

TILLITSBASERAD DIGITALISERING

En förstudie om metoder och verktyg för digitalisering som utgår från tillitsbaserad styrning och ledning

Katarina L Gidlund, Lisa Sällvin & Caroline Wallmark



TILLITSBASERAD DIGITALISERING

© Katarina L Gidlund, Lisa Sällvin & Caroline Wallmark
Printed by Mid Sweden University, Sundsvall

Faculty of NMT
Mid Sweden University

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning	4
2 Introduktion	5
2.1 Syfte och mål	5
2.2 Bakgrund.....	5
3 Relaterad forskning och analytiska ramverk.....	7
4 Metod	9
4.1 Metodologiska val och empiriskt material.....	9
4.2 Tillvägagångssätt.....	9
4.3 Designmetodik "TVEK"	9
4.4 Urval.....	10
4.5 Test av koreografi för tillitsbaserad digitalisering.....	11
4.6 Test av distribution av handlingsutrymme	11
4.7 Sammanfattning	11
5 Resultat och diskussion.....	12
5.1 Forskningsresultat.....	12
5.2 En modell för tillitsbaserad digitalisering.....	14
6 Slutsatser och framtida forskning och utveckling	17

1 Sammanfattning

Syftet med projektet var att utmana och vidareutveckla de metoder som finns inom digital utveckling genom att låta en tillitsbaserad styrmodell som Skönsmomodellen vara vägledande i utvecklingen av digitala stöd. Här finns ett stort behov inom såväl forskningen som praktiken att ta nästa steg och utmana existerande metoder som har en tendens att trots goda intentioner låta digitaliseringen (teknikutvecklingen) överordnas professionen.

Resultatet av projektet är en *modell för tillitsbaserad digitalisering* som utvecklats i samarbete med personalen på ett äldreboende samt representanter hos kommunens ledning kring digitalisering inom vård- och omsorgsförvaltningen. Modellen kan användas för att få syn på och stärka personalens egna handlingsutrymme i digitaliseringsfrågor och digitaliseringsansvarigas olika processer för delaktighet i verksamhetsutveckling med hjälp av digitaliseringens möjligheter.

2 Introduktion

Kommunfullmäktige i Sundsvalls kommun har beslutat om en handlingsplan för digitalisering. Målbilden i handlingsplanen är: "Vi använder digitaliseringens möjligheter för att förbättra kvalitén och öka tryggheten i den kommunala servicen. Genom att vi effektiviserar den kommunala verksamheten frigör vi tid och resurser för att stärka demokratin, öka delaktighet och självständigheten hos Sundsvalls invånare." "Digitaliseringen är per definition verksamhetsutveckling med stöd av teknik."

Som målbilden visar är digitaliseringen en viktig fråga för Sundsvalls kommun och framför allt för socialtjänsten. De utmaningar som socialtjänsten står inför är framför allt den demografiska utmaningen kopplat till behovet av personal i framtiden. Vi vet att vi kommer att ha svårt att rekrytera personal i den omfattning som vi kommer att behöva i framtiden. Därför är digitaliseringen en möjlighet att kunna med befintlig personal även fortsättningsvis klara av att leverera det stöd samt den service och omvårdnad som Sundsvalls medborgare efterfrågar.

2.1 Syfte och mål

Det övergripande syftet med förstudien är att hitta metoder och verktyg för digitalisering där vi utgår ifrån tillitsbaserad styrning och ledning.

Syftet för Sundsvalls kommun är att tillsammans med universitetet och den forskning som finns inom Forum för digitalisering ta fram och testa en modell för utveckling av digitala stöd för tillitsbaserad styrning.

Syftet för Mittuniversitetet är att tillsammans med kommunen utmana och vidareutveckla de metoder som finns inom digital utveckling genom att låta en tillitsbaserad styrmodell som Skönsmodellerna vara vägledande i utvecklingen av digitala stöd.

Målet var att förbättra existerande utvecklingsmetoder så att större hänsyn tas till vilken roll digitalisering ges i utveckling av offentlig sektor samt hur existerande utvecklingsmetoder kan relateras till tillitsbaserad styrning och ledning. Den primära målgruppen är brukare inom äldreomsorgen som har ett beslut om en insats från kommunen. Den sekundära målgruppen inom kommunen är de professioner som arbetar enligt Skönsmodellerna. Den sekundära målgruppen för Mittuniversitetet är andra offentliga aktörer som vill arbeta parallellt med tillitsbaserad styrning och digitalisering.

2.2 Bakgrund

Idén om att den offentliga sektorn skulle kunna dra nytta av en förbättrad användning av digitalisering (som i nya arbetsformer som stöds av digitala verktyg) har funnits under en längre tid och mycket resurser (ekonomiska och personella) har ägnats åt att stödja förverkligandet av den idén. Förbundet med narrativen om digitalisering är också ofta berättelser om att digitalisering vilar på och som sådan stärker medborgarcentrerade och behovsdrivna logiker (Gidlund, 2012). Detta bekräftas också i informationssystem-

forskningen där en av de viktigaste framgångsfaktorerna sedan länge ansetts vara användarmedverkan vilket uppmärksammades redan 1984 men ofta återvänds till (Ives & Olson, 1984; Hartwick & Barki, 1994; Mustafa et.al., 2020). Det finns dock flera osäkerheter i ovanstående; *vem värderar nyttan/värdet av, vem formulerar kraven och behoven och hur beslutas nyttor och värden i förhållande till designprocesser?*

I den här studien fokuserar vi på socialtjänsten och äldreomsorgen (eftersom det sägs vara ett prioriterat område på nationell nivå) och ett specifikt kommunalt case (eftersom Sundsvalls kommun beslutat om så kallad "tillitsbaserad styrning och ledning" inom sociala tjänster). Vårt mål var att analysera på vilket sätt digitalisering av socialtjänstens verksamhet skulle kunna göras utifrån en tanke om tillitsbaserad verksamhetsutveckling. Vår forskningsstrategi bygger på makt-orienterad deltagande design (Bratteteig & Wagner, 2012), trust management-studier (Paliszkiewicz, 2011; Ruohomaa & Kutvonen, 2005) och kritisk design (Gidlund, 2015; Nyhlén & Gidlund, 2018; Gidlund, 2012). Detta ger att studien har element av aktionsforskning när det gäller intervention och design, och en del av det förväntade resultatet är även en tentativ modell för tillitsbaserad digitalisering. Men i centrum ligger att reda ut maktfördelning och beslutsfattande i konkreta situationer och rum.

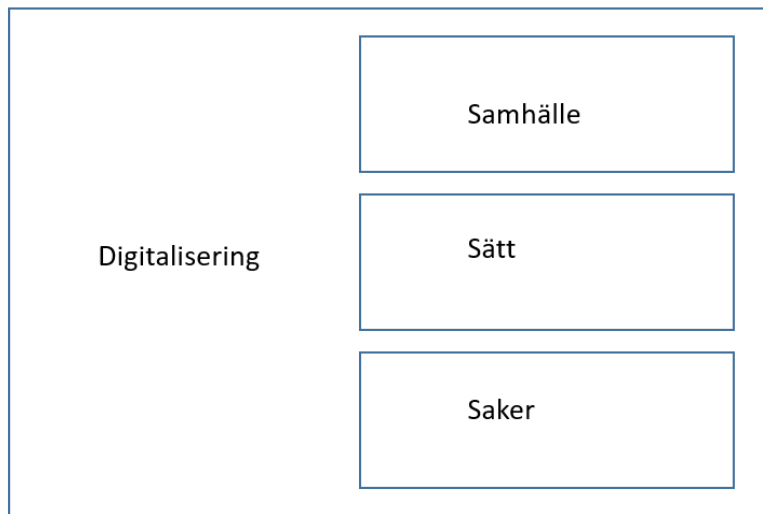
3 Relaterad forskning och analytiska ramverk

Teoretiskt placeras denna studie i skärningspunkten mellan tre forskningsområden; deltagande design, trust-based managementstudier och kritisk design. Detta för att få verktyg för att fånga, förstå och analysera aspekter av tillitsbaserad digitalisering: vem värderar nyttan/värdet av, vem formulerar kraven och behoven, och hur beslutas nyttor och värden i förhållande till designprocesser?

Fältet trust-based management och organisatorisk tillit är en del av det övergripande tillitsfältet (t.ex. internationella jämförande studier om tillit till staten och medmänniskor) men mer fokuserat på samarbete och effektivitet i organisationer (Lane, 1998; McAllister, 1995), förhandlingsmakt (Lorenz, 1988; Li et.al., 2008) och tillit som prediktion av resultat såsom kollektivt beteende (Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). Det finns också flera definitioner av begreppet tillit men oftast beskrivs det som ett tillstånd, en inställning eller en positiv förväntan om att andra människor kommer att "agera på ett sätt som är välgörande och positivt för vårt välbefinnande" (Paliszkievicz, 2011: 317) och avsikten att acceptera sårbarhet för en annan parts handlingar (Six, 2007). Enligt en omfattande litteraturoversikt (Paliszkievicz, 2011), kan tillit beskrivas som att innehålla nio funktioner; interpersonell, situationell, frivillig, engagerad, medveten, relevant, dynamisk eller temporär, handlingsorienterad och icke-linjär. Tillitsstudier och trust-based management-studier har också visat (Paliszkievicz, 2011) att det finns tre faktorer som påverkar möjligheterna att bygga förtroende; det faktum att förtroendeskapande är en interaktiv process (Zand, 1972), det faktum att det finns en asymmetri i den underliggande systemdynamiken (McAllister, 1995), och det faktum att det inte finns någon absolut säkerhet att förtroendet kommer att respekteras (Möllering, 2001). I denna studie kommer dessa tre faktorer att användas för att analysera och diskutera de konkreta situationer som framträder i det empiriska materialet.

Det som är tydligt i tidigare forskning är att det finns ett behov av mer kunskap om hur tillitskapande fungerar som en interaktiv process och hur inter-personellt förtroende byggs upp i ett sammanhang av problem och motgångar (Paliszkievicz, 2011) och i denna studie syftar vi till att bidra till dessa interaktiva aspekter (inspirerad av Zand, 1972). Speciellt aspekterna av "sårbarhet" (Gills, 2003), tron på att en annan individ eller grupp är kompetent, engagerad, pålitlig och öppen och ärlig, kommer att diskuteras i relation till maktfördelning och distribuerat beslutsfattande med avseende på val och berättelser kring behovs- och efterfrågedriven digitalisering.

Som komplement till ovanstående vilar denna studie på Gidlunds (2020) tre dimensioner av digitalisering som bygger på Winners teknikfilosofiska resonemang som betonar att digitalisering behöver förstås ur ett helhetsperspektiv där både artefakter, skills och samhällsutveckling är delmängder (se bild nedan) för att på så sätt kunna närma sig professioner och verksamhetsutveckling.



Gidlund, K (2020): Digitaliseringens tre dimensioner (inspirerad av L. Winner)

Här betonas också den obalans som råder mellan olika kunskapsfält och professioner när det gäller vilka som ges och tar tolkningsföreträde (se Gidlund & Sundberg, 2020, manuskript) när digitalisering skall förstås och göras. Forskning visar att det finns en homogenitet och dominans från kunskapsfält som kan sägas ha sin huvudkompetens inom artefaktutveckling och vissa processer som förbinds med ingenjörsvetenskap och företagsekonomi där värden som optimering och effektivitet är centrala medan andra kunskapsfält inte ges samma legitimitet och utrymme (se bild nedan).

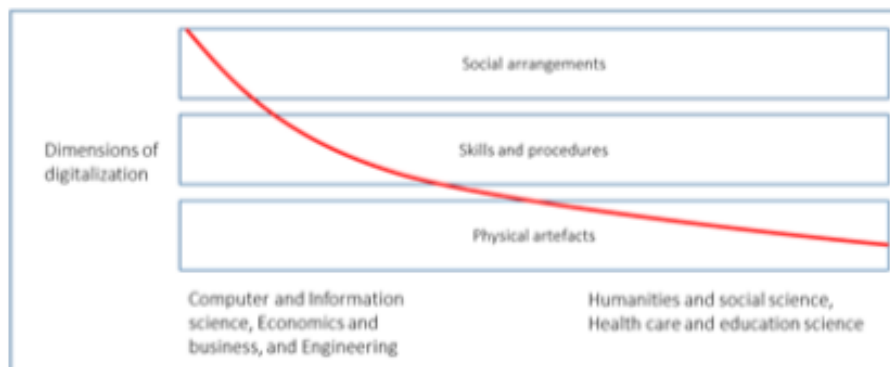


Figure 5. The three dimensions of digitalization (inspired by L. Winner)

Sammantaget binder studien samman tillitsforskning och digitaliseringsforskning begreppsligt och teoretiskt för att på så sätt kunna studera kombinationen empiriskt med fokus på att utveckla en modell som skall kunna testas, granskas och utvärderas i nästa steg.

4 Metod

4.1 Metodologiska val och empiriskt material

Vetenskapsmetodologiskt har vi valt att arbeta, om än inte så grundligt som en mer generös tidsram hade möjliggjort, med vad som kallas critical design ethnography (Plowman, 2003; Barab et. al., 2004) och innebär att utgångspunkten är att designprocesser är förhandlingar i flera olika steg och att dessa behöver synliggöras och problematiseras och relateras till konkreta situationer och händelser. För att adressera och analysera tillitsbaserad styrning och verksamhetsutveckling så behöver tillit som praktik utredas och förstås och i det här fallet kopplat till förväntningar på digitalisering.

4.2 Tillvägagångssätt

Vi inledde arbetet med att presentera projektet för en redan sammansatt grupp inom Socialtjänsten med olika ansvarsuppdrag (såsom högsta ledning, enhetschefer, HR, kommunikation) där såväl teoretiska som praktiska utgångspunkter och ambition med projektet redogjordes för. I diskussionsform beslutades sedan om val av enhet där projektet skulle genomföras.

Därefter genomfördes ett första platsbesök vid enheten och i dialog med enhetscheferna arbetades det fram ett upplägg som var möjligt att genomföra där betoningen låg på att det inte skulle upplevas som ytterligare en pålaga utan något som deltagarna skulle värdera som meningsfullt. Här betonades vikten av en heterogen deltagargrupp där så många olika roller och professioner som möjligt fanns representerade. Vi valde även att försöka hålla oss till samma veckodag och tid för att på så sätt underlätta att arbetet prioriterades. Mer om arbetet med arbetsgruppen redogörs för under 3.2.3 nedan).

Efter att det arbetet genomförts identifierades att det skulle vara värdefullt att även inkludera beslutsfattare på olika nivåer i kommunen och en avslutande workshop genomfördes med fyra representanter på olika positioner och med olika ansvarsområden där frågor om handlingsutrymme och processbeskrivningar fokuserades (se 3.2.4 nedan).

Genomgående fanns en pendling mellan arbete med arbetsgruppen och reflektioner, analys och anpassning inom forskargruppen. Eftersom området är relativt obeforskat och även nytt i praktiken var det viktigt att hela tiden gå tillbaka och botten i teoretiska resonemang och konkreta reflektioner och anpassningar för nästa steg. Vi baserade det arbetet på en designmetodik som av Yin (2013) som redogörs för nedan.

4.3 Designmetodik "TVEK"

Under utvecklingen av modellen för tillitsbaserad digitalisering har ett analytiskt ramverk av Yin (2013) använts, som betonar en uppsättning faciliterande förmågor: koreografi,

empati, visualisering och översättning. En modell som även testades inom ramen för ett tidigare samverkansprojekt Digitaliseringsagenterna 2019.

T - Översättning (Translation)

Översättning är färdigheten att samla in, analysera och presentera berättelser men också färdigheterna att ifrågasätta våra förståelser och översättningar av vad som sägs och gjort.

V- Visualisering

Visualisering är en metod för att hjälpa till att bygga en delad vision, främja kommunikation och ge deltagarna möjlighet att bidra med sina insikter och göra deras berättelser delbara och spridbara.

E - Empati

Förmågan att känna in atmosfären i rummet, observera och ge konstruktiv feedback till varandra. Men också att vara lyhörd för deltagarnas samspel mellan varandra, och uppmuntra deltagarna att berätta sina historier.

K - Koreografi

Koreografi handlar om att välja och tillämpa lämplig designmetodik med passande övningar och uppgifter.

Genomgående har också fyra underliggande målbilder varit vägledande, att fokus skulle vara på att:

- Lösgöra och frigöra (digital) kreativitet
- Öka (digitalt) självförtroende
- Öka (digitalt) designutrymme
- Träna att ge och ta värderingsförmåga (personalen ta, ledningen ge)

4.4 Urval

Såsom nämnts ovan har vi arbetat med i huvudsak en arbetsgrupp men vilket kompletterades med en grupp med olika ansvarspositioner i en avslutande workshop.

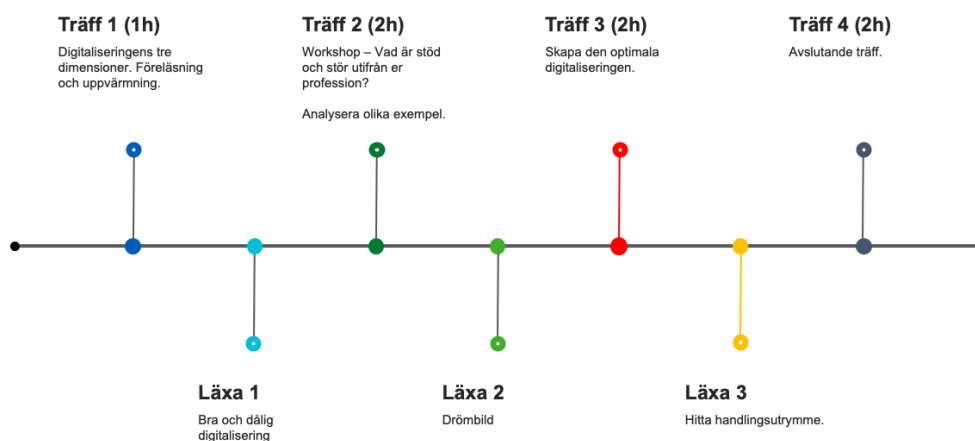
Deltagarna i den huvudsakliga arbetsgruppen bestod av delar av personalen på ett äldreboende med representanter från en mängd olika funktioner: undersköterskor, sjuksköterska, sjukgymnast, administratör och avdelningschefer. Många deltog i samtliga workshops men vi var noga med att poängtera att det var bättre att man kom och gick så som det var möjligt utifrån verksamhetens behov än att det blev ett bortfall så det var också några som bara deltog vid ett eller ett par tillfällen.

Deltagarna i den avslutande workshopen har på olika sätt ansvarspositioner i relation till "verksamhetsutveckling med hjälp av digitaliseringens möjligheter" och med insikt i de olika processer som stödjer det arbetet.

4.5 Test av koreografi för tillitsbaserad digitalisering

En serie av fyra workshop arrangerades med personal från äldreboendet. Vid varje workshop fanns en facilitator som ägde processen samt en eller flera observatörer från forskargruppen. Efter varje workshop analyserades resultatet och justeringar gjordes för att förtydliga, testa och konceptualisera modellen för tillitsbaserad digitalisering

Det fanns ett övergripande ramverk men det ändrades under arbetets gång utifrån vad som skedde i rummet under workshop-arbetet. Mellan workshoparna så gjordes även ett arbete med ett antal "läxor" för att förbereda för nästa workshop men också för att konkretisera och förbinda resonemang med konkreta erfarenheter.



4.6 Test av distribution av handlingsutrymme

Utifrån arbetet ovan blev det tydligt att vi saknade ett perspektiv och vi kontaktade projektägaren vid Sundsvalls kommun med önskemål om att kunna genomföra ytterligare en workshop men med en annan målgrupp, professioner med ansvarspositioner tydligt kopplade till "verksamhetsutveckling med hjälp av digitaliseringens möjligheter". Den femte och sista workshopen var därför riktad till de som på olika sätt är med och prioriterar och beslutar i digitaliseringsfrågor som rör den utvalda verksamheten.

4.7 Sammanfattning

Utan att föregå resultat och diskussion så vill vi bara nämna att koreografen (dvs. upplägg, frågeställningar och fokus) nu kan ses i sin helhet i Bilaga B – HANDLEDNING, Modellen för tillitsbaserad digitalisering. Där redovisas den leverabel som projektet utlovat men i den går det förstås också att fördjupa sig i upplägg av studien på så sätt.

5 Resultat och diskussion

Vi väljer här att dela in resultat- och diskussionsavsnittet i två delar där vi först redogör för de vetenskapliga resultat som förstudien givit och därefter fokuserar på de mer praktikorienterade resultaten i form av den förväntade modellen för tillitsbaserad digitalisering.

5.1 Forskningsresultat

Vad som framkommer tydligt är att det finns en spänning mellan sårbarhet och maktdistribution å ena sidan och tillit och värderingsförmåga å andra sidan. Som lyfts tidigare så har vi valt att fokusera på den interaktiva processen och inter-personellt förtroende mellan de som har och de som ges makt och tillit. I den här förstudien framträder just begreppet *'värderingsförmåga'* som centralt vilket också synliggjorts i tidigare studier i andra empiriska kontexter (Seery et.al., 2012; Tai et.al., 2018). Tillit till att digitalisering och verksamhetsutveckling kan förstås och göras av andra än de traditionella professionerna som IT-utvecklare eller IT-konsulter och istället på ett ganska enkelt och lättillgängligt sätt kan göras av kärnverksamhets-professionerna (såsom undersköterskor, rehabterapeuter och sjuksköterskor) väcker frågor om förmågan och tidigare erfarenheter av att vara sårbara och släppa besluts- och värderingsmakt. Paliszkievicz (2011) lyfter det perspektivet och förtydligar att kärnprofessionerna där behöver förutsättningar att agera, att information och besluts- och arbetsordningar måste vara tydliga. Annars finns det risk att man istället söker informella vägar för att på något sätt förstå kontexten (i det här fallet hur digitalisering görs) (Festinger, 1954; Paliszkievicz, 2011).

Vi har därför valt att diskutera både värderingsförmåga och *'värderingsutrymme'*, det vill säga det utrymme där professionens värderingar får plats, tas in i digitaliseringsprocessen och får konkreta effekter som fungerar som en feedbackloop och på så sätt stärker värderingsförmågan och tilliten.

I nedanstående tabell redovisar på reflektioner, exempel och rekommendationer som ligger till grund för ovanstående påståenden:

Reflektion	Exempel/konsekvens	Rekommendation
1. Arbetsteamet kan mer än vad de själva tror	Den digitala toaletten	Stärka tilltron till den egna kreativa förmågan
2. De har ingen plats eller tid för att utveckla digitalisering	Reaktivt försöka förhålla sig till digitalisering som kommer uppifrån och utifrån	D=3S, träna på att ta och träna på att ge

3. De känner inte till vägar in till "digitaliseringsprocesserna"	System som i praktiken inte är kompatibla och därför blir till störstället för stöd.	Behöver tydliggöras och fördelas makt
4. Mycket fokus på prylar/saker	Robotkatter som inte går att tvätta	Att nyansera bilden av digitaliseringens dimensioner
5. Saknas kompetens att facilitera	Ingen som kan stötta när de vill och kan drömma om riktigt bra digitalisering	Se över kompetensen och strukturen i digitaliseringsprocessen
6. Vad prioriterar kommunen	De ser inte att kommunens upphandlade system stödjer deras verksamhet	Se över kompetensen (kring behovsdriven utveckling och verksamhetsanalys) och strukturen i digitaliseringsprocessen
7. Ta tillit - professionen	Finns inga naturliga processer där arbetsteamet får uppleva att deras kompetens värdesätts i relation till digitalisering	Ge värderingsutrymme i digitaliseringsprocesser till professionerna
8. Ge tillit - ledningen	Det var svårt för arbetsteamet att "nära in" till ledningen/digitaliseringsprocessansvariga	Inventera och tydliggöra digitaliseringsprocessens olika moment och konkreta arbetsformer
9. Låt tilltro till den egna värderingsförmågan	En bild av att digitalisering är endimensionell och handlar om prylar/saker	Arbeta med D=3S

Summa:		<i>Modell för tillitsbaserad digitalisering (MTD)</i>
---------------	--	---

Tabell 1: Nio övergripande reflektioner, exempel och rekommendationer

Ovanstående resultat har författats i artikelform och kommer under hösten att submittas till lämplig vetenskaplig tidskrift för att på så sätt både genomgå vetenskaplig granskning och säkerställa spridning av forskningsresultat som finansieras via Samverkansavtalet. Det är dock inte möjligt att inom tidsramen för projektet få artikeln publicerad eftersom det ofta har en betydligt längre tidshorisont för författande till färdig publikation.

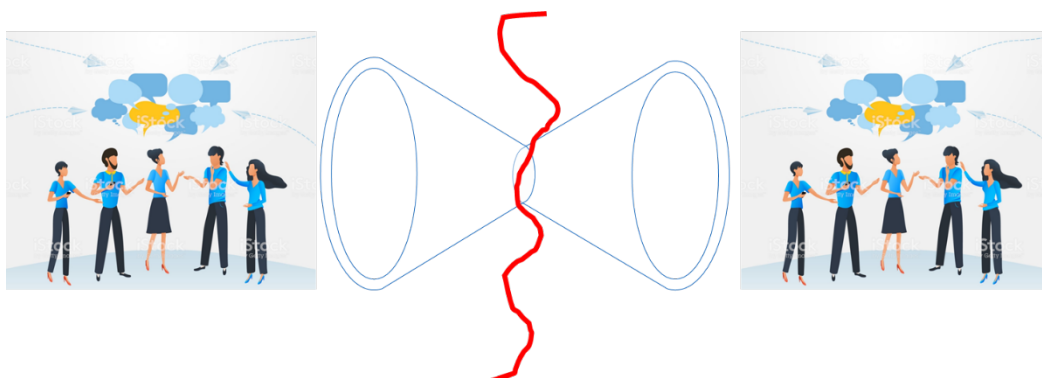
5.2 En modell för tillitsbaserad digitalisering

Samverkansavtalet betonar att projekten som beviljas medel skall vara både forsknings- och utvecklingsprojekt och i TillDi-projektet var fokus på att förutom bidra till forskningen kring tillitsbaserad digitalisering också arbeta fram en konceptualisering och modell för hur tillitsbaserad digitalisering skulle kunna stärkas. Det har inneburit att arbetet hela tiden har pendlat mellan reflektion, konceptualisering och tillgängliggörande. Såsom betonas ovan så har värderingsförmåga och värderingsutrymme allt eftersom arbetet fortskridit framträtt allt tydligare som bärande underbegrepp: *vem som tar* och *vem som ger*, och hur det går till och hur det skulle kunna förbättras.

5.2.1 Att laga den trasiga tratten

Den föreslagna modellen har därför formen av spegelbilder där frågorna betonas på olika sätt utifrån vilken roll man har: personal eller ledare. De spegelbilderna är förstås grova eftersom man beroende på kontext kan återfinnas i olika spegelbilder men det är något man själv avgör utifrån vilket utvecklingsarbete som åsyftas.

Det vi har sett under arbetets gång är något som kan uttryckas som en "trasig tratt". Det finns ambitioner i bägge spegelbilder att digitalisering skall göras utifrån tydliga utmaningar och behov för att skapa så mycket värde som möjligt för de man finns till för och att det skall göras med stor tillit till de professioner som möter i det här fallet de äldre och deras anhöriga. Men det är som att den tratt som vill å ena sidan "fånga in och lyssna" och den tratt som finns för att "stärka och tydliggöra" röster inte riktigt fungerar (se bild nedan). Det är tydligt i arbetet med professionerna att de har, med facilitering och en modell, lätt att identifiera både utmaningar och lösningar. Det är också tydligt i arbetet med ledningen att de gärna mottar och underlättar för professionerna. Men det är som att när det gäller digitaliseringens möjligheter så behövs det ytterligare ett steg för att tratten skall kunna fungera åt bägge håll.



Vi har därför valt att förtydliga detta genom att modellen göra två "ingångar", en för när man identifierar sig som personal och en för när man identifierar sig som ledning.

5.2.2 Att stärka värderingsförmåga och identifiera värderingsutrymme

Dessa två positioner verkar stå inför ganska skilda utmaningar när det gäller tillitsbaserad digitalisering. När det gäller personalen så framträder en bild av att man inte får så goda förutsättningar för att visa att man har förmågan och kompetensen att identifiera utmaningar och värdera lösningar i sin kontext. När det gäller ledningen så framträder en bild av att de utvecklings- och upphandlingsmetoder man har till förfogande inte i tillräckligt stor utsträckning stöttar ett behovs- och utmaningsdrivet arbetssätt när det gäller inköp och utveckling av digitala lösningar.

Genom att tydliggöra att personalen har en utmaning, dvs. att stärka värderingsförmågan, och ledningen en annan, dvs. identifiera värderingsutrymmet, så kan det som beskrivs som den trasiga tratten ovan hanteras. Såsom beskrivs i 2. Tidigare forskning och 4.1 Forskningsresultat ovan så är det viktigt att undersöka och förstå hur tillitskapande fungerar som en interaktiv process och hur inter-personellt förtroende byggs upp i ett sammanhang av problem och motgångar i den egna kontexten. Den modell som tagits fram betonar detta med fokus på dialogen mellan positionerna. Vad som konkret kan färdas genom en "fungerande tratt" (illustrerat som en röd dubbelriktad pil i bilden nedan).

Som framgår av modellen så ser behoven olika ut i respektive position (steg 1-4). Personalen fördjupar sin förståelse för föreställningar om digitalisering och vilka som kan och får göra digitalisering för att i nästa steg relatera det till den egna verksamheten och utifrån en stärkt position göra en prioriteringslista dvs. tränar på att förvänta sig tillit. Ledningen fördjupar sin förståelse för hur digitalisering görs i den egna verksamheten i form av processer och metodstöd och transparens i desamma och gör på ett liknande sätt en prioriteringslista för möjlig delegering och utrymme dvs. tränar på att ge tillit.



Modellen finns utförligare beskriven i Bilaga A (Lathund) och Bilaga B (Handledning).

Modellen är också anpassad för att kunna användas inom olika verksamheter och är inte begränsad till vård- och omsorg. Målgruppen för modellen är på så sätt även andra offentliga aktörer som vill arbeta parallellt med tillitsbaserad styrning och digitalisering.

6 Slutsatser och framtida forskning och utveckling

Målet med föreliggande projekt var att förbättra existerande utvecklingsmetoder så att större hänsyn tas till vilken roll digitalisering ges i utveckling av offentlig sektor samt hur existerande utvecklingsmetoder kan relateras till tillitsbaserad styrning och ledning. Även om projektet som sådant inte är speciellt omfattande så har det framkommit en mängd väldigt intressanta resultat och tillsammans med arbetsgruppen och ledningsgruppen och relaterad forskning så har en modell för tillitsbaserad digitalisering tagits fram. Arbetet har också redan kommunicerats med ansvariga statssekreterare via en film som spelades in inför deras besök i Sundsvall tidigare år. Det har också kommunicerats till Sveriges kommuner och regioner (SKR) som visat intresse för arbetet och en diskussion har inletts kring spridning och vidareutveckling.

Vår förhoppning är att det här är början på ett långsiktigt arbete kring tillitsbaserad digitalisering där Sundsvalls kommun kan ta en ledande position nationellt i det konkreta arbetet och Forum för digitalisering internationellt inom forskningsfältet. Syftet för Mittuniversitetet var att tillsammans med kommunen utmana och vidareutveckla de metoder som finns inom digital utveckling genom att låta en tillitsbaserad styrmodell som Skönsmodellen vara vägledande i utvecklingen av digitala stöd. Här finns forskningsresultat och ett analytiskt ramverk som vi gärna arbetar vidare med i någon form.

Syftet med projektet för Sundsvalls kommun var att tillsammans med universitetet och den forskning som finns inom Forum för digitalisering ta fram och testa en modell för utveckling av digitala stöd för tillitsbaserad styrning. Den modellen finns nu i en första version, det som hade varit spännande och givande hade varit ifall modellen plockas upp och arbetas med inom fler verksamheter inom kommunen.

Bilaga A – LATHUND/FLYER, Modellen för tillitsbaserad digitalisering

Bilaga B – HANDLEDNING, Modellen för tillitsbaserad digitalisering

Referenser

- Barab, S. A., Thomas, M. K., Dodge, T., Squire, K., & Newell, M. (2004). Critical design ethnography: Designing for change. *Anthropology & Education Quarterly*, 35(2), 254-268.
- Bratteteig, T., & Wagner, I. (2014). *Disentangling participation: power and decision-making in participatory design*. Springer.
- Digitalisering av Sundsvalls kommunkoncern (KS-2018-00937)
- Davis, H., & Walker, B. (1997). Trust-based relationships in local government contracting. *Public Money and Management*, 17(4), 47-54.
- Gidlund, K. L. (2012, September). Demand driven development of public e-services. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 66-77). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hartwick, J., & Barki, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. *Management science*, 40(4), 440-465.
- Ives, B., & Olson, M. H. (1984). User involvement and MIS success: A review of research. *Management science*, 30(5), 586-603.
- Mustafa, S. Z., Kar, A. K., & Janssen, M. F. W. H. A. (2020). Understanding the impact of digital service failure on users: Integrating Tan's failure and DeLone and McLean's success model. *International Journal of Information Management*, 53, 102119.
- Plowman, T. (2003). *Ethnography and Critical Design Practice*. Design Research; Methods and Perspectives.
- Tai, J., Ajjawi, R., Boud, D., Dawson, P., & Panadero, E. (2018). Developing evaluative judgement: Enabling students to make decisions about the quality of work. *Higher Education*, 76(3), 467-481.
- Seery, N., Canty, D., & Phelan, P. (2012). The validity and value of peer assessment using adaptive comparative judgement in design driven practical education. *International Journal of Technology and Design Education*, 22(2), 205-226.
- Yin, C. (2013, December). Design as a Facilitator- Thinking of designer's role and skills as facilitator in the complex context. In 2013 IEEE Tsinghua International Design Management Symposium (pp. 150-153). IEEE.

Föreliggande rapport är en slutrapport i projektet TillDI – Tillitsbaserad digitalisering som är ett samverkansprojekt mellan Sundsvalls kommun och Mittuniversitetet som finansieras av Samverkansavtalet.

