

# Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg – betydelse för arbetsituation och chefskap

Gunilla Albinsson och Kerstin Arnesson

Att vara chef inom en kommunal förvaltning innebär att utgöra en del av kommunens multifunktionella organisering, som i stor utsträckning styrs av lagstiftning. Organisationen är skattefinansierad och förväntas beakta delvis motstridiga krav såsom transparens, representation, kontroll, medbestämmande, likabehandling, öppenhet, offentlighet samt insyn i beslutsprocesser. Positionen kan närmast beskrivas som en balansakt där chefen i sin vardagsverklighet måste förhålla sig till de olika krav och förväntningar som ställs av politiker, medborgare och medarbetare. I chefskapet ingår även intern och extern informationsöverföring och ett ständigt flöde av horisontella och vertikala interaktioner. I föreliggande studie har en multimetodisk forskningsansats tillämpats i syfte att ringa in 202 kommunala chefers kommunikation genom användandet av olika digitala verktyg. Resultatet visar att de digitala verktyg som cheferna använde i sitt arbete förenklade och effektiviserade kommunikationen inom och utanför organisationen. Ett återkommande dilemma var att cheferna hade svårt att leva upp till normen om hur en chef bör vara. Fysisk närvaro i de verksamheter som man hade ansvar för upplevdes som ouppnåeligt, men tycktes heller inte krävas av medarbetarna. Organisationens digitala arbetsmiljö blev då ett sätt för cheferna att vara tillgängliga och skapa en kollaborativ kommunikation, något som stödjer idén om ett ledarskap, präglat av support.

FÖRFATTARE

Gunilla Albinsson, docent, institutionen för hälso- och vårdvetenskap, Linnéuniversitetet, gunilla.albinsson@lnu.se

Kerstin Arnesson, docent, institutionen för socialt arbete, Linnéuniversitetet, kerstin.arnesson@lnu.se

Denna artikel bygger på en del av resultatet från ett större projekt, som genomfördes 2014-2015, där syftet var att utforska hur en grupp chefer konstruerade sin vardagsverklighet, närmare bestämt vad det innebar att vara chef inom kommunal verksamhet (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017). I föreliggande delstudie är syftet att identifiera hur cheferna kommunicerade internt och externt med hjälp av digitala verktyg och vilken betydelse denna kommunikation hade för deras arbetssituation och chefskap.

## DIGITALISERINGEN AV KOMMUNIKATION INOM OFFENTLIG FÖRVALTNING

I Sverige utvecklades under 1990-talet digitaliseringen snabbt inom den offentliga sektorn, en utveckling som utgår från regeringens avsiktsförklaring att Sverige år 2025 ska vara bäst i världen på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter (Regeringens skrivelse 2017/18:47; SOU 2017:23).

Yrkesverksamma arbetar idag i allt större utsträckning i arbetsmiljöer med digitala verktyg såsom mobiltelefonstöd, datorer och surfplattor (Sandblad, m.fl., 2018). Enligt Statistiska Centralbyråns (SCB:s) statistik, sammanställd av Arbetsmiljöverket, arbetar 84 procent i åldern 16-64 år, gentemot informationstekniska system. Av dessa använder 49 procent dator mer än halva arbetstiden och 21 procent utför i stort sett allt sitt arbete i interaktion med digitala system (Arbetsmiljöverket, 2015).

Den digitala tekniken har sedan ”den första digitaliseringsvågen” under 1980-talet på flera sätt påverkat den offentliga sektorn, vad gäller organisationens förutsättningar, utformning, funktion och ledarskap. Denna period präglades av datorisering och digital teknikutveckling av arbetslivet utifrån ledningens behov av att styra och kontrollera arbetet (Bowker et al., 1997). ”Andra digitaliseringsvågen”, som inträffade när it-bubblan sprack i början av 2000-talet skapade nya förutsättningar för att i New Public Managements anda digitalisera arbetslivet och införa förfinade metoder för såväl spridning som hantering av information (Karlsson, 2017). Under denna tid infördes begreppet e-förvaltning, vilket kan ses som ett samlingsbegrepp för digitalisering inom offentlig sektor, inkluderande e-service, e-tjänster, e-administration samt e-demokrati (Andréasson, 2015).

Enligt Coker (2011) leder digitaliseringen till att människan distraheras i sitt arbete, Huang et al. (2015) och Leonardi et al., (2013) påvisar förbättrade professionella relationer, kunskapsutveckling, ökat samarbete och socialt kapital medan van Zoonen och Rice (2017) finner att användandet av digitala verktyg innebär såväl befrielse som begränsning, något som kommer till uttryck i ökad självständighet, men även ökad arbetsbelastning och negativ kommunikation medarbetare emellan. Dery och Mac Cormick (2012), Dery et al., (2014) och Rosengren och Ottosson (2016) problematiserar individens tillgänglighet via smarttelefon

såväl i arbetet som på fritiden, något som påverkar sociala normer och mönster utifrån individens upplevda krav på att alltid vara nåbar. Andra studier, Karl och Peluchette (2011) och Sayah (2013) visar att ett digitaliserat arbetsliv medför nya kommunikationsmönster, som spänner över såväl privata som professionella identiteter där gränsdragningen mellan dessa förändras och blir otydliga. En annan studie, Derks et al., (2015) får stöd för antagandet att en otydlig gränsdragning mellan arbete och fritid påverkar individens personliga integritet. På en mer generell nivå leder användandet av digitala verktyg i arbetslivet till att medarbetaren placeras i centrum och att makt och kontroll förflyttas från ledning till medarbetare.

En påvisad effekt av digitaliseringen är att allt mer arbetsrelaterad kommunikation sker skriftligt, något som också avspeglas i den del av forskningen som fokuserar på e-post och sms. Ngwenyama och Lee (1997) visar i en studie hur e-postanvändandet har utvecklat nya normer för hur man bör skriva och underteckna e-postmeddelanden, kommunicera med grupper eller återsända tidigare inlägg, så kallade ”trädar”. Enligt Sjöqvist (2011) har intern kommunikation via e-post en samordnande funktion, men är även relationsbyggande och förändringsförberedande. Negativa effekter är överanvändande av e-post, vilket medför att hantering av e-post upptar en orimligt stor del av arbetstiden där kommunikation sker med krav på snabba svar. Andra negativa effekter är att de kortfattade e-postmeddelandena förändrar interaktionen människor emellan Walthers, (2005) och Archer-Brown et al., (2018) och att tilltron till e-post som kommunikationsmedium är alltför stark. Individerna överskattar ofta sin förmåga att uttrycka sig tydligt i korta skriftliga meddelanden, vilket medför att mottagaren lätt kan missförstå innehållet (Kruger, 2005). Missförstånd kan även härledas till att det skrivna språket uppfattas som ”hårdare”, varför konflikter ofta uppstår (Sjöqvist, 2008). Även Harrisson (2006) lyfter fram missförståndet, som en del i e-postanvändandets konflikter med tendens att eskalera över tid. Konfliktskapande är även överträdelser, vilket exempelvis innebär att e-postmeddelanden skickas vidare utan författarens vetskap. Sms som digitalt kommunikationsverktyg är ytterligare ett exempel på digital skriftlig kommunikation. Språkbruket är dock inte detsamma som i e-postmeddelandet utan kan vara kortare, sakna inledning och avslutning och förstärkas med emojis (Cöster & Westelius, 2016).

Ovanstående litteraturgenomgång visar att digitaliseringen av kommunikation inom offentlig sektor kan relateras till såväl samhällsutveckling som samhällsdebatt. Fenomenet har beforskats inom flera forskningsfält, är relativt nytt och innefattar flera vetenskapliga discipliner med olika teoretiska utgångspunkter. En betydande mängd studier riktar fokus mot digitaliseringens effekter, men även mot dess utformning och innehåll på en mera kontextuell nivå. Sammanställningen visar att kunskapsfältet är under utveckling, varför föreliggande studie om

hur kommunala chefer kommunicerar internt och externt med hjälp av digitala verktyg fyller en viktig kunskapslucka.

## METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

Den huvudstudie som i föreliggande denna delstudie har reanalyserats var en totalundersökning. Av 230 kommunala chefer på alla chefsnivåer medverkade 205. Det empiriska datamaterialet bestod av 43 fokusgruppsintervjuer, med 2-9 deltagare i varje grupp, 202 besvarade enkäter, 10 observationer, 2 gruppsamtal där 4 av studiens förvaltningschefer delade med sig av innehållet i sina reflekterande arbetsdagböcker samt 11 feedbacksituationer (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

### Datainsamlingsmetoder

I syfte att på ett mera säkert sätt kunna ringa in problemområdet och för att det empiriska datamaterialet skulle bli mindre känsligt för fel knutna till en viss metod valdes triangulering mellan olika kvalitativa metoder. När dessa metoder kombinerades med en enkätstudie tillämpades metodtriangulering mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Undersökartriangulering, slutligen, innebar att två forskare arbetade parallellt med datainsamling och analys. (Patton, 2015; Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

### Fokusgruppsintervjuer

Intervjuer i fokusgrupper utgick från chefernas upplevelser av sitt vardagliga arbete och sin arbetssituation. Tiden för fokusgruppsintervjuerna varierade mellan 1 och 2 timmar, inklusive tid för besvarande av enkäten. Inledningsvis informerade vi om att intervjun primärt skulle riktas mot handlingar, situationer, föreställningar och inställning till chefskap. Under fokusgruppsintervjuerna intog forskarna en moderatorsroll där ambitionen var att styra grupperna i så liten utsträckning som möjligt och stimulera till att personliga och värderingsmässiga aspekter skulle framträda inom ramen för gruppinteraktion och ett tillåtande gruppklimat (jfr Merton, Fiske & Kendall, 1990; Morgan, 1996; Wibeck, 2010). Grupperna uppmanades även till att lyfta fram infallsvinklar som de ansåg vara av särskild vikt och kunde ligga till grund för en gemensam reflektion. Vid varje fokusgruppsintervju fördes anteckningar. Dessa utgjorde stöd vid moderatorns avslutande sammanfattning, som inramade varje sammankomst. Samtliga fokusgruppsintervjuer spelades in på ljudband och transkriberades därefter ordagrant till text. Efter intervjuerna skrevs dessutom memos där forskarens omedelbara upplevelser och tankar nedtecknades (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

## Enkätundersökning

Enkätundersökningen syftade till att kartlägga chefernas självskattnings av hur stor del av arbetstiden som avsattes till olika uppgifter under en normal arbetsvecka. Med utgångspunkt i de uppgifter som ingick i ett kommunalt chefsuppdrag konstruerade forskarna, tillsammans med en erfaren områdeschef, en enkät med standardiserade svarsalternativ. Enkäten innefattade 5 kontextuella frågor: kön, ålder arbetsplats/förvaltning/kommunalt bolag, hur stor del av tjänsten som utgjordes av chefsuppdraget och 10 frågeområden

- arbete med medarbetare,
- arbete med avnämare, det vill säga brukare, boende, elever, barn, ungdomar, kunder
- ekonomi,
- administration/dokumentation
- interna möten,
- externa möten,
- utveckling av egen verksamhet,
- kompetensutveckling,
- specifika uppdrag
- informationshantering

Enkäten testades på tre chefer, något som resulterade i ytterligare precisering av innehåll i arbetsuppgifter och att en av de kontextuella frågorna togs bort. I nästa steg delades enkäten ut i pappersform och fylldes i av samtliga chefer som deltog i fokusgruppintervjuer och gruppsamtal. Metoden hade såväl styrkor som svagheter. En svaghet var skattningsens trubbighet, det vill säga att definiera vad som är en normal arbetsvecka och att arbetsuppgifter ofta ”går in i varandra”, varför det blev svårt att tidsmässigt skilja dem åt. Ytterligare en svaghet var att cheferna, trots standardiserad information, skattade arbetstiden på olika sätt. Några var noga med att fördela arbetsveckans 40 timmar mellan de olika frågeområdena, medan andra fyllde i enkäten mera förutsättningslöst. Metodens styrka var att cheferna fick tid till att i lugn och ro överväga sina svar (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

Sett ur ett helhetsperspektiv bedömdes enkäten kunna hjälpa oss att se fördelning, spridning, variation och olika egenskaper hos de variabler som undersöktes (jfr Djurfeldt m.fl., 2010).

## Observationer

Studiens 11 observationer innebar att en chef från varje förvaltning observerades. Dessa chefer hade antingen anmält sitt intresse i samband med fokusgruppintervjun och i några fall föreslagits som tänkbara intresserade av en HR-specialist.

Forskarnas ambition var att finnas med i olika situationer och kommunikationsprocesser, något som möjliggjordes när vi under en arbetsdag följde cheferna i deras arbete, exempelvis under möten eller arbete med medarbetare, elever, barn, ungdomar, äldre, brukare, boende och kunder. Vid några tillfällen observerades även cheferna på sina tjänsterum när de arbetade med administrativa uppgifter, telefonkontakter, kommunicerade via e-post eller diskuterade korta, arbetsrelaterade frågor med kollegor. Forskarnas observationsroll kännetecknades av en variation, som spände mellan ett passivt förhållningssätt till aktivitet, exempelvis småprata med dem som chefen träffade under sin arbetsdag (jfr Fangen, 2005; Patton, 2015; Frankfurt-Nachmias & Nachmias, 2008; Cohen, 2011; O'Reilly, 2011). Efter varje observation nedtecknades memos (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

### **Reflekterande arbetsdagbok**

Metoden syftade till att fånga upplevelsen av att vara förvaltningschef respektive verkställande direktör inom en kommunal organisation. De 22 chefer som ingick i kommunens ledningsgrupp ombads att under en arbetsvecka beskriva och reflektera över sina arbetsuppgifter (jfr Bengtsson, 1995). Genom dagboksskrivandet förväntades förvaltningscheferna få en djupare förståelse för företeelser eller händelser i arbetet. Arbetsdagboken skulle också kunna ge en fingervisning om egna styrkor och svagheter, vilka aktiviteter som ledde mot organisationens mål, respektive var alltför tidskonsumerande i förhållande till måluppfyllelse. Vid 2 gruppssamtal med de 4 förvaltningschefer som valde att skriva arbetsdagbok stod lyssnandet och att sätta ord på egna erfarenheter i centrum. (Albinsson & Arnesson, 2015; 2017).

### **Feedbacksituationer**

Den första analysen av studiens resultat presenterades för kommunens ledningsgrupp för att därefter återkopplas till de 11 förvaltningarna. I arbetsformen workshop reflekterade då cheferna över hur de uppfattade resultatet. Synpunkter och prioriterade förändringsområden skrevs ner och tillbakafördes till förvaltningarna för nya synpunkter.

## **ANALYS**

Studiens datamängd reanalyserades utifrån metoden successiv approximation enligt Neuman (2005). Analysprocessen sågs då som en cyklisk process, som genereras ur en rörelse mellan forskarens förståelse och datamaterialet och som skärper analysen i tre kodningssteg. I den öppna kodningen lästes det till text transkriberade datamaterialet med ett öppet sinne och mönster eftersöktes. Denna kodning resulterade i notering av tankeenheter och markering av

text som handlade om hur cheferna tillämpade och kommunicerade via digitala verktyg. Det andra steget, den axiella kodningen, innebar att forskarna utifrån funna mönster och ansatser sökte länkar mellan begrepp och chefernas utsagor i datamaterialet. I vårt fall utmynnande detta steg i huvudtemat "Interaktioner i rörelse" med kategorierna "Digital kommunikation", "Informationstekniska stödsystem", "Digital kommunikationskultur" och "Gränslöst arbete". Slutligen eftersöktes, i det selektiva tredje kodningssteget, citat, som illustrerade och stödde det tema och de kategorier som identifierats i den axiella kodningsfasen. Forskarna analyserade datamaterialet var för sig. Därefter jämfördes och prövades varandras tolkningar, något som ökade graden av tillförlitlighet och trovärdighet.

## RESULTAT

### Interaktioner i rörelse

#### *Digital kommunikation*

I likhet med andra offentliga organisationer styrdes chefernas arbetssituation utifrån flera samverkande och konkurrerande värdesystem, vilka cheferna förväntades arbeta gentemot och implementera i praktiken. Dessa värdesystem byggdes upp utifrån idéer om välfärdsstaten, demokrati, byråkrati, idéer om mål- och resultatstyrning samt omsorgen om människan. Enligt cheferna påverkades arbetssituationen av dessa värdesystem, men även i hög grad av den politiska styrning och maktfördelning som fanns mellan kommunens tjänstemän och politiker. Som chef förväntades man, så värderingsfritt som möjligt, tolka och implementera de politiska målen, anpassa sig till politikernas korta ställtider där snabb handläggning efterfrågades alternativt medverka i långdragna demokratiska beslutsprocesser.

Resultatet visar hur studiens chefer i ett ständigt pågående flöde förhöll sig till informationsöverföring och informationshantering. I detta flöde blev e-post, smarttelefoni och sms viktiga digitala verktyg, som underlättade chefernas tillgänglighet och tjänande som viktiga informationskanaler såväl externt som internt. Informationshantering beskrevs vara något som man "höll på med hela tiden" och som kunde skötas samtidigt som man var involverad i andra verksamheter eller som utfyllnad av den tid som uppstod under transporter, kaffepauser och luncher. Enligt cheferna lästes och besvarades e-post och sms under möten och andra sammankomster. Sms uppfattades som en snabb och kortfattad direktkommunikation, som oftast skickades internt kollegor emellan. För många bidrog kommunikationssätten via e-post och sms till att arbetssituationen upplevdes som splittrad. Fokus riktades inte primärt mot att vara närvarande i stunden utan

handlade snarare om att planera och delta i andra aktiviteter, exempelvis lösa akuta problem i verksamheten som bedömdes inte kunde vänta tills efter mötet.

Återkommande i chefernas berättelser var att de hade begränsade möjligheter att koncentrera sig på en arbetsuppgift. Ett sätt att motverka distrahering och avbrutet arbete kunde då vara att inte aktivera påminnelsejudet när e-postmeddelanden togs emot eller hitta egna system för hur många gånger per dag som e-posten skulle kontrolleras. Det fysiska mötet eller mobilsamtalet ansågs vara ett bättre och mer närvarande kommunikationssätt. Texten i e-postmeddelanden var ofta kortfattad och tvetydig, vilket kunde leda till missförstånd och mynna ut i önskade konflikter. Det samma gällde det mindre använda sms-meddelandet.

De flesta av studiens chefer upplevde att de förväntades vara tillgängliga för kommunikation inte bara under arbetstiden utan även under kvällar och helger. Tillgängligheten blev därför ett kvalitets- och effektivitetsmått på deras arbetsinsatser och ingav en känsla av kontroll över arbetet. Särskilt tydligt kom detta till uttryck för de verksamhetsnära cheferna, som var lokaliserade till flera olika platser inom ett avgränsat geografiskt område, ofta med upptill sjuttioalet medarbetare. För denna chefsgrupp koncentrerades problemlösning som gällde medarbetare, brukare och anhöriga till att vara tillgänglig via smarttelefon, e-post och sms, något som innebar att chefen sällan hade någon egen referens utan måste förlita sig på andrahandsinformation. Förväntningar från sändare på snabb hantering av en fråga var också påtaglig:

Vi sänder en massa mail. Och ibland kan jag få mail och så några timmar efter så får jag ett nytt där man skriver: ”Jag sände ett mail till dig och du har inte svarat”. Då kan jag längta tillbaka till internposttiden, när det tog ett dygn innan mottagaren fick posten. Då hade man ett dygn innan man fick bollen tillbaka. Man förväntar sig att få snabb återkoppling och att man är online (områdeschef).

Man måste tala om var man är, det gäller både den fasta telefonen och mobilen. Kommuninvånarna kan ta att man inte är tillgänglig, men att inte få något besked, ja, då stiger frustrationen (kundservicechef).

Jag har en etisk kod som är att alla mail ska öppnas och besvaras varje dag, men det har inte blivit hanterbart för mig. Jag vet att man i verksamheten vill ha svar på sina frågor snabbt (rektor).

Ovanstående citat kan tolkas som att kommunikation via e-post med förväntningar på snabb återkoppling var något som cheferna reflekterade över och anpassade sig till. Antalet interaktioner via e-post och sms hade ökat markant under de



senaste åren och tog en alltför stor del av arbetstiden i anspråk. För att spara tid var det därför inte ovanligt att sända e-postmeddelanden till medarbetare istället för att söka upp dem fysiskt, även om man arbetade inom samma förvaltning och fysiskt befann sig på samma våningsplan. Rutiner som att kontrollera och tömma e-postens inkorg innan man slutade för dagen, att vidareända e-post med förhoppning att bli av med en fråga samt att inte läsa e-postmeddelanden på en sändlista är illustrativa exempel på strategier som tillämpades för att kunna hantera det stora antalet e-postmeddelanden:

Man delar mail och ibland också sms. Alla ska veta allt. Sedan jag kom tillbaka efter en ledighet för två månader sedan har jag fått 300 mail. Eller när man sänder svar till alla om ovidkommande saker. Jag behöver inte veta vad alla tycker (verksamhetschef).

Mitt arbete med mail börjar 05.30, när jag stänger av väckarklockan. Då tömmer jag skräppost. Slänger och rensar, skriver och besvarar mail från det jag stiger upp tills jag går och lägger mig (områdeschef).

Jag läser inte sådana mail som innehåller information som sänts som kopia till mig (driftchef).

Att sända, besvara, avsluta och göra sig av med e-postmeddelanden sågs således som en prioriterad uppgift och ett mått på att ha kontroll över sin e-post. En iakttagelse som lyftes fram av flera chefer var att e-postmeddelandena hade utvecklats mot att bli alltmera lika kommunikation via chatt eller sms. Frågor sändes fram och tillbaka och vidarefördes till andra medarbetare i ändlösa konversationer, som ofta utmynnade i att sakfrågor förblev olösta. En betydande del av informationsflödet utgjordes av e-postmeddelanden som slentrianmässigt och oreflekterat skickades ”för kännedom” eller ”kopia till”. Dessa e-postmeddelanden ansåg cheferna vara oönskad information, som medförde att de blev ofrivilligt indragna i frågor, konflikter och processer som de egentligen skulle velat hålla sig utanför. När det gällde övergripande information på förvaltnings- och kommunnivå efterfrågade cheferna en mera tydlig och strukturerad information.

Ett vanligt sätt att kommunicera nya uppdrag eller fördela arbetet inom kommunen var att frågor och mindre uppdrag från politiker eller förvaltningarnas ledningar sändes ut via e-post. Studiens chefer uppfattade denna arbetsfördelning som effektiv, men efterlyste större samordning och transparens. När samma e-postmeddelande om ett uppdrag sändes till flera chefer resulterade det ofta i att ingen tog fullt ansvar alternativt att flera chefer, ovetandes om varandra, arbetade med samma fråga. I den digitala kommunikationen ingick också att svara

på medias bevakning av kommunens verksamhet. Några chefer berättade om sin ständiga rädsla inför att media skulle ge synpunkter på deras verksamheter och var osäkra på vilket stöd som då kunde förväntas av ledningen:

Det är rätt att vi blir granskade, för vår verksamhet är skattefinansierad och ett formellt ärende som inkommit till kommunen är ju en offentlig handling. Det har hänt att ledningen gått ut i pressmeddelanden och bett om ursäkt och så har vi vetat att det egentligen är kommunen som har rätt. Och så lämnas man där igen. Dum fast man gjorde rätt, så media är mycket närvarande i mitt arbetsliv (förvaltningschef).

Förvaltningschefens uppfattning kan tolkas som att den beskrivna informations- och kommunikationshanteringen inte hade förankrats längre ner i organisationen. Upplevelsen av att inte ha blivit informerad om vilka strategier som gällde vid kontakter med media ledde då till såväl osäkerhet och frustration.

Chefernas upplevelser av att kommunikation via olika digitala verktyg upptog en stor del av arbetet stöds även av studiens kvantitativa del där cheferna skattade arbetsinnehåll under en arbetsvecka. Denna kartläggning visade att den största delen av arbetstiden användes till arbete med medarbetare, 36 procent, vilket utgör en tredjedel av tiden. Därefter följde administrativa uppgifter, 22 procent och 13 procent arbete med brukare. Efter de tre största posterna kom informationshantering 8 procent och arbete, interna möten 5 procent, specifika uppdrag 5 procent, interna möten 5 procent, utveckling av den egna verksamheten 4 procent ekonomi 3 procent, externa möten 3 procent och egen kompetensutveckling 1 procent.

#### *Informationstekniska stödsystem*

De administrativa informationstekniska stödsystemen var ytterligare en del av de digitala verktyg som bidrog till att upprätthålla horisontella och vertikala relationer med organisationens aktörer. Den studerade kommunen hade utarbetade rutiner för olika informationstekniska stödfunktioner, exempelvis inom ekonomi, personalfrågor samt intern och extern information. Cheferna såg dessa funktioner som värdefull hjälp i sitt arbete, till exempel vid nyanställningar, personalärenden, upphandlingar och sammanställningar av uppgifter som skulle rapporteras till olika myndigheter. Men det fanns även en uttalad irritation över att behöva sätta sig in i flera av dessa omfattande stödsystem, särskilt om man endast använde en speciell funktion vid enstaka tillfällen. Kunskap om dessa system var dock viktig för att kunna ansvara och överblicka budget, hantera fakturor, lämna information, rapportera avvikelser, kontrollera hur medarbetare utförde sitt arbete samt sköta personalfrågor till exempel bemanning, sjukskrivning och semester.

För många av cheferna utfördes en betydande del av detta arbete efter arbetstidens slut med påföljd att man blev "fjättrad vid datorn" med uppgifter relaterade till kontroll, mål- och resultatstyrning, effektivisering och kvalitetsmätningar. Cheferna upplevde att dessa prioriteringar bidrog till att värderationella arbetsuppgifter av moralisk karaktär såsom omsorgen om medarbetare och avnämare då fick stå tillbaka.

### *Digital kommunikationskultur*

Hos cheferna fanns en medvetenhet om sitt ansvar för kommunikationsformer med medarbetare, kollegor och politiker. Att vara nåbar via e-post och smarttelefon visade sig vara en viktig norm liksom att inte sända e-postmeddelanden under kvällar eller helger. Enligt cheferna var det viktigt att föregå med goda exempel, något som blev tydligt när de placerade e-postmeddelanden i utkorgen med fördröjd sändning, eller valde att inte svara på e-post efter ett visst klockslag på kvällen. Två av studiens chefer beskriver dilemmat med att öppna e-post även på fritiden:

Jag gör det inte, har aldrig börjat, men någon gång har det hänt att jag öppnat mail när jag har varit ledig. Och jag ångrar mig varje gång för jag kan inte påminna mig att det har varit roliga mail. Är mycket sträng mot mig själv med att öppna mail av den anledningen att mitt familjeliv blir förstört om jag gör det. Men jag gjorde det klockan 22.00 för en tid sedan. Det var i en akutsituation och jag blev tvungen. Men man ska aldrig börja (enhetschef).

Det finns inte en helg utan att jag löser problem genom att besvara mail, högt och lågt. Jag har vant mina medarbetar vid att alltid komma till undsättning. Jag tror att det mycket på beror på att jag har ett alltför stort kontrollbehov. Tänker alltid att om jag är öppen för kommunikation kommer jag att få mer tid i veckan som kommer (områdeschef).

De chefer som framträder i de båda citaten ovan beskriver två arbetssätt, som båda skulle kunna få konsekvenser för deras verksamheter. Att vara öppen för kommunikation med medarbetare upplevdes dock av studiens chefer som något som ingick i chefsuppdragets förutsättningar och som ibland även kunde inkludera tillgänglighet gentemot kommuninvånare och avnämare.

Kommunens digitala kommunikationskultur uppmuntrade även till ett slentrianmässigt handlande där problem som man tidigare löst genom att fundera själv tenderade att "slängas iväg" till närmaste chef via e-post. Förhoppningen var då att antingen få stöd för att man var på rätt väg eller att chefen eller någon annan skulle överta och agera i frågan. En annan del av den digitala kommunikations-

kulturen var att ge anvisningar för verksamheten genom att sända ut dokument och besvara löpande frågor via e-post och mobiltelefon. Enligt studiens chefer fungerade detta kommunikationssätt bra, särskilt om de hade ansvar för geografiskt spridda verksamheter. När medarbetarna inte förväntade sig deras närvaro i den dagliga verksamheten blev de mera självgående och tenderade att se chefen mera som ett stöd. Många chefer kände sig dock klivna inför denna arbetssituation. Å ena sidan ville de vara närvarande i en daglig kollaborativ kommunikation. Å andra sidan insåg de att det var omöjligt att leva upp till idealbilden för hur en chef ska vara och valde att inte konfronteras med problem som de inte ansåg sig ha tid att lösa:

*/.../ Ja, så är det. Jag kan säga att jag har varit i ett läge under en tid nu när jag har undvikit att gå ut i grupperna för jag vet att jag då får ett gäng problem med mig som jag inte har tid att ta hand om. Jag väljer då att låta bli (förskolechef).*

Det förhållningssätt som beskrivs i citatet ovan kan relateras till såväl komplexiteten i chefspositionen, som till en implicit önskan om att grupperna skulle vara mera självstyrande. Vid digital kommunikation, liksom vid fysiska möten, innebar chefspositionen också att ha tolkningsföreträde om vad som skulle gälla i en viss fråga:

*När du skriver ett mail eller sitter i ett möte väger dina ord ju tio gånger mer än vad någon annan säger. Det har vi ju med in i rollen. Man blir berusad av den makt man har. Och då gäller det att vara ödmjuk inför det, för det måste man tänka på hela tiden (rektor).*

*/.../ jag överväger noga vad och hur jag skriver vid kommunikation med medarbetare och högre chefer, försöker gissa vad de kommer att svara (utvecklingschef).*

Studiens chefer var således väl förtrogna med att de förutsattes skapa en intern och extern kommunikationskultur där professionalism, förståelse, engagemang och medborgardialog utgjorde väsentliga delar. Innehållet i denna kultur beskrevs av cheferna i termer av att ”stödja”, ”entusiasmera”, ”samverka” och ”nätverka”, och blev tydligt när de försökte ”bygga broar mellan olika förvaltningar inom kommunen”, bjöd in till dialog, var öppna för medarbetares individuella behov, lärde av varandra samt eftersträvade en positiv och problemlösande samtalsstön i e-postkonversationer med medarbetare och avnämare.

Digital internkommunikation gavs främst via e-post och informationssidor på kommunens intranät och präglades i stor utsträckning av en hierarkisk, top-down kommunikation, från en avsändare till ett stort antal mottagare. Den externa digitala kommunikationen handlade om att skapa dialog, transparens och delaktighet gentemot olika intressenter, exempelvis medborgare, myndigheter, samarbetspartners, politiker och media.

Oftast ställdes och besvarades frågor från det omgivande samhället via e-post, mobiltelefon eller digitala pressmeddelanden. Enligt cheferna fanns en strävan att skapa tillit och att prioritera snabb återkoppling och adekvata svar på de frågor som ställdes från kommuninvånarna. Kommunens webbsida, Facebooksida, Twitter- och Instagramkonton utgjorde en alltmer viktig digital kommunikations- och varumärkeskanal. På webbsidan sattes besökarnas behov i förgrunden medan Facebook, Twitter och Instagram mera profilerade händelser inom kommunen på ett säljande eller informativt sätt.

### *Gränslöst arbete*

När cheferna diskuterade chefsuppdragets komplexitet beskrevs det som ”splittrat och fragmentariskt med pågående parallella aktiviteter” och ”emotionellt påfrestande arbetsuppgifter”. Som chef förväntades man ”göra brandkårsutryckningar och släcka bränder”. Ofta innebar dessa oplanerade insatser att cheferna inte kunde kontrollera och planera sitt arbete, då de ofta fastnade i akutsituationer eller rutinaktiviteter. E-postmeddelanden från medarbetare och avnämare sändes till cheferna sent på kvällen och var inte sällan skrivna i affekt, när det ”var lätt att gömma sig bakom tangentbordet”. Flera valde att besvara sådan e-post även när de var lediga, medan andra värjde sig och försökte skapa en demarkationslinje mellan arbete och fritid. Likaså var arbete med bemanning och personalfrågor återkommande, känslomässigt engagerande arbetsuppgifter:

Bemanningsfrågorna gör att man inte kan koppla av utan är på tå hela tiden. Det finns inte en fredag utan att jag har hamnat i situationen att vid 14.00-tiden få ett mail med hög prioritet eller ett desperat telefonsamtal: ”Ja hej x, det är från resursbokningen, vi har det och det i helgen som inte fungerar”. Och då ser jag hela min fredagskväll försvinna. Sedan börjar jagandet och jag blir fast i bokningssystemet (områdeschef).

Det blir svårare ju snabbare hjulen snurrar i arbetslivet. Att förstå att det finns en människa bakom som inte riktigt orkar med. Då är det viktigt att man bryr sig om. Du ska alltid vara på topp och on line på ditt arbete, det är en olycklig utveckling (administrativ chef).

Det första citatet illustrerar ett gränslöst arbete, som handlade om att inte kunna styra sin arbetstid, och det informationsflöde som ständigt var i rörelse, medan det andra visar på chefens omsorg för en av sina medarbetare. Chefernas förhållningssätt till arbete och fritid på olika sätt. Ett var att tydligt kommunicera att man inte var tillgänglig på mobiltelefon eller e-post efter arbetstidens slut. Ett annat förhållningssätt var att acceptera att man som chef måste vara åtkomlig för olika former av kommunikation även på fritiden. De chefer som läste sin e-post varje dag under sommarsemestern var bekymrade över att de inte kunde koppla av från sitt arbete. Olika strategier prövades då för att lösa detta återkommande orosmoln. Från att ta del av informationsflödet mera sporadiskt via e-post till att inte ta med sin bärbara dator hem och inse att ”ingen kommer att tacka en”. Samtidigt fanns en insikt om att:

De där mailen som finns i min mailbox när jag öppnar den efter en veckas semester måste tas om hand. Det inte reklam eller annan oviktig information utan tunga mail som människor väntar att få svar på. Tar man ledigt en vecka för att ladda batterierna är det ett högt pris att betala för att få koppla av (förvaltningschef).

Chefernas olika uppfattningar om huruvida de skulle arbeta hemma eller inte var ett återkommande diskussionsämne. En del var tydliga med att de aldrig tog med sig sin bärbara dator hem med motivationen att ”arbeta-hemma-arbeta-alltid-fäl-lan” var alltför lätt att hamna i. Andra däremot prioriterade att alltid försöka ta kontroll över sitt arbete. I hemmet fick de då ett lugn och en avskildhet som var omöjligt att uppnå på arbetsplatsen. De chefer som förordade hemarbete menade också att deras årsarbetstid öppnade upp för detta arbetssätt.

## DISKUSSION

I föreliggande studie söktes svar på hur en grupp kommunala chefer kommunicerade internt och externt med hjälp av digitala verktyg och vilken betydelse denna kommunikation hade för deras arbetssituation och chefskap. Av resultatet framgår att e-post användes mest frekvent av cheferna då detta digitala verktyg var tillgängligt via datorn, surfplattan och smarttelefonen. Kommunikationen via e-post hade i många fall en samordnande funktion när den skapade och vidmakthöll interaktioner mellan organisationsmedlemmar och avnämare. Men det fanns även negativa aspekter, som illustreras av ett splittrat och avbrutet arbete, ständig uppkoppling, redundant information, missförstånd, sändarens förväntan om snabb återkoppling samt att makt och kontroll förflyttades från chefen till medarbetaren. Denna del av resultatet överensstämmer med tidigare forskning

inom området (Sjöqvist, 2008; Dery & Mac Cormick, 2012; Dery et al., 2014; Derks et al., 2015).

Inom det organisatoriska fältet kommunen använde cheferna digitala verktyg internt, men även externt gentemot andra organisatoriska fält. Den digitala kultur, som synliggjordes baserades på kulturella koder, normer och värderingar uttryckt i professionellt språkbruk, rollförväntningar och en common sense kunskap, som möjliggjorde förståelse mellan organisationsmedlemmarna (jfr DiMaggio & Powell, 1983; Johansson, 2010). Studiens problemområde kan ytterligare fördjupas med hjälp av domänbegreppet. Den politiska domänen sammanfaller då med den studerade kommunens strukturella nivå och den administrativa med organisations- och aktörsnivån (jfr Grape, 2006). I båda domänerna utgör det skrivna och talade språket en bärande del, som vilar på ett givet kunskapsområde inom vilket de olika domänerna hävdar att de legitimt företräder. I denna studie bidrar domänspråket till förståelse för olika aktörers informationsöverföring och konkurrens om vilken aktör som skulle vara legitim företrädare för arbetet. Den informationsöverföring och informationshantering som innebar splittrad arbetstid, krav på snabb återkoppling, irrelevant information och otydlig arbetsfördelning via e-post beskrivs i studien kunna ge upphov till domänkonflikter. I motsatt situation, domänkonsensus, kunde de olika aktörerna komma överens om gränserna för varandras verksamheter och samverka i arbetet. Inom det organisatoriska fältet möjliggjordes denna samverkan genom skapandet av en gemensam kommunikationskultur, som syftade till att stärka såväl den externa som den interna legitimiteten (jfr. Grape, 2006; Axelsson och Bihari-Axelsson 2013).

Hur digitaliseringen av offentliga organisationer hade påverkat chefernas arbetsituation kan problematiseras i förhållande till den transformation av kommunikationsfunktioner som har ägt rum i arbetslivet med följd att verksamheter med jämna mellanrum omstrukturerats för att passa in i en komplex och föränderlig omvärld. Vidare samverkar andra utvecklingslinjer inom offentliga organisationer exempelvis införandet av värdesystemet New Public Management. Inom den studerade kommunen synliggjordes dessa organisatoriska förändringar i ett kontrollerande chefskap, målstyrning, kostnadseffektivitet, marknadsanpassning, kundperspektiv med snabba leveranser av tjänster till medborgarna, omfattande kommunikationssystem samt ökad konkurrens både inom organisationen och gentemot det privata näringslivet. Utvecklandet av informationstekniska stödsystem svarade väl an mot nya rutiner, digitala rapportsystem och förändrade arbetsuppgifter. Men de många digitala stödsystemen upplevdes ofta av cheferna som svåra att sätta sig in i och inkräktade i allför stor omfattning på andra prioriterade arbetsuppgifter (jfr Björk, 2013). Chefernas förändrade arbetsituation, arbetsinnehåll och chefskap stöds av tidigare forskning om chefskap inom offentlig sektor

(se exempelvis Agevall & Jonnergård, 2007; Björk m. fl., 2011; Pollit & Bouckaert, 2011; Bejerot m.fl., 2015).

De nya krav som ställdes på individens digitala kompetens och förmåga att interagera med digitala system, tycktes också innebära att det för många chefer var svårt att kunna sätta gränser mellan arbete och fritid. I chefernas berättelser framkom hur de förhöll sig till dessa teknikomvandlingar och ett arbetsliv där de förutsattes vara tillgängliga för informationsöverföring i realtid och hade arbetet nåbart i smarttelefonen, surfplattan och den bärbara datorn. Med det gränslösa arbetet följer per automatik ”arbeta-hemma-arbeta-alltid-fällan” något som flera av studiens chefer försökte undvika genom att hitta individuella handlingsstrategier för att strukturera, rättfärdiga och få kontroll över sitt arbete. Ytterst handlade dessa strategier, som är jämförbara med Kosseks (2016) indelning i separator-, cyclus- och integrator-beteende, om att finna lösningar på ett komplext chefskap, det vill säga sätta gränser, under perioder integrera alternativt helt upplösa gränser mellan arbete och fritid. För att komma till rätta med denna problematik måste arbetsgivaren i större utsträckning än vad som framkom i denna studie ta ansvar för och utarbeta strategier för hur digitala verktyg ska användas, något som får stöd i tidigare forskning (Ollier-Malaterre et al. 2013; Archer-Brown, et al. 2018).

Resultatet indikerar att de flesta av studiens chefer ännu inte fullt ut hade anammat sociala medier som en del av arbetet, dock tycktes det finnas intresse för att utveckla kommunens nätverk genom ökad synlighet på Facebook, Twitter och Instagram. Det gränslösa arbete som cheferna talade om hade bland annat blivit verklighet genom den tekniska utveckling som ägt rum under de senaste årtiondena och som skapat digitala arbetsmiljöer med specifika strukturer och kulturer för digital kommunikation. Denna problematik stöds av tidigare forskning (se exempelvis Karl & Peluchette, 2011; Sayah, 2013; Ollier-Malaterre et al., 2013; Rosengren & Ottosson, 2016; Archer-Brown, et al., 2018). Chefernas gränslösa arbete utgjordes av en komplex och splittrad arbetssituation som i vår studie kom till uttryck i den diskrepans som fanns mellan chefernas egna uppfattningar om chefsuppdrag, professionellt kunnande och yrkesroll i förhållande till de många orimliga och onödiga arbetsuppgifter som cheferna de facto utförde. Detta empiriska fynd kan överföras till forskning om gränslöst arbete (Allvin m. fl., 2011) och illegitima arbetsuppgifter (Aronsson m. fl., 2012; Aronsson & Mellner, 2016).

## AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Studien har bidragit till ökad förståelse och kunskap om hur en grupp kommunala chefer skapade och vidmakthöll ett ständigt pågående flöde av interaktioner inom organisationen. När de arbetade i en digital arbetsmiljö, som omfattade både interna och externa informationstekniska system, och till viss del även



sociala medier, utformades ett chefskap, kännetecknat av styrning, kontroll och uppföljning av arbetsprocesser samtidigt som tillit och eget ansvar uppmuntrades. Kommunala chefer utgör en specifik grupp men studiens resultat är överförbart även till andra kontexter i arbetslivet. Sammantaget visar vår analys att de digitala verktyg som cheferna använde i sitt arbete förenklade och effektiviserade kommunikationen inom och utanför organisationen. Ett återkommande dilemma var att cheferna hade svårt att leva upp till normen om hur en chef bör vara. Fysisk närvaro i de verksamheter som man hade ansvar för upplevdes som ouppnåeligt, men tycktes heller inte krävas av medarbetarna. Organisationens digitala arbetsmiljö blev då ett sätt att vara tillgänglig och skapa en kollaborativ kommunikation, något som stödjer idén om ett ledarskap, präglad av support.

Kommunikation genom sociala medier ökar troligtvis transparensen och förändrar säkerligen interaktionen mellan tjänstemän och medborgare och mellan chefer och medarbetare, men en viktig forskningsfråga är vilken roll sociala medier framgent ska spela inom offentliga organisationer och hur personlig, autentisk och öppen hjärtig en chef förväntas vara i digitala miljöer, där risken för missförstånd är påtaglig. En annan forskningsfråga som bör fördjupas är hur digitaliseringsprocesser och förändrade kommunikationsstrukturer och kulturer inom en offentlig organisation påverkar chefskapet sett ur ett maktperspektiv.

## REFERENSER

- Agevall L, Jonnergård K (2007) Management by documents – a risk of deprofessionalizing. I Aili C, Nilsson L-G, Svensson L, Denicolo P (red): *I Tension between organization and profession. Professionals in Nordic public service*. Lund: Nordic Academic Press. 33-55.
- Albinsson G, Arnesson K (2015): Kartläggning av chefers vardag i Karlskrona samlade verksamheter. *Forskningsrapport Nr. 2015:01*. Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola.
- Albinsson G, Arnesson, K (2017): The managerial position in a Swedish municipal organization: possibilities and limitations. *Economic and Industrial Democracy*, 1-36.
- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Lundberg U, Johansson, G (2011): *Work without boundaries. Psychological perspectives on the new working life*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Andréasson E (2015): *Digitalisering i den offentliga förvaltningen: IT, värden och legitimitet*. Doktorsavhandling, Linköping University. Linköping: Linköpings universitet.
- Arbetsmiljöverket (2015): Digital arbetsmiljö. *Rapport 2015:17*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Archer-Brown Ch, Marder B, Calvard T, Kowalski T (2018): Hybrid social media: employees' use of a boundary-spanning technology. *New Technology Work*. 33(1) 74-93.
- Aronsson, G, Bejerot, E, Härenstam, A (2012): Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare. Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie. *Läkartidningen*, 48(109) 2216-2219.
- Aronsson G, Mellner, C. (2016): Illegitima arbetsuppgifter och identitet – En introduktion. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 22(3/4) 28-46.
- Axelsson R, Bihari-Axelsson S (2013): Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar. I Axelsson R, Bihari-Axelsson S (red): *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. 17-38. Lund: Studenlitteratur.
- Bejerot E, Forsberg Kankkunen T, Hasselblad H. (2015): Två decennier av new public management: Arbetsmiljö i skola och sjukvård. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(3) 23-41.
- Bengtsson J (1995): What is reflection? On reflection in the teaching profession and teacher education. *Teachers and Teaching*, 1(1)23-32.

- Björk L, Forsberg Kankkunen T, Bejerot (2011): Det kontrollerande chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 17(4) 79-94.
- Björk L (2013): *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Bowker C, Star L S, Turner W, Gasser L (1997): *Social science, technical systems, and cooperative work: Beyond the great divide*. Hove: Psychology Press.
- Cohen L (2011): *Social research methods*. Oxford: OUP.
- Coker B L (2011): Freedom to surf: The positive effects of workplace internet leisure browsing. *New Technology, Work and Employment* 26(3) 238-247.
- Cöster M, Westelius A (2016): *Digitalisering*. Stockholm: Liber.
- Derks D, Duin D, Tims M, Bakker A B (2015): Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1)155-177.
- Dery K, MacCormick, J (2012). Managing mobile technology: The shift from mobility to connectivity. *MIS Quarterly Executive*, 11(4) 159-173.
- Dery K, Kolb D, MacCormick J (2014) Working with connective flow: how smartphone use is evolving in practice. *European Journal of Information Systems*, 23(5) 158-170.
- DiMaggio P J, Powell W W (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2) 147-160.
- Djurfelt G, Larsson R, Stjärnhagen O (2010): *Statistisk verktygslåda*. Lund: Studentlitteratur.
- Fangen K (2005): *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Frankfurt-Nachmias C, Nachmias D (2008): *Research methods in the social sciences*. London: Worth Publishing Ltd.
- Grape O (2006): Domänkonsensus eller domänkonflikt? Integrerad samverkan mellan myndigheter. I Grape O, Blom B, Johansson R (red): *Organisation och omvärld: Nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. 47-72. Lund: Studentlitteratur.
- Harrison S (2006): *Transgression, miscommunication and flames: problematic incident in e-mail discussions*. Paper presented at Internet Research 6.0: Internet generations, conference of Association of Internet Researcher, Chicago 5-9 October.
- Huang Y, Singh P V, Ghose A (2015): A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media. *Management Science* 61(12) 2825-2844.
- Johansson R (2010): *Nyinstitutionalism inom organisationsanalysen*. (e-bok) Lund: Studentlitteratur.
- Karl K A, Peluchette J V (2011): "Friending" professors, parents and bosses: A facebook connection conundrum. *Journal of Education for Business* 86(4) 214-222.
- Karlsson T (2017): *New Public Management. Ett nyliberalt 90-talsfenomen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kruger J, Epley N, Parker J, Ng Z-W, (2005): Egocentrism Over E-Mail: Can We Communicate as Well as We Think? *Journal of Personality and Social Psychology*. 89(6) 925-936.
- Kossek E E (2016): Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*. 45(3) 258-270.
- Leonardi P M, Huysman M, Steinfield C (2013): Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer - Mediated Communication*. 19(1) 1-19.
- Morgan D L (1996): Focus groups. *Annual Review of Sociology*. (22) 129-152.
- Merton R K, Fiske M, Kendall P (1990): *The focused interview. A manual of problems and procedures*. New York: The Free Press.
- Neuman W L (2005): *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. (6th edition). Upper Saddle River: Pearson.
- Ngwenyama O K, Lee A S (1997): Communication richness in electronic mail: Critical social theory meaning. *MIS Quarterly*. 21(2) 145-167.
- Ollier-Malaterre A, Rothbard N P, Berg J M (2013): When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*. 38(4) 645-669.
- O'Reilly K (2011): *Ethnographic methods*. London: Routledge.
- Patton M Q (2015): *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice 4th ed*. London: Sage Publications Ltd.

Pollit C, Bouckaert G (2011): *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: University press.

Regeringens skrivelse (2017/18:47): *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter - en skrivelse om politikens inriktning*. Regeringen: Näringsdepartementet.

Rosengren C, Ottosson M (2016): Employee monitoring in a digital context. In Daniels, J, Gregory K, McMillan Cottom, T (eds): *Digital Sociologies*. 181-194. Bristol. Policy Press.

Sandblad B, Gullikse J, Lantz A, Walldius Å, Åborg C (2018): *Digitaliseringen och arbetsmiljön*. Lund: Studentlitteratur.

Sayah S (2013): Managing work-life boundaries with information and communication technologies: The case of independent contractors. *New Technology, Work and Employment*. 28(3) 179–196.

Sjöqvist E (2008): Electronic mail and its possible negative aspects in organizational contexts. Doktorsavhandling. Stockholm universitet: Department of Computer and Systems Sciences.

Sjöqvist E (2011): Gränslös kommunikation – val av media i organisationen. *Forskningsrapport* Högskolan Gotland. Visby: Högskolan Gotland.

SOU 2017:23. Digitalförvaltning.nu, Delbetänkande av utredningen om effektiv styrning av nationella digitala tjänster. Stockholm: Finansdepartementet.

van Zoonen W, Rice R E (2017): Paradoxical implications of personal social media use for work. *New Technology Work*. 32(3)228-246.

Walther, J B, Loh T, Granka L (2005). Let me count the ways: The interchange of verbal and nonverbal cues in computer-mediated and face-to-face affinity. *Journal of Language and Social Psychology*. 24 (1)36–65.

Wibeck V (2010): *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.