



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Implementering av teknik i den offentliga sektorn

- Vilken betydelse har cheferna och medarbetarna i implementeringsprocessen?

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation

VT18

Kandidatuppsats

Marielle Aurén, 910629

Josefine Pettersson, 930220

Handledare: Andreas Diedric

# Sammanfattning

Syftet med uppsatsen har varit att studera närmare på hur processen ser ut när den offentliga sektorn implementera ny teknik. I Göteborgs Stad görs en satsning av införandet av ny teknik i vård och omsorg som vi valt att studera närmare på. Vi valde detta då Göteborgs Stad har en styrgrupp som heter process och digitaliseringsforum som arbetar med implementeringen av ny teknik. Syftet har även varit att studera vilken betydelse chefer och medarbetare har under denna process. Uppsatsen utgår från en kvalitativ ansats där vi haft 11 semistrukturerade intervjuer som gett oss en bredare inblick på hur processen ser ut. Vår teoretiska utgångspunkt har varit implementering av en förändring, vilken betydelse som medarbetare har under processen och vilka misslyckanden som organisationen kan göra. Vi har även redovisat teorier som beskriver hur en organisation skall förhålla sig till implementering av ny teknik. Den slutsatsen vi har kunnat dra genom att vi har analyserat de teorier vi funnit med den empiriska data som vi samlat in har varit att Göteborgs Stad har en bra plan gällande hur de ska implementera ny teknik, de har också en klar vision och klara mål. Däremot så måste kommunikationen mellan chefer och medarbetare förbättras då den har en stor betydelse i implementeringsprocessen.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Frågeställningar .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
2. Teori .....	4
2.1 Strategi .....	4
2.2 Implementeringsprocess .....	5
2.3 Misslyckanden under implementeringsprocessen .....	6
2.4 Medarbetarna i implementeringsprocessen .....	7
2.5 Implementering av teknik.....	8
2.6 Offentliga sektorn.....	10
2.7 Sammanfattning teori .....	11
3. Metod .....	12
3.1 Val av forskningsansats.....	12
3.1.1 Kvalitativ metod .....	12
3.1.2 Hermeneutiskt synsätt .....	12
3.1.3 Tillförlitlighet och överförbarhet .....	13
3.1.4 Forskningsetik .....	13
3.2 Undersökningsform .....	14
3.2.1 Fallstudie .....	14
3.2.2 Deduktion, Induktion och Abduktion.....	14
3.3 Tillvägagångssätt.....	15
3.3.1 Val av datainsamlingsmetod .....	15
3.3.2 Dokumentstudie .....	15
3.3.3 Intervju .....	16
3.3.4 Urval.....	17
4. Empiri.....	18
4.1 Intentioner .....	18
4.2 Implementeringsprocessen .....	20
4.3 Synen på den nya tekniken.....	23
5. Analys.....	26
6. Slutsats .....	31
6.1 Vidare forskning.....	31
Referenslista: .....	i
Bilaga 1 .....	iv

# 1. Inledning

Utveckling av teknik sker ständigt (Bondarouk & Ruël, 2008) och inom organisationer används teknik och olika system för att underlätta och effektivisera arbetet. Hela tiden utvecklas och skapas nya program som erbjuds till organisationer. Ekonomistyrningsverket (ESV) (2018) påpekar vikten av att den offentliga sektorn behöver ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Kommunerna och landstinget har själva ansvar för detta skall följas och ESV (2018) menar att det idag går alldeles för långsamt fram. Att implementera utvecklingen av teknik i den offentliga sektorn genererar fördelar genom att skattepengar kan användas mer effektivt och att fokus istället kan läggas på andra viktigare saker i den offentliga sektorn (ESV, 2018). Eftersom den offentliga sektorn har i uppdrag utav regeringen att de måste förhålla sig till deras mål och visioner ser vi det intressant att studera närmare på detta i vår egna kommun, Göteborgs Stad, inom området vård och omsorg som har en styrgrupp som hanterar besluten om ny teknik<sup>1</sup>.

Sveriges regering satte 2016 upp en vision för socialtjänst, sjuk-och hälsovård om att:

”År 2025 ska Sverige vara bäst i världen på att använda digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd”  
(Färnlöf, 2017).

För att uppfylla denna vision måste alla regioner och kommuner i Sverige arbeta för att implementera mer hjälpande teknik i sina organisationer. År 2017 bestod Sverige utav 20 regioner och 290 kommuner (SKL, 2017) dessa ingår i den offentliga sektorn som styrs av allmänheten och finansieras av skatter (Arbetsgivarverket, 2017). Västra Götalandsregionen är en av regionerna som ständigt försöker att använda sig av ny teknik för att underlätta arbetet för medarbetarna. Där har Västsvenska kommunalförbundens samordningsorganisation (VästKom) år 2018 utvecklat en handlingsplan om hur kommunerna inom regionen ska arbeta för att utveckla tekniken och tillsammans komma närmre regeringens mål. VästKom (2018) belyser att om verksamheterna inom vård och omsorg arbetar som de gör idag så kommer resurserna inte att räcka om inte skatterna höjs. De hoppas

---

<sup>1</sup> Verksamhetschef, intervju i april 2018

att den nya tekniken ska kunna göra dem mer resurseffektiva, så att de klarar av att samhället kommer kräva mer insatser utan tillskott av resurser.

Göteborg är en av de kommuner som ingår i VästKom, då Göteborg Stad är en stor organisation har de valt att tillsätta en styrgrupp inom vård och omsorg för beslut om digitaliseringsfrågor. Vård och omsorg innefattar kommunal hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg, funktionshinderverksamhet och äldreomsorg. Gruppen består av representanter från olika verksamheter i kommunen och kallas Process- och digitaliseringsforum (PDF), de ger förslag på vad inom vård och omsorg som behöver utvecklas eller ändras och sedan söks lämplig teknik, som kan hjälpa organisationen, externt. För att implementera den nya tekniken så finns en förvaltning vid namn Intraservice som finns med som stöd under hela processen. De sköter även servicen och utbildningen av all teknik inom e-hälsan<sup>2</sup>.

## 1.2 Problemformulering

När organisationer väljer att implementera en förändring så kan det uppstå många olika hinder på vägens gång. Det kan vara problematiskt att genomföra en förändring då intentionen, strategin, inte alltid fungerar som planerat när man översätter den och implementerar den på organisationen (Mintzberg & Walters, 1985). Eftersom PDF gör planer om hur den nya tekniken ska implementeras på verksamheterna inom vård och omsorg i Göteborgs Stad så ser vi att detta är intressant att följa. Vi vill se hur de arbetar med införandet från det att planen finns på papper till att det implementerar tekniken på organisationen och se om det går som planerat. Vi vill se om Göteborgs Stad har behövt ändra något i planen eller om de har gått som det var tänkt. Samtidigt krävs det mer av medarbetarna och kraven ökar då den nya tekniken begär mer utav av användaren vilket leder till att medarbetarna måste få utbilda sig. Karsh (2004) hävdar att det är en större risk att organisationer misslyckas med att implementera ny teknik om de inte tar hänsyn till medarbetare. För att implementera tekniken på bästa sätt belyser hon vikten av att utbilda medarbetaren och lyssna på dennes synpunkter. Angelöw (2010) menar även han att om medarbetarna är mer positiva till implementeringen av förändringen så kommer de att engagera sig och vilja förstå den. Då Göteborgs stad är komplext med många anställda ser vi det intressant att se implementeringsprocessen utifrån

---

<sup>2</sup> Verksamhetschef, intervju i april 2018

medarbetarnas perspektiv. Vi ser det även intressant att se det från chefernas perspektiv för att få båda sidorna av hur implementeringen ser ut.

En annan teoretiker vid namn Kotter (1995) hävdar däremot att det viktigaste är att följa stegen i planen och inte hoppa över något utav dem. Han beskriver allmänt om vilka steg han menar att organisationer ska följa när de implementerar en förändring. Han belyser även vilka misstag i de olika stegen en organisation kan göra under ett förändringsarbete. Även Landaeta Olivo m.fl. (2016) beskriver att det är viktigt med effektiv planering när en organisation ska implementera ny teknik. Eftersom Göteborgs Stad har en välarbetad plan ser vi det som intressant att analysera hur de bäst implementerar ny teknik på deras organisation och om planen är lika viktig som de båda forskarna beskriver.

### 1.3 Frågeställningar

- Hur fungerar processen när offentliga sektorn implementerar ny teknik?
- Vilken betydelse har cheferna och medarbetarna i implementeringsprocessen?

### 1.4 Syfte

Syfte med denna uppsats är att ta reda på hur processen ser ut i den offentliga sektorn när de implementerar ny teknik och se vilken betydelse chefer och medarbetare har i processen.

### 1.5 Avgränsningar

I denna studie har vi avgränsat oss genom att enbart studera den offentliga sektorn, förvaltningen vård och omsorg i Göteborgs Stad. Detta har vi valt då de gör en satsning för att förbättra och utveckla tekniken inom sitt område. När vi senare i arbetet kommer att skriva Göteborgs Stad är det förvaltningen vård och omsorg inom Göteborgs Stad vi syftar på. Den teknik vi kommer nämna i uppsatsen kommer att vara det datorprogram och de digitala hjälpmedel (datorer, läsplattor, mobiler) som både medarbetare och chefer använder i sitt dagliga arbete. Vi har även valt att beskriva vilken betydelse chefer och medarbetare har för processen av implementeringen av ny teknik.

## 2. Teori

*I detta avsnitt redovisas tidigare studier om ämnet implementeringsprocess. Vi har valt att dela in vår teori i olika avsnitt för att läsaren ska få en klarare bild, i avsnittet tar vi upp teorier gällande strategi, implementeringsprocess, misslyckanden inom implementeringsprocessen, implementering av teknik och allmän teori om offentlig sektor.*

### 2.1 Strategi

Forskare har under många år studerat ämnet strategi och hur strategiprocesser går till, de har även studerat hur organisationer väljer att implementera en ny strategi och även hur gamla strategier går att förnyas (Mintzberg & Walters, 1985). Mintzberg och Walters (1985) har studerat ämnet strategi och har skapat en modell som beskriver hur olika strategier skapas. De beskriver två olika strategier, den ena kallar de för "intended strategy" och den andra kallar de "emergent strategy". "Intended strategy" är när strategin går som planerat, strategin blir precis som organisationen har tänkt sig att det skulle bli. Detta skulle inte fungera menar Mintzberg och Walters (1985) eftersom det är näst intill omöjligt att kunna räkna ut hur omvärlden kommer att bete sig till hundra procent. För att försäkra att organisationen har uppnått en "intended strategy" menar Mintzberg och Walters (1985) att det finns tre stycken kriterier som ska uppnås. Det första är att det inte ska finnas någon som helst tvekan från någon medarbetare i organisationen om vad som ska uppnås. Det andra kriteriet är att alla i organisationen ska vara med i utförandet av strategin. Det sista och tredje kriteriet är att om organisationen ska lyckas behöver den externa miljön kunna förutses.

Om organisationen inte uppnår "intended strategy", alltså att intentionen och implementeringen inte är exakt lika, så innebär det en "emergent strategy". En "emergent strategy" beskrivs som en strategi som inte alltid blir som man tänkt sig. Mintzberg och Walters (1985) menar på att eftersom en strategi påverkas av olika saker som bland annat externa faktorer så finns det inga strategier som är helt "intended" eller "emergent" utan strategier har en tendens att vara en blandning av båda. De påpekar att en strategi är en ständig process som inte har en början eller slut.

Weick (1987) hävdar att organisationer inte ska lägga för mycket tid på planen och idéerna eftersom att de oftast inte blir som organisationen har tänkt sig ändå. Han ser att implementeringen av förändringar är den viktigaste delen och det är också där tiden ska läggas. Kotter (1995) menar istället på att organisationen ska ha en väl uttänkt plan och att stegen i planen ska följas. Han belyser att det också är viktigt att följa implementeringsprocessen så att organisationen inte misslyckas.

## 2.2 Implementeringsprocess

Czarniawska och Sévon (1996) har studerat ämnet förändring och implementering av nya idéer i organisationer. De har studerat idéers uppkomst och hur idéer går från handling till verklighet. Idéer som översätts hävdar Czarniawska och Sévon (1996) inte alltid är en verbal process utan att det händer att idéen går från att vara verbalt till handling. Detta beskriver dem är att göra idéen till verklighet i organisationen och på så sätt blir förändringen genomförd, de förklarar att idén går från ”bild av handling” till ”plan av handling”. När bilden av handling har överförts och utvecklats till en plan är det sedan människorna som är nyckeln till att förändringen blir genomförd.

När Czarniawska och Sévon (1996) belyser ämnet om idéer i rörelse argumenteras det för att idén som överförs till praktiken är uppkomst av något helt nytt som inte existerat innan. Det gamla idéerna eller mönstren utvecklas inte utan det tar bort och en ny idé införs. Regnér (2003) är en annan forskare som tar upp ämnet om hur idéer formas, vart de uppkommer och hur de sedan utvecklas. Han diskuterar skillnaden mellan chefer som tar idéer från ”periferin” och de som tar idéer i från ”centret”. Han beskriver att de som tar idéer ifrån periferin har en induktiv stil och är de som studerar vad för idéer som finns utanför organisationen genom att utföra undersökningar hur liknande företag beter sig. De använder sig av ett ”trial and error” resonemang när de söker efter de nya idéerna. Alltså, idéerna uppkommer och sedan testas de, men ibland går det inte som planerat och då försöker man på nytt. Idéer i från centret beskriver Regnér (2003) som att de är deduktiva och att de är en motsats till periferin. I centret är tillvägagångssättet att organisationen tar de idéer som redan finns inom organisationen och sedan utvecklar dem. Regnér (2003) sätt att beskriva periferin liknar Czarniawskas och Sévon (1996) sätt att beskriva hur organisationen ständigt ska söka nya idéer och inte utveckla gamla. Regnér (2003) argumenterar att en deduktiv stil kan vara till användning när det är en turbulent och osäker period. Centralisering sker när organisationen



ser att en förändring behövs och för att förändringen ska bli genomförd inkluderar man idéer från periferin.

## 2.3 Misslyckanden under implementeringsprocessen

En annan forskare som tar upp misstag och misslyckanden som organisationen kan göra när de implementerar en ny idé är Kotter (1995). Han beskriver att när man implementerar en förändring på företaget så går förändringen igenom olika steg. Dessa steg måste genomföras i ordning enligt Kotter (1995), vilket menas att organisationen alltså inte kan hoppa över något utav stegen för då misslyckas förändringen. Han hävdar att det finns åtta stycken steg och inom varje steg finns det misstag som organisationen ofta gör. Kotter (1995) argumenterar för att om organisationen vill hänga med i den utvecklingen som sker i omvärlden så behöver organisationen förhindra att dessa misstag sker.

Det första misstaget, Misstag 1, innebär att det inte finns en känsla av nödvändighet hos medarbetarna. Att förmedla en känsla av att förändringen är nödvändig är viktigt för att organisationen ska få med sig sina medarbetare. När inte medarbetarna upplever förändringen som nödvändig eller tillräckligt brådskande så är det svårt att få den genomförd. Misstag 2 är att organisationen inte arbetar som en samlad grupp, detta påstår Kotter (1995) kan hända om organisationen inte har en tillräckligt stark projektgrupp som kan leda förändringen framåt. Misstag 3 innebär att en vision saknas, det behövs för att driva förändringen framåt. Visionen ska också vara realistisk, utan en tydlig vision kan medarbetarna uppfatta planer eller eventuella program som otydliga och förvirrande. Misstag 4 betyder att visionen som skapats inte kommuniceras ut på ett bra sätt. För att göra detta behöver chefer bli en levande symbol för den nya visionen och sprida den nya visionen på ett bra sätt. Misstag 5 är att medarbetarna ser svårigheter med förändringen, dessa blir ett hinder för att medarbetaren ska helt acceptera förändringen. Organisationens ledning måste vara uppmärksamma och ta bort eventuella hinder innan de fortsätter med implementeringen av förändringen. De ska uppmuntra sina medarbetare till varför förändringen behövs och vad den kan betyda för dem. Misstag 6 innebär att organisationen inte arbetar med kortsiktiga mål utan bara ser den långsiktiga visionen. Han påstår att organisationer behöver kortsiktiga mål för att motivera medarbetare till att fortsätta förändringsarbetet, eftersom förändring tar lång tid innan den har slagit rot i organisationen. Misstag 7 innebär att organisationen "tar ut segern i förväg", de ser att förändringen är på väg åt rätt håll och tror att den kommer att gå igenom. Detta menar han kan

orsaka att organisationen släpper på kontrollen och att de då faller tillbaka i gamla rutiner, vilket resulterar i att förändringen misslyckas. Det sista misstaget, misstag 8, innebär att organisationen inte lyckas förankra förändringen i organisationen på ett hållbart sätt. Det menar han beror på att medarbetare och chefer i längden inte håller uppe det nya sättet att arbeta, det blir alltså inte en förändring som håller i längden. Kotter (1995) hävdar att alla dessa 8 steg kräver mycket tid och att det är viktigt att ständigt följa upp förändringen. Det är även viktigt att inte överge förändringen när implementeringen är klar då han menar på att det tar 5–10 år innan en förändring blir till vardag för organisationen.

## 2.4 Medarbetarna i implementeringsprocessen

Weick (1987) har även han studerat förändring, hans fokus ligger på medarbetarna i förändringsprocessen. Han argumenterar för att medarbetarna är den viktigaste ingrediensen för att förändring ska ske. När medarbetarna förstår innebörden av förändringen och när de börjar ta till sig förändringen, det är då resultat av förändring kan ses. Kotter (1995) som nämnt innan hävdar mer att det viktigaste är att organisationen har en plan och att den kommuniceras ut till medarbetarna på rätt sätt. Medan Weick (1987) belyser att förändringen är en ständig process och att medarbetarna måste förstå planen innan förändringen kan ske.

En annan författare, Angelöw (2010), diskuterar hur människors reaktioner påverkar förändring och menar på att det får olika konsekvenser beroende på vilka reaktioner medarbetarna har på förändring. Positiva reaktioner på en förändring får medarbetarna när de tror på en förändring som kan göra att någonting blir bättre än innan. Effekten blir tvärt om när medarbetarna har en negativ reaktion på förändring. Negativ reaktion på en förändring kan bero på att medarbetarna inte känner sig delaktiga, de ser då inga fördelar med förändringen. Då medarbetarna inte tror på förändringen utan tror det leder till försämringar gör det att de inte blir engagerad i arbetet som förändringen innebär. Om medarbetarna inte är villiga att hjälpa till med förändring hävdar Angelöw (2010) att det beror på att dom inte förstår behovet av förändring. För att medarbetarna ska vara positiva till förändringen av införandet av ny teknik behöver resurser läggas på att utbilda medarbetare i användandet så att den nya tekniken kan utnyttjas på rätt sätt (Angelöw, 2010).

För att lyckas med ett förändringsarbete behövs det medarbetare som är delaktiga i processen. Delaktighet kan innebära att medarbetarna är med i diskussionen gällande åtgärder eller

formulera mål, annars kan det lätt leda till motstridigheter. Angelöw (2010) presenterar tre olika förändringsstrategier som han kallar den toppstyrda, den representativa och den delaktiga. Toppstyrda förändringsstrategier karakteriserar en snabb förändring, något som behöver lösas på kort sikt och krav kommer ofta uppifrån. Ledningen har utformat en handlingsplan innan fler människor i organisationen involveras. Denna typ av förändringsstrategi får ofta motstånd och beror på att medarbetarna sällan får vara med och komma fram till eller diskutera olika förslag till handling. Därav är medarbetarna inte engagerade eller villiga att genomföra förändringar. Den representativa förändringsstrategin bygger på att ledningen skapar en projektgrupp där de är involverade i idén, planeringen och även genomförandet. Antingen så accepteras förändringen av projektgruppen eller så vill de inte vara med och engagera sig i förändringen. Sista fasen Angelöw (2010) skriver om är den delaktiga förändringsstrategin. Strategin innebär att alla ska vara delaktiga i förändringsarbetet och organisationen ska ha en tydligt plan sedan ska de utföra planen och sist följa upp. Detta förändringsarbetet kan oftast kräva mycket tid för organisationen men däremot blir medarbetarna mer engagerade och motiverade i förändringsprocessen.

## 2.5 Implementering av teknik

Det finns teori om hur organisationer bäst ska lyckas med implementering av ny teknik (Bondarouk & Ruël, 2008), Karsh (2004) påstår att organisationer måste ha en klar strategi för att ens klara av implementeringen. Däremot är det inget nytt med att förändring kan skapa oro bland medarbetarna, människor har en tendens att uppleva förändringar negativt på grund utav att de ser processen som besvärlig och kan ofta bli rädda för förändringen (Angelöw, 2010).

Det finns de som anser att det är viktigt att följa med i utvecklingen av ny teknik, och att införa ny teknik är ett av de krav som samhället har på organisationer. Detta gör att organisationer ofta känner sig tvungna att införa ny teknik för att tillfredsställa medborgarna i samhället (Sigmund & Kristensen, 2009).

Ibland kan dock ny teknik komma för tidigt, ett exempel på det är cashcard som introducerades i Sverige på sent 1990 tal. Ett antal bankerna gick ihop och skapade något som hette cashcard, det började med att införa detta i en stad i Sverige som ett pilotprojekt. Resultatet av detta projekt var att de stora butikskedjorna vägrade tillslut att ta emot cashcard,

vilket gjorde att fler butiker följde efter. Detta för att det var jobbigare att ta emot betalning med cashcard för butikerna. Eftersom att butikerna inte tyckte om cashcard så uppmuntrade dem inte sina kunder att använda, vilket ledde till att kunderna avstod att använda det. Detta resultat tros bero på att butikerna och kunderna inte kände något behov av den nya tekniken och valde då att inte använda den. (Holmström & Stadler, 2001)

Landaeta Olivo m.fl. (2016) beskriver att om organisationer ska lyckas med implementering av ny teknik är det viktigaste att de har en effektiv planering om hur denna implementering ska se ut. Bondarouk & Ruël (2008), hävdar däremot att om inte användaren vill arbeta med den nya tekniken och om de inte får hjälp med stöd om hur de ska använda tekniken kommer det att misslyckas. De menar på att det är viktigt att personalansvarig gör en plan för hur denne ska motiverar sina anställda. De ska även ta med i planen att de ger återkoppling till sina anställda när det kommer till den nya tekniken. De påstår också att om de anställda får vara med och känna sig delaktiga i projektet så tar de emot den nya tekniken bättre och är då mer angelägna att lära sig den. Även Kang'a m.fl. (2016) tycker att det är viktigt att slutanvändarna är delaktiga i beslutet om vilken typ av teknik som tas in i arbetet så att de känner att den är nödvändig.

För att klara implementeringen menar Karsh (2004) att organisationen måste designa en implementeringsplan med nio viktiga aspekter. Karsh nio aspekter matchar många av de viktiga delarna som tagits upp tidigare i teoriavsnittet, men inte i en samlad plan som Karsh (2004) väljer att göra.

Hon börjar med att beskriva en av förutsättningar som behövs för att planen ska lyckas, vilket är att den högsta ledningsgruppen är engagerade i projektet och den nya tekniken. Vidare hävdar hon att ledningsgruppen bör göra en strukturerad plan som slutanvändarna får ta del av, detta är för att de ska förstå varför den nya tekniken behövs och vad som kommer hända. Detta kommer enligt Karsh (2004) lugna de anställda och göra dem mindre rädda för den förändring som sker i samband med den nya tekniken och även få dem att känna sig delaktiga i planeringen. Efter organisationen har gjort en plan menar Karsh (2004) på att de ska utbilda sin personal så att de lär sig den nya tekniken vilket ger dem säkerhet och gör dem mer trygga i arbetet. När personalen har blivit tränade så tycker hon att organisationen ska utföra ett pilotprojekt, vilket betyder att de ska testa sin plan på ett antal grupper i organisationen. Detta

påstår hon ska hjälpa till för att upptäcka fel med planen som man sedan kan ändra på innan man applicerar tekniken på hela organisationen.

Kommunikation och återkoppling är två andra delar som Karsh (2004) belyser. Hon beskriver att det är viktigt med kommunikationen redan från början och att den fortsätter vara bra under hela implementeringen. Karsh (2004) hävdar att den även är viktig efter implementeringen är slut eftersom att slutanvändaren ska ha det lätt att få hjälp från både ledning och tekniskt stöd. Återkopplingen är också en viktig del enligt Karsh (2004) och organisationen bör enligt henne införskaffa sig en hjälp-disk som är öppen dygnet runt så att slutanvändarna ska kunna komma med sina synpunkter och idéer när som. Detta ger slutanvändarna ännu mer känsla av att de är med i beslutsprocesserna.

Karsh (2004) hävdar att under alla tre stegen av implementering (före, under och efter) så är det viktigt med stimulering, hon menar att slutanvändarna ska kunna använda den nya tekniken i ett provprogram där det är okej att göra fel, så att de kan känna sig trygga i den nya tekniken. Sista punkten Karsh (2004) vill belysa, vilket, hon påpekat i hela sin artikel, är att slutanvändaren måste känna att deras deltagande är viktigt och att deras synpunkter räknas för att projektet med implementering av ny teknik ska fungera.

## 2.6 Offentliga sektorn

Den offentliga sektorn ses fortfarande som byråkratiskt och konservativt, i betydelsen att organisationen är mycket hierarkisk och styrs av lagar och regler som råder i landet. Det betyder också att regeringen kan sätta upp mål, lagar och regler som offentliga sektorn måste följa (Bloch & Bugge, 2013). När regeringen stödjer den nya tekniken så blir det en större motivation för den offentliga sektorn att implementera den i organisationen (Lewis m.fl., 2013)

Lewis m.fl. (2013) beskriver ett fall gällande en implementering av ny teknik i Sveriges Television (SVT). De förklarar att första idén till den nya implementeringen kom från en journalist, idén blev bara ett pilotprojekt och gick inte vidare i utvecklingen. Däremot när kulturministern bestämde att en annan stor teknisk förändring skulle ske i SVT så togs en liten del av förslaget med i projektet. Efter en period med tre olika chefer så valde den sista chefen att satsa på den nya tekniken. Detta genom att en projektledare sattes in för att just

implementera den nya tekniken. Så med stöd från regering och även chefen så gick implementeringen av den nya tekniken till slut igenom.

## 2.7 Sammanfattning teori

För att vi skulle kunna besvara våra frågor ”Hur fungerar processen när offentliga sektorn implementerar ny teknik?” och ”Vilken betydelse har cheferna och medarbetarna i implementeringsprocessen?” valde vi att fördjupa oss kring teorier som handlar om implementering och förändringsarbete i olika organisationer. Vi lyfter särskilt fram de teoriavsnitt som beskriver olika tillvägagångssätt för en organisation som skall implementera en förändring. Vi diskuterar även om hur olika forskare ser olika på implementeringsprocessen och vilka misstag som organisationer ofta gör i samband med den. För att få en djupare kunskap om hur medarbetarna påverkas och fungerar när det sker förändringar i organisationen såg vi till teorier som belyser även detta ämne. Särskilt fokus la vi på vad forskare hade att säga om just implementering av teknik då det var detta var syftet med uppsatsen. I rubriken nämnder vi särskilt det som kallas offentlig sektor för att läsaren lättare skall kunna få en bild av vilken organisation som berörs.

I analysen vill vi synliggöra den bild som intervjumaterialet ger kring vilket fokus Göteborgs Stad har när det gäller implementeringsprocessen av teknik. Vi vill se om det finns ett mönster i berättelserna som kan styrka om det är handlingsplaner och organisationen eller medarbetarna som står i centrum. Vi väljer att lägga mycket vikt i medarbetarnas och chefernas beskrivningar om hur de ser till processen, detta efter som vi i teorin kunde se att deras medverkan spelade en stor roll. Genom att se hur intentionerna ser ut när Göteborgs Stad ska implementera ny teknik och hur implementeringsprocessen verkligen ser ut hoppas vi kunna se om de gör några av de typiska misslyckanden i processen som nämns i de olika teorierna.

## 3. Metod

*I metodavsnittet redogör vi för vilken forskningsansats vi har valt att använda oss av. Vi kommer även beskriva hur vi gått tillväga när vi utfört vår undersökning och samlat in material.*

### 3.1 Val av forskningsansats

#### 3.1.1 Kvalitativ metod

I vår uppsats så kommer vi studera hur processen ser ut när organisationer implementerar ny teknik. För att kunna besvara detta har vi genomfört en kvalitativ studie. Detta valde vi att göra därför att när vi gör en kvalitativ studie så tolkar vi den information vi får fram, vilket vi har gjort i vår uppsats (Lind, 2014). Vi har med hjälp av djupintervjuer och dokumentation från Göteborgs Stad samlat empiri, vi har sedan redovisat den empiri vi ansåg var relevant i relation till vår forskningsfråga. Genom att göra djupintervjuer hoppades vi på att få en djupare förståelse för hur implementering av ny teknik i Göteborgs Stad ser ut, vi ville även få svar på hur människorna i organisationen förhöll sig till implementeringen av ny teknik. Intervjuerna gav oss också möjlighet att kunna ställa följdfrågor och även återkoppla vid behov.

Efter insamlingen av empirin så har vi analyserat de bearbetade materialet tillsammans med befintliga teorier för att sedan ge vår tolkning av hur implementeringsprocessen av ny teknik går till. Vi är medvetna om att respondenterna kan ha format sina svar efter vårt syfte och inriktning, vi är även medvetna om att vår tolkning kan ha påverkat vårt resultat (Lind, 2014). Det är också därför vi vet att vår uppsats inte har kommit fram till en absolut sanning. Utan det är vår och våra respondents tolkning av hur organisationen vi studerat har gått tillväga gällande implementeringen.

#### 3.1.2 Hermeneutiskt synsätt

Det synsätt vår uppsats bygger kring är det hermeneutiska synsättet. Då vi ville förstå hur processen gick till av implementering av ny teknik, samt medarbetarnas och chefernas roll i processen, har vi intervjuat chefer och medarbetare i Göteborgs Stad. Detta för att se vilken

betydelse de hade för processen och på så sätt få en djupare förståelse hur implementeringen har gått till. Det viktiga när man ser det från ett hermeneutiskt synsätt är att vi är medvetna om att våra respondenter har analyserat vårt syfte med intervjuerna och därefter tolkat vad denne tror att vi vill ha för svar. Det är även viktigt att veta att vi har tolkat respondenternas svar utifrån vår egen tillvaro. Slutsatsen blir då att det vi analyserat kan inte ses som fakta och en absolut sanning, utan det är vår tolkning. (Thurén, 2007)

### 3.1.3 Tillförlitlighet och överförbarhet

Eftersom vi har valt att redovisa vilken organisation vi valt att studera så ökar vår uppsatsautenticitet. Autenticitet betyder att det empiriska material vi har samlat in är äkta, när vi väljer att presentera Göteborg Stad som den organisation vi valt att granska är det enkelt för läsare att finna information om organisationen (Lind, 2014). Kritiken som kan ses mot valet att redovisa organisationen är att respondenterna kan vinkla sina svar utifrån att organisationen ska ses på ett mer positivt sätt.

Lind (2014) belyser att en uppsats pålitlighet ökar om läsaren förstår hur intervjuerna gick till och att de förstår att de utförts på ett konsekvent sätt. Därför valde vi att i metod avsnittet beskriva hur intervjuerna gått till och även bifoga intervjumallen (se bilaga 1). Lind (2014) beskriver även att när en uppsats har en kvalitativ forskningsansats så är det viktigt att empirin är relevant gentemot dess forskningsfrågor och syfte för att den ska vara mer träffsäker. Vi har därför valt att ha intervjufrågor som bygger på våra forskningsfrågor och vårt syfte.

### 3.1.4 Forskningsetik

När vi har genomfört våra intervjuer så har vi förhållit oss till de fyra forskningsetiska kraven, Vi har informerat våra respondenter om syftet med intervjun och att svaren kommer endast användas i forskningssyfte. Genom att informera våra respondenter om detta har vi uppfyllt informationskravet och nyttjandekravet. Vi har även förklarat att intervjun är frivillig och kan avslutas när som helst och att respondenten är anonym. Genom att utlova anonymitet så har vi lovat att skydda respondenternas identitet och personuppgifter, vi har informerat att det är bara vi som kommer att ha tillgång till materialet. Vi har även informerat att om respondenterna skulle vilja avbryta samarbetet även efter intervjun så är detta okej. Informationen om anonymitet och frivillighet gör att vi uppfyller de två sista kraven,



samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Det var viktigt för oss att respondenten samtyckte med allt vi informerade om innan vi kunde börja intervjun, skulle det vara några tveksamheter så hade vi valt att inte genomföra intervjun i respekt och förståelse med respondenten. (Lind, 2014)

## 3.2 Undersökningsform

### 3.2.1 Fallstudie

För att bestämma vilken undersökningsform vår uppsats skulle utgå ifrån såg vi till problemformuleringen och syftet. Då det finns olika tekniker för att samla information försökte vi se vilken teknik vi tyckte var mest relevant för vår uppsats. En av det vanligaste teknikerna att använda sig av är fallstudie, vilket även vi valde att använda oss av. En fallstudie är en undersökningsform där skribenten har hämtat information utifrån en begränsad grupp, vi har i vårt fall intervjuat 11 personer som arbetar inom Göteborgs Stad. Vi valde fallstudie för att den tekniken används för att få en så djupgående information om ämnet som möjligt. Detta var bra då vi ville få reda på hur implementeringsprocessen av teknik går till och vilken betydelse som människorna i organisationen har på processen. (Patel & Davidsson, 2003)

### 3.2.2 Deduktion, Induktion och Abduktion

För att få en så bra bild av verkligheten som möjligt sker utgångspunkten från teori och empiri på olika sätt beroende på vilken typ av studie som har genomförts, de olika förhållningssätten är induktion, deduktion och abduktion. Den deduktiva analysstrategin utgår ifrån den teoretiska synvinkeln och har både sin utgångspunkt och sin slut punkt där. Den induktiva analysstrategin utgår inte från teorin i samma utsträckning som den deduktiva analysstrategin, utan där är teorin mindre styrande. Istället utgår forskningsarbetet ifrån empirin som sedan mynnar ut i att utveckla redan befintliga teorier (Lind, 2014). Abduktion innebär att skribenterna går fram och tillbaka mellan teorin och forskningsobjektet, det är en blandning mellan induktion och deduktion. Abduktion är metoden vi valde att använda oss utav då vi utgått ifrån teorin för att sedan jämföra vad som sagts i intervjuerna i verkligheten, vår empiri.

Vår empiri har vi sedan kopplat med relevant teori, detta för att det enkelt ska kunna omprövas i ett nytt fall (Patel & Davidsson, 2003).

## 3.3 Tillvägagångssätt

### 3.3.1 Val av datainsamlingsmetod

För att vi skulle kunna besvara vår frågeställning och vårt syfte valde vi att samla in primärdata i form av djupintervjuer. Vi ansåg att intervjuer skulle ge oss mer inblick i hur implementeringen såg ut och hur människorna påverkas än om vi hade en enkät, då vi har chans att ställa följdfrågor och be dem utveckla sina svar. Som tidigare nämnt så har vi informerade vi våra respondenter om de forskningsetiska kraven innan intervjuerna. Vi har förklarat vårt syfte, berättat att intervjun är frivillig, berättat att respondenten är anonym och att svaren endast kommer användas i forskning.

Varje intervju har varit strukturerad med samma teman av frågor. Frågorna har dock skiljt sig en aning med tanke på om vi intervjuat chefer eller medarbetare. Efter intervjuerna har vi transkriberat allt materialet och bestämt vad som var mest relevant att ta med för att besvara vår forskningsfråga. Den informationen som är relevant har vi sedan tagit med i empirin, vi valde att analysera empirin i relation till teorin för att på så sätt se om vår empiri skiljer sig ifrån tidigare forskning (Lind, 2014). Genom denna analys har vi sedan kunnat dra en slutsats om hur processen går till när organisationer implementerat teknik, vi vet att denna slutsats inte är en absolut sanning utan att det är en tolkning vi har gjort av verkligheten (Thurén, 2007).

### 3.3.2 Dokumentstudie

För att vi skulle få en större förståelse för den digitala satsningen som sker i Göteborgs Stad har vi läst och sammanställt innehållet i olika dokument som vi har fått ta del av. Den nya förståelsen från dokumenten gjorde det enklare för oss att intervju våra respondenter och även analysera och tolka svaren på ett sanningsenligt sätt. Vi har även använt oss av information från dessa dokument och vävt ihop den med vår empiri för att ge en bredare bakgrund till intentionen och implementeringen av teknik.

### 3.3.3 Intervju

Genom att ta reda på hur processen ser ut i Göteborgs Stad när implementering av ny teknik sker har vi samlat information genom 11 semistrukturerade intervjuer med arbetande i Göteborgs Stad. Personliga intervjuer med chefer och medarbetare har gjorts, i en ostörd miljö så att respondenterna har kunnat känna sig trygga att svara öppet på frågorna. Intervjufrågorna har varit utformade utifrån det syfte och de frågeställningar vi har i uppsats. Frågorna har varit öppna frågor så att respondenterna har kunnat svara så brett och fritt som möjligt. Vi har riktat frågorna på olika sätt beroende på om det varit en person med en ledande roll eller en av medarbetarna i Göteborgs Stad.

Inför varje intervju har vi börjat med att förklara syfte med intervjun och vikten av hur viktig respondentens bidrag är för oss. Vidare har vi berättat hur vi kommer använda svaren vi fått in från respondenten. När frågorna har ställts under intervjun har vi tagit hänsyn till vilken grad av standardisering och strukturering som frågorna är utformade. Med standardisering menas hur stort ansvar som lämnas till respondenten vi intervjuar. Hur frågorna är strukturerade innebär hur fria frågorna är att tolka fritt för respondenten. Vi ville ge respondenten så stort utrymme som möjligt att svara på frågorna och därav har vi använt oss av en semistrukturerad intervjuform. De vill säga öppna frågor utan fasta svarsalternativ där det inte varit möjligt att svara ja eller nej. I vår uppsats kommer våra respondenter att vara anonyma, detta för att ge dem tryggheten att läsaren inte vet personligen vem det är. Det är irrelevant för oss att ha med deras namn eller kön då det inte påverkar vårt syfte eller frågeställning. (Patel & Davidsson, 2003)

Huruvida vi valt de respondenter vi valt har bestämts utifrån att vi vill få en så bred uppfattning som möjligt. Digitaliseringsprojektet i Göteborgs Stad är komplext och för att vi ska få en bred inblick i hur processen går till från en nedskrivna plan till hur det går till i verkligheten så har vi valt att intervjua både verksamhetschefer, enhetschefer och även medarbetare i organisationen. Våra kriterier utifrån val av respondenter var i första hand att personerna har eller arbetar just nu med digitaliseringsprojektet.

Den empirin vi har valt att redovisa i empiriavsnittet är information vi kunde relatera till teorin. Genom att vi har valt att ställa frågor om intentionerna, strategierna, implementeringsprocessen och hur medarbetarna påverkas av implementering så har vi enkelt

kunnat analysera empirin och se vad som stämmer överens och vad som inte stämmer överens med teorin. I intervjuerna var det ofta som vi såg konkreta exempel som vi kunde koppla till teorin, men även information som vi inte kunnat koppla direkt till befintlig teori. Ett konkret exempel på ett citat som vi har använt oss av och kunnat koppla till teorin är ”det ser fint ut på papper, men det funkar inte i verkligheten”, vilket är något vi funnit att många teoretiker beskriver. Mintzberg och Walters (1985) beskriver att det är vanligt att planen inte alltid överensstämmer med själva implementeringen.

### 3.3.4 Urval

Vi har valt att enbart studera Göteborgs Stad och den styrgrupp som just nu arbetar med implementeringen av ny teknik. Därav har vi valt ut personer som arbetar inom projektet och olika personer inom flera steg i organisationen för att få en bredare förståelse för implementeringen av ny teknik. Då vi haft tidsbrist valde vi att intervjua personer vi har en relation till sen tidigare, vi gjorde alltså ett bekvämlighetsurval, vilket betyder att vi valde efter vad som var tillgängligt (Denscombe, 2016). Efter vi intervjuat en av respondenterna i bekvämlighetsurvalet hjälpte denne oss att få sex stycken andra intervjuer, det beskriver Descombe som ett snöbollsurval. Snöbollsurval är när en intervju leder till en ny intervju med en ny person (Denscombe, 2016).

Vi har haft djupintervjuer med en verksamhetschef, tre stycken som arbetade i ledande positioner i organisationen, en ekonomiassistent och sex stycken medarbetare ur olika delar av organisationen. Med medarbetare menar vi de som arbetar närmast med brukarna, de personerna som är i behov av vård eller hjälp. Respondenterna har alla arbetat inom kommunen från två år upp till 30 år, vilket ger oss en bred urvalsgrupp. Det har varit ett brett spann mellan åldrarna på våra respondenter, fyra personer var under 40 år, fyra personer var mellan 40–55 år och tre personer var över 55 år. Det som är viktigt att tänka på är att den offentliga sektorn mest består av kvinnliga anställda vilket gör att de flesta av våra respondenter är kvinnor<sup>3</sup>. Vi har dock inte valt att lägga någon vikt vid respondentens kön då vi ansåg att det inte skulle göra någon skillnad i vår uppsats.

---

<sup>3</sup> Verksamhetschef, intervju i april 2018

## 4. Empiri

*I detta avsnitt kommer vi att presentera de svar vi har fått av våra respondenter, svaren kommer från chefer och medarbetare i Göteborgs Stad inom verksamheten vård och omsorg. Vi väljer att dela in empirin i olika avsnitt för att på ett enklare sätt kunna analysera svaren senare i uppsats och att de ska bli enklare för läsaren att följa med i uppsatsen.*

### 4.1 Intentioner

År 2025 så är regeringens vision att Sverige ska ”...vara bäst i världen på att använda digitaliseringen och e-hälsans möjligheter”, detta för att kunna hjälpa människor till bra hälsa och ökad välfärd (Färnlöf, 2017). I de olika regionerna och länen i Sverige finns olika grupper som arbetar för att uppfylla denna vision (VästKom, 2018). VästKom är den organisationen som hjälper Västra Götalandsregionen med till exempel den tekniska utvecklingen med fokus på e-hälsan. Många av deras planer ligger sedan som en grund för kommuner inom regionen, de kommunerna anpassar sedan planen ut efter sina behov i verksamheten. Göteborgs Stad är en av kommunerna som har tagit fram en egen plan och har också delar av sin organisation som arbetar med utformningen av ny teknik och vad som behövs och inte behövs i de olika verksamheterna. En av cheferna beskriver att för att kunna se till att de offentliga verksamheterna inom landsting och kommuner följer de lagar som finns så har de satts ut en särskild myndighet som följer upp detta. Som nämnt innan så kan inte kommunerna helt och hållet bestämma hur snabbt och hur förändringarna ska ske. De kan ibland ske att statliga besked bestämmer att införa en teknik som inte har uppmärksammats av Göteborgs Stad, men som de måste införa och ibland så stämmer de statliga besluten överens med de behoven Göteborgs Stad ser.

Den största anledningen till att Göteborgs Stad väljer att göra en satsning på tekniken inom e-hälsan är för att de bedömer att kraven från samhället ökar, medborgarna vill till exempel kunna ha insyn i sina ärenden hos kommunen och att deras uppgifter ska förvaras på ett säkert sätt. Den nya tekniken är tänkt att förebygga risken för dubbelarbete och gör det enklare för alla, både inom samhället och inom verksamheterna, att ta del av olika offentliga handlingar. Göteborgs Stad är även oroliga att om de inte följer med i utvecklingen av tekniken förlorar de medarbetare eftersom andra arbeten blir mer attraktiva. Det är även nödvändigt att utveckla

tekniken då antalet brukare, det vill säga de människor som medarbetarna tar hand om, ökar ständigt. Göteborgs Stad hoppas att de ska klara av att ta hand om ett ökat antal människor om man kan utföra delar av sitt arbete med hjälp av tekniken eftersom man ser att det är svårt att få resurserna att räcka till alla i framtiden. De strävar efter att bli mer resurseffektiva, vilket de hoppas på ska leda till att de kan spara in pengar på vissa saker, pengar som kan användas för andra viktiga ändamål.

Göteborgs Stad har något som de kallar tjänsteplan som beskriver hur den nya tekniken ska utvecklas och användas, denna plan beskriver utvecklingen i åtta steg. Första steget är att de ska identifiera behoven som de olika målgrupperna inom vård och hälsa har. Behoven skiljer sig också mellan de olika grupperna av medarbetare, en socialsekreterare, en person som arbetar direkt med brukaren, har inte samma behov av tekniska hjälpmedel som en verksamhetschef till exempel. Sedan som steg två, ser man på vilken teknisk utveckling som behövs och hur de ska gå tillväga för att genomföra förändringen. I tredje steget förklaras det varför det görs en förändring och vilka det kommer att påverka. Därefter så beskrivs det vilka av samhällets lagar och regler som organisationen måste förhålla sig till när det gäller implementeringen av ny teknik. I steg fyra beskriver de vilka risker, både direkta och indirekta, som kan skapas när implementeringen sker. Sedan beskrivs det hur de olika grupperna i Göteborgs Stad ska förhålla sig till den säkerhetsnivå som de måste följa. De beskriver i näst sista steget hur målen ska uppnås med hjälp ut av den nya tekniken och i det sista steget beskrivs vad de hoppas att den nya tekniken kan göra för de olika delarna i verksamheten.

Själva beslutet börjar med att styrgruppen Process- och digitaliseringsforum (PDF), som består av representanter från olika verksamheter i staden, ger förslag på vad som behöver ändras eller utvecklas. Förslaget presenteras sedan för kommunfullmäktige som fattar beslut om att planer och program ska genomföras. Kommunfullmäktige ger sedan uppdrag till olika nämnder eller bolag vad de behöver göra för att genomföra planen. När det gäller planens så är det en av förvaltningarna, Intraservice, som ska vara stöd till hela staden för att genomföra förändringen. Varje nämnd och förvaltning för vidare informationen om innehållet i planen till sina medarbetare. De erfarenheter som förvaltningarna får vid genomförandet, till exempel genom respons från medarbetarna, kan göra att man måste återkoppla till styrgruppen PDF, för att de vid behov ska kunna göra förändringar i planen. Om större förändringar behövs göras så kan man behöva lyfta frågan till kommunfullmäktige för nytt beslut.

När beslutet har tagits om vilken ny teknik som ska implementeras så görs först ett så kallat pilotprojekt. Detta betyder att Göteborgs Stad testar den nya tekniken på en del av verksamheten först, detta är för att de ska se eventuella brister. En av cheferna väljer att beskriva processen med pilotprojektet såhär:

”Pilotprojektet genomförs och efter genomförandet ska detta utvärderas och eventuella problem som uppstått ska rättas till innan de implementerar den på alla verksamheter”.

När de implementerar den nya tekniken så är den vanligaste modellen att den centrala stödförvaltningen, Intraservice, utbildar ett antal personer i de olika delar i organisationen som berörs. De personerna får en grundläggande kunskap om hur den nya tekniken används. Dessa personer har sedan ansvaret att utbilda sina kollegor i verksamheten, de agerar även som stöd om det skulle vara någon som har problem i senare skede.

## 4.2 Implementeringsprocessen

”Det ser fint ut på papper, men det fungerar inte alls i verkligheten”.

Så väljer en av medarbetarna att beskriva hur intentionen och implementeringen skiljer sig. Intentioner är hur man planerar att ett projekt ska bli, denna plan översätter man sedan till olika åtgärder och aktiviteter för att få det man vill göra att fungera i verkligheten, även kallat implementering i verksamheten. Enligt de medarbetare vi har intervjuat så är det många som anser att planen inte alltid fungerar lika bra när man implementerar den i verkligheten, som den ska fungera enligt pappret. Ett annat problem är att några av medarbetarna inte har fått ta del av planen och vet inte vad som kommer att ske inom organisationen. Detta gör att vissa av medarbetarna inte har någon insikt i vilka mål som finns för införandet av ny teknik. Cheferna har desto mer insikt i vilka målen är och hur de ska uppnås.

Som nämnts innan så görs det ett pilotprojekt som ska testa idéerna i lite mindre skala. Då kan organisationen upptäcka saker som inte fungerar som man tänkt och därmed förhindra att stora problem uppstår senare i implementeringen när det är fler som är inblandade och det kan vara svårare att fixa felen. Dessa pilotprojekt genomförs, men väldigt ofta så glöms det av

eller så finns det för lite tid att utvärdera projektet. Detta resulterar då i att de fel som har upptäckts under pilotprojektet inte hinner rättas till innan tekniken implementeras inom hela verksamheten. Medarbetarna beskriver att viss teknik som fungerar på en del av organisationen inte alltid fungerar i en annan del då personalen till exempel kan ha väldigt svårt för teknik, de är ovana och har aldrig fått lära sig tekniken i grunden. Cheferna menar på att målen med ny teknik kan ibland vara för högt satta i förhållande till hur verkligheten ser ut och de förutsättningar som finns. Detta kan ses som att det påverkar implementeringen av teknik negativt. Det har även tidigare blivit problem gällande hur projektet bekostas, det händer att ett projekt kan gå över budget vilket också leder till att man måste planera om hela genomförandet.

En annan del av implementeringen är utbildningen, den genomförs vanligtvis i Göteborgs Stad genom att man ”utbildar utbildare”. Det betyder att vissa medarbetare får utbildningen först för att de ska lära sig innan resten av organisationen ska lära sig. Detta för att dessa medarbetare både ska utbilda sina kollegor och för att de ska hjälpa och stötta upp ifall medarbetarna stöter på några problem med den nya tekniken, eller om de inte förstår vad de ska göra. Cheferna tycker att utbildningarna fungerar som de är tänkta, däremot märker de att många medarbetare vill ha information om vad de kan förvänta sig av den nya tekniken och hur den ska göra arbetet enklare innan de vill börja utbilda sig i själva arbetssättet. Därför måste cheferna många gånger planera om för att få in flera informationsmöten för de anställda. Det finns de medarbetare som inte tycker att den utbildning de får är tillräcklig. De äldre medarbetarna är missnöjda med att utbildningen endast sker en gång, vilket de tycker är för lite tid för att lära sig allt. En medarbetare menade på att:

”Det förväntas utav oss att vi ska kunna allting direkt men att det är för mycket att lära sig alla nya steg och procedurer på bara ett utbildningstillfälle”

Däremot beskriver de medarbetarna som är yngre att de tyckte att det var mycket att lära sig med den nya tekniken, men att de inte var några problem att lära sig det på ett tillfälle. De beskrev även att de har märkt att de äldre har det svårare att förstå den nya tekniken.

Det finns faktorer som påverkar implementeringen av ny teknik i den offentliga sektorn både interna och externa faktorer. Externa faktorer är ett problem som kan påverka organisationen, dels för att de själva inte kan påverka dessa problem och dels för att de är svåra att förutse för



den interna organisationen. När en extern faktor uppstår, som när det företag som ska leverera den nya tekniken är försenade med leveransen, kan det inte påverkas av projektledare eller chefer. Däremot är det projektledarna och cheferna som måste planera om för hela verksamheten när ett sådant problem uppstår. Det betyder att en ny plan måste uppföras för att kunna tackla detta problem som organisationen själva inte kan styra över eller har tillräcklig information om, detta ser några chefer som en utmaning.

En annan utmaning för cheferna är att motivera sina medarbetare till den nya tekniken eftersom att medarbetarna ibland har svårt att se hela bilden. Medarbetarna kan ibland uppleva att den nya tekniken är svår när man börjar använda den, då den nya tekniken gör det långsammare och mer komplicerat för medarbetarna. I dessa fall så försöker cheferna motivera dem till varför de ska använda den. De beskriver att det är dels svårare i början med ny teknik och att det efter en tid blir lättare. Det är dock inte alltid att de går mycket snabbare för just de medarbetare som använder den nya tekniken, men att det hjälper mycket i andra delar av verksamheten som då blir mer effektiva. Detta beskrivs av cheferna som att det ibland är svårt för medarbetarna att förstå, men att cheferna försöker få dem att se till helhetsbilden för hur de hjälper organisationen. En viktig del i chefens roll är därför att kommunicera ut målen och planen om den nya tekniken för att medarbetarna ska kunna förstå hela innebörden av den nya tekniken.

Som nämnt innan så kräver några av medarbetarna att de ska informeras om vad den nya tekniken ska användas till och varför det nya sättet att arbeta är bättre än det andra, innan de är beredda på att lära sig det nya arbetssättet. Medarbetarna tycker dock inte att kommunikationen mellan dem och de högre cheferna fungerar så som de skulle vilja. De känner sig inte delaktiga i besluten som tas om den nya tekniken och de håller heller inte alltid med om att den nya tekniken förenklar vardagen för dem. Deras syn är att många gånger så är den nya tekniken mer tidskrävande än tidigare. Även bristen på kommunikation gör att medarbetarna inte vet om de mål och planer som Göteborgs Stad har vilket gör det svårt för medarbetarna att kunna förstå det nya inom tekniken. Därav kravet på att få veta mer om projektet innan medarbetarna vill utbildas sig.

Implementeringen av ny teknik är en ständig process, hela tiden så arbetas planen om och uppdateras. Göteborgs Stads tjänsteplaner överlappar varandra i tid där de löpande redovisar sena uppdateringar och tillägg i planen. Däremot görs en plan om hur länge implementeringen

av den nya tekniken ska ske. Den är dock inte "huggen i sten" säger en av cheferna, den kan förändras i fall det skulle behövas om de ser att tidsplanen inte håller till exempel. Den ändras även om det skulle vara ett mål som är svårt att uppnå eller att medarbetarna kräver något.

Även om det är en ständig process av implementeringen så har mycket av den nyaste tekniken gjort att man måste ta bort det gamla innan man lärt sig det nya. En medarbetare förklarar en implementering av ett nytt program på detta sätt:

"Det som var lite svårt var att man inte kunde ha kvar det gamla systemet tills man lärt sig det nya. När det nya infördes kunde man bara göra det man skulle (t.ex. betala fakturor) i det nya annars blev det inte gjort. Det kanske på ett sätt var bra att alla tvingas göra det nya, men det gjorde också att en del personer var lite irriterade ett tag."

Det finns en viss utbildningsperiod, som inte nämns i citatet, där båda systemen funkar. Däremot tycker inte alla medarbetare att det är tillräckligt lång tid eller att det räckte för dem. De vill ha mer utbildning och mer information om den nya tekniken och vad som kommer ändras innan de tillämpar den. Medarbetarna vill också ha möjlighet att ha kvar den gamla tekniken tills de har lärt sig den nya ordentligt. De tycker att många talar väldigt gott om den nya tekniken och att den ska göra allt effektivare, men de tycker inte alltid att det blir så i praktiken. Detta blir som ett hinder för medarbetarna och de blir allt mer negativa till tekniken och implementeringen av tekniken. De medarbetare som har en tendens att vara negativa till tekniken, kan ibland gör att hela implementeringsprocessen blir längre och svårare för organisationen. Många gånger är de negativa medarbetarna bara okunniga och osäkra i den nya tekniken vilket påverkar deras inställning till det negativa. Det har däremot visat sig innan i organisationen att om fler kommer in och är positiva till den nya tekniken och har lätt för den så går det betydligt mycket lättare med implementeringen till resten av medarbetarna. Detta trodde en av cheferna var för att då kan de nya som kan tekniken hjälpa de som känner att de är osäkra och inte förstår den. De som har arbetat en längre tid i organisationen har en tendens att se mer negativt på den nya tekniken än de som har arbetat en kortare period.

### 4.3 Synen på den nya tekniken

Den nya tekniken ses på olika sätt inom organisationen, de som arbetar direkt med brukare verkar vara mer negativa till den nya tekniken än de som är administratörer eller chefer. Detta

verkar vara för att medarbetare anser att arbetet genom den nya tekniken blir mer tidskrävande än när man hade sina gamla manuella system. Däremot menar cheferna på att arbetet förr utfördes på fel sätt och att nu med det nya systemet så måste medarbetarna göra det på korrekt sätt. Medarbetarna förklarar att istället för att göra på rätt sätt så är det många som struntar i att rapportera saker då de säger att tiden inte finns eller att de inte förstår den nya tekniken för att göra det på. De som inte har arbetat så länge, eller börjat efter nya stora förändringar påstår sig ha det lättare att ta till sig den nya tekniken än de som har arbetat under en längre tid. En medarbetare berättade att dennes barn fick hjälpa till och lära ut de nya programmen till hen då hen hade svårt att förstå programmen.

Medarbetarna beskriver även att ny teknik fungerar enligt deras sätt att se det, mer till chefernas fördel, genom att arbetet för cheferna blir mer effektivt. Den nya tekniken har också ibland använts på fel sätt vilket även gör att medarbetarna är skeptiska till implementering av ny teknik. Ett exempel på de fel sätt tekniken används på är att cheferna har använt den till att utnyttja sina medarbetare genom att göra om scheman utefter deras behov och inte tänkt på medarbetarens bästa. Detta har sedan gjort att medarbetare inte får sina önskingar om arbetstider och att de har behövt flytta runt i olika verksamhetsområden. Även cheferna ser många negativa konsekvenser av ny teknik längre ner i organisationen. De hävdar att medarbetarna har svårare att se helheten och det gör att de därför inte alltid förstår meningen med den nya tekniken. Cheferna förklarar även att många äldre som har arbetat i organisationen en längre tid kan bli rädda att de förlorar sin position när ny teknik implementeras, detta gör att de ser negativt på förändringen. Detta bidrar till att ny teknik ständigt blir negativt bemött av vissa av medarbetarna.

De som arbetar med de administrativa arbetsuppgifterna och cheferna är mycket positiva till förändringen då de har mer tid att göra andra viktiga saker. Eftersom allt sker via datorn nu är det enklare att hålla information och arbetsmaterial säkert och lagra dokument så att de inte försvinner. Den nya tekniken har även gjort det säkrare genom att bara de som är behöriga kan se vissa dokument, detta gör att ett av intentionens mål med att de ska bli säkrare och tryggare uppnås. De som arbetar direkt med brukare ser även att viss teknik är helt nödvändig för att de ska klara sitt arbete, men de känner att mycket är onödigt. En medarbetare förklarar att:

”Cheferna borde satsa mer på medarbetarnas välmående, med till exempel fungerande scheman, än att hela tiden implementera ny teknik.”

Det som både cheferna och medarbetarna är överens om är att många av arbetsuppgifterna i dag är beroende av att tekniken fungerar. Skulle ett system ligga nere så är det väldigt många som inte kan göra de arbetsuppgifter de ska eftersom de är kopplade till de tekniska systemen. Detta betyder att arbetet i dessa fall måste planeras om eller skjutas upp. Ett sådant fel är inget som cheferna kan förutspå vilket då är svårt att planera för. En medarbetare tycker att själva tekniken har påverkat de personliga interaktionerna. Denne menar på att de har blivit färre möten mellan människor sen allt arbete började ske via datorn. En annan medarbetare tycker att tekniken utifrån, till exempel mobiltelefoner, tar upp mycket tid i arbetet, även om det är förbud mot användning av mobiltelefon lyder inte alla det. Denne tyckte att detta förstör både det sociala och fokuset på arbetet.

## 5. Analys

*I detta avsnitt analyserar vi de teorier vi redovisat i teori avsnittet tillsammans med den empiri vi har fått fram i de intervjuer vi genomfört.*

Av de intervjuer som gjordes framgår det att det finns två huvudsakliga orsaker till att Göteborgs Stad gör en satsning på att implementera ny teknik. Dels beror det på att staten, genom regering och riksdag, har satt upp gemensamma mål för utvecklingen i Sverige som helhet kring vart man vill nå inom området. Dels beror det på att kraven i samhället på utvecklad teknik ökar, detta beror i sin tur bland annat på att man har höga förväntningar på att den nya tekniken skall förenkla en del arbetsuppgifter och underlätta för människor i samhället.

När regering och riksdag sätter upp mål för statens verksamheter beskriver Lewis m.fl. (2013) att det kan ses som en fördel för att implementera förändringar. De menar att det är lättare att få igenom en förändring även på andra nivåer i samhället om landets högsta beslutande organ står bakom beslutet. Att statliga beslut finns med som grund till att driva utveckling och förändring är vanligt när det gäller organisationer som Göteborg Stad, då de ingår i den offentliga sektorn. Den offentliga sektorns verksamheter grundar sig i de lagar och regler som regering och riksdag beslutat om (Bloch & Bugge, 2013) och det finns särskilda statliga myndigheter som har som uppgift att följa upp om offentliga verksamheter inom landsting och kommuner följer de lagar och direktiv som finns inom olika områden. Det är alltså inte bara upp till varje kommun att själv bestämma vad man vill uppnå och i vilken takt man vill gå. Ibland måste man genomdriva förändringar som statliga myndigheter bestämt utan att den lokala organisationen själv uppmärksammat behovet. Ibland grundar sig de statliga besluten på samma orsaker som även de lokala organisationerna ser, i dessa fall är det troligt att beslutet från högsta nivå ger extra kraft i förändringsprocessen lokalt.

Den andra viktiga skälet till att implementera ny teknik inom välfärdsområdet beskrivs av de intervjuade inom Göteborg Stad som ökade krav i samhället. Medborgarna har höga krav på bra service och kommunala verksamheter har krav på att information och uppgifter skall vara lätta att få del av. Dessutom framgår det att en del av syftet med teknikutveckling är att vissa arbetsuppgifter skall bli lättare att utföra så att man behöver lägga mindre tid på dem. Sigmund och Kristensens (2009) teorier stödjer det sätt att tänka som kommit fram i

intervjuerna om att ökade samhällskrav är en viktig drivkraft för utveckling. De menar att genom att kraven från samhället ökar känner organisationer sig tvingade att följa med i den tekniska utvecklingen för att hänga med i marknaden, även om man själv internt inte alltid ser behovet till förändring. Om en organisation inte hänger med och kan anpassa sig till nya krav så kommer de inte helt enkelt inte kunna bedriva en efterfrågad verksamhet.

När Göteborg Stad väljer att implementera ny teknik, så innebär det en förändring för organisationen och medarbetarna i den. I detta fall startar förändringen genom att de i ett särskilt forum för ledning och styrning av digitala processer (Process- och digitaliseringsforum kallat PDF) redovisar var i organisationens olika delar som det behövs förändring genom ny teknik. Alla idéer och förslag som tas upp i PDF går, enligt vad intervjuerna visar, inte vidare utan stannar bara som idéer eller förslag. Detta går att jämföra med det som Czarniawska och Sevón (1993) beskriver som "bild av handling" och "plan av handling". PDF i Göteborgs Stad kan ha en bild om vilka handlingar man vill se när man planerar för det som skall förändras, men den bilden kan ändras efter hand då hela implementeringsprocessen ses som flexibel. Erfarenheterna man får under implementeringen påverkar under processens gång den fortsatta planeringen och förslagen på vad som bör göras.

Idéerna som uppstår när PDF diskuterar förändring grundar sig ofta på vad de olika representanterna ser vad som behövs i organisationen och utifrån de behoven och idéerna vänder man sig utåt för att se vilken teknik som kan passa. Att man bygger sin förändring på idéer som uppstår inom organisationen är något som Regnér (2003) kallar att ta idéer från "centret". Med det menar han att organisationer tar vara på idéer som redan finns internt och utvecklar dem vidare. Det nämndes inte i intervjuerna om de planer för förändring man tagit fram byggde på att man i Göteborgs Stad valt att se sig omkring i omvärlden hur liknande organisationer gör. Ett sätt att gå tillväga som Regnér (2003) kallar för att ta idéer från "periferin". Däremot så kan man inte utesluta att Göteborgs Stad tar upp idéer från annat håll som testas i den egna verksamheten, utvärderas och ger erfarenheter som leder till fortsatt intern utveckling. Den slutsatsen skulle man i alla fall kunna dra då flera av de svarande förklarar att nya metoder och tekniker oftast testas i så kallade pilotprojekt. Då kan man i liten skala ser om de nya idéerna fungerar i den egna organisationen.

Göteborg Stads intentioner och planer för hur den nya tekniken skall införas, stämmer inte alltid in på hur det i praktiken blir sig när själva implementeringen skall genomföras. Det

finns till exempel nästan alltid faktorer som organisationen inte kunnat förutse, eller inte tänkt på, som exempelvis försenade leveranser eller nya regelverk. Detta måste man också planera för, Mintzberg och Walters (1985) kallar detta för ”emergent strategy” vilket är den vanligaste strategin där organisationen vet att det kan tillkomma faktorer som de inte tänkt på. När en organisation redan när man planerar tar med i beräkningen att det kan ske oförutsägbara händelser så är man bättre förberedd på detta och skapar utrymme och strategier för att även hantera det oväntade.

När implementeringen av teknik sker i Göteborgs Stad görs först en övergripande plan om hur implementeringen ska gå till. Att göra en plan ser både Kotter (1995) och Landaeta Olivo m.fl. (2016) som en viktig aspekt när det ska ske en förändring. Landaeta Olivo m.fl. (2016) diskuterar vikten av att planera effektivt när organisationer ska implementera just teknik. Detta kan då ses som positivt att Göteborgs Stad utifrån en övergripande plan, gör en mer detaljerad plan för varje delprojekt när de ska införa ny teknik. Kotter (1995) lyfter fram, förutom en mer allmän diskussion om vikten av planering när organisationer skall införa en förändring, att förändringsprocessen sker i åtta steg och i varje steg kan organisationen begå misstag. Även i Göteborgs Stad delas planen in i åtta steg, det görs även en plan för varje verksamhet eller delprojekt för att enklare kunna anpassa förändringarna utefter de olika förutsättningarna. Kotters och Göteborgs Stads olika modeller för planer påminner om varandra då de båda lägger vikt vid att identifiera behoven, att beskriva vilka målen är och vad de vill att implementeringen skall bidra till. Däremot ligger Göteborg Stads större fokus på vilka lagar som förändringen tar hänsyn till och hur man ser att förändringen bidrar till ökad säkerhet, medan Kotter (1995) lägger större vikt vid att förankra förändringen i organisationen. Det beskrivs i intervjuerna att Göteborg Stad ibland hoppar över vissa steg i planen. Tillexempel så sker inte alltid utvärderingen på de pilotprojekt som de utför innan förändringen införs i hela organisationen vilket gör att man inte kan använda erfarenheterna från pilotprojekten i den fortsatta implementeringen. Att hoppa över steg i planen hävdar Kotter (1995) kan bidra till att implementeringen kan misslyckas.

Det är svårt att säga om implementeringsprocesser av teknik lyckats eller misslyckats i Göteborg Stad, det beror på vem man frågar. Medarbetarna som jobbar med vård och behandling av de som får insatser av kommunens verksamheter ställer sig oftast negativt till den nya tekniken då de tycker att den gör deras arbete krångligare, medans cheferna ser den mer positivt eftersom de tycker att mycket av deras jobb blir enklare eller att det förenklar för

någon annan. Misstagen som kan ses när organisationer implementerar ny teknik är många. Kotter (1995) beskriver att som tidigare nämnts, att det går att misslyckas i varje steg. En orsak till misslyckande som återkommer på flera sätt är att ledaren i organisationen glömmer av medarbetarnas perspektiv och på så sätt misslyckas planerna. Även Karsh (2004) belyser vikten av att medarbetarna känner sig delaktiga när organisationer implementerar ny teknik. Cheferna i Göteborg Stad har uppfattningen att medarbetarna får vara med och påverka vilken typ av teknik som behövs i organisationen, dock menar medarbetarna att så inte är fallet och att de sällan är nöjda eller ser nytta med den nya tekniken som implementeras. Anledningen till att det inte är nöjda och att medarbetarna känner att den nya tekniken misslyckas kan bero på att cheferna inte involverar medarbetarna tillräckligt i planeringen och besluten. Det kan även bero på att cheferna inte lyssnar på vad medarbetarna vill ha eller säger att de har behov av, utan mest tänker på vad de själva har för nytta, som en av medarbetarna beskrev det. Eftersom det är medarbetarna som oftast är de som förväntas använda den nya tekniken blir det svårt att driva igenom förändringen om de har en allt för negativ inställning. Enligt Kang'a m.fl. (2016), kan man undvika detta genom att organisationen blir bättre på att lyssna på medarbetarna.

Det framgår i intervjuerna att om medarbetarna ser tekniken som onödig och svår att använda sig av så väljer de ofta att inte använda den. Holmström och Stalder (2001) beskriver att om organisationer inför en ny teknik som inte uppfattas som nödvändig eller mer krånglig än den teknik som redan finns inom området så är det stor risk att införandet misslyckas. Även Bondarouk & Ruël (2008) hävdar att om medarbetarna inte känner att de får stöd i att använda den nya tekniken så kommer man inte lyckas. Dessa teorier kan mycket väl förklara varför medarbetarna i Göteborg Stad väljer att inte använda sig av den nya teknik som införs, det framgår till viss del i deras svar att de kände att den föregående tekniken fungerade tillräckligt för deras behov och att de därför inte såg behovet att byta till något nytt. Däremot ser cheferna vikten i den nya tekniken då den gör deras arbete och ansvar lättare. Det man upplever blivit bättre är till exempel att säkerheten ökat och att den "tvingar" slutanvändaren, medarbetaren, att göra rätt eftersom den kräver att man gör på ett visst förutbestämt sätt som gäller alla. Frågan är dock om man verkligen uppnår den nytta cheferna beskriver, eftersom det tycks som att många medarbetare inte använder sig utav den. Om organisationen, i detta fall Göteborgs Stad, hela tiden försäkrade sig om att involvera medarbetarna och få dem att acceptera och förstå meningen med förändringarna hävdar Weick (1987) att organisationen



kommer att se att förändringen förankras bättre och därmed att den planerade förändringen genomförs i hela organisationen.

## 6. Slutsats

När Göteborgs Stad implementerar ny teknik så gör de en välutvecklad plan om hur det ska gå till. De ser vad som behövs inom organisationen och hur kraven ser ut både från högre ledning och från medborgarna. Där efter bestäms vilken teknik som tillsätts var och vad de förväntas att uppnå med den. Innan den nya tekniken implementeras i hela organisationen så testas den i ett pilotprojekt. Felet som sker är att projektet sällan utvärderas vilket leder till att Göteborgs Stad inte upptäcker eventuella problem med tekniken. Pilotprojektet fungerar alltså inte som planerat, vilket vi även funnit stöd i befintlig teori där de också beskriver att processen sällan blir som planerad. Vi tror att om en utvärdering görs så blir det lättare att en del ny teknik blir överflödig i vissa delar av verksamheten och ses då som negativ av medarbetarna.

Vi tror även att om kommunikationen mellan Göteborgs Stads chefer och medarbetare förbättras så kanske implementeringen av den nya tekniken tas emot mer positivt. För tillfället så tycker medarbetarna att mycket av den nya tekniken är överflödig, om de istället skulle förstå att den gör både arbetet snabbare och mer säkert kanske de skulle vilja använda den mer. Mycket av medarbetarnas tankar är negativa och sprider en negativ stämning längre ner i verksamheten, om Göteborgs Stad istället följer vad många teorier säger om att innan införandet av ny teknik informerar medarbetarna om detta så kan detta bidra till en mer positiv inställning till problemet. Genom att involvera medarbetarna mer tror vi att inställningen till tekniken från deras sida förbättras vilket kan leda till att de använder tekniken mer och då gör att arbetet för cheferna också förenklas.

De som vi kan se att Göteborgs Stad lyckas med i implementeringsprocessen är att de har en bra plan gällande hur de ska implementera ny teknik, de har också en klar vision och klara mål. De är bra på att planera om när det till exempel sker förseningar av ny teknik, då gör de en plan om hur de ska arbeta i väntan på den nya tekniken. Den nya tekniken har även gjort arbetet för administratörer och chefer betydligt mer effektivt och säkerheten har ökat, vilket möter de krav som samhället har.

### 6.1 Vidare forskning

Vidare forskning i detta ämne kan vara att studera närmare på hur stor påverkan generationsskillnaden har i processen av att implementera ny teknik i en organisation. Då vi

har fått en uppfattning av att olika generationer har lättare respektive svårare för sig att lära sig ny teknik. Äldre personer har inte växt upp med tekniken på samma sätt som det yngre personer har gjort därav kan de vara en intressant infallsvinkel. Detta skulle vi se som intressant då vi sett i vår uppsats att människor har en stor betydelse i implementeringsprocessen.

## Referenslista:

Angelöw, B. (2010) *Framgångsrikt förändringsarbet: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk

Arbetsgivarverket (2017-05-29) *Privat och offentlig verksamhet - vad är skillnaden?*  
[Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <https://www.arbetsgivarverket.se/praktik-i-staten/jag-vill-ha-en-praktikplats/att-arbeta-pa-en-statlig-myndighet/privat-och-offentlig-verksamhet/>  
[2018-05-22]

Bloch, C. & Bugge, M. (2013). Public sector innovation -- From theory to measurement. [Elektronisk] *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, pp.133.

Bondarouk, T.V. & Ruël. H.J.M. (2008). HRM systems for successful information technology implementation: Evidence from three case studies. [Elektronisk] *European Management Journal*, 26(3), pp. 153-165.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996) *Translating organizational change*. Berlin, New York: Walter de Gruyter

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Uppl. 3, Lund: Studentlitteratur.

Ekonomistyrningsverket (2018-03-15) *Digitalisering av det offentliga sverige- en uppföljning*.  
[Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig:  
<https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2018/digitaliseringen-av-det-offentliga-sverige--en-uppfoljning/> [2018-08-03]

Färnlöf, K. (2017-11-15) *Tjänsteplan 2019–2021 - vård och omsorg*.  
[Opublicerat manuskript] Göteborg Stad. Intraservice.

Holmström, J. & Stalder, F. (2001). Drifting technologies and multi-purpose networks: The case of the Swedish cashcard. [Elektronisk] *Information and Organization*, 11(3), pp. 187-206.

Kang'a, S., Muthee, V., Liku, N., Too, D., & Puttkammer, N. (2016). People, Process and Technology: Strategies for Assuring Sustainable Implementation of EMRs at Public-Sector Health Facilities in Kenya. [Elektronisk] *AMIA ... Annual Symposium Proceedings. AMIA Symposium, 2016*, pp. 677-685.

Karsh, B. (2004). Beyond usability: Designing effective technology implementation systems to promote patient safety. [Elektronisk] *Quality and Safety in Health Care*, 13(5), 388.

Kotter, J. (1995) Leading change – why transformation efforts fail. [Elektronisk] *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-68.

Landaeta Olivo, J.F., Guzmán, J.G., Colomo-Palacios, R. & Stantchev, V. (2016). IT innovation strategy: managing the implementation communication and its generated knowledge through the use of an ICT tool. [Elektronisk] *Journal of Knowledge Management*, 20(3), pp.512–533.

Leonardi, P.M (2011). Innovation blindness culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts. [Elektronisk] *Organization Science: A Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences; Bridging Disciplines to Advance Knowledge of Organizations*, 22(2), pp. 347-369.

Lewis, M., Åhlström, P., Yalabik, B. & Mårtensson, P. (2013). Implementing advanced service technology in the public sector: An exploratory study of the relevance and limitations of insights from private sector manufacturing technology implementation. [Elektronisk] *Production Planning & Control*, 24(10-11), pp. 916-930.

Lind, R. (2014) *Vidgavetandet, en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Upplaga 1:3. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. & Walters, J.A. (1985) Deliberate and emergent. [Elektronisk] *Strategic Management Journal*, vol. 6 no 3, pp. 257-272

Patel, R. & Davidson, B. (2003) Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Tredje upplagan. Sverige: Studentlitteratur.

Regné, P. (2003) Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making [Elektronisk] *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 57-82.

Røvik, K.A (2008). *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.

Sigmund, H. & Kristensen, F.B. (2009). Health technology assessment in Denmark: Strategy, implementation, and developments. [Elektronisk] *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 25(S1), pp.94–101.

SKL (Sveriges kommuner och landsting) (2018-02-02). *Kommuner och Landsting*. [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting.431.html> [2018-05-22]

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Upplaga 2:6. Malmö: Liber AB.

VästKom (2018) *Handlingsplan-Digitalisering 2018*. [Elektronisk] Göteborg. Tillgänglig: [http://www.vastkom.se/download/18.2ec0a40816106217d5c1093b/1516280434495/Handling\\_splan%202018.pdf](http://www.vastkom.se/download/18.2ec0a40816106217d5c1093b/1516280434495/Handling_splan%202018.pdf) [2018-05-22]

Weick, K. E. (1987) 'Substitutes for strategy,' i D. J. Teece (red.) *The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger, 345-355.

# Bilaga 1

## Intervjufrågor

### Frågor till chefer och de i ledanderoll

#### Strategi

- Berätta lite varför projektet finns och vad det innebär för anställda och individer?
  - Vem är det som startat projektet och drivit det framåt?
  - Vad gjorde att det uppkom ett behov av en digital satsning?
    - Hur bestäms ny strategi för implementering av teknologi?
- Vem ser till så förändring genomförs?
  - Hur implementeras strategin i verkligheten, hur går processen till?
- Hur går ni tillväga när personalen ska "utbildas" i den nya teknologin?

#### Förändring

- Ser ni förändring som en ständig process eller är det en plan som har en tydlig början och slut?
- Ser ni förändring som att bryta upp gamla mönster?
- Tar ni hänsyn till externa faktorer som uppkommer under tiden? Är projektet förändringsbart?
- Vad vill ni få ut av denna förändring genom en digital satsning av ny teknologi?
- För vem gör ni denna satsning?

### Frågor till medarbetare

- Har du märkt av förändringen?
- Hur länge har du arbetet i Göteborgs Stad?
- Hur har ditt arbete påverkats av ny teknik?
- Den nya teknologin är ju för att göra det enkelt för både individ som anställd, hur fungerar det i verkligheten?
- Har projektet hittills gått som ni tänkt er?
- Har ni behövt ändra projektet någon gång? och i så fall varför?