



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi med inriktning ledarskap

Digitalisering i socialtjänsten

- Förändring och lärande i en organisation

Examensarbete EXF610

Vårterminen 2023

Författare: Louise Zetterlund

Handledare: Ahmad Ahmadi

Kursansvarig: Eva Johansson

Examinator: Stefan Hellman

Sammanfattning

Författare: Louise Zetterlund

Kurs: EXF610, Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, 15 hp

Termin: Vårterminen 2023

Handledare: Ahmad Ahmadi

Examinator: Stefan Hellman

Titel: Digitalisering i socialtjänsten: Förändring och lärande i en organisation

Denna uppsats utgår från att förändring är kopplad till lärande, vilket i sin tur sker i relationer genom kommunikation. Studien bidrar till kunskap om organisatoriskt lärande och digitalisering inom socialtjänsten. Digitalisering är en förändring men kommer också att initiera förändring och skapa lärande i en organisation. Syftet med studien är att ta reda på hur ett digitalt verktyg kan användas som stöd i en lärande organisation. Metoden som används är semistrukturerade intervjuer och insamling av data med hjälp av ett digitalt verktyg. Studien visar att ett digitalt verktyg kan användas för att samla in den kunskap och de erfarenheter som gjorts i en organisation inom socialtjänsten. Den teoretiska ram som används är Scheins förändringsteori och en analysmodell som bygger på teman som förändring, lärande, drivkraft och digitalisering. Resultaten visar att för att få bästa effekt och ha möjlighet att skapa organisatoriskt lärande måste införandet av ett digitalt verktyg planeras och vara väl genomtänkt. Införandet måste förankras hos medarbetarna och medarbetarna måste få stöd under hela införandet och ges möjlighet att förstå varför verktyget ska användas och hur. Det är viktigt att den person som ställer frågor i ett digitalt verktyg också ger feedback till respondenterna och tydligt visar vilket värde svaren har för hela organisationen. Begränsningarna med studien är att den endast genomfördes i en organisation under speciella förutsättningar.

Nyckelord: Digitalisering – Socialt arbete – Förändringsledning – Organisatoriskt lärande - Kommunikation

Abstract

Author: Louise Zetterlund

Course: EXF610, Degree project in Leadership - lead, manage and organize, 15 hp

Date: Spring 2023

Supervisor: Ahmad Ahmadi

Examiner: Stefan Hellman

Title: Digitalisation in social services: change and learning in an organisation

This essay assumes that change is linked to learning, which in turn takes place in relationships through communication. The study contributes to knowledge about organizational learning and digitalization in social services. Digitalisation is a change but will also initialize change and create learning in an organisation. The purpose of the study is to find out how a digital tool can be used for support in a learning organisation. The method used are semi-structured interviews and collection of data by a digital tool. The research indicates that a digital tool can be used to collect the knowledge and experiences made in an social service organisation. The theoretical frame that are used is Schein's theory of change and an analytical model based on the themes of change, learning, drive and digitalisation. The results indicate that in order to have the best effect and have the opportunity to create organisational learning, the introduction of a digital tool must be planned and well thought out. The introduction needs to be anchored in the employees and the employees need to be supported throughout the introduction and given the opportunity to understand why the tool should be used and how. It is important that the person who asks questions in a digital tool also provides feedback to the respondents and clearly shows the value of the answers for the entire organisation. The limitations of the study are that it was only conducted in one organisation with special conditions.

Keywords: Digitalisation - Social work - Change management - Organisational learning - Communication

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2 <i>Problemdiskussion</i>	2
1.3 <i>Syfte och forskningsfrågor</i>	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 <i>Scheins teori om förändring</i>	5
2.2 <i>Organisatorisk förändring och lärande</i>	6
2.3 <i>Organisatoriskt lärande</i>	6
2.3.1 <i>Ledarskap och organisatoriskt lärande</i>	7
2.3.2 <i>Organisatorisk förändring och organisatoriskt lärande</i>	8
2.4 <i>Digitalisering och förändring</i>	8
2.5 <i>Organisatoriskt lärande och digitalt verktyg</i>	10
2.6 <i>Teoretisk diskussion och analysmodell</i>	10
3. Metod.....	12
3.1 <i>Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats</i>	12
3.2 <i>Datainsamling</i>	13
3.2.1 <i>Urval</i>	13
3.2.2 <i>Genomförande</i>	14
3.2.3 <i>Värdeskapande vetenskapande</i>	15
3.2.4 <i>Insamling av data</i>	15
3.3 <i>Forskningsetiska principer</i>	17
3.4 <i>Analysmetod</i>	18
3.5 <i>Källkritik</i>	19
3.6 <i>Tillförlitlighet och trovärdighet</i>	19
4. Empiri	23
4.1 <i>Förändring</i>	23
4.1.1 <i>Mentala modeller och personlighet vid förändring</i>	24
4.1.2 <i>Förflyttning</i>	25
4.1.3 <i>Hämmande krafter</i>	26
4.1.4 <i>Åtgärder för att minska motstånd</i>	28
4.1.5 <i>Förändringsförmågor</i>	28
4.2 <i>Lärande i organisationen</i>	29
4.2.1 <i>Ledarskap som stöd för lärandet</i>	29
4.2.2 <i>Ny kunskap eller nya insikter</i>	30
4.2.3 <i>Individuellt lärande</i>	30
4.2.4 <i>Organisatoriskt lärande</i>	31
4.2.5 <i>Gemensam vision eller Systemtänkande</i>	32

4.3	<i>Drivkraft</i>	33
4.4	<i>Digitalisering</i>	33
4.5	<i>Känslökattning och tagganvändning</i>	34
4.5.1	Tagganvändning	35
5.	Analys	37
5.1	<i>Förändring</i>	37
5.2	<i>Lärande i organisationen</i>	39
5.2.1	Ledarskap som stöd för lärande	39
5.2.2	Individuellt lärande	40
5.2.3	Organisatoriskt lärande	40
5.3	<i>Drivkraft</i>	41
5.4	<i>Digitalisering</i>	42
6.	Slutsats	45
6.1	<i>Kan digitalisering bidra till organisatoriskt lärande?</i>	45
6.2	<i>Påverkar digitalisering organisationer?</i>	45
6.3	<i>Kan ett digitalt verktyg användas som stöd i förändringsarbete?</i>	46
6.4	<i>Förändring pågår</i>	46
6.5	<i>Förslag för framtida forskning</i>	47
	Referenser	48
	Bilaga 1a – Litteraturgenomgång	
	Bilaga 1b - Urval	
	Bilaga 2a - Förfrågan om att genomföra studie	
	Bilaga 2b - Förfrågan om deltagande i studie	
	Bilaga 2c - Påminnelse samt felsöknings-instruktion	
	Bilaga 2d - Blankett med LoopMe fråga	
	Bilaga 3 – LoopMe fråga	
	Bilaga 4 - Intervjuguide	
	Bilaga 5 - Tidsplan och granskning	
	Bilaga 6 – Kodningsschema	
	Bilaga 7 - Exempel på frågor som skickats ut i LoopMe	

1. Inledning

I samband med ett förändringsarbete i en verksamhet inom socialtjänsten kom verksamheten i kontakt med ett digitalt verktyg som heter LoopMe, verktyget användes för att fånga upp medarbetarnas erfarenheter i förändringsarbetet. Detta väckte tanken att ett digitalt verktyg skulle kunna användas som stöd för att bidra till att skapa en lärande organisation och fånga upp det lärande som görs i en verksamhet. Vi återkommer till vad LoopMe är senare, men först ska vi bekanta oss med områdena förändring och lärande.

1.1 Bakgrund

I alla organisationer behövs någon form av utveckling och forskare var redan i början av 2000-talet överens om att det kommer att bli en svår uppgift att anpassa sig till ständiga förändringar (Ford, 2006). Förändring kan antingen vara planerad eller uppkomma av sig själv men förändring kan också ses som en ständigt pågående process (Quinn & Weick, 1999) och det är detta perspektiv som den här studien utgår från. En implementeringsprocess kan bidra till organisatorisk förändring i form av förändringar i samordning, kultur och lärande (Abraham & Junglas, 2011). Denna studie begränsas till förändringar i organisationer med fokus på organisationer inom offentlig sektor. Förändring kan till exempel komma till genom att man har lärt sig något som man vill använda sig av men förändring kan också skapa ny kunskap. På så sätt hänger förändring och lärande ihop. Utgångspunkten i den här uppsatsen är att lärande är något som sker i relation till andra människor och genom kommunikation, det vill säga att perspektivet är sociokulturellt (Pramling, Wallerstedt & Säljö, 2014).

I organisationssammanhang kan vi tala om organisatoriskt lärande. Jungaard och Takeuchi (2010) har i en omfattande genomgång av litteraturen om organisatoriskt lärande kommit fram till att det ges olika förklaringar i litteraturen till vad organisatoriskt lärande är men att det finns en allmän samsyn om att organisatoriskt lärande representerar den process genom vilken ny kunskap eller nya insikter utvecklas av en organisation (ibid). I denna studie innefattas även hur denna kunskap tas tillvara av organisationen i begreppet organisatoriskt lärande. Studier har visat att för att skapa förändring är bland annat en lärande organisationskultur, deltagande förvaltning, inkluderande ledarskap, strukturella förändringar och ledares engagemang viktigt (Pata, 2022). En lärande organisationskultur som ett sätt att skapa förändring är det som är av särskilt intresse i denna studie och då specifikt det lärande som chefer och medarbetare skapar i sin arbetsvardag.

Digitalisering är en form av förändring men digitalisering leder också till förändring. Digitalisering definieras här som användandet av digitala teknologier för att utveckla verksamheter och ge värde, det vill säga processen för att övergå till en mer digital verksamhet (Hesse, 2018). Digitalisering ses som en förändring som kan få flera konsekvenser i en organisation, både positiva och negativa och erfarenheterna av dessa

konsekvenser behöver tas tillvara för att kunna användas i det fortsatta förändringsarbetet (Friedman & Rigby, 2013).

Den förändring som sker och den kunskap som skapas vid digitalisering är av värde att fånga upp och detta skulle kunna ske med hjälp av ett digitalt verktyg. Med digitalt verktyg menas en applikation, en plattform eller IT-lösning som används för att utföra någon del av en verksamhets arbetsuppgifter. I denna studie är fokus särskilt på ett sådant digitalt verktyg som kan användas för att fånga upp lärande som medarbetare och chefer gör i sitt vardagliga arbete eller under en förändringsprocess, det vill säga organisatoriskt lärande.

1.2 Problemdiskussion

Förändring kan ses som en öppen process utan tydligt sluttillstånd och definitivt mål (Ford, 2006) och i dag ser vi ständiga förändringar inom många områden, till exempel genom digitalisering. Det är det perspektivet som den här studien har på förändring. Inom vissa områden finns det fortfarande begränsad forskning om den digitala teknikens inverkan, detta gäller till exempel inom socialt arbete (Steiner, 2021). Den forskning som finns (se bilaga 1a) tydliggör en rad problem och saker att vara uppmärksam på, men ger få svar. Några exempel på problem är att den tekniska utvecklingen behöver placeras i relation till andra praktiker eller att människor som inte har förmåga att hantera teknik riskera att utestängas (ibid). Det kan också handla om kunskaps- eller kompetensbrist i verksamheter (Bruni, Cortellazzo & Zampieri, 2019; Maier, Reddehase & Schlicher, 2022). Kanske är det just den bristen på kompetens och kunskap som gör att digitaliseringen går långsammare inom socialt arbete. Det går dock inte att komma undan digitalisering idag och de verksamheter som inte hängit med inom offentlig sektor kommer behöva utveckla användandet av digitala verktyg.

Den snabba förändringstakten är ett problem och den fortskridande digitaliseringen och de tekniska förändringarna som utlöstes av COVID-19 innebar att ny teknik måste implementeras på kortare tid än tidigare (Maier, Reddehase & Schlicher, 2022). Det är svårt att ifrågasätta att organisationer behöver hushålla med sina resurser eftersom dessa är begränsade och genom att tillhandahålla tjänster via digitala system utlovas ekonomiska besparingar, tidseffektivitet och, inom offentlig sektor, även minskat stigma. Digitaliseringen kan också minska de hinder som finns för att få tillgång till stöd som beror på till exempel språkproblem. Dessa effektivitets- och konsekvensvinster är dock förknippade med betydande kompromisser. Det finns till exempel en risk att empatin i bedömningar blir mindre till följd av digitalisering (Ball, Considine, McGann, Nguyen, 2022). De utmaningar som finns med att införa digital teknik behöver uppmärksammas. Olika fälts specifika utmaningar behöver också uppmärksammas. Vissa områden har en komplexitet som förstärks av snabba förändringar, delvis på grund av att nya lagar påverkar fältet kontinuerligt och att området är under ständig offentlig granskning, socialt arbete är ett sådant fält. Dessutom utvecklas den digitala tekniken ständigt. Bedömningar riskerar att bli inaktuella kort efter eller till och med innan de har gjorts. Teknikens

användare måste också reflektera över sin användning av varje teknik (Ebsen & Mackrill, 2018) och det lärande, bedömningar och de reflektioner som görs behöver fångas upp och komma till användning i praktiken på ett tidseffektivt sätt för att kunna omsättas till ny, kunskapsbaserad praktik. Det är en lösning på dessa problem och luckor i kunskap som denna studie vill bidra till, det vill säga att studien vill undersöka om ett digitalt verktyg kan användas som stöd i organisatoriskt lärande.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med den här studien är att skapa kunskap om hur digitalisering kan bidra till att fånga upp och stötta lärande som görs inom en organisation i offentlig sektor, av medarbetare och chefer, i samband med förändringar.

1. På vilket sätt kan digitalisering bidra till organisatoriskt lärande?
2. Hur påverkar digitalisering organisationen?
3. Hur kan ett digitalt verktyg användas som stöd i förändringsarbete som till exempel digitalisering och fånga upp lärandet i en organisation?

2. Teoretisk referensram

En utgångspunkt i den här uppsatsen är att förändring är förknippat med lärande. Lärande ses som något som sker i relation till andra människor och genom kommunikation, perspektivet är sociokulturellt (Pramling, Wallerstedt & Säljö, 2014). Organisationer består av människor och relationer mellan dessa. I organisatoriska sammanhang kan även lärandet betraktas i perspektivet organisatoriskt lärande (Senge, 1998). Digitalisering är intressant utifrån att det är en förändring i sig att införa digitala verktyg i en organisation men också för att digitalisering förändrar organisationer (Alcantara, Figueiredo, Gardenghi, Pereira, Ramos, Ribeiro, 2020; Cha m.fl., 2005; Hendriks, Poell & Sung, 2018). Idén som kommer undersökas är att ett digitalt verktyg också kan användas för att stötta lärande och samla in kunskap som skapas under en förändring.

När vi studerar digitalisering kan en teori om förändring vara lämplig att utgå ifrån och det finns en rad sådana teorier. Här har en teori valts som kan appliceras på organisatoriska förändringar och i övriga perspektiv som beskrivs ovan. Scheins socialpsykologiska modell för förändring som han utvecklade från Lewins modell har varit inspiration i skapandet av andra modeller inom området organisationsutveckling och förändring (Coghlan, 2021) och ses därför som en lämplig teori att utgå ifrån med tanke på syftet med studien. Kapitlet inleds med en beskrivning av Scheins teori om förändring med Coghlan (2021) redogörelse som grund. För att avgränsa förändringen till de förändringar som sker i organisationer flyttar vi över fokus till detta och tydliggör kopplingen mellan lärande och förändring i organisationer. Då studien avser att svara på om digitalisering kan bidra till organisatoriskt lärande behöver denna teori och forskning inom detta område också beskrivas vilket görs i kapitlets tredje del. Digitalisering ses som en förändring och detta resonemang utvecklas i slutet av kapitlet liksom digitala verktygs användande i samband med organisatoriskt lärande. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet i en analysmodell för att beskriva att dessa teoretiska delar hänger samman när vi vill studera digitalisering.

Litteratur har valts ut genom att sökning har gjorts i Ebscohosts samtliga tillgängliga databaser. Sökningar har genomförts vid flera tillfällen med hjälp av olika sökord och kombinationer av sökord. För att säkerställa kvalitet inkluderades artiklar som var granskade (peer review), artiklar skrivna på engelska, artiklar publicerade i akademiska journaler och artiklar där fulltext fanns tillgängliga. För vissa sökningar har ytterligare urval gjorts (se bilaga 1a). Ebscohost valdes då plattformen tillhandahåller artiklar i fulltext och möjliggör sökning i flera databaser, till exempel CINAHL+, PsycInfo, ERIC, Regional Business News, Sociology Source Ultimate och Business Source Ultimate och ger sökningar inom pedagogik, psykologi, omvårdnad/ rehabilitering, företagande och sociologi vilka alla bedöms vara ämnesområden av intresse för denna studie. Detaljerad beskrivning av sökningar finns i bilaga 1a. Självfallet skulle sökning kunnat göras i fler databaser för att få ett mer heltäckande underlag. Men utifrån de resurser, i form av tid och möjlighet att läsa och analysera materialet, som fanns tillgängliga så har denna begränsning varit nödvändig.

2.1 Scheins teori om förändring

Schein har en socialpsykologisk utgångspunkt och intresserade sig för personlig förändring genom mellanmännsliga relationer och den komplexa dynamiken i mellanmännsliga relationer. Detta perspektiv kan kopplas till organisatoriskt lärande då organisationer består av människor och relationer. Teorin ger en struktur för att förstå hur människor reagerar på förändringskrafter och hur de hämmande krafterna kan minskas, förändras och utvecklas samt uppnå en lämplig nivå av hållbarhet. Den tillhandahåller teoretiska kategorier för att förstå den särskilda dynamiken i inläring och förändring (Coghlan, 2021). Scheins teori är inte ny och skulle därigenom kunna kritiserats för att vara omodern. Den bygger dock på grundläggande psykologiska och sociala processer hos människor och dessa förändras inte. Bedömningen blir att teorin fortfarande är giltig när förändringar studeras. Coghlan (2021) menar att Scheins teori inte har kritiserats och vid sökning på Ebscohost och Google så är det svårt att hitta inlägg som kritiserar Scheins teori. Han framstår snarare som en respekterad teoretiker och man kan anta att hans teorier fortfarande håller.

Förändringsutmaningarna som Schein beskrev består i att minska motståndet och hitta sätt att förändra samt att göra det möjligt för förändringen att fungera. Det är att ta itu med dessa utmaningar som Scheins förändringsmodell är inriktad på. Med utgångspunkt i Lewins terminologi om förändring som en process av upptining, förflyttning (förändring) och återfrysning utforskar Schein vilka psykologiska och sociala processer som sker när människor och organisationer förändras. Han beskriver hur förändringen börjar med att någon form av förväntan inte infrias. Denna brist på bekräftelse måste åtföljas av ångest eller skuld känslor över den bristande bekräftelsen för att förändring ska ske. Men brist på bekräftelse och ångest över detta räcker inte för att en förändring ska ske. Människor behöver även vara psykologiskt trygga för att släppa taget om det nuvarande och gå vidare till en annan framtid. När de är redo att förändra sig kan de söka efter fler källor till information genom att läsa och samtala med andra människor för att hitta stöd. Men de kan också vända sig till en enda källa, t.ex. en handledare, terapeut eller annan hjälpare för att underlätta sitt lärande och förändring. När de har förändrats måste de integrera det förändrade tillståndet i sin personlighet, sitt beteende och sina viktiga relationer (ibid).

Scheins grundantaganden i teorin är att vuxna individers övertygelser, attityder, värderingar och beteenden tenderar att integreras med varandra och tenderar att vara ursprungliga inom individens självidentitet. Självidentiteten ger stabilitet eller kontinuitet, som är starkare än en kraft för dess förändring om inte förändringen går i riktning mot större integration. Självidentiteten förstärks av relationer och andras stöd och bekräftelse, och därför är förändringsprocessen både psykologisk och social. Integrationen är inte statisk utan existerar som en dynamisk jämvikt, där krafter för stabilitet är internaliserade och inte kommer att förändras utan att försvaret minskar (ibid). Inom pedagogikens sociokulturella perspektiv pratar man om att lärandet sker i den proximala utvecklingszonen, det vill säga att det finns ett utrymme som ligger nära det vi redan kan där vi är beredda att ta in ny kunskap. Stöter vi på kunskap som ligger för långt

ifrån det vi redan kan har vi svårare att ta till oss den kunskapen (Pramling, m.fl., 2014). Detta kan ses som exempel på att lärande och förändring har en nära koppling. Även kopplingar till psykologi finns i Scheins teori eftersom Schein lade till kognitiva ändringar till Lewins modell och integrerade kommunikation till teorin (Coghlan, 2021). Vi ska nu gå vidare till lärandets koppling till förändring.

2.2 Organisatorisk förändring och lärande

Brix och Kringelum (2020) gör ett inlägg i debatten om organisatoriskt lärande med kritisk realism som bakgrund och menar att det är ett sätt att väva ihop de närbesläktade begreppen organisatoriskt lärande och lärande organisation. De menar att lärandet och skapande av kunskap kan ses som det som möjliggör förbättring och förnyelse av organisationer (ibid) alltså att organisatorisk förändring skapas av lärande. Nonaka och Sullivan (1986) har i sin jämförelse av USA och Japan med socialpsykologi och organisatoriskt lärande som teoretisk grund visat att varje organisation har en handlingsteori, en inlärningsprocess, som kräver informationsinsamling och bearbetningsaktiviteter med fokus på mål och målsättningar, normer, strategier och antaganden som styr uppgifterna samt regler för att fördela uppgifter och justera beteendet (ibid).

Organisationernas handlingsteori kan jämföras med Scheins idéer om självidentiteten som integrerar övertygelser, attityder och idéer. Cha, Hwang, och Shirley (2005) har i sin studie om IT använt sig av teorin om organisatoriskt lärande och identifierat utbildning, lagarbete, ledarskap och projektägarskap som viktiga förändringsförmågor i en organisation (ibid). Individer i organisationer behöver lära sig organisationens handlingsteori, vad som krävs för att upprätthålla den, vilka förändringar i teorin som sker och vad som krävs för att anpassa sig till förändring (Nonaka & Sullivan, 1986). Kontextuella variabler kan också påverka organisatoriska lärandeprocesser och är lokalt bestämda och sammanhangsberoende (Brix & Kringelum, 2020). Förändring benämns ofta i kombination med lärande i litteraturen och lärande kan ses som en social process som bygger på relationer och kommunikation. Detta synsätt på lärande benämns som det sociokulturella perspektivet där Lev Vygotskij är en av företrädarna. Pedagogik är en form av ledarskap som ger stöd till lärande (Dewey, 2020; Durkheim, 2011, 2020; Pramling, m.fl., 2014). Organisationer består av relationer mellan människor och i organisationer sker både förändringar och lärande och på så vis finns det en koppling mellan organisatorisk förändring och lärande. Detta lärande kan i sin tur benämnas som organisatoriskt lärande.

2.3 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande och lärande organisation är två begrepp som ibland används synonymt eller åtminstone på liknande sätt. Begreppen är närbesläktade och här har organisatoriskt lärande valts som begrepp för att tydliggöra att det handlar om lärande och specifikt det lärande som sker i organisationer. Som exempel på likheten kan vi använda Heracleous (1994) och Trydings (2022) beskrivningar av de två begreppen:

En definition av lärande organisation är att det är en organisation som är skicklig på att skapa, förvärva och överföra kunskap och att ändra sitt beteende för att återspegla nya kunskaper och insikter (Heracleous, 1994). En sådan organisation kan sägas vara skicklig på följande fem huvudaktiviteter: Systematisk problemlösning, experimenterande med nya metoder, lära sig av sina egna erfarenheter och tidigare historia, att lära sig av erfarenheter och andras bästa praxis, och överföring av kunskap snabbt och effektivt genom hela organisationen (ibid). Tryding (2022) beskriver fyra grundläggande disciplinerna i *organisatoriskt lärande* som hämtats från Senge:

1. självledarskap (utveckling av individuella färdigheter och förmågor),
2. mentala modeller (hantera antaganden och vara öppen för omvärdering),
3. gemensam vision (dela mål och syfte för att skapa en känsla av riktning eller till och med öde) och
4. teambuilding (dialog som främjar gemensamt lärande och förståelse).

Dessa fyra discipliner hålls samman av systemtänkande och ett holistiskt synsätt (Tryding, 2022).

Senge (1998) är den som det ofta refereras till när det gäller organisatoriskt lärande. Han menade att det fanns ett behov av att förstå hur organisationer lär sig och hans idéer har fått stor spridning. Jungaand och Takeuchi (2010) har i en omfattande genomgång av litteraturen om organisatoriskt lärande kommit fram till att det ges olika förklaringar till vad organisatoriskt lärande är och hur det fungerar för att förbättra organisationens prestanda men att det finns en allmän samsyn om att organisatoriskt lärande representerar den process genom vilken ny kunskap eller nya insikter utvecklas av en organisation (ibid). Crossan, Djurfeldt, Lane, och White (1995) studerade vilka antaganden forskare inom organisatoriskt lärande gör och menar att de flesta perspektiven i forskningen är mer kompletterande än i konflikt med varandra (ibid). Det grundläggande antagandet som ligger till grund för teorin om organisatoriskt lärande är att skapandet av en kultur av kunskapsdelning och/eller kunskapsöverföring inom en organisation utgör en viktig grund på vilken företagen kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Teorin handlar om att, när enskilda medlemmar inom en organisation kan dela med sig av kunskap till varandra, då skapas potential för företaget att bli en lärande organisation och skapa konkurrenskraft (ibid).

2.3.1 Ledarskap och organisatoriskt lärande

Med ledarskap menas här utförandet av uppgifter som har tilldelats genom en position i en organisation, till exempel en chefstjänst. De uppgifter som ska utföras innefattar ansvar och möjlighet att leda och fördela uppgifter men också ansvar för de som ledaren förväntas leda. Jungaand och Takeuchi (2010) menar att litteraturen om organisatoriskt lärande visar att ett stödjande ledarskap som utövas av den högsta ledningen kan underlätta högre resultat genom att skapa organisationer som lär sig. Stödjande ledarskap kan definieras som en typ av ledarskapsbeteende som stödjer de anställda som en coach, en lärare, en utbildare eller en facilitator. Stödjande ledare är också kända för att skapa tillit hos de anställda genom att aktivt främja medarbetarnas egenmakt (ibid). Tryding (2022) som har studerat ledarskap kopplat till organisatoriskt lärande menar att den

nordiska modellen för ledarskap kan ge förutsättningar för organisatoriskt lärande. Den ledarskapsmodellen innebär enligt Tryding (ibid) att ledaren tar det yttersta ansvaret, men litar på att andra medlemmar i organisationerna med makt och resurser ska leverera utifrån målen. Tillit, delegerat mandat och informationsdelning är begrepp som finns i den nordiska modellen. Samordningen och delegeringen av åtgärder bygger upp gemensamma erfarenheter (Tryding, 2022). Även Jungaand och Takeuchi (2010) tydliggör att den grundläggande förutsättningen för organisatoriskt lärande är att underlätta ömsesidig kommunikation och "kunskapsdelning" mellan enskilda medlemmar inom en organisation.

2.3.2 Organisatorisk förändring och organisatoriskt lärande

Om vi förutsätter att förändring är oundvikligt för organisationer som vill fortsätta existera och att denna förändring underlättas av organisatoriskt lärande så finns det vinster med att skapa en lärande organisation. Arulandu, Parayitam och Somaskandan (2022) distribuerade i sin studie över 300 enkäter i syfte att empiriskt undersöka förhållandet mellan individuellt lärande, organisatoriskt lärande och arbetstagarnas engagemang. De påtalar att forskningen har visat på de positiva fördelarna med organisatoriskt lärande och påpekar att organisationer som inte lär sig riskerar att misslyckas. Samtidigt som organisatoriskt lärande ger resultat när det gäller medarbetarnas prestationer och tillfredsställelse, resulterar det också i medarbetarnas engagemang för att fortsätta inom organisationen (ibid). Detta har sammanfattats i begreppet *drivkraft* i denna studie.

Kringelum och Brix (2021) menar att litteraturen betonar det organisatoriska lärandets potential för att skapa förbättring, förnyelse, strategisk förnyelse och innovation i etablerade organisationer. På grund av den komplexitet som är relaterad till sådana utvecklingsorienterade problem, betonas att organisatoriskt lärande har en viktig roll att spela för att bemöta komplexa problem (ibid). I de nordiska länderna finns vissa delar av organisatoriskt lärande till och med kodat i lagen som ett obligatoriskt beteende för offentliga organisationer. Till exempel när det gäller kontinuerlig kompetensutveckling och gemensamt skapande av visioner och mål (Tryding, 2022).

2.4 Digitalisering och förändring

Att digitalisering är en förändring i sig (Alcantara, Figueiredo, Gardenghi, Pereira, Ramos, Ribeiro, 2020) men att digitalisera skapar också förändring och påverkar organisationer. Studier har visat att de digitala kompetenser som kan behövas är flexibilitet, öppenhet för lärande, organisation och tidshantering, problemlösning och teknisk kunnsighet (Hendriks, Poell & Sung, 2018). Det finns enligt Cha med flera (2005) mycket forskning om informationsteknologiskt (IT) stödda förändringar men de menar också att det finns många frågor att ta itu med. Flexibel IT och flexibla strategier är viktiga resurser för förändring (Cha m.fl., 2005). Genom analys av dokument och intervjuer med fokus på digitalisering inom offentlig sektor i Brasilien visar Alcantara med flera (2020) på ett exempel för hur digitalisering kan genomföras. De menar att den digitala omvandlingen är under ständig utveckling och organisationer som inte redan använder

den digitala miljön kommer behöva digitalisera sina tjänster. Den process som används för att göra detta kan inte bara innefatta element av teknik, utan även sociala, politiska och organisatoriska aspekter behövs. Även om det inte finns någon helhetsmetod för att genomföra digital förändring så lär sig organisationer av framgångsrika fall för att bygga upp sitt eget sätt att genomföra digital omvandling (ibid). Andra inlägg i debatten om tillvaratagandet av kunskap är att all kunskap bör utnyttjas för att driva på en förbättring av tjänster men för närvarande sker detta på ett slumpmässigt sätt och innovationer och lärande sprids inte (Friedman & Rigby, 2013).

Digitalisering påverkar professionell utveckling, det vill säga hur arbetstagare kontinuerligt lär sig i olika stadier i sin karriär och kan leda till reaktioner hos arbetstagaren. Kira, Nokelainen, och Wallin (2022) identifierar fyra typer av arbetstagare i samband med förändring och införande av digital teknik: den blomstrande utvecklaren, den lojala omvandlaren, den stagnerande självtvivlaren och karriärbyggaren. De menar att digitaliseringen antingen kan stödja eller hindra yrkesmässig utveckling genom att framkalla anpassningar av arbetsidentiteten. De menar att arbetstagare kan reagera på olika sätt genom att engagera sig i identitetsarbete och yrkesutövning (ibid). De medarbetare som beskrev positiva erfarenheter i samband med digitalisering i studien delades in i två typer: Den blomstrande utvecklaren och den lojala omvandlaren. De beskriver båda förändring i positiva ordalag. De typer av arbetstagare som var mer negativa i sina berättelser benämndes som den stagnerande självtvivlaren och karriärbyggaren. Nästan alla berättelser i Kira med fleras studie kunde sorteras i dessa kategorier. Arbetstagarna delar vissa grundläggande egenskaper: i kategoriseringen av den blomstrande utvecklaren beskriver alla positiva upplevelser i samband med digitalisering och en anpassning av sin arbetsidentitet, medan berättelserna som kategoriserades som den lojale omvandlaren också beskriver avvikelser som orsakats av digitaliseringen. Båda kategorierna beskriver dock digitalisering som ett stöd för sin professionella utveckling. Den stagnerade självtvivlaren och karriärbyggaren delar båda uppfattningen att digitalisering hindrar professionell utveckling genom att framkalla missanpassningar av arbetsidentitet, men karriärbyggaren skiljer sig från den stagnerande självtvivlaren genom att de lyckades utvecklas professionellt ändå genom att till slut anpassa arbetsidentiteten (ibid).

Kommunikation och återkoppling är viktigt vid digitalisering (IAAO, 2022). Studier har påtalat att en lärande organisationskultur, deltagande förvaltning, inkluderande ledarskap, strukturella förändringar och ledares engagemang också är viktiga delar för att skapa förändring (Pata, 2022). Digitaliseringens roll som både förändring och förändrare är speciell och därigenom behövs särskild kunskap om förändringen digitalisering. Det har också gjorts studier kring hur lärande vid digitalisering kan fångas upp. Gravesteijn och Wilderom (2018) använde sig till exempel av aktionsforskning och reflekterande processer för kollektivt lärande och beslutsfattande (ibid). I digitaliseringssammanhang är det viktigt att ta reda på vad som fungerar bäst och hur man bäst levererar det och det finns de som menar att denna kunskap kommer bäst från den lärande organisationen (Friedman & Rigby, 2013). Problemet är inte brist på kunskap från lärandet i

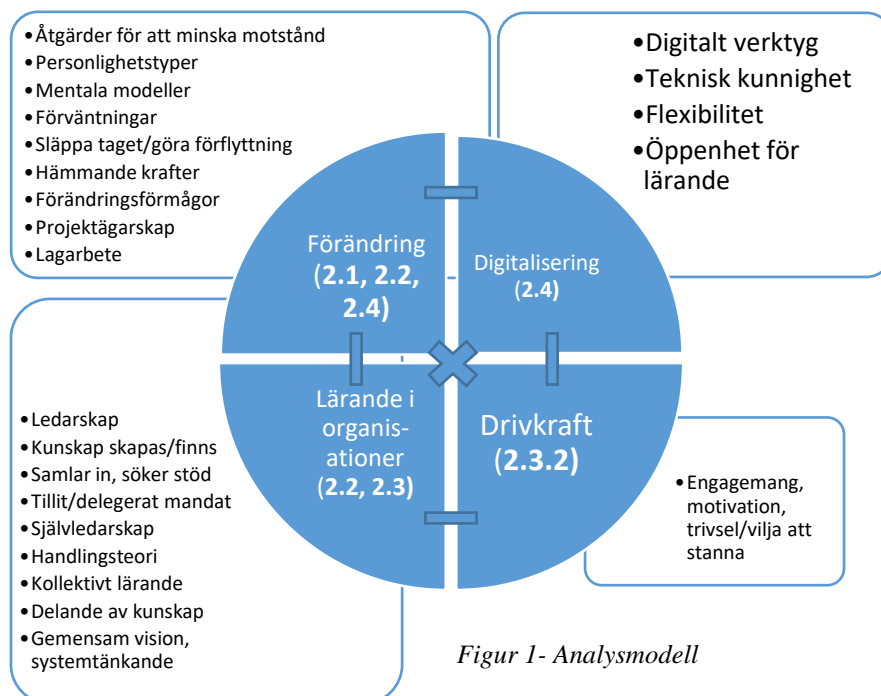
organisationer utan att det sällan finns tillräckliga resurser för att samla in kunskapen och göra data tillgänglig (ibid). Det leder oss in på frågan om digitala verktyg kan vara ett stöd i att fånga organisatoriskt lärande.

2.5 Organisatoriskt lärande och digitalt verktyg

Att hitta litteratur som kopplar ihop digitala verktyg och organisatoriskt lärande har inte varit helt lätt (se bilaga 1a). Det finns exempel på att organisatoriskt lärande kan stödjas och fångas upp (Bruni, Cuomo, Luzzi, Ranieri, 2022; Alcantara m.fl., 2020) och med hjälp av digitala verktyg skulle kunskapen kunna göras tillgängliga för andra på ett effektivt sätt. Med digitala verktyg menas här applikation, hemsida eller system för kommunikation, lärande och insamlande av data. Gravesteijn och Wilderom (2018) och Loftis, Nichols, Parcels, Scheepers och Worley (2022) menar att aktionsforskning främjar lärande som sker kollektivt. Deltagande aktionsforskning kan också hjälpa en organisation inom den offentliga sektorn att framgångsrikt digitalisera sina interna tjänster (Gravesteijn & Wilderom, 2018). Mer ingående forskning om hur digitala verktyg kan vara ett stöd i att inhämta kunskap och skapa organisatoriskt lärande har inte gått att finna.

2.6 Teoretisk diskussion och analysmodell

De beskrivna teorierna och tidigare forskning som har presenterats i detta kapitel har sammanfattats i figuren nedan. Referenserna återfinns i den föregående texten.



Modellen ovan illustrerar att teorikapitlets olika delar hänger samman och tillsammans är av vikt för att förstå digitalisering. Begreppen kopplat till förändring är i huvudsak hämtade från Scheins teori om förändring (Coghlan, 2021) men även från Cha med flera

(2005) se även kapitel 2.1, 2.2 och 2.4. Begreppen kopplat till Lärande i organisationer är hämtade från de artiklar som presenteras i kapitel 2.2 och 2.3. Begreppen kopplat till drivkraft är hämtade från Arulandu med flera (2022) som presenteras i kapitel 2.3.2. Begreppen kopplat till digitalisering är hämtade från de artiklar som presenteras i kapitel 2.4.

Modellen visar att vid förändring finns en mängd olika faktorer som kan vara av vikt att uppmärksamma för att föra processen framåt, till exempel var medarbetarna befinner sig i förändringsprocessen och vilka hämmande krafter som finns (Coghlan, 2021). Förändring har en social dimension där medarbetare söker källor till kunskap från andra vilket kopplar förändringen till organisatoriskt lärande (ibid). Genom att använda ett digitalt verktyg kan man fånga upp det som sker vid förändring och bidra till lärandet och ledarskapet i organisationen. Men användandet av ett digitalt verktyg kräver också flexibilitet och öppenhet för lärande (Alcantara m.fl., 2020). För att det organisatoriska lärandet ska ske behöver det ges utrymme och stöd på olika sätt, till exempel genom ledarskap och delande av kunskap (Jungaand & Takeuchi, 2010). Eftersom lärandet i organisationer är beroende av att det finns människor som kommunicerar och lär av varandra behöver det finnas drivkrafter för att stanna och vilja delta i förändringen (Kira m.fl., 2022). Digitalisering påverkar hur man lär i olika situationer i karriären och digitaliseringsprocessen behöver förstås både i ett socialt och organisatoriskt perspektiv (ibid). Det saknas helhetsmodeller för digitalisering men att organisatoriskt lära av framgångar kan vara ett stöd i digitaliseringsarbetet. Alla delar behövs således för ett framgångsrikt digitaliseringsarbete.

3. Metod

Syftet med den här studien är att skapa kunskap om hur ett digitalt verktyg kan användas för att fånga upp och stötta lärande som görs inom organisationer, av medarbetare och chefer, i samband med förändringar som till exempel digitalisering. Detta skulle kunna undersökas på olika sätt. I detta kapitel kommer de överväganden, avgränsningar och val som gjorts redovisas.

3.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats

Digitalisering är ett brett begrepp och därför har avgränsningar varit nödvändiga att göra. Studien fokuserar på användandet av ett digitalt verktyg. Intresset är att fånga hur medarbetare har uppfattat införandet av ett digitalt verktyg på ett utforskande och tolkande sätt. Studien bygger på att fånga uppfattningar, upplevelser och relationer mellan människor i organisationer vilket inte lätt låter sig göras i kvantitativa mått. Det finns också de som menar att kvantitativa metoder inte passar studium av social verklighet (Bell & Bryman, 2021). För denna studie valdes en kvalitativ metod då den bedömdes kunna ge en djupare förståelse och ge människor utrymme att friare uttrycka sina upplevelser.

Andra omständigheter som gör att det utifrån studiens syfte har bedömts att en kvalitativ ansats är bättre är att en experimentell design blir svår att genomföra utifrån tidsåtgång och att det är svårt att skapa en design som ger data med kvalitet, svårigheter finns också i att identifiera variabler och att skapa kontrollgrupper med mera (ibid). Av samma skäl blir också en tvärsnittsdesign svår att genomföra då det behövs mer än ett fall och kvantifierbara data. En longitudinell studie kan inte genomföras utifrån den tidsram som finns för studien och det faktum att det inte finns någon tidigare studie att utgå från för att skapa en del av en longitudinell studie. Liknande blir fallet med en jämförande studie som kräver mer tid och att variabler behöver identifieras som kan jämföras (ibid). Det som däremot är möjligt att genomföra utifrån tidsram och syfte med studien är en fallstudie.

Fall kan väljas utifrån att de är unika, avgörande, informationsrika eller representativa. Eller en kombination av dessa (ibid). Syftet med en fallstudiedesign är inte att generalisera till ett vidare sammanhang men den kan ge ett ingående studium och öka förståelse (ibid). En fallstudie, som är en empirisk undersökning som undersöker ett samtida fenomen i detalj och inom ramen för dess verkliga sammanhang, fungerar väl när gränserna mellan fenomenet och dess sammanhang är svåra att göra tydliga (Abeysekera, Jayatilake & Pathirana, 2020). Bedömningen är att en fallstudie är en lämplig design utifrån studiens förutsättningar och syfte och därför har den designen valts. Studien har inte till syfte att generalisera utan att öka på kunskapen inom ett område.

För att få en djupare förståelse grundad på svar från så många personer som möjligt inom verksamheten som ska studeras valdes semistrukturerade intervjuer i kombination med att en öppen fråga skickades ut till personer som arbetar i den valda verksamheten (se vidare under rubriken urval). Utformning av frågan redovisas i kapitlet om insamling av

data nedan. Som ett komplement till det insamlade materialet och för att öka förståelsen för kontexten där studien har genomförts hämtades information från verksamhetens styrdokument och kommunens hemsida.

3.2 Datainsamling

Här beskrivs hur urval har gjorts och hur data har samlats in. Casell och Symon (2012) menar att kriterierna för kvalitativ forskning är många och att forskare bör välja och argumentera för de kriterier som är viktiga för den egna forskningen vilket kommer göras i följande stycken.

3.2.1 Urval

Som tidigare angetts är området för studien digitalisering med fokus på det organisatoriska lärandet och den valda designen är fallstudie. Begränsning gjordes i att studera ett digitalt verktyg och dess användande i en organisation. För att genomföra studien krävdes således kontakt och insyn i en verksamhet som använder ett digitalt verktyg. Utifrån detta och att fokus för studien är organisatoriskt lärande krävdes en organisation som i första hand använder ett verktyg som även kan användas för att fånga upp lärande som görs i organisationen. Därför valdes organisationer bort när de enbart använder verktyg för att kommunicera med klienter/kunder eller för att genomföra möten. Exkluderingen gjordes utifrån att dessa verktyg troligen inte samlar in och lagrar information som kan användas för att fånga upp lärande i en organisation eller som kan vara ett stöd för ledare vid implementering av digitala verktyg.

Tidigare forskning påvisar att socialtjänsten är ett område där digitaliseringen inte riktigt har tagit fart (Steiner, 2021) vilket gör detta till ett intressant område, till exempel för att det där finns ett behov av att snabbt skapa kunskap inom området utifrån de specifika förutsättningarna för området. Covid- 19 skyndade på utvecklingen men fortfarande finns det mycket att göra (Maier, Reddehase & Schlicher, 2022). Socialtjänsten har därför valts som område att fokusera på i denna studie. Informanterna i denna studie behövde ha erfarenheter av ett digitalt verktyg för att kunna redogöra för sina tankar och erfarenheter av verktyget. Det fanns inget enkelt sätt att skapa sig en bild över en sådan population, det vill säga de som har erfarenheter av ett digitalt verktyg. Därigenom blir det inte möjligt att skapa ett slumpmässigt, representativt urval och därför har urval gjorts utifrån syftet med studien. Syftet med studien är inte att kunna generalisera och därigenom är inte heller ett sannolikhetsurval nödvändigt. Urvalet har därför gjorts på ett strategiskt sätt som är relevant för forskningsfrågan, så kallat målstyrt urval (Bell & Bryman, 2021).

Inom tidigare forskning lyfter man aktionsforskning som en metod som främjar kollektivt lärande (Gravesteijn & Wilderom, 2018; Loftis m.fl., 2022). Genom att utföra en sökning på Google (se även bilaga 1b) med sökorden aktionsforskning och socialtjänsten fanns en förhoppning att hitta verksamheter som använder sig av denna metod. Sökningen genererade dock få träffar och endast en var av intresse för studien. Denna träff var en hemsida som handlade om *den vetenskapande medarbetaren, så kommer du igång med*

den lärande organisationen. Metoden man hänvisade till på den hemsidan kallas för värdeskapande vetenskapande och har använts inom skolan (se ytterligare information nedan). Vid sökning via Google på vetenskapande socialtjänst handlar träffarna om en enda kommun som provat att använda en ny vetenskaplig metod som bygger på klinisk aktionsforskning och de använder ett digitalt verktyg som är kopplat till detta. Det är denna kommun som valdes ut till denna studie.

Att skicka ut fråga till socialtjänster i Sverige om de använder digitala verktyg och sedan invänta svar från verksamheter med hög arbetsbelastning bedömdes som för tidsödande och inte möjligt utifrån studiens begränsning i tid.

3.2.2 Genomförande

I den ovan nämnda kommunen använder en verksamhet inom socialtjänsten område det digitala verktyget LoopMe som bygger på metoden värdeskapande vetenskapande (se nedan). De personer som arbetar med myndighetsutövning, vilket motsvarar ungefär en tredjedel av medarbetarna i den studerade verksamheten, har en timme per arbetsdag avsatt till reflektion. Hela verksamheten består av 92 personer som har erfarenhet av LoopMe. Samtliga medarbetare använder smartphones och datorer i arbetet. I verksamhetens strategidokument anges att man arbetar utifrån systemteori och helhetssyn. Hela verksamheten består av 86 medarbetare och sju chefer. Ledningen för verksamheten tillfrågades om att få genomföra studien i verksamheten (se bilaga 2a för förfrågan). 92 medarbetare och chefer tillfrågades om att delta i studien, dels via verktyget LoopMe och dels via e-post (se bilaga 2b för förfrågan). Påminnelse skickades ut två gånger. För att få en möjlighet till att analysera bortfall gavs också en möjlighet att frivilligt svara på varför man valde att inte delta i studien. Detta svar kunde lämnas anonymt. Då flera hörde av sig och upplevde att det var svårt att hitta frågan i verktyget LoopMe skickades det också ut en instruktion kring hur man hittade uppdraget, löser problem med inloggning och liknande svårigheter kopplat till LoopMe (se bilaga 2c).

Efter 20 dagar hade 30 personer svarat i LoopMe. Då distribuerades samma fråga även via en blankett till de 62 personer som inte hade svarat. På blanketten fanns också möjlighet att frivilligt ange varför man valde att inte delta i studien om så var fallet (se bilaga 2d). Som beskrivs ovan gjordes detta för att kunna genomföra analys av bortfall. Anledningen till att en blankett i pappersform distribuerades var att i de svar som inkom framfördes att svarsfrekvensen kanske skulle öka på frågorna i LoopMe om det fanns en möjlighet att svara på papper. Detta var en möjlighet att prova om detta antagande stämde. Det framkom också att alla inte kände till att det fanns en möjlighet att svara anonymt i LoopMe och därför delades också blanketten ut för att ge en möjlighet till anonymitet. Två personer lämnade in blanketten och angav varför hen inte svarat och två personer har svarat via e-post på frågan varför de valt att inte delta. Totalt har 54 personer svarat i LoopMe och två stycken har svarat anonymt på blanketten, totalt 61 procent av de som fick frågan. 16 personer har tackat ja till att delta vid intervju, samtliga är medarbetare och ingen av cheferna valde att delta i intervju.

3.2.3 Värdeskapande vetenskapande

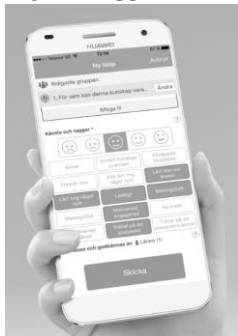
Värdeskapande vetenskapande är en metod som har skapats av forskare och använts inom skolans område. Värdeskapande vetenskapande är egentligen en samling av flera metoder och modeller. Metoden är tänkt att göra det möjligt att skapa vetenskaplig kunskap i nära koppling till praktiken. Värdeskapande vetenskapande kan användas som en metod för att genomföra förändringar i arbetssätt och kultur. Det sägs också vara en fungerande metod inom transformativt och utvecklande ledarskap, åtminstone i skolan. Metoden är intressant ur perspektivet att skapa en lärande organisation. Den kan vara ett sätt att skapa ett verksamhetsnära ledarskap som stödjer det kollektiva lärandet. Kopplat till metoden värdeskapande vetenskapande finns ett digitalt verktyg som heter LoopMe (Lackéus, 2021).

Metoden går i huvudsak ut på att det skapas ett uppdrag, en uppmaning till medarbetare att utföra något i praktiken. Därefter uppmanas de att reflektera över detta i textform och svaren samlas in för att skapa ett underlag för gemensam analys. De insamlade svaren sammanställs i verktyget och kan därefter användas för analys och reflektioner i grupp. Gruppsamtalen fokuserar till exempel på erfarenheter och lärande i samband med förändringar eller nya arbetsmetoder. Utifrån dessa gruppsamtal kan man sedan besluta hur arbetssätt och metoder kan förbättras framåt. Därefter korrigeras uppdraget och en ny runda genomförs med reflektioner och lärande. Metoden bygger på flera olika tidigare teorier och modeller, bland annat nämns Kolbs lärcykel för handlingsbaserat lärande och Argyris och Schöns begrepp reflekterande praktiker och double-loop-lärande. Kolbs lärcykel kan förenklat beskrivet sägas handla om att först planera något, därefter praktiskt pröva något som skapar en känsla eller upplevelse och därefter reflektera över observationer som gjorts. Argyris och Schöns modell bygger på att individer samlar in bra information, delar inre tankar och känslor med andra i organisationen och att man tillsammans gör gemensamma val. Verktyget LoopMe kan användas för att skicka ut uppdrag och uppmana medarbetare att prova något i praktiken och därefter skriva ner sina reflektioner i applikationen (Lackéus, 2021).

3.2.4 Insamling av data

Det digitala verktyget LoopMe är ett verktyg som användes i studerad organisation och LoopMe har också använts vid datainsamlingen. LoopMe bygger på metoden värdeskapande vetenskapande och finns både som applikation för mobiltelefon och i dator. Den som ställer frågan konstruerar den i fritext och skapar själv de taggar/etiketter som ska användas vid svar. Rekommendationen från skaparna av LoopMe är att taggarna fördelas på lika antal positiva, negativa och neutrala taggar.

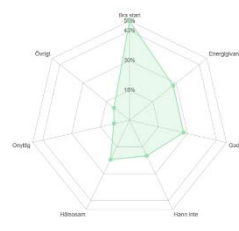
Figur 2- Applikation i telefon



Figur 3- Exempel på ett svar i LoopMe



(LoopMe, 2023).



Figur 4 –
Spindel diagram
taggansvändning

Bilderna ovan visar hur LoopMe ser ut i applikationen för mobiltelefon och på dator. Inskickade reflektioner kan sammanställas i spindel diagram eller tabell. De som svarar väljer en eller flera taggar/etiketter och en känslsymbol/ smiley. Svaren som kommer in kan läsas och kommenteras av de som valts som ledare.

LoopMe användes i denna studie för att ställa en reflekterande fråga om det digitala verktyget till alla som använder det i verksamheten. Detta val gjordes utifrån att det bedömdes vara en kommunikationskanal som gjorde det lätt att nå de som har erfarenhet av LoopMe. Frågan var en öppen fråga och innehöll en möjlighet att välja en av fem olika känslsymboler som representation för känslan kopplat till LoopMe. Utöver den öppna frågan och känslomarkören fanns ett antal ”taggar” eller etiketter skapade med utgångspunkt i syfte, frågeställning och den teoretiska referensramen. Dessa taggar fördelades på ord och uttryck som är positiva, negativa och neutrala. De valda taggarna och frågeställningen presenteras i bilaga 3. Det finns en risk att några utestängdes från studien på grund av att en digital lösning valdes och att det kan skapa problem med att få tillgång att svara. Dock erbjöds andra möjligheter som att lämna svar via blankett och att delta i intervju.

Datansamlingen i LoopMe kompletterades med semistrukturerade intervjuer, för intervjumall se bilaga 4. Målet var att kunna inhämta så många medarbetares erfarenheter som möjligt inom ramen för denna studie och den avsatta tiden. Det visades sig att 16 personer anmälde intresse för att bli intervjuade. Av dessa genomfördes intervjuer med 16 respondenter. Målsättningen var att intervjuar minst 15 personer då detta är antalet informanter som Saunders och Townsend (2016) uppger är den nedre gränsen för antal informanter som är vanligt vid kvalitativa studier. Ett alternativ är att fortsätta tills *datamättnad* uppnåtts och då nya intervjuer inte längre tillförde nya data (Saunders, 2017). När strax under 30 svar inkommit i LoopMe kunde det konstateras att de nya svaren som inkom inte tillförde nya exempel utan till stor del gav ytterligare exempel på det som framkommit tidigare. De individuella intervjuerna bekräftade det som framkommit i svaren på frågan i LoopMe och utvecklade svaren. Intervjuerna tillförde också ytterligare information efter som fler frågor ställdes i intervjuerna. I vissa delar tillförde intervjuerna unika detaljer som inte framkom i LoopMe-svaren. Då studien var

begränsad i tid satte tiden också den borte gränsen för hur många intervjuer som kunde genomföras. Tidsplanen (se bilaga 5) som gjordes i inledningen av studien visade sig behöva revideras något men höll i stora drag (Bell & Bryman, 2021).

De 16 intervjuerna genomfördes samtliga i verksamhetens lokaler i ett avskilt rum med stängd dörr. Intervjun spelades in på mobiltelefon. 3 av de intervjuade valde att genomföra intervjun tillsammans i grupp. De tyckte efteråt att detta var bra och gjorde det lättare att svara på grund av att de kunde lyssna på varandra. Samtliga intervjuade gavs utrymme att svara på alla frågor. Vid transkriberingen av intervjuerna som genomfördes i grupp så transkriberades dessa separat för varje person.

3.3 Forskningsetiska principer

Respondenterna i studien deltog frivilligt med informerat samtycke där de först fick ta del av information om studiens syfte, information om att deltagande var frivilligt och att man när som helst kunde välja att inte längre delta. Respondenterna skyddas från skada eller kränkning genom att materialet från LoopMe-frågan och intervjuerna, både inspelning och utskrifter förstördes efter studien slutförts och uppsatsen blivit godkänd. Materialet förvarades under studiens genomförande så att enbart utförare av studien hade tillgång till det. Inspelat materialet användes enbart för studiens syfte och inget annat. Resultatet presenteras så att det inte går att identifiera vilka deltagarna är och vem som har gett vilken information. Vid transkribering har materialet anonymiserats och avidentifieras på så sätt att uttryck som används av en person på ett specifikt sätt har bytts ut mot synonym och att beskrivningar av roller och relationer inte har tagits med eftersom dessa kan göra att enskilda personer kan identifieras (Vetenskapsrådet, 2017).

Det finns en risk att medarbetare har påverkats av att den som genomfört studien arbetar i verksamheten som enhetschef (se även rubriken källkritik). Någon kan ha känt sig tvungen att delta i studien för att den utfördes av en chef. Andra kan ha deltagit för att vara snäll och hjälpsam. Den studerade verksamheten har styrmodellen tillitsbaserad styrning där medarbetarna uppmuntras till att vara delaktiga i de beslut som fattas och har stora möjligheter att påverka hur verksamheten bedrivs. Cheferna eftersträvar ett utvecklande ledarskap med ett coachande förhållningssätt. När verksamheten skickar ut frågor i LoopMe ställs inget krav på att medarbetare ska svara. Några av de intervjuade har påtalat att det aldrig förekommer konsekvenser som beror på att någon inte svarat i LoopMe. I studien har det inte heller framkommit exempel på att verksamheten använder svaren i LoopMe på ett oetiskt sätt. Men man kan ändå inte med säkerhet säga att alla som deltagit har gjort det helt frivilligt. Dock har inga signaler på det motsatta framkommit.

Studien har ett tydligt syfte och metoderna har förklarats och använts på ett korrekt sätt. Det har genomförts systematiska analyser av noggrant insamlade data, argumenten har formulerats klart och har relevans för slutsatsen. Dokumentationen av studien har klarhet, ordning och struktur. Studien har inte prövats enligt Etikprövningslagen då den inte

innefattade fysiska ingrepp, studie på biologiskt material eller djur, påverka person fysiskt eller psykiskt eller behandla känsliga personuppgifter enligt 13 § personuppgiftslagen samt att studier vid Högskola på avancerad nivå inte omfattas av Etikprövningslagen (SFS, 2003:460) (Vetenskapsrådet, 2017).

3.4 Analysmetod

Analysmetod bör väljas innan data samlas in (Bell & Bryman, 2021) och så gjordes också vid denna studie, analysmodellen som valts är tematisk analys av innehållet i intervju svaren och LoopMe svaren. Inch och Moore (1997) anser att innehållsanalys är särskilt relevant för ledarskapsforskare och den typen av analys är vanligast när man studerar dokument (Bell & Bryman, 2021). Lindgren, Lundman och Graneheim (2020) menar att analysprocessen ska beskrivas noga och att alla analysprocesser innehåller olika grader av abstraktion och tolkning. Detta är särskilt noga eftersom termer som till exempel tematisk analys används på olika sätt i olika studier (Bell & Bryman, 2021). I denna studie transkriberades och kodades intervjuerna löpande i enheter utifrån analysmodellen som finns i teorikapitlet. Materialet sorterades också utifrån likheter och skillnader mellan svaren (se även bilaga 6 för kodningsschema).

Den första analysen gjordes redan i samband med transkriberingen av materialet. Inspelningen lyssnades först igenom i sin helhet och därefter transkriberades materialet. Den första analysen innebar att det som bedömdes som icke relevant för studien och text som till exempel irrelevanta sidospår valdes bort om de inte bedömdes ge information av värde för studien. Texten kortades ner genom att upprepningar och ord som inte ger mening togs bort i de fall där det bedömdes att det inte var av betydelse för tolkningen av materialet. Intervjumaterialet transkriberades, kodades och analyserades löpande under studiens gång. Transkriberingen innehöll endast respondentens svar, inte intervjuarens fråga, då dessa ställdes som i intervjuguiden, följdfrågor skrevs ner för att öka förståelsen vid läsning av utskriften och för att ge stöd vid analysen. Respondentens svar transkriberades ordagrant och så exakt som skriven text kan återge svaret när det gäller innehåll och mening. När samtliga intervjuer var klara lästes de igenom översiktligt, det samma gjordes med svaren i LoopMe. Därefter gjordes en noggrann genomläsning där kodning genomfördes på nytt. Kodningarna jämfördes med varandra och därefter kategoriserades koderna. Analyserna gjordes dels på individnivå och särskildes utifrån rollerna medarbetare och chef, utöver det analyserades det empiriska materialet även på organisations och gruppnivå. För en grupp inkom svar från samtliga medarbetare och när enhetschefen för den enheten tillfrågades vad hen tänkte att detta kunde bero på framkom att medarbetarna hade fått påminnelser av sin chef för att komma ihåg att svara, detta kan ha påverkat utfallet men det är svårt att avgöra hur. Det rör sig om mindre än tio personer av de som har svarat. Inom övriga enheter varierade svarsfrekvensen men var i de flesta grupper ungefär hälften.

Frågan som ställdes i verktyget LoopMe innehöll taggar och känslomarkörer samt utrymme för fritextsvar. Fritextsvaren analyserades på liknande sätt som

intervjumaterialet. LoopMe-materialet analyserades också utifrån användning av taggar och känslomarkeringen i kombination med fritextsvaret. Samtliga texter som innehöll negativa känslomarkörer analyserades för att utröna vad den negativa känslan var kopplad till. Taggarna analyserades i relation till fritextsvaret för att underlätta tolkningen av tagganvändandet. Hur taggarna har använts på gruppnivå var också en del av analysen. Vissa av taggarna kan tolkas på olika sätt och det kan inte med säkerhet avgöras hur olika personer har tolkat orden i taggarna och hur de avsett att använda dessa.

3.5 Källkritik

När det gäller det insamlade datamaterialet så är antalet genomförda intervjuer 16 stycken. 61 procent av de som fick LoopMefrågan har svarat på den. Fyra personer har svarat på varför de valt att inte delta i studien. Svaren tyder på att de saknar erfarenhet av LoopMe samt att de inte har tid att svara. Materialet i studien har hämtats från en organisation och därför kan inte studien användas för att generalisera. Däremot kan det användas som exempel för hur det kan vara i en organisation. Både chefer (fem stycken) och medarbetare har svarat i undersökningen. Ingen av cheferna har anmält intresse för att delta i intervju vilket gör att deras perspektiv inte framkommit i de frågor som bara ställdes i intervjun.

De taggar/ etiketter som valdes i LoopMe kan tolkas olika av olika personer. Taggarna har tolkats i kombination med fritextsvaret. Taggarna valdes ut utifrån den teoretiska referensramen. Det kan vara så att någon respondent använt en tagg på ett annat sätt än vad den innebär enligt teorin eftersom respondenterna inte har haft tillgång till den teoretiska referensramen.

Jag som genomfört studien arbetar i den studerade verksamheten vilket kan ha påverkat resultatet, se vidare nästa avsnitt. Det kan också ha gett unik tillgång till empiri. Det kan dock inte uteslutas att studiens utformning har påverkat respondenterna.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

För att öka kvaliteten på data genomfördes *respondentvalidering* genom att respondenterna bjöds in frivilligt till ett seminarium där studiens resultat diskuteras tillsammans för att säkerställa att svaren tolkats på ett sätt som respondenterna kan känna igen och som upplevs korrekt (Bell & Bryman, 2021). Vid valideringen deltog fem personer och materialet presenterades på gruppnivå, aidentifierat på liknande sätt som i denna uppsats utan att ange vilken person som har svarat vad. Inbjudan skickades ut till samtliga medarbetare i verksamheten via bokning i Outlook-kalender. Vid valideringen presenterades studien som helhet mycket kortfattat, det som framkommit vid intervjuer och vid insamlandet via LoopMe och vilka slutsatser som dragits från materialet samt rekommendationer till verksamheten. Kommentarer på materialet var att det mycket väl kan stämma att cheferna är de som är mest positiva till LoopMe i verksamheten. Det framkom att det har varit svårt att navigera i verktyget och svårt att hitta uppdragen samt att de som använder verktyget mer blir mer vana och då kanske också blir mer positivt

inställda. Det fanns förståelse för att respondenterna kanske inte ser nytta med LoopMe på samma sätt som chefer. Det bekräftades att feedback är viktigt till den som har lämnat svar i LoopMe i övrigt hade deltagarna inte några kommentarer på materialet. Varför antalet deltagare vid respondent-valideringen var lågt är svårt att veta, det kan handla om att det saknas intresse för studien, att det saknades tid att delta eller att arbetsbelastningen gjorde att annat behöver prioriteras.

Orsaken till intresset för användandet av digitala verktyg i socialtjänsten startade i egen erfarenhet av detta. Jag som utfört studien arbetar själv i den organisation som valts ut i denna studie och har rollen som enhetschef. Det har både för och nackdelar. Min förhoppning var att hitta en annan verksamhet som också använder ett digitalt verktyg liknande LoopMe men detta visade sig vara svårt. Under studiens genomförande har därför flera överväganden behövts göras. Det kan vara en styrka att forskare är väl förtrogen med verksamheten som studeras och att informanterna känner och har förtroende för den som utför studien eftersom det kan bidra till att informanterna kan vara öppnare. Det kan också ge tillgång till information som inte annars skulle kunna komma fram. Förhållandet mellan kommunalt socialt arbete och digital teknik är komplext och det behövs därför komplexa förståelser av socialtjänsten praktik för att relationen mellan teknik och praktik ska kunna förstås på ett adekvat sätt (Ebsen & Mackrill, 2018) och det har jag utifrån att jag har jobbat inom socialtjänsten i mer än 15 år.

Det finns dock också en risk att studien fått svar som anpassas utifrån att utförare av studien är en del av organisationen och dessutom är en del av ledningsgruppen. Utifrån detta har studiens syfte tydliggjorts noga. Det har inte ställts några krav på medarbetarna kring deltagande i studien och det bör ha bidragit till att de som valt att delta har känts sig bekväma med att svara på frågor. Respondenten har själva fått välja plats och form för intervju för att göra respondenterna så bekväma i situationen som möjligt. De flesta av de som intervjuats har själva sagt att de är personer som oftast är bekväma med att uttrycka sina åsikter inför andra och det kan ha påverkat utfallet. Bortfallet i studien blev 39 procent vilket kan tyda på att flera inte har känt sig trygga med att svara på LoopMe frågan. Det har också getts möjlighet att lämna svar på LoopMe-frågan anonymt via LoopMe och via pappersblankett. Det var ingen som valde att lämna svar anonymt i LoopMe-verktyget. Två respondenter svarade anonymt på pappersblanketten.

Medarbetarna har sedan tidigare erfarenheter av att använda LoopMe för att reflektera kring erfarenheter kopplat till verksamheten och vet därigenom hur ledningen använder och hanterar informationen i LoopMe. Det kan vara så att de 39 personer som inte har svarat inte tror att deras svar kommer göra skillnad eller har värde och att de därför inte har prioriterat att svara. Många nämner den höga arbetsbelastningen och det kan också göra att några inte har kunnat svara. Under intervjun ställdes också en fråga kring informantens tankar om studiens utförande och hur ledningen brukar hantera svaren i LoopMe. De intervjuades svar indikerar att de som ställde upp på intervju tyckte att studiens utformning och genomförande inte påverkade dem nämnvärt. Deras tidigare erfarenheter av att svara i LoopMe var att någon läser svaren men att det är otydligt ibland

vad som kommer ut av det. Endast en av de som har svarat på LoopMefrågan har taggat bristande ledarskap och kontroll till svaret. Endast åtta av respondenterna har valt en negativ känslosymbol kopplat till LoopMe. Några intervjuade uttryckte att de tyckte att det var positivt att det var någon i organisationen med möjlighet att påverka som genomförde studien för att de då visste att svaren skulle komma till nytta i verksamheten och att de därigenom hade möjlighet att påverka användandet av LoopMe i verksamheten. Dock bör man ha i åtanke att utföraren av studien kan ha påverkat respondenterna på ett sätt som varken den som genomfört studien eller respondenterna själva är medvetna om. Det kan vara så att det finns strukturer, värderingar eller kultur i organisationen som inte har uppmärksammats i studien på grund av hur den är utformad. Den respondentvalidering som genomfördes hade för få deltagare för att kunna uttala sig om tillförlitligheten och trovärdigheten i analysen och slutsatserna.

Att den som utfört studien har god kännedom om verksamheten har påverkat analysen av materialet på så vis att det har behövts lägga extra fokus på att återge svaren så exakt lika det respondenten har svarat som möjligt utan att komplettera, förtydliga eller fylla i. Vid genomförandet av intervjuerna har jag sammanfattat vad personen sagt eller ställt följdfrågor för att säkerställa att jag har förstått vad personen menar och för att undvika egna tolkningar. En respondent bad att få ta del av utskriften av sin intervju för att kunna påtala om hen blivit feltolkad. Respondenterna hade inga kommentarer på utskriften av intervjun. Tre respondenter valde att genomföra intervjun tillsammans i grupp. Dessa tre personer kände varandra väl och uppfattades som trygga med att säga till om de hade olika svar på frågorna. Varje person gavs utrymme att svara på alla frågor. De tyckte själva att det blev lättare att svara när de kunde resonera med varandra om upplevelser och erfarenheter under intervjun. Vid transkribering har varje persons svar skrivits ut för sig, trots att de genomförde intervjun tillsammans.

Resultatet och slutsatserna i denna studie har också lästs och diskuterats av andra studenter vid seminarium vid två tillfällen. Dessa diskussioner ledde till förtydliganden i metodkapitlet för att öka tydligheten kring hur studien har genomförts. Troligen är det inte bara en metod eller ett verktyg som skapar lärande och bidrar till kommunikation i en organisation. För att till exempel LoopMe och värdeskapande vetenskap ska kunna fungera krävs troligen att de implementeras i en kontext som i övrigt stödjer det organisatoriska lärandet. Den kontexten kan till exempel vara att organisationen i övrigt leds utifrån en tillitbaserad styrning. Studiens utformning är sådan att det enbart ger en bild av informanternas framförda uppfattning, vilket inte behöver vara med verkligheten överensstämmande. Studiens utformning möjliggör inte heller generaliseringar. Studien bidrar till att skapa en förståelse för hur de som använder LoopMe i en verksamhet beskriver att det fungerar och hur de beskriver att det uppfattas av medarbetare och chefer.

Det finns inga tidigare studier om värdeskapande vetenskap och verktyget LoopMe inom socialtjänsten. Alvesson och Sandberg (2011) menar att ”gap-spotting” är det vanligaste sättet att utveckla forskningsfrågor från existerande litteratur. De menar att denna form av forskningsfrågor inte leder till utveckling av intressanta teorier då de inte

utmanar antaganden som ligger bakom teorin och det är en begränsning även med denna studie. Att det är begränsat med tidigare forskning inom det specifika intresseområdet för studien är en begränsning gällande teoretisk bakgrund. Lackéus (2021) har dock beskrivit metoden värdeskapande vetenskapande och den forskning som ligger bakom den ingående om än inte kopplat till organisatoriskt lärande i socialtjänsten.

4. Empiri

Syftet med den här studien är att ta reda på hur ett digitalt verktyg kan användas för att fånga upp och stötta lärande i organisationer. Studien har genomförts inom socialförvaltningen i en mindre kommun i Norrlands kustland som ligger i nära anslutning till en större ort. Kommunen har cirka 20 000 innevånare och är en traditionell bruksort där den största arbetsgivaren länge har varit industrin. Kommunen har nyligen infört styrmodellen tillitsbaserad styrning och i deras egen beskrivning av styrmodellen beskrivs att resultatet mäts genom en vision, tre målbilder och sex inriktningsmål och att verksamheten ska skapa värde för de som den är till för – medborgare, företag och besökare. I kommunens styrdokument anges att man genom att analysera verksamheten vill lära av varandra och skapa underlag för förbättrad kvalitet och utveckling. I detta kapitel kommer resultatet från studien att redovisas utifrån de teman som identifierades i den teoretiska referensramen, nämligen förändring, lärande i organisationer, drivkraft och digitalisering.

Beskrivningen i det här kapitlet bygger på svar från de 56 personer som svarat på frågan i LoopMe och de enskilda intervjuerna som genomförts med 16 personer. Svaren kommer från både medarbetare och chefer. Citaten i resultatredovisningen är det respondenten själv har skrivit i LoopMe eller på blanketten. Även redovisning av intervjuerna har återgetts som respondenterna själva har uttryckt sig. I redovisningen anges respondenter som just respondenter i de fall då det ansetts ovidkommande om de är medarbetare eller chefer, men när det har varit relevant har istället ordet medarbetare/chef använts. Respondent 4, 9, 30, 39 och 56 är chefer. Varje respondent som svarat i LoopMe har numrerats från 1–56 utifrån den turordning som deras svar har kodats. Respondenter som har intervjuats enskilt har numrerats från 1–16 utifrån den ordning som intervjuerna kodats, ingen av de intervjuade är chefer. Respondenterna arbetar inom olika delar av verksamheten, några arbetar med myndighetsutövning och andra med att utföra insatser och genomföra aktiviteter tillsammans med klienter.

Den studerade verksamheten har arbetet med LoopMe sedan 2020 och har skickat ut olika typer av frågor eller uppdrag i LoopMe. Exempel på dessa redovisas i bilaga 7. Vid olika enheter har man använt LoopMe olika mycket och medarbetare i organisationen har varierande erfarenheter av att använda LoopMe. När verksamheten har skickat frågor i LoopMe har det inte erbjudits andra alternativ än att svara via applikationen LoopMe.

4.1 Förändring

I materialet framkommer att de chefer som har svarat uppfattar LoopMe som ett bra verktyg för att motivera medarbetare att testa något nytt och sedan reflektera över hur det var att göra det. Vid en stor organisationsförändring har LoopMe gett cheferna möjlighet att lyfta frågeställningar i arbetsgruppen och få input i form av individuella reflektioner och känslor. En chef beskriver att hen kunnat vara coachande och närvarande på ett helt annat sätt med LoopMe men uppfattar sig själv som det i övrigt också. Hen menar att LoopMe ger information som hen sedan kan dela med hela gruppen så att de tillsammans

kan utveckla verksamheten. De främsta fördelar som chefer ser är att de kan ställa frågor och få svar från många, att känslökattningen ger information om genomsnittliga känslan inför frågan och att de kan följa medarbetarnas inre resor under förändring. De kan också få syn på medarbetares förmågor, kvalitéer och perspektiv. LoopMe bidrar till att medarbetarna kan vara med och forma framtida arbetssätt och chefer kan leda och planera verksamheten utifrån det som medarbetare lyfter fram i svaren.

Några medarbetare framför att det är viktigt att den som ställt frågan i LoopMe också tydligt visar att den sett kommentaren för att det inte ska kännas onödigt att svara. Det framgår att medarbetarna har tolkat det som att cheferna tycker det är viktigt att svara i LoopMe. Respondent 2 skriver: ”Är ju en arbetsuppgift som alla andra, men en som ledningen lagt mycket värde i, så har känts som något vi ska prioritera att göra”. I de enskilda intervjuerna framkommer också exempel på att medarbetare prioriterar bort att svara på grund av tidsbrist och på grund av att syftet eller vinsten med att svara på frågan inte är tydligt. Några beskriver att när man inte får återkoppling på att svaret har lästs så kan det göra att man inte svarar nästa gång en fråga skickas ut.

Även de respondenter som deltagit i intervjuerna säger att det är viktigt att få bekräftelse på att någon har läst svaret men också att man får veta hur svaren används och om det leder till förändring. Intervjuperson 7 säger att hen gärna också skulle vilja veta hur många av kollegorna som svarar på varje Loop. De intervjuade personer beskriver sig som väldigt positiva, beroende av förändring eller att det är något oundvikligt. De flesta uppger att om man kan se syftet med förändringen så är det bra.

4.1.1 Mentala modeller och personlighet vid förändring

Det finns exempel i det insamlade materialet på att inställningen till LoopMe skiljer sig åt mellan medarbetarna. Det finns en öppenhet för omvärdering och tecken på psykologisk trygghet som behövs för förändring. Några berättar att de uppfattar LoopMe som ett bra sätt att uttrycka vad de tycker och tänker. Respondent 23 skriver i LoopMe:

Jag hoppas att vi kommer att fortsätta med detta verktyg och också utveckla användandet av det. Jag är säker på att det kan användas inom fler områden än vad som gjorts hittills.

Det finns alltså en vilja att utveckla arbetet med LoopMe i verksamheten. Tre medarbetare beskriver att de har liten erfarenhet av att använda verktyget men att de ändå är positiva utifrån erfarenheten hittills och en av dem (10) ser användandet som ett exempel på nytänkande. En annan tycker att LoopMe har varit ett jätteviktigt verktyg i det förändringsarbete som gjorts och jämför med att inhämta medarbetarnas synpunkter och förslag genom att skapa en utvecklingsgrupp med medarbetarrepresentanter och säger att det blev tydligt hur olika typ av information man kan få med det arbetssättet jämfört med LoopMe. Respondent 19 sammanfattar det: ”bra system där man snabbt kan få en överblick”. En medarbetare (1) berättar om sitt intresse för hur man på sikt kan analysera

den data som inkommer via LoopMe och hur man kan använda dokumentationen i forskningssyfte, till exempel för att studera resultatet av en insats.

En medarbetare (27) upplever det som stressande att verktyget är krångligt att använda och två (35 och 42) ser mest värde för de som ställer frågor eller samlar in materialet. En respondent (43) menar att det är bra för utveckling av anställda och organisationen. I de individuella intervjuerna framkommer att några hellre vill ha muntlig dialog än att svara skriftligt utan tydlig mottagare. Flera påtalar att förändringar pågår hela tiden men om det finns ett syfte med förändringen och det blir en förbättring så är det positivt. Flera av de intervjuade säger att de gillar förändring och några säger att de älskar förändringar och behöver det. En intervjuad säger att det så klart är skönt om man slipper förändringar men att det idag är en omöjlighet. Intervjuperson 5 beskriver det så här:

Förändringar i arbetet är bra om de är positiva. Förändringar innebär ofta försämringar och inskränkningar. Man kommer inte undan det. Men det klart det är tryggt att göra som man gjort. Skönt när det inte händer så mycket. Det förändras hela tiden. Ibland gillar man det ibland inte.

De blandade känslorna inför förändring som beskrivs i citatet och det faktum att det kanske inte kan undvikas kräver hänsyn vid införandet av nya arbetsätt. Två intervjuade (7 och 8) påtalar att förändringar måste få ta tid så att även de som inte gillar förändringen hänger med. Förändringarna får inte heller komma för snabbt, det behövs en tid av stabilitet emellan. De intervjuade beskriver att det finns specifika faktorer att ta hänsyn till när det gäller digitalisering inom socialtjänstens område. En sådan faktor är att socialtjänsten hanterar känsligt material som omfattas av sekretess. Genom digitalisering kan det bli åtkomligt för fler. En av de intervjuade berättar att till exempel personer som är utsatta för våld i nära relation kan bli tvingad av sin partner att visa vad som skrivits i en digital journal eller kräva att få läsa sms eller e-post. Flera nämner att digitalisering kan ge ett effektivt kommunikationssätt, både mellan de professionella och i relation till klienterna. Det framkommer också i intervjuerna att socialtjänstens klienter är en grupp som inte har tillgång till eller erfarenhet av att använda digital teknik. En del saknar eller vill inte ha bank-id. En del saknar telefon som kan hantera digitala verktyg eller så är det språkliga hinder som försvårar. Några av de intervjuade nämner att det därför alltid måste gå att få stöd och hjälp med den digitala tekniken av en människa.

Ingen av respondenterna vet med säkerhet om det gjordes några etiska överväganden inför införandet av LoopMe i verksamheten. Några har stor tilltro till att det gjordes och några andra gissar att det inte gjordes.

4.1.2 Förflyttning

I det insamlade materialet finns flera exempel på förflyttningar och en framåtblick som finns hos medarbetare. Respondent 2 berättar om vikten att få återkoppling:

När vi väl började få lite återkoppling och fick förklarat hur bra det var för ledningen att få svaren och se helheten, och hur de fick svar även från de som

kanske annars är tysta osv så började jag förstå poängen och kunde acceptera arbetsuppgiften att svara på loopar mer.

Det är också andra som beskriver att de förstår att för de som annars inte gör sin röst hörd är LoopMe en möjlighet. Respondent 7 ger uttryck för att LoopMe också kan vara ett led i en ökad digitalisering. Respondent 23 menar att det är ett lättsamt sätt att lämna synpunkter eller reflektioner och medarbetaren kan själv välja en tidpunkt då det passar att svara. Det ger tid till egen eftertanke. Respondent 9, som är chef, beskriver att hen kan se att ledningsgruppen har haft stöd av LoopMe i sitt eget lärande då man tillsammans i ledningen svarat på det som inkommit och reflekterat tillsammans. I intervjuerna framkommer att LoopMe skulle kunna levandegöras lite mer och användas i vardagen. För att bidra till det föreslår en medarbetare att några kollegor skulle kunna utses som superanvändare eller ambassadörer för LoopMe och ge kollegor stöd i vardagen. Intervjuperson 7 och 14 menar att LoopMe kan bidra till att fortare synliggöra problem och göra det möjligt att prata om sådant som pågår i organisationen. Två av de intervjuade berättar också att chefer har anpassat sitt arbetssätt utifrån synpunkter som kommit fram i LoopMe.

4.1.3 Hämmande krafter

Materialet innehåller också flera exempel på hämmande krafter, motstånd och sådant som försvårar förändring och införandet av digitalt verktyg. Respondent 25 beskriver att hen från början tyckte att LoopMe användes ganska mycket men att det på senare tid har glömts bort. Medarbetaren menar att verktyget kanske är onödigt: "För min egen del tycker jag att det inte behövs, när vi ändå ganska ofta träffar de andra kollegorna i IFO och diskuterar tillsammans". Respondent 42 tycker att LoopMe är överflödigt i arbetet.

Tre respondenter (2, 5, 24) uppger att tidsbrist och hög arbetsbelastning är en del i att man aktivt väljer att inte prioritera LoopMe. Det kan också kännas stressigt att det kommer mycket loopar som man ska besvara när man haft hög arbetsbelastning och kanske inte har ork/tid att reflektera över frågeställningarna som kommer. Respondent 20 tillägger att det är ett opersonligt sätt att besvara olika frågor. En fjärde respondent beskriver det så här: "Risken finns också att man kan tappa bort de fysiska reflekterande träffarna tillsammans om man bara använder denna applikation som verktyg i kommunikationen och ersätter det med den faktiska relationen som är så viktig för att känna att man är uppskattad och sedd som medarbetare".

Respondent 2 tycker att det är tidskrävande och förstod inte varför de inte bara kunde prata om den fråga som ställdes. Hen pratar och diskuterar hellre med andra, än skriver i ensamhet. Hen skriver att det kändes anonymt och att det var ledningen som ville ha det så och att hen redan framförde sina åsikter. Tre respondenter (6, 7, 18) identifierar den mänskliga faktorn som ett problem. Ibland är det svårt att prioritera att svara när uppdraget kommer och sedan glöms det bort. Respondent 7: "Har ofta inte deltagit när en LoopMe skickats ut trots påminnelser via mail. Detta beror främst på att det helt enkelt glömts bort".

Ibland är det tekniken eller det tekniska kunnandet som orsakar att man inte svarar. Fyra respondenter (8, 17, 22, 27) beskriver problem med att få åtkomst till LoopMe, då länkar som skickats, och inloggning inte fungerat. Detta har gjort att en respondent inte svarat på mer än någon enstaka Loop. Hen beskriver att hen inte fått någon instruktion om hur man gör för att hitta uppdraget och tog hjälp av en kollega. Utifrån det blir det lätt att strunta i att svara. Respondent 17: ”Det har helt enkelt krånglat för mkt för mig personligen för att jag ska tycka det är smidigt eller värdefullt.”

Den digitala tekniken kan också väcka motstånd. Respondent 7 framför att hen tror att svarsfrekvensen skulle öka om man kunde svara via pappersblankett. Motstånd kan också kopplas till att inte veta hur resultatet har använts för att förändra/förbättra arbetsmetoderna. Det bidrar också till motståndet och en respondent (5) framför att ibland har det känts som att LoopMe överanvänds från ledningen. En respondent (1) reflekterar över att nackdelarna och sammanfattar också det motstånd som angivits ovan: det saknas rutiner kring när och hur LoopMe ska användas, man ser inte nyttan med det och det blir ytterligare en arbetsuppgift som lätt skjuts på framtiden. En medarbetare (27) upplever det som stressande att verktyget är krångligt att använda.

I intervjuerna beskriver respondenterna också att det är svårt att använda verktyget. Intervjuperson 1 tycker att det är ett tråkigt verktyg och det bidrar till motståndet. ”Det ger mig inte mer information eller mer sätt att uttrycka mig det kan man göra ändå känner jag. Jag är en person som inte har problem att uttrycka mig i grupp...även om det avviker från gruppens åsikt”. En intervjuad beskriver att det är utmanande att införa nya saker i arbetet när det är hög arbetsbelastning, varje ny sak blir belastande och då är ingen öppen för att se det som positivt. Men det finns också andra synsätt på motståndet. Intervjuperson 3 har funderat kring motståndet:

En del har tyckt att Loopme har varit tidsmässigt belastande. Men min tolkning är att det inte handlar om tid utan om att det är ansträngande att behöva reflektera. Man vill inte ta i det själv. Det betyder ju att man måste tänka om sin egen roll och det är ju viktigt. Motstånd finns oavsett om man har tid eller inte. Loopme är ett sätt att för en individ att samla in min egen kunskap och skriva om den, vad har jag lärt mig, vad har jag för luckor, vad har jag inte gjort. Därför går det inte att göra i vilken organisation som helst. Om jag inte kan något så måste jag veta att kunskapen kommer fyllas på.

Även intervjuperson 5 påtalar att det som framkommer i LoopMe måste tas tillvara. Hen menar att om det ska vara någon idé att använda verktyget så ska det göras någon analys av det insamlade materialet och göra förändringar utifrån det. ”Annars är det hjärndött”. Intervjuperson 5 påtalar också att de flesta tänker något hela tiden och på något sätt måste det finnas en ärlighet och en acceptans för att uttrycka sin åsikt och sina tankar, det får inte bli något som gör att man känner sig bevakad som åsiktsregistrering. Intervjuperson 12 säger att hen tror att de flesta medarbetare har många idéer och tankar som är värdefulla

för verksamheten men som aldrig kommer fram. En LoopMe fråga som uppmanar att dela dessa tankar skulle kunna vara bra ur flera aspekter.

4.1.4 Åtgärder för att minska motstånd

I det insamlade materialet framkommer några beskrivningar som tyder på att det görs åtgärder för att minska motstånd. Tre respondenter (8, 16, 24) framför att det är viktigt att minska motståndet genom att ledningen svarar den som loopat för att den ska känna att tiden som lagts ner blir värdefull och att det finns en mottagare för det man skrivit. Respondent 7 beskriver att det skickas påminnelse via mail vilket kan bidra till att man utför uppdraget. Respondent 16: ”Har tyckt att återkopplingen från ledningen varit intressant, och har hjälpt ge mening till att man tar sej tid att svara.”

Respondent 4, som är chef, beskriver att LoopMe kan användas för att minska motstånd genom att uppmana medarbetarna att prova nytt och reflektera kring detta. LoopMe beskrivs som ett bra verktyg för att få medarbetarna att tänka själva och väcka medarbetarnas drivkraft. LoopMe kan också fånga saker som behöver arbetas mer med för att alla skall vara med ”på banan”. En annan chef (respondent 9) menar att det kan vara svårt att fånga upp alla enskilda medarbetares känslor och tankar men att LoopMe har gett en möjlighet till detta. En tredje chef (30) berättar att hen kan anpassa sitt ledarskap mycket mer precist utifrån varje medarbetares behov med hjälp av LoopMe. Respondent 1 beskriver LoopMe som ett snabbt och smidigt sätt att utvärdera åtgärder.

4.1.5 Förändringsförmågor

De förändrande förmågorna utbildning, lagarbete, ledarskap och projektägarskap finns beskrivna i det empiriska materialet på så sätt att en medarbetare (16) berättar att det som gett mest är att få se återkopplingen på olika aktiviteter som utförts och att chefer har fått följa medarbetarnas inre resor under förändringen. Medarbetaren beskriver också att man kunnat arbeta vidare med det framkomna materialet efter att det sammanställts och på så vis har medarbetare tillsammans kunnat bidra till utformandet av framtida arbetssätt.

I intervjuerna berättar respondenter att de hoppas att det insamlade materialet påverkar förändringsarbetet. LoopMe ger ett annat sätt att ge input och förmedla åsikter. Ju lättare det blir för en organisation att samla in åsikter så borde det ju påverka förändringsarbete, tror intervjuperson 2. Intervjuperson 4 däremot menar att LoopMe inte har effektiviserat förändringsarbete i verksamheten. ”Det är samma frågor som diskuteras, men det är inte LoopMe´s fel.” De intervjuade personerna tror inte att enbart LoopMe kan göra att beteenden förändras i en organisation. Det behöver vara utformat så att det slår an något i en person i så fall. Intervjuperson 10 menar att om man ska ändra ett beteende måste man vara medveten om att det behöver ändras och för att nå det behöver man ha en diskussion.

Flera av de intervjuade beskriver att det finns forum där medarbetarna möts för att dela erfarenheter och lära sig av varandra men att detta mestadels sker i mindre konstellationer med de närmaste kollegorna. Flera beskriver också att det finns en tillåtande inställning

till individuellt lärande i organisationen och att man behöver ta eget ansvar för detta. Det är endast en respondent som valt att tagga sitt svar med bristande ledarskap. Tillsammanstaggen har använts av 16 respondenter vilket kan ses som exempel på lagarbete. Alla intervjuade beskriver att de på något sätt har fått introduktion till hur LoopMe skulle användas och någon minns att det fanns tillfällen där man också kunde få handfast stöd i att svara på uppdrag.

4.2 Lärande i organisationen

I empirin finns exempel på att LoopMe används som verktyg för att stödja lärandet. Det framkommer också att det kan ge nya insikter att använda LoopMe. Några respondenter har berättat om eget, individuellt lärande och några beskriver det organisatoriska lärandet. Det finns också exempel kopplat till ledarskap för att främja lärande.

4.2.1 Ledarskap som stöd för lärandet

De chefer som svarat ger exempel på att de använder LoopMe som verktyg för att få medarbetare att lära sig något men också att de själva kan lära sig utifrån de svar som inkommer och genom att tillsammans reflektera över det insamlade materialet. Respondent 9 beskriver det så här:

Ur ett ledarskapsperspektiv tänker jag att Loopme också ger möjligheter till ett anpassat ledarskap eftersom reflektionerna i looparna också ger möjlighet att få en inblick i var just den medarbetaren befinner sig i sin utveckling.

Svaren indikerar att LoopMe är ett verktyg som kan användas för ett ledarskap som ger stöd i lärandet där chefer kan få syn på varje medarbetares förmågor, kvalitéer och perspektiv. Det ger också värde för medarbetarna, respondent 24:

Det är positivt att man från ledningens håll kan få kommentarer, feedback och följdfrågor som en vägledning i det man uttrycker sig om. Jag tänker också att den funktionen i LoopMe är avgörande för att det ska bli tillfredsställande för en anställd att fortsätta skriva. I de situationen då man fått mindre återkoppling sänkt motivationen till LoopMe väldigt snabbt

En medarbetare (11) menar att ur ett ledarskapsperspektiv kan LoopMe också ge möjligheter till ett anpassat ledarskap eftersom reflektionerna i looparna också ger möjlighet att få syn på var medarbetarna befinner sig i förändringsarbetet. LoopMe är också värdefullt för medarbetare genom att de känner sig sedda och chefer kan lätt hålla kontakt. Medarbetaren menar att de har haft många svåra samverkanssituationer där det har varit avgörande för hen att få dela sina känslor och tankar och veta att de blir lästa av en chef. Det är ett mindre steg att dela sådant via LoopMe jämfört med att gå till chefen och prata tycker medarbetaren.

I intervjuerna framkommer att dialog via LoopMe kräver att man är aktiv och loggar in i systemet och jobbar med det. Intervjuperson 1 uppger att det inte varit så mycket dialog. I början fick medarbetarna återkoppling om resultatet och i de två första looparna där var

det tre till fyra svar fram och tillbaka med återkoppling i LoopMe. Intervjuperson 3 beskriver att för hen har det varit av värde att få beskriva en situation och veta att det blir läst:

Alltså det räcker ganska långt, sen om det inte blir någon direkt åtgärd av det, men för mig har det varit ett sätt att känna att jag blir sedd och hörd. För sen kan jag ha förståelse för att, jag kanske inte vill heller vill, att min chef ska agera på allt som händer i varje moment. Men jag vill ju att min chef ska kunna se mönster, dra slutsatser, se helhet och då måste jag ju beskriva varje situation i sig. ... Jag vet att man har läst det jag skrivit för att jag får återkoppling och kommentarer tillbaka. Kommentarer och följdfrågor har varit värdefullt för att jag känner då att det blev verkligen läst.

Även intervjuperson 7 uppskattar att veta att någon har läst och intervjuperson 8 vill gärna veta vem som tar del av svaret. Det kan också vara av värde att det som kommit fram sammanställs och presenteras för alla i verksamheten.

4.2.2 Ny kunskap eller nya insikter

I empirin beskrivs att LoopMe har varit ett viktigt verktyg i utvecklande av en ny process. En medarbetare (11) beskriver att hen fick nya insikter genom användandet av LoopMe. En av cheferna (4) beskriver att ledningen får veta: "...hur medarbetarna tänker och känner och vi kan föra reflektionen vidare genom att ställa följdfrågor, det blir en lärande loop genom egen reflektion."

Respondent 30 beskriver att användandet av LoopMe tillför mycket utveckling och nya perspektiv och bidrar till eget lärande. Verktuget hjälper den som svarar att verkligen stanna upp och reflektera över sådant som hen är med om. Det ger fler infallsvinklar och även uppmuntran och inspiration att göra eller tänka på fler sätt. Flera respondenter (till exempel 30, 31, 32, 34, 39) uppger att LoopMe bidrar till reflektion.

I intervjuerna framkommer att de flesta är tveksamma till att LoopMe ensamt kan ändra beteenden men att det har potential att bidra till förändring i kombination med andra åtgärder.

4.2.3 Individuellt lärande

Det framkommer flera exempel på att medarbetare har lärt sig något genom användandet av LoopMe. Till exempel att det finns fördelar med att samla in individuella reflektioner och känslor och att detta ger något annat än att använda representanter för medarbetarna. En medarbetare (24) beskriver att LoopMe ger en möjligheten att få skriva av sig direkt efter ett möte. En annan (23) beskriver att LoopMe kan ge en möjlighet till reflektion och att det är bra att kunna fundera lite vid svar och kunna göra det digitalt istället för under en pågående utbildning. En respondent (5) tycker att det är bra att kunna reflektera över metoder eller händelser och få möjlighet att framföra sina åsikter. "I ett rum tillsammans med andra är det oftast inte möjligt att allas åsikter få komma till tals - vilket det finns

möjlighet till här.” En av cheferna (4) menar att LoopMe används i organisationen så att medarbetare kan vara med och forma framtida arbetsätt.

I intervjuerna framkommer att för några ger det värde att få lämna synpunkter. Respondent 3 berättar om arbetet i en utvecklingsgrupp med medarbetar-representanter. Hen beskriver det som ett jättejobbigt forum, där det lätt blir de som redan pratar mycket, de som syns och hörs, de som redan har en roll som informell ledare i sin grupp eller som formell ledare som tar på sig att vara representant. Risken med det är att hen driver sin egen åsikt eller vilja. I den här utvecklingsgruppen ledde det till konflikter kring saker i vardagen, hela tiden. Utvecklingsgruppen blev inget konstruktivt forum för att komma vidare i den gemensamma utvecklingen. Här blev LoopMe bra för att få hela gruppens input, även från de som inte säger så mycket annars. Respondenten menar att det händer något när svaret skrivs ner: ”du behöver reflektera och koka ner vad det är jag tänker om det här egentligen”.

De som i intervjuerna sagt att de anser att LoopMe inte tillför något för deras del är alla personer som också beskriver att de själva är personer som inte har några svårigheter att framföra åsikter och synpunkter i gruppsammanhang eller gå direkt till chef om de vill framföra något. Alla intervjuade beskriver att det finns möjlighet och öppenhet för individuellt lärande i verksamheten, men också att varje medarbetare behöver ta eget ansvar för detta.

4.2.4 Organisatoriskt lärande

I empirin framkommer att några medarbetare ser värdet av LoopMe primärt för ledningen, som ett sätt att få en samlad bild av medarbetarnas tankar och åsikter kring olika frågor, och oftast känns det som att svaret är för ledningens skull men att det även finns ett värde för medarbetarna. Respondent 2: ”Men när de sedan formar beslut och hur arbetet organiseras/förändras så har det såklart betydelse även för oss på golvet.”

Det framkommer också exempel på att LoopMe utgör ett stöd för organisatoriskt lärande, där LoopMe används för att samla in tankar och idéer från många och att svaren sedan sammanställs och används för fortsatt lärande och utveckling. Respondent 16: ”Samt att vi kunnat arbeta sen vidare med det framkomna materialet efter att ni sammanställt och plockat delar av detta.” En medarbetare (5) beskriver att LoopMe är ett bra verktyg att använda sig av om ledningen vill veta specifika saker. En annan (1) beskriver det som ett snabbt och smidigt sätt att utvärdera åtgärder. En tredje (22) menar att LoopMe dock inte bidragit så mycket till kollegialt lärande, då medarbetare bara vet det egna svaret och inte hur andra tänker. Medarbetaren lämnar förslag på hur verksamheten skulle kunna göra för att synliggöra kunskapen:

Skulle önska att någon typ av sammanställning av allas svar kunde lyftas efter att det skickats ut en fråga, kanske att sammanställning också skickas ut i Loop-Me, för att man ska få ut något mer av det än att bara tänka själv. Det är relativt få Loop-Me-frågor vi svarat på och jag tänker att det skulle kunna

användas oftare exempelvis vid tema-träffar eller liknande i de mindre grupperna, för att dela idéer om hur vi gör eller vad vi kan göra bättre.

Tre medarbetare beskriver dock att man ibland fått ta del av resultatet och att det har varit intressant. LoopMe ses som ett bra instrument som på ett överskådligt sätt sammanfattar hela gruppens uppfattning om till exempel utbildningar eller konferenser. Det ses alltså som ett bra instrument som möjliggör utvärdering. Ett exempel på varför just LoopMe är bra ges av respondent 16. Hen beskriver att känslsymbolerna och taggarna är extra bra och kan sammanställas för en hel grupp i ett diagram. Det gör informationen överskådlig och tydlig. Det visualiserar en grups åsikter och tankar om de processer de befinner sig i. Medarbetaren tycker att det har gett mest att få se återkopplingen på olika aktiviteter som utförts.

Intervjuperson 1 menar att taggarna kan styra fristextsvaret och att man svarar utifrån taggarna. En medarbetare (11) framför att LoopMe signalerar en öppenhet från ledningen att man vill höra medarbetarnas åsikter. Intervjuperson 1 beskriver att taggarna också kan ses som tecken på vad som fokuseras på i organisationen. I intervjuerna framkommer också att när man haft svårt att komma in och hitta uppdrag så tar en del hjälp av kollegor. Ibland påminner man varandra om att svara i LoopMe. De flesta intervjuade anser att verksamheten delvis är en lärande organisation och att det genom åren har utvecklats. Intervjuperson 1:

... är både en lärande organisation och inte. 2012 var det inte det. Då var det ju inpinkande av revir och man delade inte med sig av varken lärande eller information. Idag är det att vi har ett gemensamt arbete, jobbar mer över gränserna, vi har samma brukare under samma förutsättningar i princip. Det ger ju mer ett, ge och ta i lärandet. Det har också blivit bättre att de som kommer in som ny kommer in fortare och bättre i organisationen än vad det var tidigare. Introduktionen är mycket bättre nu. Det finns mycket kvar att jobba på, vilka vi är, telefonnummer och namn, vilka som jobbar med vad och vart man jobbar. Svårt att få tag i människor om man inte vet vad den heter. Svårt att söka reda på funktioner. Vi har blivit bättre på att utbilda, vi kör mer utbildningar nu än tidigare, som är relevant till verksamheten.

En intervjuad (4) menar dock att man inte lär sig utan att problem kvarstår i flera år trots att det påtalas att det inte fungerar. Intervjuperson 7 menar att det kollegiala lärandet har kommit lite i skymundan, att det var mer lärande tidigare. Nu sker det kollegiala lärandet i den närmaste gruppen men delas inte i hela verksamheten. När det gäller användandet av digitala system så beskriver flera av de intervjuade att de lärde sig hur man använder verksamhetssystemet med hjälp av kollegor. Även i användandet av LoopMe beskrivs att kollegor hjälper varandra.

4.2.5 Gemensam vision eller Systemtänkande

I svaren från LoopMe är det inte tydligt uttalat att det finns gemensamma visioner, helhetstänk eller systemtänkande i verksamheten. 16 av de inskickade svaren har använt taggen Tillsammans och dessa har också angett en positiv känsla (1 eller 2) på känslskalalan.

I intervjuerna finns svar som indikerar på att LoopMe skulle kunna användas för att förmedla verksamhetens värderingar och mål. Men för att det ska bli verklighet menar respondenterna att användandet behöver bli högre och att LoopMe integreras i medarbetarnas vardag. Det är också viktigt att ta hänsyn till i vilken kontext det sker menar en respondent (2). ”Är det inte högt i tak och där man inte kan säga saker som är i linje med ledningen så kan LoopMe få en annan effekt. Då kan LoopMe kännas otryggt.”

4.3 Drivkraft

Materialet som samlats in har inte gett några tydliga exempel på drivkrafter som motivation, engagemang eller trivsel. Men LoopMe beskrivs av en respondent (4) kunna väcka medarbetarnas drivkraft genom reflektion. Några medarbetare har beskrivit hur deras motivation för att använda LoopMe har väckts och i några svar kan man se att det finns ett engagemang hos medarbetarna att lära och utveckla organisationen. Känslotagningen som angetts är övervägande neutral eller positiv (se vidare rubrik 4.5) och 12 respondenter har använt taggen *engagemang*. Intervjuperson 1 uppger att hen trivs med sitt arbete. Några av de andra intervjuade beskriver också att de i sitt arbete får behov tillfredsställda som gör att de trivs. Det har inte ställts några direkta frågor kring hur man trivs med sitt arbete i denna studie och det kan ha bidragit till att uppgifter om detta inte har framkommit.

4.4 Digitalisering

I det empiriska materialet framkommer att det finns olika erfarenheter av att använda LoopMe. Det framkommer att det saknas rutiner för hur användandet ska ske och att medarbetare inte alltid har fått introduktion i att använda LoopMe. Instruktioner för hur man hittar uppdragen eller när svaren är tänkta att skrivas saknas delvis. Fler än tio medarbetare uppger att LoopMe inte är användarvänligt och att det har varit problem med inloggning. Två medarbetare uppger att de inte har någon erfarenhet av LoopMe. En medarbetare (24) beskriver att hen till en början var tveksam men har sett fördelar:

Först när jag introducerades för LoopMe var jag lite skeptiskt, det kändes nästan bara jobbigt att behöva avsätta tid för att skriva kommentarer, reflektioner och känslor. Ganska snabbt kom jag ändå in i det och upptäckte att det var ganska så befriande att få skriva av sig det man tyckte och kände. Jag gillar LoopMe som verktyg och kan se fördelen med att använda det. Dock blir det en sårbarhet ifall det bara blir en liten del inom IFO om använder den konstant Det blir lite ojämnt i hur känslorna sett över hela verksamheten upplevs.

En medarbetare (3) framför att LoopMe är användarvänligt, det är enkelt på det sättet att det är kopplat till mailen och det ”poppar upp där när ett nytt uppdrag kommer”. Men respondenten hinner glömma inloggning och behöver beställa ett nytt lösenord varje gång. En annan respondent (14) menar att LoopMe känns enkelt och lite roligt att svara på. Även denna medarbetare upplever svårigheter att hitta frågorna, men reflekterar över att det kan bero på användarovana. Respondenten kan se att det finns en risk att LoopMe

bara blir en utav alla andra "verktyg" som presenterats under åren som gått som till exempel Lean eller IDI. Respondent 9 menar att LoopMe inte bör användas som enda verktyg vid förändring och utveckling men att det är ett modernt komplement till andra sammanhang som till exempel workshops och verksamhetsdagar.

Det finns också exempel på medarbetare som tycker att LoopMe har varit bra när det har använts men att användandet har blivit mindre. Respondent 25: "Det känns som att det har funnits ett driv i början att använda och utvärdera men efter en tid glömts bort och inte använts eller att loopar vi svarat på inte följts upp." En respondent framför att det är kostsamt att ha användare i systemet som ett exempel på nackdelar med LoopMe. En annan lyfter att verktyget ännu innehåller en del tekniska buggar som gjort att det inte varit helt lätt för alla medarbetare att få åtkomst och lyckas använda det obehindrat: "Det skapar alltid frustration och bidrar till att bygga motstånd mot det nya, vilket är synd."

I intervjuerna framkommer att de flesta har vana av att använda digitala system, applikationer och verktyg. De flesta intervjuade har fått introduktion i de system de använder eller stöd av kollegor under introduktion. En av de intervjuade uppger att hen har utbildning inom IT. De intervjuade identifierar risker med att digitalisera socialtjänsten som till exempel att det är en målgrupp där några inte har tillgång till digital teknik eller helt saknar erfarenhet av att använda digital teknik. Det handlar om både de som kommer till Sverige från andra länder men också om unga personer som har bristande skolgång och saknar arbetslivserfarenhet från arbete där digital teknik används. Det sociala utanförskapet medför också ett digitalt utanförskap. Å andra sidan beskriver också några av de intervjuade att de som de möter oftast föredrar att kommunicera via sms eller e-post och att några klienter har beskrivit att de inte svarar i telefon eller kommer till träffar som de kallas till per post. För dessa har sms varit den inledande kontakten som möjliggjort att de kunnat få hjälp och stöd. Flera av de intervjuade påtalar att det är viktigt att det finns människor som kan hjälpa klienterna att lära sig och att använda digital teknik.

Intervjuperson 15 reflekterar kring att det inom socialt arbete ofta saknas engagemang och resurser för att jobba med digitalisering. Mycket skulle kunna göras för att underlätta arbetet via digital teknik men det saknas avsatta medel för detta och det rekryteras inte personer med kompetens inom IT för att utveckla verksamhetsstöd. Alla intervjuade uppger att de använder digital teknik dagligen i sitt arbete både för dokumentation och kommunikation.

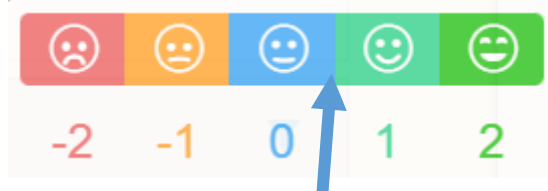
4.5 Känsloskattning och tagganvändning

Materialet som samlats in via LoopMe innefattar taggar/etiketter som respondenterna valt (se bilaga 3) samt att de har angett en känsla kopplat till LoopMe. Detta material kan bidra till att svara på studiens tredje fråga om hur digitalisering påverkar organisationer. Skalan för känsla är femgradig och går från -2 till +2. Utifrån de svar som inkommit så är den

genomsnittliga känslan för LoopMe 0,5. De flesta har valt en neutral (0) eller positiv känslosymbol (1).

Bilden nedan visar känslosymbolen och pilen representerar snittet för känslokattningen på gruppnivå.

Figur 4- Känsloskala (Loopme, 2023)



Åtta svar (respondent 17, 21, 27, 34, 38, 41,42, 54) 14 procent, har markerats med negativ känslosymbol, det vill säga -1 eller -2 på skalan. Svaren handlar både om att tekniken strular men också att respondenterna inte uppskattar det sättet att dela med sig av tankar och åsikter: ”Uppfattar Loopme som ett tråkigt sätt att kommunicera som inte ger mig något tillbaka i diskussion eller känslomässigt. Förstår att det är ett enkelt sätt att samla in statistik och data men ur ett psykosocialt perspektiv mycket tråkigt”. En av de som svarat anonymt ingår i gruppen som använt en negativ känslosymbol. Hen har också använt taggarna, *bristande ledarskap* och *försvårar kommunikation*. Text svaret indikerar att det är otydligt hur svaren används och vad syftet är samt att det känns kravfyllt. Fem av de negativa svaren är taggade med *Förvirrande*. Fyra svar är markerade med mycket positiv (2) på känsloskalan. Tre av dessa respondenter är chefer.

4.5.1 Tagganvändning

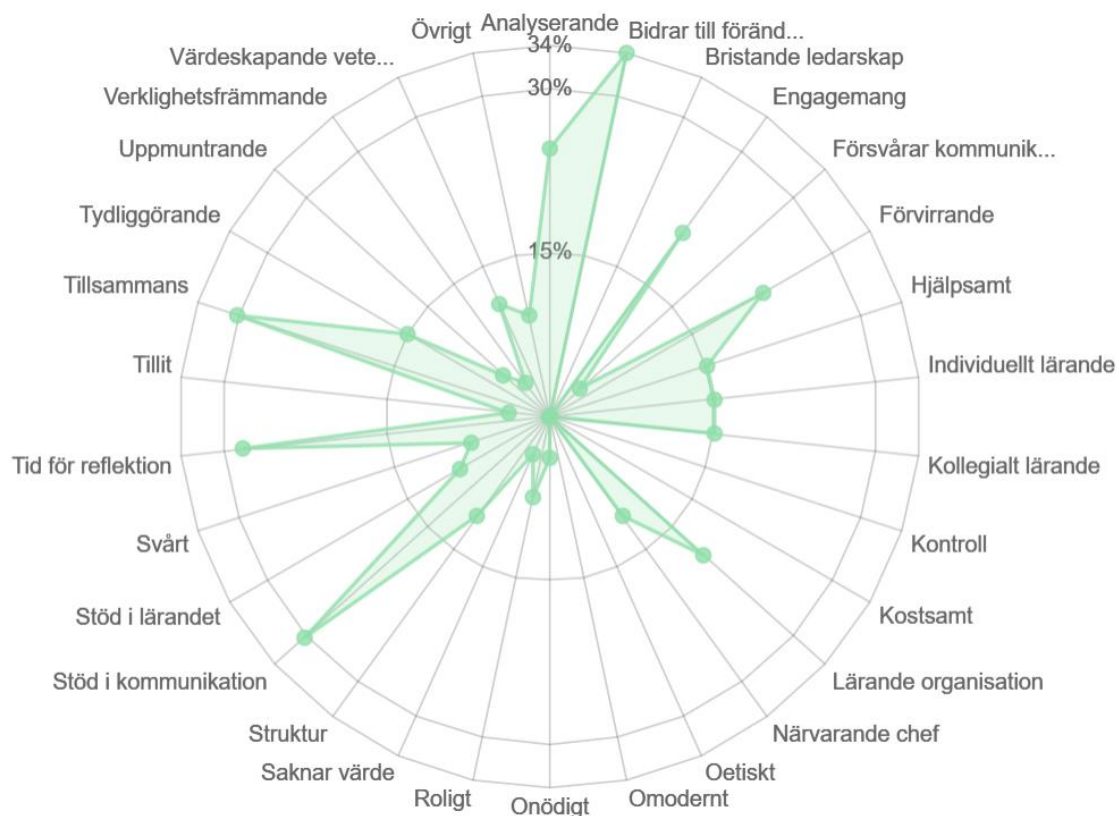
Användningen av taggar för de som svarat på frågan i LoopMe är fördelat som redovisas i bilden på nästa sida. En respondent har möjlighet att använda fler än en tagg men det är inte möjligt att svara utan att välja minst en tagg. 203 taggningar har gjorts totalt av de 56 respondenterna, i snitt 3,6 taggar per respondent. De taggar som inte har använts alls är *Kostsamt*, *Oetiskt* och *Omodernt*. *Försvårar kommunikation* har använts av tre respondenter, varav en har skrivit:

Har inte personligen använt LoopMe överdrivet mycket trots att verktyget nyttjas inom IFO. Har ofta inte deltagit när en LoopMe skickats ut trots påminnelser via mail. Detta beror främst på att det helt enkelt glömts bort. Jag tycker dock att det är ett bra instrument som på ett överskådligt sett sammanfattat hela personalkårens uppfattning om t.ex. samverkansdaggar.

Taggen *Svårt* har använts av fyra respondenter, en som valt en mycket positiv känslosymbol (2) och två som valt en neutral känslosymbol (0). Den ena beskriver att det är en bra tanke med LoopMe men det inte så användarvänligt. Om det blir mer användarvänligt så ser hen bara fördelar då det är lätt att få reda på medarbetar anser om saker eller få synpunkter för förändringar eller liknande. Ett annat exempel på att det

krävs ett visst mått av ansträngning att svara är en respondent som har skrivit att det kräver eftertanke att svara på frågorna när de är öppna eller när man får följdfrågor.

Taggen *Förvirrande* har använts av 12 respondenter. De svar som dessa respondenter gett i övrigt tyder på att förvirringen kan hänga ihop med otydlighet kring varför LoopMe ska användas, vem som läser och för vem det är av värde, brister i återkoppling, svårt att logga in och hitta uppdrag, stress eller att man saknar erfarenhet av LoopMe är andra faktorer som bidrar till förvirringen.



Figur 5- Redovisning av tagganvändning (Loopme, 2023)

De fem mest använda taggarna är *Bidrar till förändring* (19), *Stöd i kommunikation* (16), *Tillsammans* (16), *Tid för reflektion* (15), *Analyserande* (14). Två respondenter har använt taggen *Saknar värde*. Båda har valt en neutral känslsymbol (0). Två respondenter har använt taggen *Onödigt* och den ena skriver: ”Tråkig och opersonligt sätt att besvara olika frågor”.

5. Analys

Analysmodellen som presenterades i kapitel två utgör grunden för presentationen även i detta kapitel. Vid analys av den insamlade empirin har det framkommit att medarbetare beskriver olika erfarenheter av digitalisering. Det finns beskrivningar både kring att det digitala verktyget är användarvänligt men också kring motsatsen. Det finns beskrivningar av att de som svarar får återkoppling på materialet på gruppnivå men också respondenter som beskriver att man inte får det. De flesta har en positiv eller neutral känsla kopplat till LoopMe, 49 av 56, 87 procent av de som har svarat på frågan, har valt en positiv eller neutral känslsymbol. Tittar man enbart på de positiva så utgör de 33 procent av de som har svarat. Det framkommer att det saknas rutiner, introduktion och instruktioner kopplat till digitaliseringen i form av införandet av LoopMe i verksamheten. Respondenter uppger att det inte är tydligt hur insamlat material hanteras, presenteras och används och vem som läser.

5.1 Förändring

En av frågeställningarna (1) i denna studie var hur ett digitalt verktyg kan användas som stöd i förändringsarbete som till exempel digitalisering. Schein (Coghlan, 2021) intresserade sig för personlig förändring genom mellanmänniska relationer och menar att det krävs att individer har en psykologisk trygghet för att kunna ta steget och göra förändring (ibid). I denna studie finns exempel på att LoopMe har potential till att bidra till kommunikation mellan människor men också att det kan försämra kvaliteten i kommunikation om man inte är noggrann i hur man använder verktyget. Respondenterna beskriver också att det finns krafter som hämmar förändring och exempel på reaktioner på förändring. Vid genomgång av det insamlade materialet framkommer att olika medarbetare har olika erfarenheter av LoopMe och att det skiljer sig åt hur mycket man har kommit i kontakt med LoopMe. Cheferna är de som är mest positiva till LoopMe. Det framkommer också att det skiljer sig åt vilken inställning medarbetarna har till LoopMe och detta kan till viss del bero på att medarbetarna befinner sig på olika platser när det gäller erfarenhet av att använda verktyget men det kan också handla om deras generella inställning till förändringar. Några respondenter som har stött på svårigheter kopplat till LoopMe beskriver att de har tagit hjälp av en kollega för att komma vidare medan andra uttrycker att de struntar i att svara när det blir för svårt. Schein (ibid) menar också att det är precis det som händer vid en förändring, det vill säga att man söker kunskap till exempel genom att ta hjälp av en kollega. Schein (ibid) menade också att människor reagerar på förändringskrafter. När människor är psykologiskt trygga söker de sig vidare till exempel genom att söka källor till information. De personer som tar hjälp i användandet av digitala verktyg kan i denna terminologi betecknas som psykologiskt trygga. När de sedan har förändrats måste de integrera det förändrade tillståndet i sin personlighet (ibid).

En respondent beskriver att hen har börjat använda LoopMe utan att hen blivit ombedd att svara på ett specifikt uppdrag. Detta kan ses som det Schein (ibid) beskriver som integrering av förändringen i sitt beteende. En annan ser ingen anledning till att ändra sitt

beteende eftersom hen redan uttrycker sin åsikt på andra sätt. Detta kan vara ett uttryck för att inte vara redo för förändring men det kan också ses som uttryck för att personen inte har upplevt några förväntningar som inte infrias och således startar inte förändringsprocessen på det sätt som Schein beskrivit det (ibid).

Pata (2022) visade att bland annat engagemang från ledare är viktigt för att genomföra förändringar. Detta bekräftas genom att respondenter beskriver att värdet av att få feedback eller svar på det som skrivits i LoopMe är att de får bekräftelse eller kvitto på att det är värdefullt att man svarar men att man också kan få stöd i sin fortsatta utveckling. Chefernas positiva inställning till LoopMe skulle kunna tolkas som ett tecken på engagemang och att man strävar efter ett inkluderande ledarskap som är en annan bidragande del i att förändring ska ske enligt Pata (ibid).

Ett digitalt verktyg kan användas som stöd vid förändring men mycket hänger på *hur* det används. Medarbetare behöver få stöd i användandet inledningsvis så att de lär sig hur man använder verktyget för att minska motstånd (Coghlan, 2021). Ledare behöver visa engagemang och kunna visa varför det är viktigt och vilket värde det har att medarbetarna svarar (Pata, 2022). Den här studien visar också att en engagerad chef kan öka svarsfrekvensen genom att den gruppen där chefen uppger att hen tyckte att det var viktigt att medarbetarna svarade på frågan om LoopMe också hade flest medarbetare som svarade. Detta skulle i och för sig också vara ett uttryck för att respondenterna känt ett tvång att delta i studien. Respondenterna i denna studie bekräftar att chef behöver visa sitt engagemang genom att återkoppla resultatet och markera att respondenternas svar har lästs som ett tecken på engagemang annars sjunker motivationen att använda det digitala verktyget.

Studien ger stöd till Scheins teori (Coghlan, 2021) om olika faser av förändring på så vis att olika medarbetare i organisationen befinner sig i olika faser av processen. Många respondenter hänvisar också till att det är viktigt med mellanmänskliga relationer när det kommer till förändring och lärande och detta ger stöd till både Scheins teorier (ibid) och till det sociokulturella perspektivet på lärande (Pramling, Wallerstedt & Säljö, 2014).

Det digitala verktyget kan också bli ett sätt att kommunicera och ge återkoppling som är viktigt vid digitalisering (IAAO, 2022). De taggar som väljs ut kommunicerar ett budskap och blir ett sätt att kommunicera vad respondenterna kan skriva om i LoopMe. När medarbetarna svarar i LoopMe kan också chefer ge feedback på lärandet och hjälpa medarbetaren framåt i förändringsarbetet. Denna studien indikerar att LoopMe kräver tydlighet från chefer för att kunna användas som stöd i ett förändringsarbete som digitalisering och fånga upp lärandet. Syfte med att använda ett digitalt verktyg behöver vara uttalat, liksom hur verktyget ska användas och hur svaren kommer nyttjas. Medarbetare behöver få stöd i att lära sig använda det digitala verktyget och det behöver integreras i medarbetarnas vardag och medarbetarna behöver känna en trygghet för att kunna genomföra förändringen.

5.2 Lärande i organisationen

Brix och Kringelum (2020) menar att lärandet och skapandet av kunskap kan ses som det som möjliggör förbättring och förnyelse och de får medhåll från både Shein (Coghlan, 2021) och respondenter i denna studie. I det insamlade materialet finns exempel på att LoopMe kan användas för att skapa kunskap, uppmuntra lärande och förändra arbetssätt. Respondenter efterfrågar dock rutiner och styrdokument. Det framstår i det empiriska materialet som att LoopMe är något cheferna vill att man ska göra och därför gör man det. Till viss del saknas kunskap kring hur man använder verktyget och lagarbetet och ledarskapet skulle kunna förbättras i vissa delar. Organisationer har en handlingsteori, en inlärningsprocess som styr hur uppgifter fördelas och justerar beteenden som medlemmar i organisationen behöver lära sig (Nonaka & Sullivan, 1986). Cha med flera (2005) identifierade även utbildning, lagarbete, ledarskap och projektägarskap som viktiga faktorer vid digitalisering.

Det framstår som att det behövs tydligare beskrivningar av verksamhetens handlingsteori kopplat till det digitala verktyget och digitalisering. Ledningen samlar in material i verktyget som ibland, men inte alltid, redovisas till medarbetarna. Ibland använder man materialet som samlats in, ibland inte. Medarbetare efterfrågar att få ta del av den insamlade kunskapen och de uppskattar när de har fått det. Det finns stöd för att skapandet av kunskap möjliggör förbättringar även i den här studien. Digitalisering påverkar olika medlemmar i en organisation på olika sätt (Arulandu m. fl., 2022) och det går inte att ge ett enkelt svar på den här studiens andra fråga: Hur påverkar digitalisering organisationer? Det som framkommer är att socialtjänsten påverkas av digitalisering. Det framkommer också att det i den studerade organisationen saknas en uttalad strategi för hur digitaliseringen ska genomföras och med vilket syfte. Medarbetare lär sig till stor del av varandra när det gäller att använda digitala system och verktyg i sitt arbete, vilket skulle kunna vara ett tecken på självledarskap som är en del av det i organisatoriskt lärande (Tryding, 2022). Respondenterna ser användandet av digitala system och verktyg som något naturligt i arbetsvardagen och i kontakten med klienterna, några menar till och med att utan tillgång till digital teknik så kan de inte utföra sitt arbete.

Respondenterna beskriver själva att verksamheten delvis är en lärande organisation, några har beskrivit att de trivs med förändringar och att de får lära sig nya saker. Det beskrivs att medarbetare inledningsvis fick information om LoopMe och hur det ska användas men att det finns ett visst mått av osäkerhet kring hur svaren nyttjas. Arulandu med flera (2022) fann i sin studie att organisatoriskt lärande ökar tillfredsställelse, prestationer och medarbetarnas engagemang. Hur det förhåller sig med det i den studerade verksamheten är svårt att uttala sig om med säkerhet utifrån de beskrivningar som respondenterna gett.

5.2.1 Ledarskap som stöd för lärande

Ett av perspektiven i den här uppsatsen är att lärande sker i relation med andra. I det empiriska materialet framkommer också att medarbetare efterfrågar kommunikation med de som skickar uppdrag i LoopMe och chefer. Syftet med studien var att undersöka om ett digitalt verktyg kan användas för att stötta lärande och samla in kunskap. I den

studerade verksamheten används LoopMe främst som ett verktyg för att samla in kunskap och utifrån den anpassas arbetssätt och ledarskap. Materialet tyder på att delandet av kunskapen i hela verksamheten behöver förbättras om man ska kunna skapa en lärande organisation som jobbar med systematisk problemlösning, experimenterande med nya metoder, lära av erfarenheter och överföra kunskap snabbt och effektivt (Heracleous, 1994). Respondenter beskriver att de sällan får ta del av hur många som svarat, vad de andra har svarat, vem som läser och hur svaren används. Respondenterna kan inte tydligt beskriva hur svaren används och om svaren påverkar verksamheten framåt.

Cheferna är positiva och beskriver att de lär sig och att svaren i LoopMe påverkar deras ledarskap. De beskrivningar som finns kopplat till ledarskapet i verksamheten tyder på att det är ett ledarskap som behövs för att skapa ett organisatoriskt lärande. Det är ett ledarskap som i teorin beskrivs som coachande och stödjande (Jungaand & Takeuchi 2010; Tryding, 2022). Via LoopMe kan ledare stötta lärande, ge uppdrag som lockar till reflektion och anpassa ledarskapet till var medarbetarna befinner sig. Detta är exempel på hur digitalisering kan användas som stöd i förändringsarbete (studiens tredje fråga).

5.2.2. Individuellt lärande

I studiens tredje fråga ingick även att ta reda på hur ett digitalt verktyg kan användas för att fånga upp lärande i en organisation. En del i att vara en lärande organisation är att organisationen är skicklig på att skapa, förvärva och överföra kunskap (Heracleous, 1994). Organisatoriskt lärande innefattar en utveckling av individuella färdigheter och förmågor och att man är öppen för omvärdering (Tryding, 2022).

Att införa ett digitalt verktyg kan ge signaler till verksamheten att eget lärande uppmuntras men också att det finns ett intresse av att ta del av lärandet och erfarenheter i verksamheten. Det digitala verktyget beskrivs i det empiriska materialet ha förmåga att kunna stötta utveckling av individuella färdigheter och förmågor. Chefer beskriver att de har omvärderat sitt eget arbete utifrån svar i LoopMe. För att dela erfarenheter och lära av varandra i organisationen måste det material som samlas in delas och analyseras gemensamt av organisationens medlemmar. Det efterfrågas också av respondenterna i studien och flera beskriver att det är just delandet av kunskap som de uppskattar mest. Om detta inte görs skapas enbart individuellt lärande och inte organisatoriskt lärande.

5.2.3 Organisatoriskt lärande

Tryding (2022) lyfter fem grundläggande discipliner i organisatoriskt lärande: självledarskap, mentala modeller, gemensam vision, teambuilding och systemtänkande samt holistiskt synsätt. Crossan med flera (1995) menar att det grundläggande med organisatoriskt lärande är att skapa en kultur av kunskapsdelning och kunskapsöverföring inom en organisation och när medlemmar i organisationen delar kunskap med varandra kan det skapas en lärande organisation. Stödjande ledarskap som är ett ledarskap där man stödjer medarbetare som coach, lärare, utbildare eller facilitator är andra delar i en lärande organisation som skapar tillit genom att främja egenmakt (Jungaand & Takeuchi, 2010).

Den studerade verksamheten har haft fokus på insamlandet av erfarenheter och kunskap och det insamlade materialet har ibland presenterats och delats. I det empiriska materialet framkommer att man genom LoopMe samlar in kunskap men att den inte alltid delas med alla i organisationen. Överföringen av kunskapen sker därför inte snabbt och effektivt genom hela verksamheten utifrån det material som samlas in i det digitala verktyget. Detta trots att verktyget i sig skulle kunna användas till att presentera och dela den samlade kunskapen.

Självledarskapet ses som en viktig del av organisatoriskt lärande (Tryding, 2022) och i denna studie framkommer det inte så många exempel på det kopplat till LoopMe. Inte alla respondenter har mentala modeller (ibid) som gör att de är öppna för omvärdering och det saknas en gemensam vision (ibid) för digitalisering i verksamheten. Dialog som främjar lärandet kan förbättras i verksamheten för att skapa organisatoriskt lärande, medarbetare efterfrågar att få svar och få se resultat från det insamlade materialet. I det insamlade materialet framkommer att respondenterna har ett intresse av att få ingå i en lärande organisation. Ledningen kan dock göra mer för att skapa en lärande organisation genom att stötta självledarskapet och synliggöra verksamhetens gemensamma vision kopplat till det digitala verktyget och digitalisering. Systemtänkande och helhetstänk, som är en annan viktig del i lärande organisationer (ibid) finns beskrivet i verksamhetens strategi men det är inget som omnämns i intervjuer eller svaren i det digitala verktyget. Utifrån detta kan man fundera på om den förändring det innebar att skapa en strategi är integrerat i medarbetarnas personlighet, beteende och relationer på det sätt som Schein (Coghlan, 2021) beskriver som sista steget i en förändringsprocess.

LoopMe har en möjlighet att skapa en kultur av kunskapsdelning och kunskapsöverföring så som Crossan med flera (1995) menar är en förutsättning för att skapa en lärande organisation. Genom att verktyget har inställningar som tillåter att alla medlemmar i en grupp se vad övriga svarande skriver skulle kunskap kunna delas direkt, men så används det inte i den studerade verksamheten. I svaren framkommer dock att det också kan uppfattas som positivt att kunna yttra sig utan att andra tar del av det man skriver. Materialet borde dock delas avidentifierat för att skapa kunskapsöverföring i verksamheten.

I det insamlade materialet finns exempel på att det digitala verktyget används av chefer för att coacha och stötta medarbetare. Genom att ge uppdrag i LoopMe uppmanar man medarbetarna att prova nya saker och lära sig nytt. Men denna form av digitalisering skulle också kunna uppfattas som kontrollerande vilket är det motsatta till tillit. Dock har bara en av respondenterna använt taggen *kontroll* vilket kan tolkas som LoopMe inte uppfattas som kontrollerande av de flesta användarna i den studerade verksamheten.

5.3 Drivkraft

Engagemang, motivation, trivsel och vilja att stanna beskrivs av Arulandu med flera (2022) som resultatet av organisatoriskt lärande. Detta har i denna studie sammanfattats

i begreppet drivkraft. Materialet som samlats in har inte gett några tydliga exempel på drivkrafter som motivation, engagemang eller trivsel. LoopMe beskrivs av en respondent (4) kunna väcka medarbetarnas drivkraft genom reflektion. Känslotäckningen som angetts är övervägande neutral eller positiv och 12 respondenter har använt taggen *engagemang*. Intervjuade beskriver att de i sitt arbete får behov tillfredsställda som gör att de trivs.

Studiens huvudsakliga syfte har inte varit att undersöka engagemang och trivsel eller varför man stannat i verksamheten. Respondenterna har arbetat olika länge inom verksamheten. De intervjuade har arbetat i verksamheten mellan lite drygt ett år och upp till mer än tio år. Några av de intervjuade menar att de trivs i verksamheten eftersom den utvecklas och förändras och att det ges tillåtelse att lära nytt och prova nya saker. Digitalisering och införande av ett digitalt verktyg kan troligen, om det görs i en kontext där man i övrigt försöker skapa organisatoriskt lärande, bidra till tillfredsställelse och vilja att stanna. Denna studies omfattning är dock för liten för att kunna uttala sig om detta område men det finns en svag tendens åt det hållet att det kan ge visst stöd till Arulandu med fleras (2022) teori.

5.4 Digitalisering

I den här studien var den första frågan hur digitalisering kan bidra till organisatoriskt lärande. Den andra frågan var hur digitalisering påverkar organisationer och den tredje frågan var hur ett digitalt verktyg kan användas som stöd i förändringsarbete. Kommunikation och återkoppling är också viktigt vid digitalisering (IAAO, 2022). Det digitala verktyget kan vara ett stöd i kommunikation. LoopMe är tänkt att samla in underlag som sedan sprids och analyseras tillsammans i grupp för att främja kollektivt lärande (Lackéus, 2021) så som flera studier funnit vara ett stöd för det organisatoriska lärandet (Alcantara m.fl., 2020; Bruni m.fl., 2022; Loftis m.fl., 2022; Gravesteyn & Wilderom, 2018) och som skulle gagna kunskapsutvecklingen inom området digitalisering. Det är ett exempel på hur digitalisering kan bidra till organisatoriskt lärande.

I denna studie har respondenterna återkopplat att det finns problem kopplat till att använda det digitala verktyget när det gäller användarvänligheten. Cha med flera (2005) påtalar att det behövs flexibla strategier vid förändring. Respondenter har påtalat att genom användandet av LoopMe så har information framkommit som inte kom fram när man använde utvecklingsgrupp som strategi för spridning av information. Det går inte att med säkerhet uttala sig om huruvida de synpunkter som framkommit i den här studien hade framkommit i verksamheten om denna studie inte hade genomförts. Det har inte framkommit några uppgifter i det insamlade materialet kring om medarbetarna påtalat att verktyget inte är användarvänligt eller inte. Det kan vara så att medarbetarna tolkar det som att verktyget ska användas oavsett hur det uppfattas av medarbetarna och att det då inte finns skäl att framföra brister. Ytterligare förklaring kan vara att ingen tidigare efterfrågat synpunkter eller att synpunkter har lämnats men att dessa inte tagits tillvara

och förts vidare till de som äger och utvecklar verktyget. Det kan också vara så att de som äger verktyget inte har kunnat åtgärda användarvänligheten. Det skulle också kunna vara så att de som upplever det digitala verktyget som svårt att använda inte har gett det en ärlig chans och gett sig själv möjligheten att lära sig använda verktyget. Eller så har man inte bett om stöd eller frågat kollegor om råd och tips för att underlätta användandet. Troligen förekommer alla varianter av förklaringar. Men i och med att denna studie har frågat om användandet så har medarbetarnas upplevelser blivit synliggjorda. Detta material kan användas till att göra förändringar och utvärdera användandet av det digitala verktyget.

En respondent har föreslagit att fråga också ska skickas via papper för att öka svarsfrekvensen. Det skulle kunna vara en form av flexibilitet när förändringar görs att olika sätt att svara och ge feedback används. Denna studie har dock visat att när blankett på papper distribuerades så ökade svarsfrekvensen med två svar, vilket inte ger stöd för att det är den digitala tekniken i sig som utgör hinder för att svara. En alternativ förklaring till att några väljer att inte svara som framkommer i den här studien är att det kräver tankekraft och kognitiv ansträngning att reflektera och formulera sig i text.

Kira med flera (2022) identifierade fyra typer av arbetstagare i samband med förändring: den blomstrande utvecklaren, den lojala omvandlaren, den stagnerade självttvivlaren och karriärsbyggaren som exempel på hur medarbetare påverkas i förändringsarbetet. De fyra typer av arbetstagare som Kira med flera (2022) identifierade i samband med förändring har varit svåra att tydligt hitta i den här studien. Det behöver inte betyda att de inte finns, det kan helt enkelt betyda att rätt frågor inte har ställts för att respondenterna ska beskriva sin position i förändringsarbete. Några respondenter ger svaga beskrivningar som skulle kunna härledas till någon av de fyra typiska arbetstagarna vid förändring.

Den forskning som finns kring att digitalisera socialt arbete tydliggör en rad problem, till exempel att den tekniska utvecklingen behöver placeras i relation till den praktik där den införs och att människor som inte har förmåga att hantera teknik riskera att utestängas (ibid). Detta får stöd även i denna studie utifrån att de intervjuade alla ser att det finns särskilda omständigheter när socialt arbete digitaliseras som man behöver ta hänsyn till. Kunskaps- eller kompetensbrist i verksamheter (Bruni, Cortellazzo & Zampieri, 2019; Maier, Reddehase & Schlicher, 2022) kan vara en sådan faktor att ta hänsyn till. Steiner (2021) lyfter att det inom socialt arbete fortfarande saknas forskning om den digitala teknikens inverkan. I den studerade verksamheten beskriver inte medarbetarna att det finns en tydlig strategi för digitaliseringen. Detta kan bero på att en sådan strategi saknas eller att den finns men inte är känd av medarbetarna. Som exempel på kunskapsbrister och förmåga att hantera teknik så framkommer i empirin att det saknas information om hur man kan lösa problem med att logga in och att hitta uppdragen i verktyget. Någon respondent efterfrågar att LoopMe ska finnas inlagt i förväg som en applikation i datorer som medarbetarna använder så att det blir lättare att ta sig in i systemet.

Den snabba förändringstakten är ett annat problem kopplat till digitalisering (Maier, Reddehase & Schlicher, 2022) och att det finns en risk att empatin i bedömningar blir mindre till följd av digitalisering (Ball, Considine, McGann, Nguyen, 2022). I den här studien förekommer inga tydliga exempel på brister i empatin. Några respondenter har dock påtalat att de uppfattar LoopMe som tråkigt och att det kan försvåra kommunikation. Det finns forskare som menar att teknikens användare måste reflektera över sin användning av varje teknik (Ebsen & Mackrill, 2018). I den här studien förutsätter några av de intervjuade att det har gjorts etiska överväganden inför införandet av det digitala verktyget men det finns också de som är relativt säkra på att det inte har gjorts. Detsamma gäller hur införandet gjordes, några minns tydligt informationstillfällen och att det fanns stöd för användandet i början. Andra menar att de bara fått veta att de ska använda verktyget. Detta tyder på att information kan behöva ges vid flera tillfällen och både muntligt och skriftligt. Respondenterna framför också att det finns särskilda hinder i samband med digitalisering, kopplat till målgruppen för socialt arbete. De beskriver att digitalisering inom socialtjänsten kan både utestänga och inkludera människor beroende på deras tidigare erfarenheter och förmågor. De intervjuade framhåller att det behöver finnas tillgång till mänskligt stöd för klienterna när socialtjänsten digitaliseras.

6. Slutsats

Syftet med den här studien var att skapa kunskap om digitalisering genom att undersöka hur ett digitalt verktyg kan användas för att fånga upp och stötta lärande som görs inom organisationer i offentlig sektor, av medarbetare och chefer, i samband med förändringar som till exempel digitalisering.

Uppsatsen bygger på intervjuer och material insamlat via ett digitalt verktyg från en verksamhet inom socialtjänsten område i en mindre kommun. De slutsatser som kan dras från det insamlade materialet är att digitalisering kan bidra till organisatoriskt lärande. Digitalisering kan vara ett sätt att bidra till att kunskap som finns samlas in och synliggörs. Den insamlade informationen kan sedan användas i gruppdialoger för att främja gemensamt lärande och förståelse. Digitalisering kan bidra till att sprida en gemensam vision och skapa en riktning genom att till exempel ge uppdrag i ett digitalt verktyg som talar om vad som ska utföras och varför. Om detta sker i en kontext av systemtänkande och ett holistiskt synsätt så kan det bidra till organisatoriskt lärande. Digitalisering kan vara en väg för chefer att uppmuntra självledarskap genom att använda verktyget för kommunikation med enskilda och grupper av medarbetare.

6.1 Kan digitalisering bidra till organisatoriskt lärande?

Digitalisering kan bidra till en kultur med kunskapsdelning och kunskapsöverföring inom en organisation och då kan det skapas en lärande organisation. Men enbart ett digitalt verktyg är inte tillräckligt. Det krävs att de som använder tekniken har en genomtänkt strategi för användandet och en vilja att bidra till att skapa organisatoriskt lärande. Den verksamhet som har studerats har studerats utifrån en digital förändring, nämligen införandet av ett digitalt verktyg. Det har i det insamlade materialet framkommit att de som kan se de största skillnaderna är cheferna och de är också de som är mest positiva. Medarbetarna har tydligast påverkats genom att det är något nytt de ska göra men på gruppnivå har syftet och värdet inte blivit tydligt för medarbetarna.

I den här studien har ett digitalt verktyg också använts för att samla in medarbetarnas upplevelse av införandet av verktyget. Det är möjligt att använda digitala verktyg för att fånga upp lärandet i en organisation, det har den här studien visat. Men det som är avgörande för om digitalisering leder till organisatoriskt lärande är hur svaren och det insamlade materialet hanteras och delas med de som svarat. Detta besvarar studiens första fråga: På vilket sätt kan digitalisering bidra till organisatoriskt lärande? Det vill säga genom att använda ett digitalt verktyg kan man förstärka de förutsättningar som behövs för att skapa organisatoriskt lärande, men det behöver göras i en kontext som i övrigt också bidrar till organisatoriskt lärande.

6.2 Påverkar digitalisering organisationer?

Det kan tyckas som en självklarhet att digitalisering påverkar organisationer. Scheins teori om förändring (Coghlan, 2021) verkar stå sig även i denna studie och studien kan

till viss del ge stöd till Scheins teori, om än i liten utsträckning, eftersom denna studie bygger på ett litet material från en verksamhet. Den studerade verksamheten finns i en organisation som uttalat att man genom att analysera verksamheten vill lära av varandra och skapa underlag för förbättrad kvalitet och utveckling och det är en kontextuell variabel och ett sammanhang som behöver beaktas när man drar slutsatser från materialet (Brix & Kringelum, 2020). Dessa lokala sammanhangsspecifika förutsättningar kan påverka hur det digitala verktyget har uppfattats och använts i verksamheten. Friedman och Rigby (2013) påtalar att kunskap om digitalisering bör utnyttjas och driva på en förbättring av tjänster och det är det som denna studie har bidragit till. Genom att använda ett digitalt verktyg har kunskap samlats in om hur medarbetarna uppfattar verktyget. Denna kunskap kan redan nu, någon månad efter insamlandet av empiri, användas i den aktuella organisationen för att förbättra användandet och utfallet av detta. Lärdomarna kan också användas vid andra förändringar i den studerade verksamheten, men också i andra verksamheter.

6.3 Kan ett digitalt verktyg användas som stöd i förändringsarbete?

Ett digitalt verktyg kan användas som stöd i förändringsarbetet, det berättar respondenterna i denna studie om. Någon menar att det digitala verktyget hjälpte verksamheten ur en konflikt och tydliggjorde vad som behövdes göras för att ta förändringsarbetet vidare. Lösningen kan finnas bland medarbetare i organisationer om tankar och idéer blir synliga så att de kan användas av organisationen. Ett digitalt verktyg kan vara ett sätt att samla in medarbetarnas kunskap och idéer med syfte att utveckla organisationen.

6.4 Förändring pågår

Den här studien har perspektivet att förändring är en ständigt pågående process och digitalisering är i allra högsta grad en sådan. Organisationer strävar efter att vara effektiva och hushålla med resurser och därför behöver vi se till att göra rätt saker och ta tillvara på det vi lär oss för att undvika att göra samma misstag igen. Organisatoriskt lärande lönar sig (Senge, 1998) och därför behöver vi skapa lärande organisationer. Vi behöver planera effektivt och sätta upp mål för förändring samtidigt som alla inom en organisation får vara med och bidra och vara delaktiga i förändringsarbetet. Fokus behöver ligga på det som är viktigt och tiden behöver användas effektivt. Den här studien ger ett bidrag genom att visa vilka möjligheter digitalisering har i att bidra till förändringsarbete i organisationer.

Respondenterna i studien berättar att de dagligen använder digitala verktyg och system i arbetet. De flesta är positiva till förändringar som har ett tydligt syfte eller som innebär förbättring. Socialarbetare jobbar med att hjälpa andra med förändring och lägger sitt fokus på det. De överlåter till viss del förändring av den egna praktiken åt andra. Kanske är det detta som gör att socialt arbete ligger efter inom området digitalisering. Som exempel på trögheten kan nämnas att det är få organisationer som använder fax idag men socialtjänsten är en av dem. Orsaken beskrivs ofta vara att då personuppgifter ska

förmedlas mellan olika myndigheter är inte e-post tillförlitligt. Det är oklart vart ansvaret för att lösa frågan kring hur olika myndigheter kan skapa ett gemensamt system för säker kommunikation och kanske bidrar det att det saknas resurser som en respondent påpekar. Socialarbetare brinner sällan för digitalisering men jobbar gärna med förändring som gagnar klienter. Därför behöver alla förändringar inom socialt arbete ha ett tydligt syfte och vinsten för klienterna och/eller för socialarbetarna behöver beskrivas för att socialarbetarna ska vara villiga att delta i förändringsarbetet.

6.5 Förslag för framtida forskning

Den här studien är en liten studie och har flera begränsningar som påtalats i metodkapitlet. En begränsning är att den person som har genomfört studien själv arbetar i verksamheten som chef och det kan ha påverkat respondenterna när de svarat. Det kan också ha gjort att viktiga fynd inte har uppmärksammats. Förslag på fortsatt forskning är att denna studie görs om av en person som inte arbetar i verksamheten. En annan möjlighet skulle också kunna vara att introducera LoopMe i en annan organisation och därefter göra en studie med samma utformning som denna för att jämföra resultaten. Om studien skulle göras om skulle ett förbättringsområde vara att revidera intervjumanualen för intervjuerna och innefatta fler frågor om engagemang och trivsel, det som i denna studie har sammanfattats i begreppet *drivkraft*. Även fler frågor för att ringa in olika typer av arbetstagare i samband med förändring hämtade från Kira med flera (2022) skulle vara intressant för framtida forskning.

Referenser

Abeysekera, R. Jayatilake, I. Pathirana Y. (2020) Case Study Research Design for Exploration of Organizational Culture Towards Corporate Performance [Elektronisk] *Review of International Comparative Management* Vol. 21(3) ss. 361-372 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-19]

Abraham, C. & Junglas, I., (2011). From cacophony to harmony: A case study about the IS implementation process as an opportunity for organizational transformation at Sentara Healthcare. [Elektronisk] *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20, ss. 177-197. Tillgänglig: Elsevier [2023-02-10] DOI:10.1016/j.jsis.2011.03.005

Alcantara, S. Figueiredo, R. Gardenghi, J. Pereira, L. Ramos, C. Ribeiro, L. (2020) Digitalization by Means of a Prototyping Process: The Case of a Brazilian Public Service.[Elektronisk] *Information* Vol. 11 (9) s 413. Tillgänglig: Academic Search Premier [2023-01-21] DOI: 10.3390/info11090413

Alvesson, M & Sandberg, J. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? [Elektronisk] *Organization* Vol 18(1) ss. 23-44 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-10-14]. DOI: 10.1177/1350508410372151

Arulandu, S. Parayitam, S. & Somaskandan, K. (2022). A moderated-mediation model of individual learning and commitment: part I [Elektronisk]. *The Learning Organization*, Vol. 29 (4) ss 341-356. Tillgänglig: Emerald [2023-01-21] DOI 10.1108/TLO-12-2021-0139

Augustsson, G. (2019). Akademisk skribent Uppl. 3:2 Lund: Studentlitteratur.

Ball, S. Considine, M. McGann, M. Nguyen, P (2022) Can Robots Understand Welfare? Exploring Machine Bureaucracies in Welfare-to-Work. [Elektronisk] *Journal of Social Policy*, Vol. 51(3) ss. 519-534. Tillgänglig: Cinahl [2023-02-18]

Bell, E. & Bryman, A. (2021). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e red. Stockholm: Liber AB.

Brix, J. & Kringelum, L. B. (2021). Critical realism and organizational learning [Elektronisk]. *The Learning Organization*, 28(1) ss.32-45 Tillgänglig: Emerald [2023-01-22] DOI 10.1108/TLO-03-2020-0035

Bruni, E. Cortellazzo, L. Zampieri, R (2019) The role of leadership in a digitalized world: A review.[Elektronisk] *Academic Journal ; Frontiers in Psychology*, Vol 10, ss. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-02-18]

Bruni, I. Cuomo, S. Luzzi, D. Ranieri, M.; (2022) If and how do 360° videos fit into education settings? Results from a scoping review of empirical research [Elektronisk] *Journal of Computer Assisted Learning* Vol 38(5) ss. 1199-1219.Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-03-18]

Cassell, C. & Symon, G. (2012) *Assessing Qualitative Research*. i: Symon G & Casell, c (red) *Qualitative Organizational Research: Core methods and Current Challenges*, New York. Sage publications

Cha, K. J., Hwang, T. & Shirley, G., (2005). An integrative model of IT-enabled organizational transformation [Elektronisk]. *Management Decision*, Vol. 53(8) ss.1755-1770 Tillgänglig: Emerald [2023-02-10] DOI 10.1108/MD-09-2014-0550

Coghlan, D. (2021) Edgar Schein on change: Insights into the creation of a model.[Elektronisk] *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 57(1) ss. 11-19 Tillgänglig: APA PsycInfo.[2023-03-18]

Crossan, M. Djurfeldt, L. Lane, H. White, R. (1995) Organizational learning: Dimensions for a theory. [Elektronisk] *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 3(4) ss. 337-360. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-01-21]

Dewey, J., (2020). *The democratic conception in education*. [Elektronisk] Tillgänglig: https://www.johndeweyphilosophy.com/books/democracy_and_education/The_Democratic_Conception_in_Education.html [2023-02-10]

Durkheim, E., (2011). *Education: Its nature and its role*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://people.wou.edu/~girodm/foundations/Durkheim.pdf> [2023-02-10]

Ebsen, F. & Mackrill, T. (2018) Key misconceptions when assessing digital technology for municipal youth social work.[Elektronisk] *European Journal of Social Work*, Vol. 21(6) ss. 942-953 Tillgänglig: Cinahl [2023-02-18]

Friedman, C. & Rigby, M. (2013) Conceptualising and creating a global learning health system [Elektronisk] *International Journal of Medical Informatics*. Vol. 82 (4) ss 63-71. Tillgänglig: Academic Search Premier [2023-01-21]

Ford, R (2006) Open-Processional Change: Three Principles of Reciprocal-Relational Power [Elektronisk] *Journal of Change Management* Vol. 6(2) ss. 193–216 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-19]

Graneheim, U. H. Lindgren, B.-M. & Lundman, B. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. [Elektronisk] *International Journal of Nursing Studies*. vol. 108 ss.1-6 Tillgänglig: Taylor & Francis [2022-10-14]. DOI 10.1016/j.ijnurstu.2020.103632

Gravesteijn, M. & Wilderom, C.(2018) Participative change toward digitalized, customer-oriented continuous improvements within a municipality.[Elektronisk] *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 31(3), ss.728-748 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-01-21] DOI: 10.1108/JOCM-05-2016-0100

Hendriks, S. Poell, R. Sung, S. (2018) Learning paths of customer-facing professionals in the digital age [Elektronisk] *Journal of Workplace Learning* Vol 30(5) ss. 377-392 Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-03-08]

- Heracleous, L. T., (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality?[Elektronisk] *Management development Review*, 7(4), ss. 16-23. Tillgänglig: Emerald [2023-02-20]
- Hesse A. (2018) Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World [Elektronisk] *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* Tillgänglig: Researchgate [2023-03-19]
- IAAO- Artificial intelligence task force (2022) A Review of the Methods, Applications, and Challenges of Adopting Artificial Intelligence in the Property Assessment Office.[Elektronisk] *Journal of Property Tax Assessment & Administration*. Vol. 19(1) ss.21-80 Tillgänglig: Academic Search Premier [2023-01-21]
- Insch, G. S. & Moore, J. E., (1997). Content analysis in leadership research: examples, procedures, and suggestions for future use [Elektronisk] *The Leadership Quarterly* vol.8(1) ss.1-25. Tillgänglig: Elsevier [2022-10-14]. DOI: 10.1016/S1048-9843(97)90028-X.
- Jungaand , Y. & Takeuchi, N., (2010). Performance implications for the relationships among topmanagement leadership, organizational culture, and appraisalpractice: testing two theory-based models of organizational learningtheory in Japan [Elektronisk]. *The International Journal of Human Resource Management*, ss.1931-1950 21(11) Tillgänglig: Taylor & Francis [2022-11-15] DOI: 10.1080/09585192.2010.505093
- Kira, M. Nokelainen, P. Wallin, A. (2022) From Thriving Developers to Stagnant Self-Doubters: An Identity-Centered Approach to Exploring the Relationship between Digitalization and Professional Development [Elektronisk] *Vocations* Tillgänglig: Eric [2023-01-21]
- Lackéus, M., (2021). *Den vetenskapande läraren*. Lund: Studentlitteratur.
- Loftis, S. Nichols, H. Parcells, C. Scheepers, C. Worley, C. (2022) Building trust through action learning in an uncertain transorganizational context.[Elektronisk] *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 58(4) ss. 716-751. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-01-23]
- LoopMe (2023) Led och följ lärande och utveckling.[Elektronisk] Tillgänglig: <https://loopme.se/sv/> [2023-05-20]
- Maier, G. Reddehase, J. Schlicher, K. (2022) Is a match better than no match? On the interaction of demands and support during technological change.[Elektronisk] *Frontiers in Psychology*, Vol. 13 Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-02-18]
- Nonaka, I. & Sullivan, J. J.(1986). The Application of organizational learning [Elektronisk] *Journal of international business studies* Vol. 17(3) ss. 127-147 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-01-23] DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490805
- Pata, K. (2022). The patterns of school improvement in digitally innovative schools [Elektronisk] *Technology, Knowledge and Learning*, vol. 27 ss. 823-841 Tillgänglig: Springer Link [2023-02-10] DOI 10.1007/s10758-021-09514-5

Pramling, N. Wallerstedt, C. Säljö, R. (2014). Learning to discern and account: The trajectory of a listening skill in an institutional setting [Elektronisk] *Psychology of Music*, vol. 42(3) ss. 366–385 Tillgänglig: Ebsco [2023-05-26]. DOI: 10.1177/0305735612472384

Quinn, R.E. & Weick, K.E. (1999) Organizational change and development [Elektronisk] *Annual Review of Psychology*, vol. 50(1), ss. 361–86 Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-19] DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Saunders, B. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. [Elektronisk] vol. 52 ss.1893–1907. Tillgänglig: Ebsco [2022-10-14] DOI 10.1007/s11135-017-0574-8

Saunders, M. N. K. & Townsend, K., (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research [Elektronisk] *British Journal of Management*, Vol. 27 ss.836–852 Tillgänglig: Ebsco [2022-10-14].

Senge, P (1998). The leader's new work: Building learning organizations. [Elektronisk] *Leading organizations: Perspectives for a new era* Vol. 32 (1) ss. 439–457 Tillgänglig: Sage [2023-02-18]

SFS, 2003:460. Lag om etikprövning av forskning som avser människor. Stockholm: Utbildningsdepartementet

Steiner, O. (2021) Social work in the digital era: Theoretical, ethical and practical considerations. [Elektronisk] *British Journal of Social Work*, Vol. 51(8), ss. 3358-3374. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-02-18]

Tryding, P. (2022). Nordic no more? How recent trends may prevent the Nordic organization model to adapt and develop [Elektronisk] *The Learning Organization* Vol. 29(3) ss.215-228 Tillgänglig: Eric [2023-01-21] DOI 10.1108/TLO-05-2021-0070

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. [Elektroniskt] Tillgänglig: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html> [2022-10-14]

Bilaga 1a - Litteraturgenomgång

Sökning - förändring och lärande

Sökning genomfördes 230318 i Ebscohost samtliga databaser på *theory of change*. De artiklar som inkluderades var granskade (peer review), artiklar skrivna på engelska, artiklar publicerade i akademiska journaler och med fulltext tillgänglig. De artiklar som inkluderades hade organizational change som Major *Heading*. Sökningen gav 1567 träffar.

Inkluderade artiklar granskades utifrån ordning i listan där de sorterades utifrån relevans, titel och abstrakt. Urval av artiklar med tydlig beskrivning av etablerade teorier lästes.

Utifrån dessa valdes en artikel:

1. Coghlan (2021) granskning av teoretisk modell

Sökning – organisatoriskt lärande och digitalisering

Sökning genomfördes 230219 i Ebscohost samtliga databaser. De artiklar som inkluderades var granskade (peer review), artiklar skrivna på engelska, artiklar publicerade i akademiska journaler och med fulltext tillgänglig. Sökningen begränsades utifrån träffar som rör offentlig sektor för att minska antalet träffar.

Sökning gjordes på digitalization AND organizational learning AND public sector OR government.

Sökningen gav tolv individuella träffar. Vid genomläsning av titel, abstract och sökord exkluderades fyra artiklar som inte handlade om organisatoriskt lärande och digitalisering.

Kvar var åtta artiklar. Vid genomläsning exkluderades ytterligare en artikel då ämnesområdet inte var organisatoriskt lärande och digitalisering. Kvar var sju artiklar:

1. Tryding (2022) teoretisk diskussion
2. Gravesteijn och Wilderom (2018) fallstudie
3. Loftis m.fl. (2022) mixade metoder
4. IAAO (2022) fall och pilotstudie
5. Alcantara m.fl. (2020) dokumentanalys och intervjuer
6. Kira m.fl. (2022) kvalitativ
7. Friedman och Rigby (2013) teoretisk diskussion

Sökning gjordes i Ebscohost samtliga databaser 230226 på sökorden *digitalization* OR *digital technology*. Artiklar som inkluderades var granskade (peer review), skrivna på engelska, publicerade i akademisk journal och tillgängliga i fulltext. Urval gjordes genom att artiklar med Major subjects: digital technology och organisational learning inkluderades. Sökningen gav en träff:

1. Hendriks m.fl. (2018) sekundäranalys av data

Sökning i Ebscohost samtliga databaser 230226 på sökorden *digital tools* OR *digital resources* AND *organizational learning*. De artiklar som inkluderades var granskade

(peer review), skrivna på engelska, publicerade i akademisk journal och med fulltext tillgänglig. Inkludering gjordes utifrån Major Heading: digital technology, information and communication, computer assisted instruction, organizational learning. Sökningen gav 3 träffar:

1. Hendriks m.fl. (2018) sekundäranalys av data
2. Bruni m.fl. (2022) litteraturöversikt
3. Borges m.fl. (2021) litteraturöversikt

Sökning - organisatoriskt lärande/ lärande organisation

Sökning genomfördes i Ebscohost samtliga databaser 230121, artiklar som inkluderades var de som var granskade (peer review), fanns tillgängliga i fulltext, och där källan var akademiska journaler samt att de var skrivna på engelska. Detta gav 19 träffar. Genom att läsa titlar och abstrakt exkluderades nio artiklar som inte hade huvudfokus på organisatoriskt lärande. Kvar var tio artiklar och vid genomläsning exkluderades ytterligare fem artiklar på grund av att huvudfokus inte var organisatoriskt lärande. Följande artiklar valdes ut:

1. Arulandu m.fl. (2022) utvecklar konceptuell modell
2. Tryding (2022) teoretisk diskussion
3. Brix och Kringelum (2022) teoretisk diskussion
4. Jung och Takeuchi (2010) test av teoretiska modeller
5. Nonaka och Sullivan (1986) Jämförande studie

Då de flesta artiklarna om organisatoriskt lärande hänvisar till Senge valdes en artikel skriven av honom ut:

1. Senge (1998)

Nedan presenteras de sökord som användes i sökningen i tabell 1. I tabell 2 redovisas de tre sökningarna som gjordes.

Tabell 1 Sökord organisatoriskt lärande

Organisatoriskt	Organisatoriskt lärande	Kunskapsinhämtning	Lärande
Organisat*	Organisat* AND lärande OR didakti* OR undervis* OR pedagog* OR metodi* OR inläring OR kunskapsinhämt*		Didakti* OR pedagogi* OR metodi* OR inläring OR kunskapsinhämt*
Organizational*	Organizational* AND learning	Knowledge acquisition OR gathering OR retrieval OR collection OR capture OR management	AND learn* OR study* OR educat* OR didacti* OR teach* OR pedagog* OR instruction* OR informative OR metodical* OR systematic* OR lessons

Tabell 2 Sökningar Organisatoriskt lärande

Sökning	Sökterm	Antal träffar	+ Sökterm	Antal träffar	Urval	Antal träffar
1	Organisat*	609 013	AND lärande OR didakti* OR undervis* OR pedagog* OR metodi* OR inläring OR kunskapsinhämt*	4,667	Peer-review, svenska, fulltext online, academic journals,	3
2	Organizational*	657,145	AND learn* OR study* OR educat* OR didacti* OR teach* OR pedagog* OR instruction* OR informative OR metodical* OR systematic* OR lessons	651,020	Peer-review, engelska, fulltext online, academic journals, 2022-2023	26,920
3	"organizational learning theory"	582			Peer-review, engelska, fulltext online, academic journals, Subject: organizational learning	19

Sökning - Digitalisering och socialt arbete

Då den studerade organisationen är en verksamhet inom socialtjänstens område genomfördes sökningar kopplat till digitalisering och socialt arbete. Sökning har gjorts 230218 i samtliga databaser i Ebscohost. De artiklar som inkluderades var granskade (peer review), publicerade i akademiska journaler, skrivna på engelska, och finns tillgängliga i fulltext och som publicerats mellan åren 2020–2023. Sökning gjordes på *Digitalization* och gav 10 681 träffar. Sökningen begränsades genom att lägga till AND *social work* vilket begränsade sökningen till 685 träffar. Från träffarna gjordes ett urval via *Major heading* vilket gav 41 artiklar:

Technology (10), Workplace (8), information and communication technology (7), social welfare (6), information systems (5), information technology (5), social work practice (5), leadership (4), organizational change (4), communication (3), social work (3), social casework (3).

De 41 artiklarnas titel och abstrakt lästes och de artiklar som handlar om socialt arbete och/ eller ledarskap i kombination med digitalisering/ it / teknologi / sociala medier/ datorer valdes ut. Detta gav 17 artiklar. Vid genomläsning exkluderades ytterligare fyra artiklar då de inte handlade om det aktuella området. Kvar var dessa:

1. Cuesta m.fl. (2020) Kvalitativ
2. Steiner (2021) Litteraturgenomgång
3. Ebsen och Mackrill (2018) Utvärdering
4. Ball m.fl. (2022) Litteraturgenomgång
5. Mateo m.fl. (2018) teoretisk reflektion
6. Spensberger (2019) teoretisk diskussion
7. Andersson och Lagsten (2018) longitudinell studie
8. Broeders och Keymolen (2013) analys av index
9. Maier m.fl. (2022) experimentdesign
10. Frennert (2019) fallstudie
11. Zeike m.fl. (2019) enkätstudie
12. Bruni m.fl. (2019) mixad metod

13. Schlenger m.fl. (2022) kvalitativa intervjuer

Sökning - digitalisering, socialtjänst och etik

Sökning genomfördes 230305 i Ebscohost samtliga databaser med sökorden *ethics social work AND digitalization*. Sökning genomfördes då etik uppges i andra artiklar som särskilt viktigt att ta hänsyn till när det gäller digitalisering inom socialt arbete.

De artiklar som inkluderades var de som var granskade (peer review), fanns tillgängliga i fulltext, och där källan var akademiska journaler samt att de var skrivna på engelska. Sökningen gav 17 träffar. Urval gjordes genom att läsa samtliga titlar, ämnesord och abstract. 13 artiklar exkluderades då de inte handlade om socialtjänsten. Kvar var fyra artiklar:

1. Steiner (2021) teoretisk diskussion
2. Cuesta m.fl. (2020) kvalitativ studie med intervju, fokusgrupp och observationer
3. Andersson m.fl. (2022) fallstudie med observationer
4. Green m.fl. (2023) intervjuer och observationer

Bilaga 1b - Urval

Vid Google sökning 230219 på "*digitalisering socialtjänsten*" är den första träffen SKR-Sveriges kommuner och regioner. De ger exempel på digitala verktyg för möten. Högskolan i Borås bedriver en studie kring digitalisering inom socialtjänsten med fokus på kommunikation mellan klient och socialarbetare. Inga uppgifter om kommuner som använder digitala verktyg på det sätt som denna studie vill undersöka.

Vid Google sökning 230219 på *lärande socialtjänst* handlar träffarna om hur socialtjänsten kan utvecklas dock utan kopplingen till digitalisering.

Vid sökning via Google 230219 på aktionsforskning och socialtjänsten är en träff av intresse. "Den vetenskapande medarbetaren- Så kommer du igång med en lärande organisation" (vbes.se)

Vid Google sökning 230219 på *vetenskapande socialtjänst* handlar träffarna om en kommun som provat att använda metoden värdeskapande vetenskapande och LoopMe som bygger på klinisk aktionsforskning.

Bilaga 2a - Förfrågan om att genomföra studie

Detta är en förfrågan om genomförande av studie om LoopMe. Studien ingår i mitt examensarbete i Magisterprogrammet i ledarskap vid Högskolan i Väst.

Syftet med studien är att skapa kunskap om hur ett digitalt verktyg uppfattas av medarbetare och chefer i en verksamhet inom socialtjänstens område samt att utforska om det finns något digitalt verktyg som kan bidra till organisatoriskt lärande och fånga upp organisationens skapade kunskap så att den kan komma till användning i praktiken relativt snabbt.

Alla medarbetare inom IFO kommer att erbjudas att delta i studien. IFO i XX har valts ut eftersom det är en av få organisationer inom socialtjänstens område som använder LoopMe. Medarbetare och chefer inom IFO kommer få ett LoopMe uppdrag skickat som är kopplat till studien. De som väljer att delta svarar på detta uppdrag. Det finns också möjlighet att bidra till studien genom att delta i intervju om LoopMe. Intervjun genomförs enskilt eller i grupp beroende på hur många som väljer att delta vid intervju. Det insamlade svaren på LoopMe-fråga och intervjuer kommer sammanställas på ett sådant sätt att enskilda individer inte kan identifieras. Det sammanställda materialet kommer att presenteras vid ett seminarium där det finns möjlighet att lämna synpunkter på materialet för att öka tillförlitligheten i analysen av materialet.

Deltagande i studien är helt frivilligt och det är möjligt att utan förklaring när som helst avbryta deltagandet. Deltagare kommer svara på en LoopMe-fråga. Utöver det finns möjlighet att delta i en intervju och vid ett seminarium där resultatet av studien presenteras och diskuteras. Deltagare väljer själv om de deltar vid en eller flera av dessa aktiviteter. Beräknad tidsåtgång är cirka 2,5 timmar vid deltagande i samtliga delar av studien.

Deltagarnas svar kommer aidentifieras och allt insamlat material raderas när examensarbetet är godkänt. Endast ansvarig för studien kommer hantera intervjumaterial och svar på LoopMe-fråga. Studien kommer att presenteras i form av ett examensarbete vid Högskolan i Väst och publiceras i DiVA.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående.

Sundsvall 2023-03-19

Louise Zetterlund

Student

Tel. 070-639 75 51

louise.zetterlund@student.hv.se

Ahmad Ahmadi

Handledare

Tel. 0520-223615

ahmad.ahmadi@hv.se

Bilaga 2b - Förfrågan om deltagande i studie

Du tillfrågas härmed om deltagande i studie om LoopMe. Studien ingår i mitt examensarbete i Magisterprogrammet i ledarskap vid Högskolan i Väst.

Syftet med studien är att skapa kunskap om hur ett digitalt verktyg uppfattas av medarbetare och chefer i en verksamhet inom socialtjänstens område samt att utforska om det finns något digitalt verktyg som kan bidra till organisatoriskt lärande och fånga upp organisationens skapade kunskap så att den kan komma till användning i praktiken relativt snabbt

Alla medarbetare och chefer inom IFO kommer att tillfrågas om att delta i studien. IFO i XX har valts ut eftersom det är en av få organisationer inom socialtjänstens område som använder LoopMe. Som medarbetare inom IFO kommer du få ett LoopMe uppdrag skickat som är kopplat till studien. De som väljer att delta svarar på detta uppdrag. Det finns också möjlighet att bidra till studien genom att delta i intervju om LoopMe. Intervjun genomförs enskilt eller i grupp beroende på hur många som väljer att delta vid intervju. Det insamlade svaren på LoopMe- fråga och intervjuer kommer sammanställas på ett sådant sätt att enskilda individer inte kan identifieras. Det sammanställda materialet kommer att presenteras vid ett seminarium där det finns möjlighet att lämna synpunkter på materialet för att öka tillförlitligheten i analysen av materialet.

Deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Deltagare kommer svara på en LoopMe-fråga. Utöver det kan du delta i en intervju och vid ett seminarium där resultatet av studien presenteras och diskuteras. Du kan själv välja om du deltar vid en eller flera av dessa aktiviteter. Beräknad tidsåtgång är cirka 2,5 timmar vid deltagande i samtliga delar av studien.

Deltagarnas svar kommer aidentifieras och allt insamlas material raderas när examensarbetet är godkänt. Endast ansvarig för studien kommer hantera intervjumaterial och svar på LoopMe-fråga. Studien kommer att presenteras i form av ett examensarbete vid Högskolan i Väst och publiceras i DiVA.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående.

Sundsvall 2023-04-03

Louise Zetterlund
Student
Tel. 070-639 75 51
louise.zetterlund@student.hv.se

Ahmad Ahmadi
Handledare
Tel. 0520-223615
ahmad.ahmadi@hv.se

Bilaga 2c - Påminnelse samt felsökningsinstruktion

Hej igen,

Vill bara påminna om att ni gärna får svara på Loopen om LoopMe. Och stort tack till er som har svarat på LoopMe-frågan och till er som anmält intresse att delta i intervju.

Jag hoppas att fler kan ta sig tiden att svara på LoopMe-frågan och jag behöver också fler att intervjua.

Ni som väljer att **inte delta** får gärna meddela mig om det finns någon orsak, det kan till exempel vara:

1. Har inte tid
2. Vill inte, ingen särskild orsak
3. Vet inte hur jag ska svara på LoopMe/ hittar inte uppdraget i LoopMe
4. Har inte använt LoopMe
5. Vill inte svara på grund av att det är en chef/Louise som utför studien
6. Vet inte hur mitt svar kommer hanteras/ rädd för negativa följder
7. Förstår inte syftet/ ser inte värdet med att jag deltar
8. Någon annan har sagt att jag inte ska svara
9. Annan orsak nämligen....

Hälsningar

Louise Zetterlund

Problemlösning

Många hör av sig och har problem att hitta uppdraget i min studie eller att logga in i LoopMe. Jag bifogar lite info om hur man hittar uppdrag och hur man kan lösa inloggningsproblem.

Om det inte funkar i appen prova via hemsidan och tvärt om. Om ni inte får nytt lösenord när ni glömt det gamla kolla i e-postens skräppost. Har ni kopplat LoopMe till Google-konto prova att ta bort kopplingen. Många har accepterat att bli medlem i gruppen men inte svarat på frågan. **Kom ihåg** att man måste välja en **känslsymbol OCH en tagg/etikett OCH skriva fritextsvar** för att det ska gå att skicka in.

Jag bifogar en länk till gruppen för studien:

[Undersökning om LoopMe \(Louise examensarbete\)](#)

För att svara via LoopMe Använd koden: **XXXX** eller använd länken: <https://app.loopme.io/signin> och leta upp uppdraget (se bifogad instruktion)

Om du inte har ett LoopMe konto måste du först skapa ett, se instruktion på O:\Verkställighet\IFO\Loopme. Eller <https://app.loopme.io/signup?code=XXXX>

Mer info om studien finns i bilagan Informationsbrev och ytterligare upplysningar lämnas av mig. Hör av dig om du undrar över något.

Har du någon kollega som inte fått denna inbjudan får du jättegärna vidarebefordra e-postmeddelandet.

Med vänliga hälsningar

Louise Zetterlund

Bilaga 2d - Blankett med LoopMe fråga

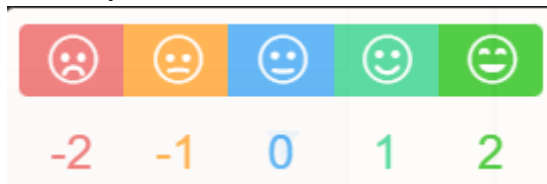
Inom IFO har LoopMe använts en tid. Berätta i LoopMe eller på denna blankett om hur du har uppfattat LoopMe och hur det används i organisationen. Ifylld blankett skickas med internpost eller läggs i Louise Zetterlunds postfack.

1. Vad tycker du om LoopMe som verktyg och vilka för och nackdelar har det?

2. Välj taggar som beskriver din uppfattning om LoopMe. Sätt ett kryss på den eller de taggar som beskriver din uppfattning om LoopMe:

<i>Roligt</i>	<i>Struktur</i>	<i>Hjälpsamt</i>	<i>Närvarande chef</i>	<i>Uppmuntran</i>	<i>Tydliggörande</i>	<i>Engagemang</i>	<i>Stöd i kommunikation</i>	<i>Stöd i lärandet</i>	<i>Tillit</i>	
<i>Svårt</i>	<i>Onödigt</i>	<i>Kontroll</i>	<i>Förvirrande</i>	<i>Verklighetsfrämmande</i>	<i>Saknar värde</i>	<i>Försvårar kommunikation</i>	<i>omodern</i>	<i>Bristande ledarskap</i>	<i>Oetiskt</i>	<i>Kostsamt</i>
<i>Analys-erande</i>	<i>Värdeskapande vetenskap</i>	<i>Tid för reflektion</i>	<i>Tillsammans</i>	<i>Kollegialt lärande</i>	<i>Övrigt</i>	<i>Lärande organisation</i>	<i>Bidrar till förändring</i>	<i>Individuellt lärande</i>		

3. Välj också en känslsymbol som representerar din känsla kopplat till LoopMe (Ringa in den symbol som bäst beskriver din känsla):



Deltagande är frivilligt och du kan välja att inte svara.

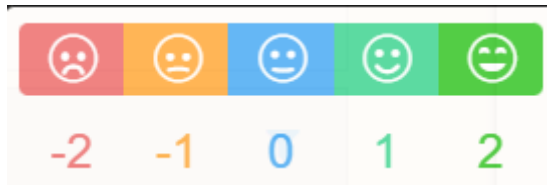
Det är dock av stort värde om du nedan anger varför du inte deltar:

- Har inte tid
- Vill inte, ingen särskild orsak
- Vet inte hur jag ska svara på LoopMe/ hittar inte uppdraget i LoopMe
- Har inte använt LoopMe
- Vill inte svara på grund av att det är en chef/Louise som utför studien
- Vet inte hur mitt svar kommer hanteras/ rädd för negativa följder
- Förstår inte syftet/ ser inte värdet med att jag deltar
- Någon annan har sagt att jag inte ska svara
- Annan orsak nämligen:

Bilaga 3 – LoopMe fråga

Inom IFO har LoopMe använts en tid. Berätta här i LoopMe hur du har uppfattat LoopMe och hur det används i organisationen. Vad tycker du om LoopMe som verktyg och vilka för och nackdelar har det? Välj också en känslsymbol som representerar din känsla kopplat till LoopMe och välj taggar som beskriver din uppfattning om LoopMe. Deltagande är frivilligt och du kan välja att inte svara.

<i>Positiva</i>	<i>Roligt</i>	<i>Struktur</i>	<i>Hjälpsamt</i>	<i>Närvarande chef</i>	<i>Uppmuntrande</i>	<i>Tydliggörande</i>	<i>Engagemang</i>	<i>Stöd i kommunikation</i>	<i>Stöd i lärandet</i>	<i>Tillit</i>	
<i>Negativa</i>	<i>Svårt</i>	<i>Onödigt</i>	<i>Kontroll</i>	<i>Förvirrande</i>	<i>Verklighetsfrämjande</i>	<i>Saknar värde</i>	<i>Försvårar kommunikation</i>	<i>omodern</i>	<i>Bristande ledarskap</i>	<i>Oetiskt</i>	<i>Kostsamt</i>
<i>Neutrala</i>	<i>Analys-erande</i>	<i>Värdeskapande vetenskapande</i>	<i>Tid för reflektion</i>	<i>Tillsammans</i>	<i>Kollegialt lärande</i>	<i>Övrigt</i>	<i>Lärande organisation</i>	<i>Bidrar till förändring</i>	<i>Individuellt lärande</i>		



Fritextsvar:

Bilaga 4 - Intervjuguide

Inledande info: Detta är en studie om LoopMe. Studien ingår i mitt examensarbete i Magisterprogrammet i ledarskap vid Högskolan i Väst.

Syftet med studien är att skapa kunskap om hur ett digitalt verktyg uppfattas av medarbetare och chefer i en verksamhet inom socialtjänstens område samt att utforska om det finns något digitalt verktyg som kan bidra till organisatoriskt lärande och fånga upp organisationens skapade kunskap så att den kan komma till användning i praktiken relativt snabbt

Alla medarbetare och chefer inom IFO kommer att tillfrågas om att delta i studien. IFO i XX har valts ut eftersom det är en av få organisationer inom socialtjänstens område som använder LoopMe. Som medarbetare inom IFO kommer du få ett LoopMe uppdrag skickat som är kopplat till studien. De som väljer att delta svarar på detta uppdrag. Det finns också möjlighet att bidra till studien genom att delta i intervju om LoopMe. Intervjun genomförs enskilt eller i grupp beroende på hur många som väljer att delta vid intervju. Det insamlade svaren på LoopMe- fråga och intervjuer kommer sammanställas på ett sådant sätt att enskilda individer inte kan identifieras. Det sammanställda materialet kommer att presenteras vid ett seminarium där det finns möjlighet att lämna synpunkter på materialet för att öka tillförlitligheten i analysen av materialet.

Deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Deltagare kommer svara på en LoopMe-fråga. Utöver det kan du delta i en intervju och vid ett seminarium där resultatet av studien presenteras och diskuteras. Du kan själv välja om du deltar vid en eller flera av dessa aktiviteter. Beräknad tidsåtgång är cirka 2,5 timmar vid deltagande i samtliga delar av studien. Deltagarnas svar kommer avidentifieras och allt insamlas material raderas när examensarbetet är godkänt. Endast ansvarig för studien kommer hantera intervju material och svar på LoopMe-fråga. Studien kommer att presenteras i form av ett examensarbete vid Högskolan i Väst och publiceras i DiVa.

- Har du frågor om ovanstående information?
- Är det ok om vi spelar in intervjun?

1. Har du några tankar eller synpunkter till att det är jag som håller i den här intervjun? Kommer det påverka dig på något sätt?

2. Vad jobbar du med?

3. Hur gammal är du?

4. Vad har du för utbildning?

5. Beskriv din vana av att använda IT, digitala verktyg/system, sociala medier, internet mm?

Har du fått någon utbildning inom digitala verktyg/stöd i arbetet?

b. vilka digitala verktyg används i ditt arbete? Påverkas du av digitalisering?

c. vilka risker och fördelar ser du med att digitalisera socialtjänsten?

6. Berätta om vad du tycker om förändringar inom arbetet?

7. Vad tycker du om LoopMe?

a. Varför infördes LoopMe i organisationen, när?

b. hur hanteras svaren i LoopMe?

c. hur beslutades det att införa LoopMe?

d. hur fick du information om LoopMe?

e. gjordes några etiska överväganden inför införandet?

f. Vad är Bra/ mindre bra?

8. Berätta allt du vet om metoden värdeskapande vetenskapande?

10. Hur använder du LoopMe?

a. kan LoopMe användas för att fånga upp bra exempel eller sådant som någon lär sig i organisationen? Ge exempel?

b. kan LoopMe vara ett stöd i att tydliggöra mål och värderingar? Ge exempel?

c. kan LoopMe användas för att ändra beteenden? Ge exempel?

11. Hur hanteras och används svaren i LoopMe inom IFO?

12. Vad är skillnaden sedan LoopMe började användas inom IFO?

13. Påverkar LoopMe förändringsarbetet i verksamheten? Hur i så fall?

14. Tycker du att IFO i XX kommun är en lärande organisation?

15. Är det något jag inte har frågat om som du vill berätta om LoopMe?

Bilaga 5 - Tidsplan och granskning

Tidsplanen för studien är att den ska genomföras under vårterminen 2023 och omfatta 20 veckor. Studien startar i januari med analys av uppgiften och en inledande materialinsamling och litteraturgenomgång. Arbetet har redovisats i fyra rapporter under terminen. Under februari och mars skrevs ett första utkast till teorikapitlet.

Studien har granskats och behandlats i fyra seminarier där andra studenter, handledare och examinator lämnat synpunkter och ställt frågor angående studien och uppsatsen.

Texten har reviderats utifrån förslag från examinator, handledare och opponent och övriga deltagare vid seminarium. Efter godkännande av intervjuguide och LoopMe-fråga skickades ett informationsbrev ut via mail till medarbetare i organisationen med förfrågan om att delta i studiens intervjuer och därefter skickas LoopMe fråga ut. Under april och maj genomförs intervjuer och svar på LoopMe-fråga samlas in. Intervjuerna transkriberas löpande och en första analys genomförs.

Under maj slutfördes insamlandet av empiri. De sista intervjuerna transkriberades och slutlig analys av allt material genomfördes. Texten färdigställdes och bearbetades efter korrekturläsning i slutet av maj och inlämning av uppsatsen skedde 4 juni 2023.

Bilaga 6 - Kodningsschema

Utifrån intervjuer och fritextsvar:

<i>Analysnivå</i>	<i>Förändring</i> 2.1, 2.2, 2.4	<i>Lärande i organisationer</i> 2.2, 2.3	<i>Drivkraft</i> 2.3.2	<i>Digitalisering</i> 2.4
<i>Individ, chef</i>	<i>Åtgärder för att minska motstånd</i>	<i>Ledarskap som stöd för lärandet</i>	<i>Engagemang, motivation, trivsel/vilja att stanna</i>	<i>Digitalt verktyg Teknisk kunnet, Flexibilitet, Öppenhet för lärande</i>
	<i>Personlighetstyper vid förändring</i>	<i>Ny kunskap/ nya insikter (finns eller skapas)</i>		
<i>Individ, medarbetare</i>	<i>Mentala modeller, psykologisk trygghet</i>	<i>Individuellt Insamlade av kunskap/ sökande av stöd</i>	<i>Engagemang, motivation, trivsel/vilja att stanna</i>	<i>Digitalt verktyg Teknisk kunnet, Flexibilitet, Öppenhet för lärande</i>
	<i>Förväntan som inte infrias/brist på bekräftelse</i>	<i>Individuellt lärande, Ny kunskap/ nya insikter (finns eller skapas)</i>		
	<i>Personlighetstyper vid förändring</i>	<i>Tillit/ delegerat mandat</i>		
	<i>Förflyttning/ förändring/ släppa taget om det gamla</i>	<i>Självledarskap (utveckling av individuella färdigheter och förmågor)</i>		
<i>Organisation/ grupp</i>	<i>Hämmande krafter</i>	<i>Handlingsteori Kollektivt lärande Organisatoriskt lärande</i>	<i>Skapande av engagemang, motivation, trivsel/ vilja att stanna</i>	<i>Flexibel it, Flexibilitet, Digitalt verktyg</i>
	<i>Åtgärder för att minska motstånd</i>	<i>Ledarskap som stöd för lärandet</i>		
	<i>Uppptining/ defreeze</i>	<i>Digitalt verktyg som stöd för lärande</i>		
	<i>Återfrysning</i>	<i>Synliggörande / delande av kunskap</i>		
	<i>Förändringsförmågor: Utbildning, lagarbete, ledarskap, projektägarskap</i>	<i>Kunskapsdelning/kunskapsöverföring/ kommunikation, teambuilding (dialog som främjar gemensamt lärande och förståelse).</i>		
		<i>Gemensam vision (dela mål och syfte för att skapa en känsla av riktning eller till och med öde) /relationsbyggande Systemtänkande och holistiskt synsätt.</i>		

Kodning Utifrån LoopMe:

<i>LoopMe- Svar nr:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3, osv</i>
<i>Fritext- svar</i>			
<i>Känslö- skattning</i>			
<i>Antal taggar</i>			
<i>Svårt</i>			
<i>Onödigt</i>			
<i>Kontroll</i>			
<i>Förvirrande</i>			
<i>Verklighetsfrämmande</i>			
<i>Saknar värde</i>			
<i>Försvårar kommunikation</i>			
<i>Omodernt</i>			
<i>Kostsamt</i>			
<i>Bristande ledarskap</i>			
<i>Oetiskt</i>			
<i>Roligt</i>			
<i>Struktur</i>			
<i>Hjälpsamt</i>			
<i>Närvarande chef</i>			
<i>Uppmuntrande</i>			
<i>Tydliggörande</i>			
<i>Engagemang</i>			
<i>Stöd i kommunikation</i>			
<i>Stöd i lärandet</i>			
<i>Tillit</i>			
<i>Kollegialt lärande</i>			
<i>Lärande organisation</i>			
<i>Individuellt lärande</i>			
<i>Tid för reflektion</i>			
<i>Värdeskapande vetenskapande</i>			
<i>Analyserande</i>			
<i>Tillsammans</i>			
<i>Bidrar till förändring</i>			
<i>Övrigt</i>			

Bilaga 7 - Exempel på frågor som skickats ut i LoopMe

Som ett led i arbetet med tidig upptäckt har vi tagit fram ett screeningverktyg (blankett med frågor om alkohol, droger, spel och trygghet). Uppdraget är att genomföra screening i så många ärenden som möjligt enligt rutin och instruktionen på screeningdokumentet som du hittar på O i mappen Screeningmaterial eller i besöksrummen. Reflektera här i LoopMe kring dina erfarenheter av att använda screeningdokumentet. Du ska svara på uppdraget senast 220228.

Som en aktivitet under en vecka fri från våld (v47) ska alla genomföra screening (frågeformulär om missbruk, beroende, spel och trygghet) i alla klientmöten ni har under veckan. Rutin och instruktionen på screeningdokumentet hittar du på din dator i mappen Screeningmaterial eller i besöksrummen. Reflektera här i LoopMe kring dina erfarenheter av att använda screeningdokumentet. Prova gärna att använda screeningen på olika sätt för att hitta ett sätt som du känner dig bekväm med. Reflektera här i LoopMe och dela dina erfarenheter och ditt lärande. Du ska svara på uppdraget senast 221202, du kan svara flera gånger.

Efter en konferens om våld som ordnades under två dagar för alla medarbetare skickades denna fråga ut: Syftet med dagarna var att öka medvetenheten och förståelsen kring våld, våga fråga och veta vad man gör med svaret. Berätta här i LoopMe om vilka insikter du tar med dig och vilket lärande som uppstått hos dig?

Efter en medarbetardag skickades denna fråga ut: Syftet med dagen var att skapa ökad medvetenhet om vårt gemensamma mål och de teoretiska utgångspunkter och förhållningssätt som förenar oss samt att få träffas och prata med varandra. Berätta här i LoopMe om vilka insikter du tar med dig från dagen och hur du kan bidra till att vi når vårt gemensamma mål?

Efter en utbildning som handlade om 12-stepsprogrammet för missbruksvård skickades denna fråga: Gå utbildning i 12-steg. Syftet med utbildningen är att skapa en gemensam teoretisk grund och förståelse för 12-stepsprogrammet och det vi gör i öppenvården i Timrå. Syftet är också att skapa förståelse för beroendeproblematik och sjukdomsbegreppet. Du ska aktivt delta vid fyra tillfällen vid IFO's 12-stepsutbildning. Berätta här i LoopMe om vilka insikter du tar med dig från utbildningen i ditt arbete framåt?

Vid en enhet inom organisationen skickades detta uppdrag ut: Beskriv här i LoopMe hur du tycker att samarbetet inom enheten för vuxenstöd fungerar just nu. Beskriv både det som fungerar och det som kan utvecklas. Det kan vara både samarbete mellan grupperna individstöd och socialsekreterare och samarbetet inom respektive grupp. Svara senast 220907.

För de som arbetar med fältarbete skapades detta uppdrag: Skriv ner dina reflektioner och tankar här i LoopMe kring fältarbete eller möte du deltagit i. Skriv en ny Loop efter varje händelse. Alla i gruppen kan se ditt inlägg och du kan läsa alla andras inlägg. Syftet med Looparna är att samla in statistik och erfarenheter kring fältarbetet i Timrå.

I ett projekt kring öppenvård för missbruk och beroende och vräkningsförebyggande arbete skapades ett uppdrag: När du genomfört eller deltagit vid en aktivitet (samverkansmöte, klientkontakter, planeringsmöte eller liknande) med koppling till projektet Vräkningsförebyggande och öppenvård så rapporterar du här i LoopMe genom att skriva dina reflektioner kring projektet i stort eller kring den aktuella aktiviteten. Du kan också skriva en reflektion kring den senaste veckan och hur du tycker att arbetet fungerar just nu.



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se