer fram till här kommer kunna användas till viss del inom andra kommuner där liknande system som PluGo implementerats. Äldreomsorgen inom privat sektor varierar från företag till företag, vilket då inte ger oss en generell bild över hur digitaliseringen faktiskt påverkat mer än i det specifika fallet. Att undersöka den offentliga sektorn är också intressant då det finns restriktioner och förhållningssätt från staten som kommunerna måste följa, bland annat införandet av digital teknik i verksamheten samt arbete mot en mer tillitsbaserad styrning.

### 3.3 Datainsamling

#### 3.3.1 Insamling av teori

Arbetsgången vid insamling av vår teoretiska referensram följde mer eller mindre Patel och Davidssons (2011) sexstegsarbetsgång. Vi började med förberedelser (1) där vi utgick från vårt syfte och våra frågeställningar för att identifiera de aspekter, begrepp och ämnen som kan tänkas vara de mest relevanta samt de vi kan välja att avgränsa oss från. Därefter gick vi vidare till att anskaffa översiktlig kunskap (2) inom området för att sedan använda oss av relevanta sökmotorer (3), såsom Google Scholar och Supersök, och använda dem för att genomföra en systematisk sökning (4) efter djupare och bredare litteratur inom det valda problemområdet. Vår teoretiska referensram är baserad på tidigare forskning inom ekonomistyrning och styrmodeller, digitalisering samt styrning inom offentlig verksamhet. Utöver vetenskapliga artiklar hittade vi även relevanta teorier i diverse kurslitteratur samt annan litteratur som fanns på universitetsbiblioteken i Göteborg. För att komplettera teorierna letade vi online efter studier gällande offentlig sektor och äldreomsorg. Sökord för detta var bland annat "tillitsbaserad styrning" "styrning offentlig sektor", "styrning äldreomsorg" samt "styrning digitalisering". För att få tillgång till en bredare teoretisk grund har vi även gjort motsvarande sökningar på engelska.

Vid framtagandet av det teoretiska materialet (5) strävade vi efter att ha ett kritiskt förhållningssätt genom att ställa oss frågorna; vem har skrivit detta och för vem är det skrivet. Vi ville även försäkra oss om materialets relevans kopplat till vår frågeställning för att kunna utvärdera (6) om mer material behöver samlas in eller om det framtagna underlaget saknar relevans och bör därför tas bort.

Insamling av teoretiskt underlag är något som skedde löpande under arbetets gång där vi kontinuerligt har utvecklat och problematiserat den teori, i form av vetenskapliga artiklar och böcker, som vi vid början av processen utgått från.

##### 3.3.1.1 Källkritik

För att stärka uppsatsens tillförlitlighet har vi i största möjliga utsträckning strävat efter att enbart använda oss av vetenskaplig litteratur som är relevanta både i dess teoretiska omfattning och i tid. Vi har därför kontinuerligt strävat efter att inkludera aktuell och uppdaterad litteratur då framförallt digitalisering är ett relativt nytt område där ny litteratur publiceras löpande. De äldre källor som vi använt oss av har framförallt utgjort en grund för diskussionen som kompletterats med ny och uppdaterad litteratur tillsammans med intervjuerna i empirin för att ge en aktuell beskrivning av det valda området.

#### 3.3.2 Val av respondenter

Vi har genomfört sex intervjuer med personer inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun, två sektorchefer, en områdeschef samt tre vårdare (Tabell 1). Detta gjordes för att utreda hur styrningen var utformad, hur den upplevdes hos de anställda, samt om eventuell diskrepans förelåg mellan dessa. Samtliga som intervjuats arbetar inom Göteborgs kommun.

**Tabell 1. Respondenter**

<b>Respondent</b>	<b>Tjänst</b>	<b>Erfarenhet</b>	<b>Intervju</b>
Respondent 1	Sektorchef äldreomsorg	4 år	15 april 2020 via Teams
Respondent 2	Sektorchef äldreomsorg	4 år	15 april 2020 via telefonsamtal
Respondent 3	Områdeschef hemtjänst	1 år	20 april 2020 via telefonsamtal
Respondent 4	Vårdare	32 år	22 april 2020 via telefonsamtal
Respondent 5	Vårdare & Lokalt verksamhetsstöd PluGo	2 år som LVS	23 april 2020 via telefonsamtal
Respondent 6	Vårdare	10 år	1 maj 2020 via telefonsamtal

### 3.3.3 Förberedelser inför empiriinsamling

Empiriinsamlingen utgörs av intervjuer. Inför dessa har vi varit noggranna med att tydliggöra för de vi intervjuat om vad syftet och vikten med intervjuerna är samt hur intervjun kommer att användas, i enlighet med Patel och Davidssons (2011) rekommendationer. Samtliga respondenter fick information om studiens omfattning, om bidraget som intervjuerna kommer ha i studien och att samtliga svar kommer presenteras anonymt. Avsikten med detta var att respondenterna skulle vara förberedda inför intervjun och dessutom uppmuntra dem till att vara fullt ärliga i sina svar.

Innan intervjufrågorna skrevs hade vi läst in oss på ämnet, både inom äldreomsorgen men också lämpliga artiklar inom området styrning och digitalisering. Detta för att kunna ställa relevanta frågor och följdfrågor samt för att förstå vad respondenten menar med eventuella branschuttryck. Med utgångspunkt i uppsatsens syfte formulerade vi de intervjufrågor som vi ansåg vara väsentliga för att besvara våra frågeställningar. Då vi intervjuade personer med olika positioner valde vi även att förbereda två olika intervjumallar, en för chefer och en för vårdare.

### 3.3.4 Insamling av empirisk data

Vår avsikt var att genomföra samtliga intervjuer fysiskt för att kunna minska risken för misstolkningar då kroppsspråk och ansiktsuttryck enklare kan tolkas. På grund av rådande situation gällande Covid-19 genomfördes dock samtliga intervjuer per telefon eller videosamtal. För att ändå främja intervjuernas kvalitet förklarades frågor vid behov för att säkerställa att respondenternas förståelse.

Under intervjuerna valde vi att ställa öppna frågor där följdfrågor och förklaringar var möjligt. Bryman och Bell (2013) beskriver detta som semistrukturerade intervjuer, vilket främjar intervjuens flexibilitet. Avsikten var att inte begränsa respondenten i sina svar, utan

snarare låta dem utveckla sina resonemang och prata fritt. Vi konstruerade dock en del huvudpunkter vilka utgjorde grunden i intervjun likt en mall för vad vi ville få svar på. Vidare valde vi att strukturera upp frågornas inbördes ordning och utformning i intervjun för att uppnå en viss form av standardisering och strukturering för att påverka hur mycket frågorna ska tillåtas tolkas beroende på respondentens egna erfarenheter och inställningar till ämnet. Vi valde att hålla oss till en relativt låg nivå av standardisering där frågornas ordning och formulering anpassas efter respektive intervju. Avsikten med detta var densamma som valet av en semistrukturerad intervju. Slutligen valde vi att förbereda två olika intervjuer där den ena är anpassade efter någon i chefsposition medan den andra är anpassad efter vårdare.

### 3.4 Genomförande av dataanalys

Studiens primärdata består av intervjuer med chefer och vårdare inom hemtjänsten. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades därefter ordagrant för att säkerställa att respondenternas fullständiga svar inkluderades i den empiriska datan, i enlighet med Patel och Davidsons (2011) rekommendationer. Därefter lyftes ett antal citat som kunde tänkas vara relevanta för empirin och framförallt analysen. Bearbetningen av datan genomfördes i två huvudkategorier, cheferna respektive vårdarna, för att skapa en tydlighet i empirikapitlet.

Huvudkategorierna strukturerades därefter upp i mindre underkategorier, där chefernas kategori delades upp i: introduktion av respondenter, digitaliseringens effekter på verksamheten, digitaliseringens effekter på arbetsprocesser, samt arbetet mot en tillitsbaserad styrning. Vårdarnas kategori strukturerades upp i: introduktion av respondenter, införandet av PluGo, digitaliseringens effekter på arbetsprocesser och digitaliseringens effekter på styrningen. Avsikten med detta var inte att huvudkategorierna ska spegla varandra utan att de ska representera det som undersökts och besvarats i respektive intervju.

Vid själva dataanalysen undersöktes relationen mellan teori och praktik med avsikt att utveckla det teoretiska ramverket. Denna jämförelse skedde växelvis där den teoretiska referensramen analyserades parallellt med den empiriska datan, i enlighet med vad Bryman och Bell (2013) definierar som grundad teori. Då studien består av en huvudfrågeställning och två underfrågeställningar skedde analysen med hänsyn till respektive underfrågeställning. I analysen lyftes därför väsentliga aspekter fram från det empiriska materialet för att analysera dessa tillsammans med den teoretiska referensramen. För att åstadkomma en djupare analys med avsikt att besvara frågeställningarna på ett tillförlitligt sätt, genomfördes analysen av chefernas och vårdarnas svar tillsammans.

### 3.5 Studiens tillförlitlighet

#### 3.5.1 Metodkritik

Bryman och Bell (2013) skriver att generell kritik finns mot kvalitativa studier, då de ofta inte anses oberoende av subjektiva åsikter. Då författarens egna tolkning utgör en del i den kvalitativa studien skapas en bristfällig tillförlitlighet för det som skrivs och därmed studiens resultat och slutsats. Att beakta är dock att det finns en pågående diskussion avseende vilken metod som är att föredra då motsvarande kritik även riktas mot kvantitativa studier.

Vad gäller kritik specifikt för kvalitativa studier är att de anses vara resultatet av studiens subjektiva karaktär då dess resultat vanligtvis är utfallet av forskarens egna uppfattningar,

egenskaper och presumtioner. Detta påverkar studiens utformande och vad som redogörs i den då detta beror på vad vi som forskare anser vara relevant. Ytterligare kritik mot kvalitativa studier är svårigheter med att replikera dem då de vanligtvis bygger på osystematiska och semistrukturerade intervjuer. Vidare har kvalitativa studier kritiserats för dess bristande generaliserbarhet då de vanligtvis är baserade på en fallstudie med ett särskilt urval av observationer. Urvalet av personer som intervjuats anses därför inte kunna representera en population vilket gör att studien inte blir generaliserbar. Slutligen har dessa typer av studier kritiserats för sin transparens där det vanligtvis är svårt att fastställa exakt vad som gjorts för att komma fram till en viss slutsats. (Bryman & Bell, 2013)

### 3.5.2 Trovärdighet

För att en studie ska anses som trovärdig ska den enligt Bryman och Bell (2013) bland annat ge en rättvisande bild av de åsikter och uppfattningar som uttryckts av de människor som studerats. Det handlar alltså om att visa den verkliga bilden av en situation. Detta har realiserats genom att transkribera alla våra intervjuer för att sedan kunna ta exakta citat från respondenter. Transkriberingen minskar även risken för eventuella feltolkningar och egna slutsatser från vår sida, då vi hela tiden kan gå tillbaka och se vad som faktiskt sas. Studiens trovärdighet stärks också av att vi intervjuat både chefer och vårdare för att på så vis kunna redogöra hela situationen och inte enbart chefernas eller vårdarnas enskilda uppfattningar.

### 3.5.3 Validitet

Med validitet menar Bryman och Bell (2013) om det som observeras, identifieras och mäts stämmer överens med det som ska mätas. Validitet delas upp i intern och extern validitet, där den interna validiteten handlar om överensstämmelsen mellan studiens observationer och den teoretiska referensram som ligger till grund för teorins utveckling och studiens observationer. I vår studie är både observationerna och den teoretiska referensramen baserade på studiens syfte och frågeställningar. Eftersom intervjufrågorna och teorin anpassats efter detta och varandra anser vi att det stärker den interna validiteten.

Den externa validiteten grundar sig i studiens resultat och hur väl den kan generaliseras i andra kontexter, situationer och miljöer. Detta är något som försvåras då kvalitativa studier oftast baseras på ett begränsat urval, vilket är fallet med vår studie som är baserad på äldreomsorgen i Göteborgs kommun. Vi anser dock att den problematik som behandlas är högst aktuell då digitalisering och styrning är något som påverkat äldreomsorgen i hela Sverige. Det bör därför förstärka den externa validiteten, trots att styrningen kan variera mellan kommuner.

### 3.5.4 Reliabilitet

Enligt Bryman och Bell (2013) delas reliabilitet upp i intern och extern reliabilitet där den interna handlar om hur väl forskarna i en studie kommer överens om hur tolkningen ska ske. Den externa reliabiliteten å andra sidan syftar till undersökningens möjlighet till upprepning, det vill säga om studiens utfall skulle bli densamma vid en upprepning. Vanligtvis är detta svårt att uppnå i en kvalitativ studie då dess tolkningar och analyser oftast styrs av forskarens sociala betingelser. Ett sätt som vi har hanterat detta är att redogöra för de tolkningar och kopplingar som gjorts. Vi har även strävat efter att förstärka studiens reliabilitet genom att redovisa vår primära, empiriska data där egna tolkningar gjorts, tillsammans med tidigare studier som alltså inte har tolkats av oss.

## 4. Empiri

*I följande avsnitt kommer intervjuer med både sektorchefer samt vårdare presenteras. Avsnittet innehåller två huvuddelar, i första delen kommer chefernas intervjuer presenteras och i den andra presenteras vårdarnas intervjuer. Under respektive del presenteras respondenternas syn och erfarenheter gällande digitaliseringen, PluGo samt styrningen inom hemtjänsten i Göteborgs kommun.*

### 4.1 Chefernas syn på digitalisering och styrning

#### 4.1.1 Introduktion av respondenter och äldreomsorgen i Göteborgs kommun

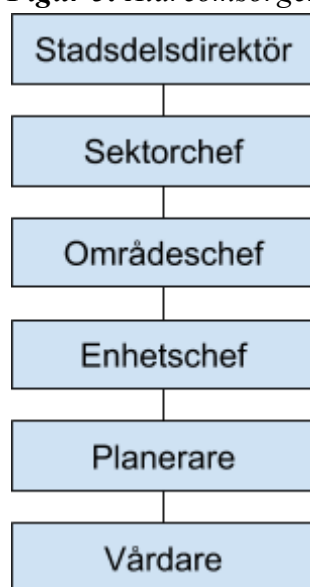
Respondent 1 har i fyra år varit sektorchef för äldreomsorg samt hälso- och sjukvård. Sektorn består av 650 anställda, varav majoriteten av undersköterskor. Som chef för sektorn arbetar respondenten närmare politiken och svarar för de visioner och mål som de sätter upp, för att sedan besluta om vad som ska satsas på och hur det ska genomföras på bästa sätt. Respondenten leder även gruppen för digitalisering, omvärld och utveckling.

Respondent 2 är sektorchef för äldreomsorg samt hälso och sjukvård och bär därför det yttersta ansvaret för dessa områden. Arbetsuppgifter är centrerade kring tre olika delar; ekonomi, brukare/patient samt medarbetare och arbetsmiljö. Ekonomi handlar om den budget som de blivit tilldelade från nämnden där det är dennes uppgift att fördela den på bästa sätt, följa upp budgetering och göra prioriteringar. Brukar/patient-delen är centrerad kring uppföljning för att säkerställa att de levererar de mål som nämnden utlovat till enskilda patienter. Uppföljningen sker genom diverse kvalitets- och uppföljningsrapporter där respondenten arbetar med att förbättra resultaten i dessa. I den tredje delen, medarbetare och arbetsmiljö, är respondenten ytterst ansvarig för att se till att regelverk följs, att de har en god arbetsmiljö och att medarbetarna har den kompetens som krävs.

Sedan augusti 2019 har respondent 3 varit områdeschef för hemtjänsten med de huvudsakliga arbetsuppgifterna att styra upp ekonomin för att effektivisera verksamheten. Det huvudsakliga syftet med detta är att göra verksamheten billigare. På grund av Covid-19 har dessa arbetsuppgifter dock ersatts med arbete för att hantera och förminska smittspridningen.

Respondent 1 förklarar att det i Göteborgs kommun finns 10 stadsdelar med varsin stadsdelsdirektör. Under denna arbetar sektorcheferna som ansvarar för olika sektorer som i sin tur styr de olika områdescheferna, som sedan styr cheferna för respektive enhet (Figur 5). Respondenten beskriver organisationen som en linjeorganisation där hen som sektorchef har möte med sina områdescheferna varje vecka. Vidare har områdescheferna möten med sina enhetschefer som sedan informerar vårdarna. Enligt respondenten är dock organisationen både vertikal och horisontell, något som respondenten själv ser som positivt då respondenten snabbt kan få tag på de personer som behövs för en specifik fråga.

*Figur 5: Äldreomsorgens organisationsstruktur i respektive stadsdel*



Respondent 2 bekräftar den andra sektorchefens beskrivning om organisationen och tillägger att det kan se lite olika ut mellan stadsdelarna i Göteborg, men att sektorcheferna från samtliga stadsdelar träffas varannan vecka för att diskutera gemensamma frågor. En fråga är exempelvis boendeplacering där de arbetar för att fördela platserna jämnt i stadens äldreboenden. Detta är något som respondent 2 ser som positivt och bättre för staden då det tillåter dem att utnyttja stadens resurser mer effektivt. Respondent 3 berättar att motsvarande möten även sker löpande mellan områdescheferna i de olika stadsdelarna där gemensamma dilemman diskuteras. Trots detta anser dock respondent 3 att skillnader mellan stadsdelar föreligger då samtliga stadsdelar har en egen nämnd. Detta gör att själva beslutfattandet ligger decentraliserat hos vardera stadsdel, vilket i sin tur förstärker skillnaderna mellan stadsdelarna. Vidare anser respondenten detta som negativt då det gör Göteborgs stad som organisation väldigt komplicerad och tungrodd där dess fulla potential inte utnyttjas. Respondentens uppfattning är att Göteborg skulle tjäna mer på att arbeta på ett mer homogent sätt eftersom stordrift i regel är mer effektivt och lönsamt.

“Jag ser Göteborgs som en organisation med stora och starka muskler som man kan spänna om man skulle behöva. Men, då måste man utnyttja eller använda organisationen på det sättet.” (Respondent 3)

#### 4.1.2 Digitaliseringens effekter på verksamheten

Enligt respondent 1 är den största möjligheten med digitalisering nyttan det kan ge brukarna genom att tillåta dem att bli mer självständiga genom läkemedelsrobotar, digitala trygghetslarm och andra lösningar. Vidare ser sektorchefen en stor nytta i digitaliseringens möjlighet att underlätta medarbetarnas arbete. Detta är en åsikt som delas med respondent 3 som tillägger att digitalisering även är det som krävs för att verksamheten ska bli mer effektiv. Respondent 2 å andra sidan ser digitaliseringen som ett måste och något som krävs för att klara av kompetensförsörjningen i den personalintensiva verksamhet som äldreomsorgen är. Detta utvecklar respondenten med att beskriva digital utveckling som ett



krav för att hinna med allt som ska göras och ett sätt att lära sig fokusera på rätt saker, där planeringssystemet PluGo är ett hjälpmedel.

En utmaning som respondent 1 ser med digitalisering är det stora fokuset på mail. Skiftet från fysisk kommunikation till mail anser respondenten ha ökat till den utsträckningen att det skapar en stressfull miljö. Vidare utvecklar respondent 1 att digitaliseringen har bidragit till att mer kommunikation sker via digitala medel, istället för analoga. Ett exempel som respondenten tar upp är ett intranät där chefer, vårdare och brukare kan gå in och läsa, lämna synpunkter, klagomål och förbättringsförslag. En annan utmaning kring digitalisering som respondent 3 påpekar är att lyckas komma till handling med att implementera de digitala arbetssätten. Detta är något som respondent 1 problematiserar genom att påpeka:

“Vi som jobbar med att föra in saker, måste lära oss bättre att ta det lite lugnt. Införandet får ta tid. Vårdarna som inte varit med i utvecklingen måste få tid att lära sig varje nytt system.” (Respondent 1)

Samtliga respondenter anser att inställningen hos vårdarna angående digitaliseringen framförallt är positiv, men att även negativitet finns. Respondent 3 utvecklar detta med att påpeka att en tidig problematik i systemet skapar en negativ efterklang och att detta leder till att vårdare baserar sin bedömning på den tidiga problematiken istället för hur systemet faktiskt fungerar i dagsläget.

#### 4.1.2.1 Införandet av PluGo

Respondent 1 säger att den största digitala förändringen inom äldreomsorgen är införandet av PluGo, vilket även är den förändring som fått mest medial uppmärksamhet. “Vi gjorde mycket fel och brister vid införandet, vi var för snabba, vi förstod inte omfattningen av det och hur stort och svårt det var att ändra arbetssättet.” Även Respondent 2 beskriver implementeringen av PluGo som problematiskt då de hade problem med att få tekniken att fungera som avsett. De båda sektorcheferna är också överens om att det inte var själva systemet som var problemet, utan implementeringsarbetet bakom det.

“Systemet i sig är det inte fel på. Att införa det systemet i Göteborgs stad, med så många användare och en arbetsgrupp som aldrig har jobbat med teknik på det sättet innan. Jag tror att vi missbedömde omfattningen av behov, av utbildning, stöd och tekniksvårigheter. Jag tror att vi där kunde, med facit i hand, gjort mer.” (Respondent 2)

“Det är en bra tanke bakom systemet, och frågar vi idag undersköterskor inom hemtjänsten så vill alla ha kvar det, trots svårigheterna vid implementeringen. Det är ett härlig redskap där man alltid når alla. Fantastiskt arbetssätt, men har varit mycket utmaningar med tekniken. Vi tror på konceptet, men vi hade för lite förståelse för att det var ett så oerhört stort förändrat arbetssätt.” (Respondent 1)

Områdeschefen, respondent 3, vet inte om det problematiska införandet beror på fel i implementeringsprocessen eller fel i själva systemet, men anser att systemet är väldigt tungrott. Respondenten förklarar också svårigheten i att ha flera system, där PluGo ska passa in med de andra och integreras på ett bra sätt.

Respondent 1 förklarar att det fanns fyra motiv bakom implementeringen av PluGo. Först och främst handlade det om en politisk bestämmelse, där implementeringen var en del av attraktiv hemtjänst, vilket bestämts för hela Göteborgs stad. Det handlade också om att förbättra medarbetarnas arbetsmiljö, vilket senare visade sig få motsatt effekt. Det tredje motivet innebar en förenkling av debiteringen av antalet timmar som varje brukare faktiskt fick, och därmed skulle betala för. Den fjärde och sista orsaken var att det skulle harmonisera med de rambeslut som finns i Göteborgs stad.

Respondent 2 säger att implementerings- och utvärderingsarbetet fortgår tillsammans med Intraservice, vilka är deras tekniska enhet som jobbar med digitalisering i Göteborgs stad. För att PluGo ska fungera så bra som möjligt är det hela tiden ett ständigt utvecklingsarbete, där Intraservice har den stora tekniska rollen. Respondent 1 bekräftar Respondent 2:s erfarenheter, och säger att utvecklandet skedde av leverantören ihop med sektorcheferna. Respondent 1 säger också att de som var minst involverade, var de som egentligen visste bäst. “Det var väldigt upp och ner med människor, det var verkligen väl förankrat, men inte riktigt så väl förankrat hos undersköterskorna. Det tror jag var det största felet.”

#### 4.1.3 Digitaliseringens effekter på vårdarnas arbetsprocesser

De alla tre cheferna är eniga om att styrningen inte förändrats speciellt mycket efter införandet av digital teknik i arbetsprocesserna. Respondent 1 säger dock att de inte alltid klarar av att ta beslut själv längre, utan får involvera mer parter i beslutsprocessen för att kunna ta bättre beslut med ett välgrundat underlag.

“Jag tänker att styrningen ligger kvar, men ibland är det ju så att vi som styr inte är dom som har mest kunskap om IT eller digitalisering. Vi tar då in exempelvis Intraservice som är duktiga på digitaliseringen, får då underlag från dem som förstår så att jag sedan kan ta kloka beslut.” (Respondent 1)

Respondent 3 anser att digitaliseringen ger möjligheter till ett förändrat arbetssätt, men att de inte riktigt är framme där än. Områdeschefen menar att tanken är att vårdarna ska kunna sitta hemma hos brukaren och dokumentera i PluGo, istället för att åka tillbaka till kontoret för att påbörja dokumentationen där. Anledningen till att detta inte fungerar än kan förslagsvis vara att telefonen är för liten för att dokumentera på, och att de istället skulle haft med sig en surfplatta. Områdeschefen förklarar också problematiken kring införandet av ett nytt arbetssätt, då det tar tid och de inte alltid har de förutsättningar som krävs. “Det kommer ta ett tag med att implementera ett nytt arbetssätt. Jag tror att ytterligare förseningar med att implementera ett nytt arbetssätt hör ihop med att vi inte har tillräckligt bra system som understödjer det här arbetssättet.”

Om tekniken inte skulle fungera under en dag, är alla cheferna överens om att de anställda får gå tillbaka till hur det var innan digitaliseringens påverkan. Vårdaren skall då åka till kontoret och hämta ett pappersschema, alternativt ringa till den planeringsansvariga. Om appen inte fungerar men vårdaren ändå vet vart den ska och vad den ska utföra, ska jobbet utföras ändå. Undantaget är medicinering, då en bekräftelse behövs från den planeringsansvariga. Respondent 1 säger “När det gäller människors liv säkerställer vi alltid att vi gör rätt.”

Vid eventuell förändring i arbetsplanen, beroende på att brukaren önskar annat eller vårdaren anser en annan handling mer väsentlig, är detta helt okej så länge det återigen inte handlar om medicinering. Respondent 2 förklarar att det i Göteborg finns politiska bestämmelser om

rambeslut, vilket innebär att brukaren har rätt till sin tid och att vårdaren tillsammans med brukaren skall avgöra vad som är rimligt. Står det i arbetsbeskrivningen att vårdaren skall gå en promenad med brukaren, är det tillåtet att vid regn göra något annat utan att ringa sin chef och fråga. Att frånga från arbetsbeskrivningen skall dock endast göras så länge det är rimligt, har inte brukaren några rena kläder alls är det förstås vårdarens uppgift att se till att detta finns. De alla cheferna beskriver systemet som flexibelt på så sätt, att det alltid går att anpassa arbetsuppgifter efter behov. Respondent 1 beskriver detta flexibla arbetssätt som ett mer personanpassat system, där både brukare och vårdare får en bättre upplevelse. Det skall vara upp till brukaren att disponera sin tid som den vill, och vårdaren skall utföra vad som bes om så länge det är rimligt. Märker exempelvis vårdaren att brukaren inte har några rena kläder kvar, skall denna hjälpa till med tvätt oavsett vad brukaren önskar.

“Rambeslutet grundar sig i att man får en tid per vecka där det kan framgå vad som kan behöva göras. Om du sen kommer till den enskilde och ser att det behovet inte finns så gör vi självklart annat som behövs. Vi är väldigt flexibla med dessa saker.” (Respondent 2)

Vid behov att avvika från arbetsbeskrivningen i PuGo säger respondent 3 som de andra, att det är okej, men att de måste dokumentera vad som gjorts istället. Enhetscheferna går sedan igenom de händelser som avviker, och diskuterar med gruppen vad som är av vikt att ta upp. “Det är viktigt att diskutera och dokumentera vad som är viktigt för gruppen framöver att veta, exempelvis att man idag behövde smörja ett ben som kan behövas smörjas ytterligare eller något om en tillfällig medicin.” Vid återkommande avvikande av samma arbetsuppgift skall en ändring göras i genomförandeplanen, vilket är överenskommelsen mellan brukaren och hemtjänsten.

Respondent 1 säger att själva arbetsutförandet inte följs upp lika mycket som tiden, det vill säga att brukaren faktiskt får den tid som den behöver och betalar för. Uppföljning av tiden har underlättats avsevärt efter PluGo fortsätter sektorchefen. Även respondent 2 håller med om underlättandet angående avstämning av tiden, vilket respondenten beskriver som positivt. Dels för att brukarna nu endast betalar för tiden de får, dels för att enklare kunna utvärdera vad som fungerar respektive inte fungerar när vårdaren är hemma hos brukaren.

#### 4.1.4 Vägen mot en mer tillitsbaserad styrning

“Rent personligt tänker jag att vi har extremt mycket uppföljning, Göteborg idag är ett uppföljningsmonster, vi följer upp allting.” säger respondent 1. Vidare menar respondenten att så länge denna massiva uppföljning pågår, kan de inte ha en tillitsbaserad styrning.

“Den dagen jag endast skall följa upp några saker som säkrar att brukarna skall ha det bra, och det endast är några få saker jag skall visa, och man litar på mig om inte annat visas, den dagen är det en tillitsbaserad styrning.” (Respondent 1)

Respondent 2 säger att det är viktigt att jobba mot en mer tillitsbaserad styrning, vilket respondenten definierar som att lita på undersköterskorna och lita på att de har den kompetens som behövs. För att detta ska fungera i praktiken behövs goda förutsättningar, vilket innebär en fungerande uppföljningssystem. Respondenten menar på att tillit inte ska förknippas med fritt handlande, utan snarare med rätt kompetens.

“Att jobba med tillit handlar inte om fritt valt arbete utan det är väldigt tydligt om vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska göras. Sen att du gör det på rätt sätt, att du har kompetens för din uppgift, det är mycket mer kopplat till tillit för mig.” (Respondent 2)

Områdeschefen anser att styrningen idag inte är tillitsbaserad. Att arbetsutförandet är relativt flexibelt tycker inte respondenten ska förväxlas med tillit, utan snarare endast att brukaren är med och får bestämma. “För att det ska vara tillitsbaserat måste vi låta medarbetarna vara med och planera också, vi måste involvera dem i processen.” Respondent 3 fortsätter med att det inte heller är en tillitsbaserad styrning längre upp i organisationen, då respondenten inte har mandat att ta beslut utan behöver ta allting genom sin sektorchef. Vidare säger områdeschefen att förändring måste ske uppifrån politiken först och främst, innan de kan börja med en tillitsbaserad styrning inom organisationen. “Min chef ger mig ganska stort handlingsutrymme, men frågan är vad det beror på. Det är säkerligen inte för att staten vill att vi ska jobba mer med tillitsbaserad styrning.” Även om respondent 3 ger sina enhetschefer handlingsutrymme, anser respondenten inte att det fungerar på samma sätt i hela organisation.

“Jag gillar en tillitsbaserad styrning, och försöker så långt det går att låta enhetscheferna bestämma och ha mandat. För mig är det tillitsbaserat, men det blir ju bara under mitt område, jag skulle vilja ha det så hela vägen.” (Respondent 3)

“Något som är viktigt att beakta är att det inom vårdbranschen inte går att ha en full tillitsbaserad styrning, då det finns lagar och regler som styr hur man får medicinera” säger respondent 1. Däremot menar sektorchefen att de ändå kan arbeta mot en tillitsbaserad styrning, där de endast mäter och följer upp det som krävs. Respondent 2 har samma tankesätt gällande ett fortsatt arbete med en tillitsbaserad styrning, och säger att de får jobba med de delar som går. Respondent 2 har även en liknande uppfattning som områdeschefen, det vill säga att de får göra så gott de kan men att det finns andra externa aspekter som spelar roll också. “Vi är medvetna om det och vi försöker att jobba tillitsbaserat men det är mycket saker runt omkring som påverkar om vi lyckas med det eller inte.”

## 4.2 De anställdas syn på digitalisering och styrning

### 4.2.1 Introduktion av respondenter

Respondent 4 har arbetat som vårdare i hemtjänsten sedan 32 år tillbaka. Även respondent 6 arbetar som vårdare vilket denne har gjort sedan 10 år tillbaka och har innan det erfarenhet från annat arbete inom äldreomsorgen. Respondent 5 arbetar som lokalt verksamhetsstöd för PluGo sedan det infördes år 2018 och har tidigare arbetat som vårdare. Respondentens främsta arbetsuppgifter är att vara stöd för kollegor, assistera planerare och chefer i deras arbete samt sköta den främsta kommunikationen med PluGo-supporten. Stort fokus hamnar vanligen i att instruera övrig personal om hur systemet fungerar och även ta emot felanmälningar för att föra dessa vidare till supporten.

### 4.2.2 Införandet av PluGo

Respondent 4 ser både positivt och negativt på införandet av det digitala hjälpmedlet PluGo. Fördelen menar respondenten är tryggheten det ger de äldre i att säkerställa att de får den tid de betalar för, men att stressen den implicerar för vårdarna är för påfrestande. Stressen anser

respondenten grundar sig i att mobilerna de har för att använda systemet ibland inte fungerar och att systemet i många fall inte beaktar tillräckligt med kringtid mellan besöken. Med kringtid menar respondenten den schemalagda tid är avsedd för att ta sig till nästa patient, dokumentera det tidigare besöket och genomföra de förberedelser som behövs inför nästa. Då denna tid inte är tillräcklig medför detta kompromisser på andra håll vilket leder till att vissa äldre inte får den tid de beställt och att kommunen inte heller får den ersättning de ska få enligt avtal.

“Hade vi haft mer kringtid mellan besöken så är det ett jättebra system för då betalar de äldre vad de får och vi ser till att utföra det vi ska. Men det är tyvärr så att vi måste sno lite tid här och där för annars hinner vi inte runt i området.” (Respondent 4)

Respondent 5 bekräftar ovanstående, och betonar fördelarna med att de äldre nu endast betalar för tiden de faktiskt får. Respondenten förklarar också fördelarna i en ökad rättssäkerhet, då de nu kan bevisa vem som har varit hos vilken brukare och hur länge denne var där. Dessutom ser respondenten PluGo och digitalisering som en viktig del i att skapa en attraktiv arbetsplats och något som krävs för att hänga med i tiden. Angående kringtiden är vårdaren enig med sin kollega även här, det vill säga att det inte fungerar fullt ut. Respondenten hävdar dock att många skyller på systemet, när det egentligen ibland kan vara planeraren som gjort fel. Enligt respondenten pågår det nu dock arbete mot just detta problem, vilket var prio ett innan Covid-19 kom.

“Själva systemet är bra, personalen är nöjda med att ha allting i en telefon istället för massa olika papper. Sparar tid och är mer självgående än innan, allting finns i mobilen vilket har minskat samtalen till planeraren. Ibland gör dock systemet fel, vilket är under arbete just nu. Innan corona var detta prio 1.” (Respondent 5)

Även respondent 6 ser för- och nackdelar med systemet där den främsta fördelen är säkerheten det ger både brukare och vårdare då de genom digital dokumentation kan se vem som varit hos respektive brukare och vad denne gjort. Den största nackdelen som respondenten dock påpekar är den begränsade tid som det pressade tidsschemat medför. Respondenten berättar att antalet besök per dag nästintill har dubblats sedan införandet av PluGo. Precis som respondent 4 anser också respondent 6 att den bristande faktorn är kringtiden där systemet inte är anpassat efter verkligheten. Resultatet av systemet är enligt respondenten att kommunen tjänar på den ökade arbetsbelastningen och inte vårdare eller brukare. Respondenten menar alltså att systemet inte är anpassat till verkligheten och hur det faktiskt ser ut i arbetslivet.

“Jag tycker systemet är begränsat eftersom man måste skynda till nästa person, jag hinner inte göra vad jag ska göra. Du kan inte hjälpa vårdaren på ett bra sätt, och samtidigt hålla schemat.” (Respondent 6)

Enligt respondent 5 var vårdarna, det vill säga de som faktiskt ute på arbetsplatserna, inte alls involverade vid införandet av PluGo. I efterhand fick de dock komma med önskemål och förbättringsförslag kopplat till systemet. Respondenten säger att en del av önskningarna som vidarebefodrats till supporten genomförts. Detta har gjort att de anställda har varit med och påverkat i viss utsträckning men att det kunde varit mer. Respondenten betonar också bristen

i att vårdarnas åsikter gällande vad som är viktigt, inte alltid tas i åtanke vid eventuellt förbättringsarbete. Respondent 4 säger också att det har genomförts en mängd diskussioner där vårdarna fick ge sina förslag gällande förbättringsmöjligheter, men att det ibland inte kommer längre än så.

“Saker som vi ibland anser är viktiga, anser inte support är viktigt vilket gör att det blir låg prio, vilket gör att det ibland dröjer lång tid innan vi får svar på något som vi tycker är väldigt viktigt. De kommer ibland med andra ändringar, som vi inte anser är prio 1.” (Respondent 5)

“Är förslaget bra så kanske de diskuterar det med sin chef men går det inte att genomföra centralt så är det ju ingen idé. Cheferna förstår ju själva, de säger att de vet vad problemet är och att de har fört det vidare.” (Respondent 4)

Respondent 5:s uppfattning är att många var emot systemet till en början men att de flesta vårdare nu har accepterat den digitala förändringen. Detta trots de tekniska problem som uppstod i samband med systemets införande och den begränsade kringtiden som ännu är ett kvarvarande problem.

#### 4.2.3 Digitaliseringens effekter på vårdarnas arbetsprocesser

Enligt respondent 5 är syftet med PluGo bland annat att samtliga stadsdelar i Göteborgs stad ska arbeta med samma system och på samma sätt. Detta är något som respondenten menar skapar en flexibilitet då vårdare även kan arbeta i andra stadsdelar än i sin egen. Respondent 4 berättar att funktionen “stämpla in och ut” hos brukarna är det som ligger till grund för de äldres fakturering, men är också något som skapar stress för vårdarna. Respondenten menar att arbetsprocesserna är mer eller mindre desamma som tidigare men att övergången till det digitala hjälpmedlet stjälpmer mer än vad de hjälper. Respondenten säger även att vårdarna idag behöver fokusera mer på tiden, vilket ibland går ut över arbetet.

“Man tittar mer på klockan än vad man gjorde förr. För förr så behövdes det inte, jag visste ju hur lång tid det tog att utföra det här momentet. Men nu får jag inte överskrida tiden. Gör jag det på 2-3 brukare så får ju inte de sista brukarna sin tid, så jag måste ju försöka hålla schemat hela tiden för att hinna med.” (Respondent 4)

Respondent 6 håller med respondent 4, och förklarar att den stora skillnaden i vårdarnas arbetsprocesser är det större fokuset på tid. Idag ska de hinna med mer på samma tid som innan, vilket gör att vårdarna blir stressade och brukarna missnöjda. Respondenten tycker även att det är jobbigt de behöver ringa sina kollegor för att få hjälp de dagar de inte hinner med samtliga besök, vilket påverkar deras tid som de har på sitt schema. Det påverkar också de andra brukarna som inte får hela sin förväntade tid, tack vare att systemet inte planerat rätt. Även respondent 5 anser att arbetet idag i stora drag utförs på samma sätt som tidigare. Respondenten anser dock att systemet har underlättat deras arbete då eventuella förändringar når samtliga berörda parter direkt samt att hela arbetsbeskrivning finns tillgänglig direkt i appen.

Den interna kommunikationen anser respondent 4 vara mer eller mindre densamma som tidigare där de har dagliga morgonmöten och gemensamma raster. Skillnaden som dock upplevs är att uppdateringar i schemat eller ny information från chefer eller planerare når

samtliga vårdare samtidigt via applikationen. Detta är något respondenten ser som positivt då den typen av kommunikation är mer tidseffektiv. Respondent 6 utvecklar detta genom att påpeka att det finns en struktur i kommunikationen där respondenten kan prata med sin chef som i sin tur förmedlar detta till sin chef. Den formen av kommunikation råder inte bara inom det organisatoriska utan även inom digitaliseringen där respondent 5 agerar som mellanhand eller förmedlare mellan chefer, vårdare och IT-avdelningen.

Vid eventuella fel eller problem med systemet berättar respondent 4 att de fortsätter arbeta som vanligt men att de registrerar tiden hos respektive brukare manuellt i efterhand och att de istället använder sig av pappersscheman. Enligt respondenten är detta manuella arbete något som kräver tid som i annat fall kunde gått till att avlasta vårdarna. Själva arbetsprocesserna finns enligt respondent 4 beskrivna i PluGo och är baserade på respektive brukares genomförandeplan. Respondent 4 och 6 berättar att då systemet inte fungerar är vårdarna instruerade att kontakta sin planerare för muntliga instruktioner eller för att sitt schema utskrivet på papper. Respondent 4 berättar dock att de som är vana oftast vet vad som ska göras ändå och att de inte hinner föra den diskussionen med planeraren varje gång systemet är ur funktion.

“Funkar det inte så står man där och startar om mobilen och då blir det ju inte trevligt för brukarna heller. Det är ju deras tid som går. Jag ska säga att det var mycket lugnare och mycket trevligare arbetsätt förr. Det tycker många av mina kollegor också, 99% det kan jag garantera.” (Respondent 4)

Innan införandet av PluGo kunde respondent 4 förlita sig på sin egen förmåga att fördela sin tid, vilket de inte kan göra idag. Detta är något som respondenten anser begränsar arbetet och resulterar i att de inte är närvarande hos brukaren på samma sätt som de tidigare var. Dessutom gör detta att de inte längre har möjlighet att stanna lite längre hos en viss brukare och “göra det lilla extra” en dag och kompensera för det en annan dag. Respondenten anser att de tidigare kunde styra sitt arbete själv men att det nu är PluGo som styr, vilket gjort att den välbehövligen flexibiliteten som tidigare fanns har försvunnit.

#### 4.2.4 Digitaliseringens effekter på styrningen

Alla vårdare hänvisar till det rambeslut som finns mellan brukaren och Göteborgs kommun, vilket innebär att brukarna har rätt till ett visst antal timmar varje vecka samt att de inom rimliga ramar även har rätt att bestämma vad de vill ha hjälp med och när. Respondent 6 beskriver att de alltid utgår från vad brukaren vill och anpassar sig efter det. “Vill brukaren gå ut och gå istället för att städa, så är det helt okej”, respondent 6.

Respondent 4 bekräftar respondent 6 uppfattning gällande det flexibla arbetsättet mot brukaren, dock beskriver respondenten det dokumentationsarbete som måste ske efteråt som aningen tidskrävande. Antingen skall det skrivas ner direkt i appen när de är hemma hos brukaren, alternativt på eftermiddagen när de går av sitt pass. “Allt som avviker från dagens planering ska du göra en daganteckning på” säger respondent 4, och berättar att de både ska skriva ner orsaken till ändringen samt vad de gjorde istället. Detta beskrivs som positivt också, då det blir en ökad säkerhet för vårdarna vid eventuell dispyt med brukaren och brukarens familj.

Gällande uppföljning anser respondent 4 att det inte skiljer sig avsevärt från tidigare. Respondenten menar att cheferna antagligen hade kunnat följa upp mer än vad de faktiskt gör men att de på grund av den höga arbetsbelastningen inte har den tiden. Trots att det inte sker fler uppföljningar eller kontroller idag så anser respondenten att cheferna har mer koll på vårdarnas arbete än vad de tidigare hade.

“Vill de kontrollera så kan de göra det och det är ju inte en så rolig känsla. Det vet jag inte om man kan på alla arbetsplatser. Lite obehagligt är det ju. Men å andra sidan, gör man sitt jobb så har man ju inget att vara rädd för. Men för mig handlar det inte om det, utan om själva grejen att de kollar oss på det sättet. Ibland kan jag känna mig lite övervakad” (Respondent 4)

Respondent 5 håller med respondent 4, och säger att det idag finns rapporter om allt men att det är oklart hur mycket cheferna faktiskt använder sig av det. Respondenten säger att det idag inte är en tydlig skillnad ifrån innan, men att det vid speciella avvikelser görs en mer grundlig uppföljning mellan vårdare och chef. Respondent 6 upplever å andra sidan en högre uppföljningsgrad, vilket medför ett högre krav på att all information skall finnas i appen. “Ja, chefen kan se allting. Fungerar inte appen måste man mata in det manuellt istället”.

Respondenten 4 utvecklar detta med att påpeka: “Trots att cheferna sa från början att PluGo inte var för att kolla oss, utan att det är för brukaren. Jag tror att det är lite både och.” Å andra sidan anser respondenten att cheferna i respondentens område är duktiga och visar tillit för de anställda i att de utför sitt arbete på rätt sätt. Detsamma verkar även vara fallet mellan kollegor då respondenten berättar att de har en stark arbetsgrupp som arbetat tillsammans i många år. Respondenten berättar även att fusk i systemet PluGo kan förekomma men att detta inte är fallet för dem. Likaså anser respondent 6 att dennes chefer visar tillit för dess anställda, men förmedlar samtidigt en medvetenhet om att cheferna kan se allt vårdarna gör. Respondenten förklarar också problematiken i att det inte alltid räcker att ens egen chef litar på en, då chefen i sin tur blir styrd uppifrån av sin chef. Vid eventuella problem känner respondent 6 att denna kan prata med sin chef, och säger att hen har tagit upp kringtiden som ett mycket akut problem. Respondenten säger att det återstår att se om chefen lyssnar eller inte.



## 5. Diskussion

*I detta kapitel analyserar vi empirin tillsammans med vår teoretiska referensram för att hitta de kopplingar och paralleller som hjälper oss att besvara våra frågeställningar. Diskussionen är uppdelad på så sätt att respektive underfrågeställning diskuteras var för sig.*

### 5.1 Har digitaliseringen haft en möjliggörande eller begränsande effekt på styrningen?

#### 5.1.1 Reparerbarhet

Som statens offentliga utredning (2019:43) beskriver finns det flera fördelar med att involvera de anställda i processerna och ha en större tillit till deras kompetens. En fördel är att de anställda vid behov kommer våga lösa problem, vilket stämmer överens med vad Adler och Borys (1996) säger angående reparerbarhet. Chefernas och vårdarnas svar visar på två olika sidor av reparerbarhet inom hemtjänsten, där cheferna säger att de anställda har möjlighet att komma med förbättringsförslag och att de vid återkommande synpunkter skall ändra processen. Vårdarna håller med om att de har möjligheten att komma med förslag, men att det inte alltid kommer så mycket längre än så. Om de anställda hade blivit involverade i större utsträckning från början vid införandet av PluGo, hade systemet förmodligen kunnat få en bättre start i verksamheten. Detta är något som både vårdare och chefer är eniga om, respondent 1 säger att hen tror att det största felet med implementeringsarbetet var att inte involvera vårdarna från början. Sveriges utbildningsradio (2020) beskriver att det är av stor vikt att implementera nya system på ett mycket genomtänkt sätt. Risken är annars att det skapas en mer resurskrävande och ineffektiv verksamhet än innan.

Merchant och Van der Stede (2017) säger att en individriktad social styrning inom verksamheter bidrar till att anställda faktiskt vill vara med och skapa värde för organisationen. För att detta ska vara möjligt måste de anställda få både den självständighet och det förtroende som krävs. Dellve (2018) har i sin forskning kommit fram till att förtroende till sina anställda skapar engagemang, vilket i sin tur leder till en högre effektivitet. Respondent 4 benämner de förändringar som kommit som en konsekvens av PluGo, det vill säga en mindre handlingsfrihet. Respondenten säger att hen tidigare styrde sitt eget arbete, men att det idag är PluGo som styr allting. Tidigare kunde respondenten "göra det lilla extra" och skapa ett högre värde för kunden, vilket idag är omöjligt med de förutsättningar som appen ger. Detta bekräftar vad ovanstående teorier säger, och innebär även att införandet av PluGo har begränsat den reparerbarhet som tidigare fanns inom hemtjänsten.

Respondent 3 säger att hen som chef har koll på vad som avviker från den planerade arbetsuppgiften, i de fall som en och samma arbetsuppgift kontinuerligt avviker skall en ändring göras i genomförandeplanen. Detta kan tolkas som att processen är reparerbar, även om inte vårdarna själva inser att de är med och påverkar. Vårdarna ser dokumentation som ett nödvändigt ont, och vissa även som en form av övervakning. Cheferna uppfattar det mer som ett medel för att se vad som inte fungerar och vad som kan förbättras. Denna diskrepans mellan vårdare och chefer kan även kopplas till Adler och Borys (1996) beskrivningar om global och intern transparens. Detta då det genom intervjuerna kan tolkas som att de anställda inte riktigt alltid förstår varför de gör som de gör och vad deras arbete får för konsekvenser.

Vår femte respondent, som på daglig basis jobbar med PluGo, är ett levande bevis på att ledningen försöker skapa en process som är reparerbar. Respondentens jobb går i många fall ut på att föra vidare önskemål från vårdarna till cheferna. Om det funkar eller inte är en annan sak, respondenten säger att hen ofta upplever skillnader i prioriteringar. Det som vårdarna anser viktigt är inte alltid det som cheferna faktiskt prioriterar att lösa, vilket är ett tecken på att de inte lyckas fullt ut med att ha en reparerbar process.

### 5.1.2 Intern transparens

Intern transparens handlar enligt Adler och Borys (1996) i grund och botten om att de anställda ska förstå den utrustning de har, den process de befinner sig i och varför de gör som de gör. Statens offentliga utredning (2018:47) visar på att det är av stor vikt att de anställda faktiskt får de förutsättningar de behöver för att kunna förstå nuvarande process, samtidigt som de också ska fortsätta utvecklas. Detta finns delvis inom hemtjänsten, då det hela tiden sker utbildningar om appen PluGo och systemet i sin helhet. Å andra sidan anser respondent 4 att hen efter införandet av PluGo tappat mer och mer av sin självständighet och förmågan att själv kunna fördela sin tid. Innan gick vårdaren på sin egen erfarenhet av hur lång tid saker och ting tog, vilket nu inte längre är möjligt efter införandet av PluGo. Det skulle kunna förklaras av att appen ersätter vårdarnas egna tänkande, då appen hela tiden säger åt dom vad dom ska göra och på vilket sätt. Effekten av PluGo blir med andra ord att den interna transparensen försvinner, då de anställda förlorar både sin kunskap om processen samt förståelsen för deras arbete.

Quattrone (2016) beskriver ovanstående problem som en tämligen vanlig risk när det kommer till digitalisering. Han menar att det inte är bra att förlita sig för mycket på digital teknik och automatiserade processer, vilket i detta fall motsvarar PluGo. Risken blir att de anställda förlitar sig för mycket på systemet och de arbetsbeskrivningar som står i appen, så att deras egna kompetenser och egenskaper riskerar att urholkas. Detta kan i sin tur leda till ett mycket allvarigare problem; att de anställda inte skulle upptäcka eventuella fel i arbetsbeskrivningen och ge felaktig vård till brukarna. Sveriges utbildningsradio (2020) beskriver också detta som ett stort problem och diskuterar även vem som egentligen bär ansvaret den dagen appen skulle sluta fungera. Om PluGo skulle sluta fungera och exempelvis börja blanda ihop vilken brukare som skulle ha vilken medicin, vem bär då det yttersta ansvaret? Är det vårdaren, chefen eller Intraservice?

Implementeringsarbetet gjordes till största del av Intraservice, vilket är en intern teknisk enhet inom Göteborgs stad. Även utvecklingsarbetet sker tillsammans med Intraservice, då cheferna inom äldreomsorgen inte har den kompetens som behövs för att göra detta själva. Respondent 1 säger att hen måste involvera andra parter i vissa beslutsprocesser, då respondenten själv inte kan ta ett välgrundat beslut baserat på egen kunskap. Detta är ett stort tecken på att det inte förekommer intern transparens inom äldreomsorgen, varken på en medarbetar- eller chefsnivå. Ett tecken på att det däremot förekommer viss intern transparens bygger på det faktum att de anställda förstår varför PluGo implementerades, det vill säga att det blir mer likvärdigt mellan olika stadsdelar, en större rättssäkerhet för båda parter samt en mer rättvis fakturerings för de äldre. De inser fördelarna med systemet, och ser dess potential om det hade fungerat smärtfritt. Respondent 4 anser att systemet hade varit jättebra ifall det hade beaktat den verkliga kringtid som behövs mellan de olika besöken.

### 5.1.3 Global transparens

Att det ska finnas global transparens inom en verksamhet är av stor vikt. Adler och Borys (1996) beskriver global transparens som att den anställde förstår dess roll inom företaget. Den anställde ska även förstå innebörden av dess handlande och veta vad det får för konsekvenser för resterande medarbetare inom företaget. Statens offentliga utredning (2018:47) betonar värdet i att låta sina anställda vara med och påverka utformningen av verksamheten. De anser att de företag som gör detta kommer uppnå en högre grad av tillit i organisationen, vilket i sin tur kommer leda till en större effektivitet. Detta är något som hemtjänsten i Göteborg har misslyckats med, då de båda sektorcheferna förklarade att det inte är själva systemet som det är fel på utan implementeringsarbetet bakom det. De menar att de involverade de anställda för lite i processen, vilket nu i efterhand visade sig få negativa konsekvenser. Respondent 6 säger att systemet inte är anpassat efter verkligheten och menar att det inte går att leverera bra vård till brukaren samtidigt som de ska följa schemat i appen. Respondent 5 har en liknande upplevelse och säger att införandet av PluGo hade varit mycket bättre om de involverade de som faktiskt var ute och träffade brukarna.

Respondent 4 anser att hens egen förmåga att veta vad som skall göras till viss del har försvunnit då PluGo säger exakt vad som skall göras hela tiden. Detta stämmer överens med vad Merchant och Van der Stede (2017) beskriver som handlingsstyrning, då hemtjänsten enkelt kan se till att de anställda handlar utifrån organisationens intressen. Med hjälp av appen kan cheferna enkelt se vad de anställda utför, respektive inte utför, vilket sedan även underlättar uppföljningen av detta. Statens offentliga utredning (2016:89) benämner denna form av styrning som regelstyrning, vilket i grund och botten har samma innebörd som handlingsstyrning. Detta är ett tecken på att den globala transparensen i enlighet med Adler och Borys (1996) har minskat i viss utsträckning efter införandet av PluGo, då de anställda inte längre själva bestämmer vad de ska göra vilket därmed minskar förståelsen för konsekvenserna av deras arbete.

Något som tyder på att det finns global transparens är det faktum att vårdpersonalen inser hur deras tidsbrist påverkar andra, både inom och utanför organisationen. Respondent 6 säger att hen tycker det känns jobbigt att behöva ringa in mer hjälp för att klara av vissa saker, när hen innan PluGo och det pressade schemat hann med det själv. Vårdarna är alla överens om att en av de största nackdelarna med PluGo är att brukarna blir lidande. När vårdpersonalen får för lite kringtid mellan de olika besöken, blir det allt som oftast att nästa brukare får mindre tid än avtalat. Detta är något som ibland förbises hos cheferna, då systemet numera tar hänsyn till minskad tid och endast fakturerar faktiskt tid. Respondent 4 anser dock att kvaliteten på vården försämras under tidsbristen, då de måste försöka utföra vad de ska men till en alldeles för kort tid.

### 5.1.4 Flexibilitet

Något som däremot visar sig starkt inom hemtjänsten är flexibiliteten, vilket åskådliggör sig på många olika sätt. Utgångspunkten inom hemtjänsten i Göteborg är att vårdarna ska göra det som står i appen, vid eventuella brister i systemet får dock vårdarna utföra sitt arbete ändå, så länge de vet vart de ska och vad de ska göra. Det finns dock ett undantag, vårdarna får inte ge ut medicin. De ska då ringa till den planeringsansvariga och dubbelkolla vad de ska ge för medicin och hur mycket. Detta upplevs som rimligt, vilket bekräftas av respondent 1 som säger "När det gäller människors liv säkerställer vi alltid att vi gör rätt".

I enlighet med det rambeslut som finns i Göteborgs kommun har brukaren rätt till sin tid samt att disponera denna, vilket samtliga chefer och vårdare beskriver som flexibelt. Vad Adler och Borys (1996) menar med flexibilitet är att den anställda vid behov får frånga sin arbetsbeskrivning om denne anser det onödigt eller omöjligt att utföra, utan att godkännande krävs från överordnad. Detta överensstämmer med vad respondenterna säger, men inte fullt ut. Respondent 6 säger att det är brukaren som bestämmer och att vårdaren hela tiden anpassar sig efter deras önskemål. Detta tyder på att det är tämligen flexibelt i hemtjänsten, men att det snarare är brukaren än vårdaren som är den drivande faktorn bakom flexibiliteten.

Respondent 3 beskriver verksamheten som mycket flexibel, men att de samtidigt vid avvikande av arbetsbeskrivningen måste dokumentera varför de ändrat och till vad. Detta bekräftas av vårdarna, som alla beskriver den omfattande dokumentation som krävs vid eventuell ändring av beskrivningen. Vårdarna tolkar detta som en del i det uppföljningsarbete som görs av cheferna, medan cheferna säger att det är för att se vad som fungerar och inte för att i framtiden kunna ge bättre vård. Inom just vårdbranschen kan det upplevas rimligt att ha en del uppföljning, då det som respondent 1 sa handlar om människors liv. Det går däremot emot vad Dellve (2018) säger angående dokumentering och rapportering inom offentliga verksamheter. Dellve menar på att hög uppföljning ofta hänger samman med brister i kommunikation, vilket leder till en låg tillit mellan arbetstagare och arbetsgivare. Brister i både kommunikation och tillit visar sig inom hemtjänsten, då de anställda inte vet eller inte tror på att cheferna använder uppföljningen till annat än övervakning av dem. Respondent 4 uttrycker sin känsla gällande införandet av PluGo som att en del av det var för övervakning, medan cheferna sa att det var för brukarnas skull.

Idag råder regelstyrning inom äldreomsorgen (SOU 2016:89), vilket visar sig genom att vårdarna har behörighet till att handla på ett specifikt sätt i en specifik situation. De strävar dock efter att införa mer flexibilitet, vilket de hoppades tillämpa i samband med införandet av PluGo. Respondent 5 som dagligen arbetar med PluGo säger att införandet har skapat flexibilitet på så sätt att de idag kan flytta från en stadsdel till en annan och fortfarande kunna utföra sitt jobb på exakt samma sätt. Respondenten anser också att systemet underlättar arbetet på många plan, då förändringar och snabba beslut når samtliga parter direkt. Respondent 6 säger å andra sidan att systemet är begränsat, då hen nu inte hinner göra vad hen ska och samtidigt leverera ett bra värde för brukaren. Vad statens offentliga utredning (2016:89) dock menar med en ökad flexibilitet är att göra själva reglerna mer flexibla. Samtidigt som regeringen vill ha kvar regelstyrning inom vård- och omsorgsbranschen ska det exempelvis vara upp till medarbetaren att avgöra vad som är skäligt i en specifik situation. Detta visar sig i hemtjänsten då respondent 2 säger att hen som vårdare tillsammans med brukaren skall avgöra vad som är rimligt att utföra i varje situation. Respondent 6 anser dock att vårdaren inte har någon makt alls, utan att hen i varje situation lyssnar på vad brukaren vill. Respondent 2 menar dock att vårdaren skall lägga en värdering i vad som är rimligt, och säger att vårdarna exempelvis borde tvätta brukarens kläder om inte rena finns, oavsett vad brukaren önskar i situationen.

#### 5.1.5 Införandet av PluGo - möjliggörande eller begränsande

Om införandet av PluGo uppfattas som möjliggörande eller begränsande beror på vem i organisationen som frågas. Respondent 6 är väldigt negativ mot systemet och betonar att de efter införandet både blivit mer stressade samt nu utför ett sämre jobb. Respondenten anser

att systemet inte är anpassat efter verkligheten, vilket i enligt med Adler och Borys (1996) innebär att systemet haft en begränsande effekt. Författarna menar på att designen och utformningen av systemen kommer vara avgörande för hur de anställda kommer uppfatta formaliseringen. Detta överensstämmer med vad Sveriges utbildningsradio (2020) säger gällande implementering av digitala hjälpmedel, är inte designen bra och systemet ändamålsenligt kommer verksamheten endast bli mer ineffektivt än innan.

Adler och Borys (1996) beskriver även vikten av att de anställda ska se en viss överlappning mellan sina mål och hela organisationens mål, vilket i sin tur kommer leda till att de anställda ser formaliseringen som effektiv. Detta visas i hemtjänsten då alla tre vårdarna ser de fördelar som en ökad dokumentation ger, det vill säga en ökad rättssäkerhet för både dem och brukarna. Respondent 5 säger att det tack vare PluGo är mycket enklare att bevisa vem som har varit hos vem, samt hur länge. Respondenten säger också att de sparar tid och är mer självgående än innan. Respondent 4 är enig men betonar att den stress som kommit som en konsekvens är överväldigande. Det verkar vara gemensamt för vårdarna att nackdelarna överväger fördelarna, vilket resulterar i att systemet totalt sett upplevs som begränsande.

De alla tre cheferna säger att systemet och arbetsprocesserna är flexibla på så sätt att vårdarna alltid kan anpassa sig till situationen samt brukarens önskemål. Respondent 1 anser att digitaliseringen är den faktor som tillåter de anställda till att bli mer självständiga, medan respondent 3 säger att digitaliseringen kommer göra verksamheten mer effektiv. Respondent 2 ser också stora möjligheter med digitaliseringen, och säger att PluGo är ett bra system men att det egentligen bara var implementeringsarbetet bakom det som ställde till problem. En gemensam bedömning utifrån chefernas perspektiv är att digitaliseringen, i form av PluGo, kommer ha en möjliggörande effekt på hemtjänstens verksamhet så fort systemet fungerar som avsett.

## 5.2 Underlättar digitaliseringen arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning?

### 5.2.1 Tillit och förtroende

Enligt Dellve (2018) förespråkar den tillitsbaserade styrningen förtroende då det skapar engagemang hos de anställda till att bli mer effektiva i sitt arbete. Genom tillit för sina anställda kan chefer uppmuntra dem till att våga handla för att lösa problem och samtidigt uppmuntra dem till att agera i enlighet med organisationens bästa, utöver de rutiner och arbetsbeskrivningar som finns (SOU 2019:43). Enligt samtliga respondenter verkar detta stämma överens med hur hemtjänsten arbetar då de vid behov kan kringgå sin arbetsbeskrivning för att utföra det som uppfattas som mer relevant i situationen. Vid eventuella fel i systemet är vårdarna instruerade att vid behov eller osäkerhet kontakta sin planerare för att få sin arbetsbeskrivning muntligt tillgiven, vilket respondent 4 vanligtvis inte gör utan förlitar sig istället på sin egen kompetens och erfarenhet. Respondenten vågar alltså handla utanför arbetsbeskrivningen, i enlighet med den tillitsbaserade styrningen, och känner samtidigt personlig tillit från cheferna. Detta kan förklaras genom Merchant och Van der Stedes (2017) definition på social styrning som menar på att anställda vet hur de bör handla i olika situationer och samtidigt har förtroendet från chefer att fatta egna beslut.

I enlighet med den sociala styrningen har de anställda en vilja att bidra, vilket bekräftas av respondent 4 som påpekar att det viktigaste är att göra ett bra jobb, inte att tjäna pengar. Respondenten påpekar dock att förmågan att bidra genom att göra ett bra jobb eller "göra det

där lilla extra” har försummats då tidsutrymmet för det inte längre finns. Vad detta beror på kan förklaras med hjälp av Simons (1995) värdebaserade styrspak som grundar sig i företagets kärnvärderingar och hur dessa kommuniceras till de anställda, vilket cheferna i detta fallet kan antas ha lyckats med. Brister i denna kommunikation kan dock föreligga då respondent 4 berättar att fusk i systemet förekommer. Förvisso sker det inte dennes arbetsgrupp, vilket kan förklaras av att deras chefer lyckats med kommunikationen av kärnvärderingarna eller att gruppen i sig har en självstyrande mekanism. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) kan den mekanismen skapas genom den sociala styrningen, med inriktning på grupp. I en grupp med en stabil kultur skapas en norm för hur de i gruppen ska agera, där eventuellt fusk inte passar in eller är accepterat. Respondent 4 berättar att de som grupp i dennes stadsdel gemensamt måste samarbeta för att hinna med dagens samtliga besök. Detta innebär att de vid behov behöver besvära sina kollegor med att avlastning för de besök som den enskilde personen inte hinner med. I den typen av grupp, som Merchant och Van der Stede (2017) beskriver ovan, kan det därför finnas ett incitament till att inte fuska då detta direkt drabbar övriga kollegor negativt. Likaså kan detta ligga till grund för att sträva efter att arbeta mer effektivt.

Den största problematiken i arbetet mot den tillitsbaserade styrningen är enligt respondent 3 att tillit även behöver implementeras och visas på kommunnivå. Detta strider direkt mot den sociala styrningen som menar att ledningen ska agera i enlighet med de normer och regler som de önskar implementera (Merchant & Van der Stede, 2017). Då ledningen vill skapa nya normer, eller som i detta fall implementera en ny form av styrning och ett nytt system, menar författarna att de måste agera i enlighet med de normer som de vill ska anammas. Respondent 3 tillägger dock att hen i största möjliga utsträckning arbetar enligt den tillitsbaserade styrningen gentemot sina underordnade. Detta gör även respondent 2 som menar att tillit handlar om kompetens i att utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt, där det är sektorchefens uppgift att se till att den kompetensen finns. Vidare kan även detta likställas vid den sociala styrningen som Merchant och Van der Stede (2017) beskriver där chefer ska vägleda sina anställda snarare än att ge strikta direktiv.

### 5.2.2 Interaktion och kommunikation

Enligt statens offentliga utredning (2019:43) är ett av motiven bakom den tillitsbaserade styrningen att uppnå en mer samordnad offentlig verksamhet där rambesluten inom staden bättre kan harmoniseras. Detta uppnås i viss utsträckning då chefer i olika stadsdelar har regelbundna möten där gemensamma frågor diskuteras. Respondent 2 berättar att en av dessa frågor är att gemensamt fördela arbetsbelastningen inom staden, ett arbete som stämmer överens med den tillitsbaserade styrningens avsikt där stadens resurser nyttjas mer effektivt. Då samtliga stadsdelar i Göteborg ska arbeta med PluGo anser respondent 5 att detta skapar en flexibilitet där vårdare kan arbeta i fler stadsdelar än sin egen. Den största flaskhalsen som respondent 3 ser i det samordnade arbetet är att beslutsbefogenheterna ligger decentraliserat hos respektive stadsdelsnämnd, vilket respondenten även anser leda till att stadens fulla potential inte heller utnyttjas.

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver att cheferna även bör uppmuntra viljan hos anställda att bidra genom att visa förtroende för de anställda och dess beslutsförmåga. Då den viljan redan verkar finnas hos vårdarna är det alltså chefernas uppgift att förstärka den, vilket de kan göra genom att kontinuerligt involvera sig och visa engagemang för vårdarnas arbetsprocesser genom Simons interaktiva styrspak (1995). Enligt respondent 5 är

detta något som sker i viss utsträckning under deras dagliga morgonmöten, där cheferna går igenom eventuella avvikelser och ny information. Vad som kan göra dess involvering bristfällig är att dessa morgonmöten följer en relativt ensidig interaktion där chefer pratar och anställda lyssnar. Vidare är detta något som kan försvåra lärandeprocessen i organisationen tillsammans med utvecklingsprocessen av PluGo. Enligt respondent 5 har vårdarna möjlighet att lämna förslag på hur PluGo kan förbättras, men att dessa oftast förbises då förslag från chefer från högre instanser oftast prioriteras. Denna företeelse noterar även respondent 4, vilket tyder på att cheferna inom hemtjänsten misslyckas med att engagera och uppmuntra vårdarna och deras vilja att bidra.

Respondent 1 och 3 anser att det stora fokuset på uppföljning hämmar det tillitsbaserade arbetet. Detta menar Dellve (2018) förhindrar kommunikationen mellan organisationens olika led och försvårar därför uppfattningen om tillit. Respondent 1 beskriver den interna kommunikationen som både horisontell och vertikal där chefer både kommunicerar med varandra och sina underordnade, men att kommunikation över leden inte finns. En viktig faktor i den tillitsbaserade styrningen är enligt Dellve (2018) ett ömsesidigt givande och tagande där samarbete, dialoger och medbestämmande möjliggörs. En faktor som betraktas som bristfällig i den typen av intern kommunikation som hemtjänsten tillämpar. Mindre inflytande och medbestämmande för anställda leder vanligtvis till att dess engagemang hämmas (Dellve, 2018), vilket verkar vara fallet för hemtjänsten.

Bristerna i den ömsesidiga dialogen kan enligt Simons (1995) leda till att lärandet försummas och strategiska osäkerheter ökar. Detta är något som kan förklara diskrepansen mellan chefernas och vårdarnas inställningar till PluGo, där cheferna ser en stor nytta i systemet samtidigt som vårdarna övervägande ser stressen det medför. Samtliga chefer vill alltså behålla systemet medan vårdarna vill gå tillbaka det gamla arbetssättet, vilket kan bero på att vårdarna inte ser det strategiska syftet med PluGo. Ytterligare en förklaring till denna diskrepans kan vara att vårdarna involverats i en väldigt begränsad utsträckning vid PluGo:s implementerings- och utvecklingsprocess. Enligt respondent 5 infördes systemet på kommunens initiativ och har löpande tagit in förbättringsförslag från hemtjänstens anställda. Trots att vissa av dess förslag har beaktats anser respondent 5 att det kunde varit i en större utsträckning då mycket av det som vårdarna anser vara viktigt inte uppmärksammats i utvecklingen.

En utmaning som respondent 1 ser med digitaliseringen är att skiftet i kommunikationen lett till att den fysiska kontakten successivt ersatts av mail, vilket bidragit till att den sociala interaktionen avtagit samtidigt som det medför en ökad stress. Skiftet från analog till digital kommunikation är även något som respondent 4 noterat, men ser det som något positivt då det underlättat informationsspridningen. Den interaktiva styrspaken kan i enlighet med Simons Levers of Control (1995) användas av chefer som en positiv styrkraft för att involvera sig själva i företagets aktiviteter genom engagemang och intresse för anställdas arbete. Inom hemtjänsten är detta något som möjliggörs och underlättats av PluGo då chefer och anställda enklare kan kontakta varandra vid behov.

Respondent 6 påpekar att systemets planeringsfunktion har bidragit till att arbetsbelastningen för vårdarna har fördubblats sedan systemets införande, vilket bidragit till en förminskning av den sociala interaktionen, gentemot både vårdare och brukare. Vid besök hos brukare berättar

respondent 4 att de numera inte är närvarande i samma utsträckning som tidigare, då fokus skiftat till att hålla sig till sin tidsplaneringen. Det minskade tidsutrymmet har enligt Szebehely (2006) även bidragit till att vårdarnas egen förmåga och möjlighet till anpassning och handlingsfrihet successivt försvinner. Författaren menar att då utrymmet för rationalitetsutövande inte längre finns känner sig inte vårdarna tillräckliga i sitt arbete. Detta är något som direkt kan hämma vårdarnas engagemang och vilja att bli mer effektiva i sitt arbete. Enligt respondent 4 kan vårdarna inte längre förlita sig på sin egen förmåga och kompetens att disponera sitt eget arbete och sin tid, då den processen ersatts av PluGo. Detta försvårar direkt möjligheten till lärande och kompetensutvecklingen i organisationen.

### 5.2.3 Handlingsfrihet

En avgörande förutsättning för att uppnå tillitsbaserad styrning är enligt statens offentliga utredning (2019:43) handlingsfrihet, vilket även Szebehely (2006) menar är en förutsättning för en väl fungerande hemtjänst. Utredningen (2019:43) förklarar även att arbeta tillitsbaserat åsyftas inte full handlingsfrihet för de anställda utan en balans mellan chefernas kontroll och uppföljning gentemot flexibiliteten i de anställdas handlingar. En väsentlig del i detta är att anställda också ska våga utnyttja denna flexibilitet för att lösa problem och rikta sitt fokus på det specifika uppdraget framför fasta rutiner. Enligt samtliga respondenter verkar detta stämma överens med hemtjänsten där de berättar att vårdare vid eventuella fel i systemet eller vid behov får avvika från arbetsbeskrivningen i PluGo. Respondent 1 påpekar dock att vårdbranschen styrs av lagar och regler som gör att full handlingsfrihet inte är möjlig, vilket bekräftar balansen som statens offentliga utredning (2019:43) förespråkar.

Enligt Merchant och Van der Stede (2017) går handlingsstyrning ut på att styra anställdas handlingar och rotar sig vanligen i att chefer tror sig veta bäst och att de genom rutiner och arbetsbeskrivningar har möjlighet att kontrollera de anställdas arbete. Vid sidan av de regler och lagar som finns ska hemtjänstens personal även förhålla sig till sin arbetsbeskrivning där det framgår vad som ska genomföras, samt när och hur det ska genomföras.

Som nämnt ovan har vårdarna möjlighet att vid behov avvika från sin arbetsbeskrivning, vilket skapar en viss handlingsfrihet i deras arbete som förvisso inskränks av att samtliga avvikelser ska rapporteras i systemet. Detta är en rutin som enligt respondent 4 därefter följs upp av cheferna och inkluderas i det dagliga morgonmötet, vilket därmed skapar en form av kontroll av de anställdas arbete. Då avvikelser alltid kontrolleras kan detta i sin tur motarbeta incitament till att avvika från sin arbetsbeskrivning vilket i sin tur hämmar de anställdas handlingsfrihet. De begränsningar och kontroller som finns inom hemtjänsten skulle kunna förklaras med hjälp av Simons (1995) begränsade styrspak där begränsningarnas utsträckning och omfattning grundar sig i de risker som chefer eller kommunen vill undvika. Eftersom verksamheten har en omvårdande karaktär, där vårdarna bär ett stort ansvar, kan cheferna använda den begränsade styrspaken för att säkerställa att de äldres hälsa inte riskeras.

Handlingsstyrning kan enligt Merchant och Van der Stede (2017) te sig på fyra olika sätt. Ett av dessa är att den anställde inte har möjlighet att fortsätta med sitt arbete utan godkännande eller klartecken från en överordnad. Inom hemtjänsten kan detta tydligt noteras på chefsnivå där respondent 3 påpekar begränsningarna i att hen själv inte har befogenhet att fatta beslut utan att ta det via sin sektorchef. Detta är något som områdeschefen anser går direkt mot den tillitsbaserade styrningens innebörd och avsikt. På vårdarnas nivå är detta å andra sidan inte



lika omfattande då respektive vårdare har befogenheten att kringgå sin arbetsbeskrivning vid behov, utan en chefs godkännande.

Ytterligare en form av handlingsstyrning är handlingsansvar som tilldelas till verksamhetens anställda (Merchant & Van der Stede, 2017). Inom hemtjänsten förekommer detta på ett tydligt sätt då chefer enkelt kan se vem som varit hos en specifik brukare, vad som gjordes där samt under vilka tider. Avvikelse noteras, kontrolleras och följs sedan upp, och eftersom handlingar kan spåras till den enskilde vårdaren är det enkelt att följa upp denne med påföljder, både i positiv och negativ mening. Trots att statens offentliga utredning (2016:89) rekommenderar en styrning där flexibilitet och individualiserade beslut möjliggörs är denna uppföljning något som relativt strikt strider emot detta då kontinuerlig och konsekvent uppföljning indirekt hämmar flexibiliteten. Med detta i beaktning menar statens offentliga utredning (2016:89) att förändring krävs då flexibilitet och den befintliga handlingsstyrningen inom offentlig verksamhet strider mot varandra.

Enligt respondent 1 är det viktigt att beakta att arbetsbeskrivningen som vårdarna idag följer är baserad på genomförandeplanen som tagits fram gemensamt med brukaren. Dessutom är det alltid brukaren som styr vad som ska genomföras under respektive besök. Detta innebär att det är brukarna som styr vårdarnas handlingar vilket inte direkt stärker vårdarnas handlingsfrihet i enlighet med den tillitsbaserade styrningen, men kan istället göra deras arbete mer ändamålsenligt.

#### 5.2.4 Uppföljning och övervakning

Den största flaskhalsen i arbetet mot en tillitsbaserad styrning är enligt respondent 2 det stora fokuset på uppföljning som finns i Göteborgs stad. Denna uppföljning kan liknas vid den begränsande styrspaken där övervakning och uppföljning sker med avsikt att korrigera icke-önskvärda beteenden (Simons, 1995). Enligt Simons är detta förknippat med den risk som chefer vill undvika. Eftersom hemtjänsten är ansvarig för brukarnas hälsa kan denna risk uppfattas som relativt stor och kan därför ge en rimlig förklaring till uppföljningens stora omfattning. Dessutom kan viljan att kontrollera i denna omfattning åskådliggöras i respondent 3:s uttalande om att kommunen inte arbetar enligt den tillitsbaserade styrningen, vilket i viss mån även förhindrar övriga verksamheten att göra det.

Enligt statens offentliga utredning (2019:43) arbetar offentlig verksamhet med resultatstyrning. Syftet med den formen av styrning är att bedriva verksamheten så effektivt som möjligt genom att först sätta upp mål för att sedan följa upp utfallet i relation till dessa mål. En förutsättning för att styrningen ska vara effektiv är enligt Merchant och Van der Stede (2017) att anställda ska ha frihet att uppnå på målen på eget vis. Precis som i den tillitsbaserade styrningen så är alltså handlingsfrihet något som förespråkas. Sedan införandet av genomförandeplanen har uppföljning och prestationsmätning gjorts utifrån den (Szebehely, 2006). Enligt författaren är detta en kvalitetskontroll för den vård som brukaren tar emot, vilket också överensstämmer med införandet av PluGo, vars syfte är att säkerställa att brukare enbart betalar för den vård de får. Detta är något som samtliga respondenter bekräftar, respondent 4 tillägger dock att det även kan finnas ett syfte i att övervaka de anställda. Genom den diagnostiserande styrspaken kan chefer utvärdera och analysera avvikelser från de uppsatta målen eller förbestämda prestationsvariabler (Simons, 1995). Detta visar sig inom hemtjänsten då samtliga avvikelser från tidsschemat och

arbetsbeskrivningen noteras i systemet och sedan följs upp av cheferna, vilket har förenklats sedan införandet av PluGo.

Vid omfattande kontrollering och uppföljning av de anställdas arbetsprocesser menar Dellve (2018) att de anställdas kunskaper inte tas tillvara på, vilket därmed hämmar effektiviteten och strider mot den tillitsbaserade styrningen. Då kontrollen ökar tenderar de anställda att i mindre utsträckning avvika från arbetsbeskrivningen. Detta innebär att arbetsbeskrivningen i PluGo successivt tar över beslutsfattandet i arbetsprocesserna, där resultatet blir att även ansvaret för beslutsprocesserna förskjuts från vårdarna till systemet (Sveriges Utbildningsradio, 2020). Samtidigt menar Quattrone (2016) att kunskapen i dessa processer riskerar att urholkas då systemet ersätter de anställdas egen förmåga att fatta beslut. Detta leder till att vårdarnas kompetens urholkas där kunskapen i dessa processer riskerar att gå förlorade, vilket direkt strider mot den tillitsbaserade styrningen. Förskjutning av ansvaret och systemets övertagande är båda faktorerna som riskerar göra verksamheten mer ineffektiv än tidigare och kan alltså leda till motsatt effekt än vad som var avsett vid systemets införande. Vad som är viktigt att beakta inom hemtjänsten är att viss kontroll är nödvändig. Respondent 1 menar att hemtjänsten och vårdbranschen i sig inte kan tillämpa en fullskalig tillitsbaserad styrning då lagar och regler styr deras arbete. Däremot ser respondenten stort potential i att gå mot den tillitsbaserade styrningen genom att enbart mäta och följa upp det som är relevant.

## 6. Slutsats

### 6.1 Har digitaliseringen haft en möjliggörande eller begränsande effekt på styrningen?

Då Adler och Borys (1996) fyra karakteristiker för ett möjliggörande system till viss del har uppnåtts, men till största del misslyckats, kan PluGo:s effekt ses som begränsande. Den reparerbarhet som tidigare fanns inom hemtjänsten har idag begränsats, tack vare att de anställda idag känner större press till att hålla tiden vilket därmed försämrar arbetets kvalitet. Möjligheten för reparerbarhet finns, då det i verksamheten finns folk vars arbetsuppgift är att föra vidare potentiella förbättringsförslag till ledningen från de anställda. Anledningen till att det idag inte fungerar fullt ut är okänd. Respondent 5 anser dock att det beror på att ledningen och de anställda har olika prioritet.

Den interna transparensen har till störst del minskat efter införandet av PluGo, främst på grund av att de anställda känner att appen ersatt deras egna förmåga att tänka och fatta beslut. Även cheferna upplever mindre intern transparens, då de inte längre har den kompetens som krävs för att ta beslut. Den globala transparensen har även den minskat, vilket hänger ihop med minskningen av den interna. Då de anställda förlorat sin självständighet och beslutsförmåga riskerar de även att förlora kunskapen om konsekvenserna av deras handlande. De tecken som finns på att global transparens existerar i verksamheten, det vill säga medvetenheten om hur deras tidsbrist även påverkar andra, kan antas ha funnits även innan PluGo men att det nu blivit mer påtagligt.

Att hemtjänstens verksamhet är flexibel verkar ha sin utgångspunkt i det rambeslut som finns i Göteborgs kommun och har alltså ingenting med införandet av PluGo att göra. Flexibiliteten verkar även finnas i större utsträckning mellan brukare och hemtjänsten, snarare än mellan anställd och chef. Dock krävs inte ett godkännande från chef vid eventuella avvikelser av arbetsuppgift, förutom när det gäller medicin; vilket kan antas rimligt. Detta tyder på att systemet ändå är tämligen flexibelt.

Idag uppfattas systemet förhållandevis begränsat, mest på grund av den stress det medfört, vilket i sin tur gör att vårdarna inte hinner leverera det värde som de gjorde innan. Om Adler och Borys (1996) fyra faktorer hade beaktats vid implementeringen av PluGo hade systemet istället uppfattats som möjliggörande, vilket hade inneburit att de anställda fått mer att säga till om samt mer handlingsutrymme. Detta hade inneburit en mindre kontroll för ledningen, vilket då kräver en mer tillitsbaserad styrning.

### 6.2 Underlättar digitaliseringen arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning?

Att arbeta i enlighet med den tillitsbaserade styrningen handlar i grund och botten om att ha förtroende och tillit för de anställda inom hemtjänsten. Detta verkar yttra sig på diverse olika sätt i verksamheten då uttalad tillit föreligger hos både chefer och vårdare, samtidigt som tilliten inskränks genom avtagande handlingsfrihet samt exkludering vid besluts- och planeringsprocesser. Sedan införandet av PluGo har vårdarnas arbetsbelastning fördubblats, vilket resulterat i att utrymme för anpassning inte längre finns, samtidigt som de inte längre har möjlighet att förlita sig på sin egen kompetens i att styra sitt arbete. Vårdarna blir inte

heller involverade i besluts- eller planeringsprocesser i den dagliga verksamheten, och blev enbart i mycket liten utsträckning vid införandet och utvecklingen av PluGo. Samtidigt som detta direkt strider mot den tillitsbaserade styrningen kan det också leda till en fortsatt negativ inställning hos de anställda avseende PluGo, då de inte kan påverka sin arbetssituation.

Den sociala styrningen har tillsammans med den värdebaserade styrspaken en tydlig förankring i hemtjänsten, där vårdarna strävar efter att göra ett bra jobb i enlighet med verksamhetens kärnvärderingar. Dessutom verkar strävan hos de anställda att bli mer effektiva inte vara ett resultat av den tillitsbaserade styrningen utan den gruppriktade sociala styrningen, då deras starka arbetsgrupp fungerat som en självstyrande mekanism. Vårdarna känner en vilja att bidra där de handlar för att lösa problem, snarare än att följa rutiner. Förvisso har inte vårdarna fullt handlingsutrymme för detta då det inskränks av den ökade arbetsbelastning tillsammans med den tilltagande uppföljningen som PluGo medfört. Då samtliga avvikelser från arbetsbeskrivningen följs upp och då vårdarna i enlighet med handlingsstyrningen hålls ansvariga för samtliga handlingar, kan viljan att avvika från arbetsbeskrivningen hämmas. Detta är en tydlig motsättning i arbetet mot den tillitsbaserade styrningen då det begränsar vårdarnas handlingsfrihet.

Sedan införandet av PluGo har verksamhetens kommunikations- och informationsspridning underlättats, vilket därmed stärkt den interaktiva styrspaken då chefer enklare kan involveras i vårdarnas arbete. Den tilltagande uppföljningen och rapporteringen som PluGo medfört har dock hämmat verksamhetens kommunikation mellan leden. Den präglas av en ensidig kommunikation där vårdarna har ett begränsat inflytande, vilket direkt hämmar uppfattningen om tillit hos de anställda. Införandet har därmed haft en negativ effekt då den diagnostiserande styrspaken, genom uppföljning, haft stor inverkan på styrningen. Avsikten bakom den markanta uppföljningen, och införandet av PluGo, bör dock beaktas där digitaliseringen och PluGo gett en trygghet för både hemtjänstens brukare genom att säkerställa att de får den vård de betalar för och för vårdare i form av en rättssäkerhet.

PluGo har medfört en ökad arbetsbelastning samt ett övertagande av besluts- och arbetsprocesser, vilket bidragit till en förskjutning av ansvar för beslutsprocesserna från vårdare till system. Å andra sidan verkar ansvaret hos vårdarna för själva arbetsprocesserna ha förstärks då samtliga handlingar dokumenteras och följs upp. Då utrymme för handlingsfrihet, anpassning och flexibilitet inte längre verkar existera innebär det en direkt motsättning i uppfattningen om tillit och därmed i arbetet mot den tillitsbaserade styrningen.

### 6.3 Begränsningar

Eftersom vår studie är baserad på relativt få intervjuer försvårar detta studiens generaliserbarhet för styrningen i andra kommuner som använder liknande system. Dessutom är vi medvetna om att de slutsatser som dragits nödvändigtvis inte representerar hela populationen, utan enbart de respondenter vi intervjuat. Med det i åtanke tror vi ändå att studien kan ge värde i övriga kommuner och offentliga verksamheter i att ge en förståelse för hur digitaliseringen och införandet av nya digitala system kan påverka styrningen och verksamheten.

#### 6.4 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till vidare forskning kan därför vara att även undersöka hur andra kommuner och offentliga verksamheter har använt sig av liknande digitala system, eller andra typer av digitala förändringar. Eftersom införandet av PluGo var mindre lyckosamt kan det även vara av intresse att undersöka hur den fortsatta utvecklingen av systemet bör gå till för att uppnå önskad effekt.

## Källförteckning

### Tryckta källor

Adler, P., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.

Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Stockholm. Utgiven av: Liber AB.

Dellve, L. (2018). Tillitsskapande styrningspraktiker? En analys av styrningspraktiker i sjukvården genom nyckeltal. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 93(3), 298-310.

Henning, R (2000). *Ledarskap och ledning i offentlig sektor- en problematisering*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning* (Upplaga 1 ed.). Lund: Studentlitteratur

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4:7). Lund: Studentlitteratur AB.

Simons, R. (1994), *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3 (Mar., 1994), pp. 169-189

SOU. 2016:85. *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter*. Stockholm: Wolters Kluwer

SOU. 2016:89. *För digitaliseringen i tiden*. Stockholm: Wolters Kluwer

SOU. 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet - tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Stockholm: Norstedts Juridik

SOU. 2019:43. *Med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Stockholm: Norstedts Juridik

Szebehely, M. (2006) Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor – en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Nr 1.

Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118.

## Digitala källor

Attraktiv hemtjänst, Göteborgs stad. (u.å). *PluGo och mobilt arbetssätt*. Hämtad 2020-04-04 från: <https://attraktivhemtjanst.goteborg.se/strategier/it-stod/mobilt-arbetsatt/>

Bjarnefors. S (2019, 17 oktober). Göteborg stad hotas med böter efter app kaos. *Dagstidning*. Tillgänglig: <https://www.gp.se/nyheter/goteborg/goteborg-stad-hotas-med-boeter-efter-app-kaos-1.19251049>

Göteborgs Stad (u.å.) *Om kommunens organisation*. Hämtad 2020-04-20 från [https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N\\_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBWYy3f/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBWYy3f/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs stad. (u.å). *Äldreomsorg*. Hämtad 2020-03-31 från [https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N\\_N0t3Qw8Q7wD3Py8fSwM\\_Iz1w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNik4\\_HgVR-I0vyA0NDXVUVAQAMkoqhg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8fSwM_Iz1w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNik4_HgVR-I0vyA0NDXVUVAQAMkoqhg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs stad. (u.å). *Trygghetslarm*. Hämtad 2020-03-31 från [https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/hjalp-i-hemmet/trygghetslarm!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N\\_N0t3Qw8Q7wD3Py8fSwM\\_Iz1w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNik4\\_HgVR-I0vyA0NDXVUVAQAMkoqhg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/hjalp-i-hemmet/trygghetslarm!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8fSwM_Iz1w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNik4_HgVR-I0vyA0NDXVUVAQAMkoqhg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Hjort. M. (2019, 30 januari). Fusk möjligt med hemtjänstens QR-koder. *Dagstidning*. Tillgänglig: <https://ka.se/2019/01/30/fusk-mojligt-med-hemtjanstens-qr-koder/>

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Digitalisering*. Hämtad 2020-04-07 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>

Sveriges Kommuner och Regioner. (2018). *Fakta om äldreomsorgen*. Hämtad 2020-03-31 från <https://skr.se/integrationsocialomsorg/socialomsorg/aldre/faktaomaldreomsorgen.15586.html>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Vem kör egentligen?: Att balansera styrningsdilemman i kommuner och landsting*. Hämtad 2020-04-01 från <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-597-4.pdf>

Sveriges utbildningsradio. (2020). UR Samtiden - *Digitalisering av offentlig sektor: När offentliga tjänster blir digitala*. Hämtad 2020-04-13 från <https://uraccess.net/products/215851>

# Bilagor

## Intervjufrågor sektorchef

### Introduktion

- Vad är din position i organisationen?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Hur ser din bakgrund i äldreomsorgen ut?
  - Hur länge har du haft din position?
- Hur är organisationen utformad?
  - Vilka rapporterar du till och vilka rapporterar till dig?
  - Skiljer det sig mellan stadsdelar?
- Hur ser sammanhållningen ut inom organisationen?
  - Gemensamma aktiviteter? Både inom er stadsdel och mellan stadsdelar.
  - Uppdelning mellan hierarkinivåer?

### Digitalisering och styrning

- Vad har ni gjort för digitala ändringar eller projekt inom digitalisering?
- Vilka var motiven för att genomföra de digitala förändringarna?
  - Exempelvis införandet av PluGo.
- Vilka är de största möjligheterna som ni ser med digitaliseringen?
- Vilka är de största utmaningarna som ni ser med digitaliseringen?
- Vad är din uppfattning gällande vårdarnas syn på införandet?
- Har delar av verksamhetsstyrningen förändrats i samband med digitaliseringen och i så fall, på vilket sätt?
  - Hur har ledarskapet eller arbetsprocesserna förändrats?
- Hur har implementeringsarbetet gått till?
  - Vilka var med och utvecklade den digitala förändringen?
- Vad händer om tekniken inte funkar under arbetsprocessen?
- Får de anställda själva avgöra vad som är rimligt att genomföra vid eventuell brist i systemet?
- Får de anställda avvika från arbetsbeskrivningen (i PluGo) om något i den inte anses behövt för den specifika situationen?
- Hur noggrant följs anställdas arbete upp?
- Hur anser du att arbetet går mot en mer tillitsbaserad styrning?
- Hur har kommunikationen inom och utanför företaget förändrats av digitaliseringen?



## Intervjufrågor vårdare

### Introduktion

- Vad är din position i organisationen?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Hur ser din bakgrund på företaget ut?
  - Hur länge har du haft din position?
- Hur skulle du beskriva äldreomsorgen som organisation?
  - Platt kontra hierarkisk?
- Hur ser sammanhållningen ut inom organisationen?
  - Gemensamma aktiviteter?
  - Uppdelning mellan hierarkinivåer?

### Digitalisering och styrning

- Vad är din uppfattning gällande PluGo och andra digitala projekt?
- Har din arbetsroll påverkats av det mobila arbetssättet? I så fall, hur?
  - Anser du att ditt arbete underlättats sedan införandet?
  - Känner du att systemet möjliggör eller begränsar dig i ditt arbete?
- Har det någon gång hänt att systemet inte fungerat som det ska? Vad gör du då?
- Får du som anställd avvika från arbetsbeskrivningen (i PluGo) om något i den inte anses behövt för den specifika situationen?
- Hur noggrant och hur ofta följs ert arbete upp?
- Hur har kommunikationen inom företaget förändrats av digitaliseringen?
- Känner du att du som anställd kan gå till din chef med eventuella förbättringsförslag?
  - Får du gehör för dessa förslag?
- Har delar av verksamhetsstyrningen förändrats i samband med digitaliseringen och i så fall, på vilket sätt?
  - Hur har ledarskapet förändrats?
  - Förekommer fler eller färre uppföljningar?
- Hur har implementeringsarbetet gått till?
  - Vilka var med och utvecklade den digitala förändringen?