

DIGITALA LEDARSKAPET

– EN KVALITATIV STUDIE OM DIGITALISERINGENS PÅVERKAN
PÅ ORGANISATIONEN OCH DESS LEDARSKAP

Examensarbete – Magister
Företagsekonomi

Anton Månsson
Victor Fredrikson

2021: VT2021CE11



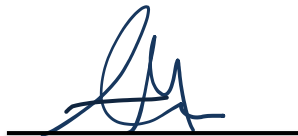
HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Genomförandet av denna studie har varit utmanande, stressfullt men också oerhört givande och roligt. Vi vill med dessa inledande ord tacka de personer som hjälpt oss med att färdigställa denna studie. Först och främst, ett stort tack till vår handledare Firouze Pourmand Hilmersson, universitetslektor på Högskolan i Borås, för hennes konstruktiva ord samt engagemang som smittat av sig på oss under skrivandets gång. Vidare vill vi tacka de nio olika cheferna vi har intervjuat till denna studie vars olika insikter och erfarenheter inspirerat oss under vår forskning. Vi hade inte kunnat genomföra följande uppsats utan deras hjälp. Vi vill även tacka våra nära och kära som stått vid vår sida under hela denna process.

Slutligen vill vi tacka alla förknippade med Högskolan i Borås för dessa fyra lärorika och händelsefulla år. Vi önskar er en trevlig läsning!

Borås, 6:e juni 2021



Anton Månsson



Victor Fredriksson

Svensk titel: Digitala ledarskapet – En kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på organisationen och dess ledarskap.

Engelsk titel: The digital leadership – A qualitative research about the effect's digitalization have on the organization and its leadership.

Utgivningsår: 2021

Författare: Anton Månsson och Victor Fredriksson

Handledare: Firouze Pourmand Hilmersson

Abstract

In light of recent research regarding digitalization, it shows how it can be utilized and play an important role in both the organizational change process and content. The technological change indicates a rapidly increasing rate, even so during the occurrent pandemic, and more technology driven projects are being initiated. However, numerous of them fail to institutionalize significant change, instead of being integrated within the operational nor organizational change strategy. The purpose of this study is to examine how organizations have been affected by digitalization, with a focus on the organizational structure and its change management. Additionally, we intend to examine if there is a difference in leadership between traditional bank institutions and the new bank entrants.

This study is based on a qualitative research method, where we executed interviews with top to middle management, in two different companies. To fully comprehend the impact of digitalization, we constructed a theoretical reference of frame that incorporates appropriate theories. The findings of this study revealed that digitalization is a highly relevant subject. However, we find that the focus differs for various reasons. The desired future state of digitalization separates into two contextual factors, internal and external. The internal factor is that digitalization rationalizes the existing internal processes and systems. The external factor is mainly based on the customers' expectations and ensuring greater satisfaction regarding digital banking.

In conclusion, the COVID-19 pandemic has accelerated digitalization of banking due to meeting various expectations, this digital change is being a normative response. Even though the banking industry is in constant change, legislation is one of many factors hindering the development. Thus, this study concludes that digitalization heavily influences the change managements' strategy through rivalry, customer service and legal factors. Future research is needed to further explore our research question and whether our results reflect a phenomenon unique to the banking industry, and also include the employee perspective.

This thesis is written in Swedish.

Key words: Organizational change, change management, institutionalization, digitalization

Sammanfattning

Nyligen genomförda studier angående digitalisering visar att det kan nyttjas och spela en viktig roll när det kommer till förändringsprocesser inom organisationer. Den rådande pandemin har bidragit till en kraftigt ökad utvecklingshastighet där flertalet teknologiskt, drivna projekt initieras. Dock har det visat sig att flertalet av dessa projekt misslyckas med att väsentligt förändra företagen, detta då integreringen i samspråk med operationella och organisatoriska förändringsstrategier inte går hand i hand. Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationer har påverkats av digitaliseringen med särskilt fokus på organisationsstruktur samt förändringsledarskap. Utöver det är vår ambition att undersöka ifall det existerar någon skillnad när det kommer till ledarskap mellan mer traditionella banker jämfört med nykomlingar inom branschen.

Studien görs med en kvalitativ forskningsmetod där vi har genomfört intervjuer med chefer i högt uppsatt position samt mellanchefer på två olika företag. För att till fullo förstå digitaliseringens påverkan har vi konstruerat ett teoretiskt ramverk som inkluderar relevanta teorier. Vår studie avslöjade att digitalisering är ett högst adekvat område, däremot skiftar dess betydelse av olika orsaker. Digitaliseringen kan placeras i två olika kontexter, inre samt yttre. Den inre kontexten är att digitalisering utav de existerande interna systemen och processerna rationaliseras, medan den yttre baseras, i mångt och mycket, utefter vad kunder efterfrågar samt till att säkerställa en högre grad av nöjdhet när det kommer till digitala affärer med banker.

Sammanfattningsvis har pandemin, känd som COVID-19, påskyndat digitaliseringen inom banker för att möta diverse förväntningar där den digitala förändringen ses som normativ. Den finansiella branschen är i konstant förändring, även om regleringar representerar ett hinder för den digitala utvecklingen. Därav har den här studien kommit fram till att digitalisering kraftigt påverkar förändringsledarskapet på organisatorisk och operationell nivå genom konkurrens, kundmöten samt rättsliga faktorer. Framtida forskning behövs för att vidare analysera vår forskningsfråga och huruvida fenomenet är unikt för studiens valda bransch, och inkluderandet av medarbetsperspektivet.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsledarskap, institutionalisering, digitalisering

1.	INLEDNING	1
1.1.	BAKGRUND	1
1.2.	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3.	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.4.	DISPOSITION	4
2.	TEORI	5
2.1.	TIDIGARE FORSKNING	5
2.1.1.	Organisationsförändring	5
2.1.2.	Informationstekniken (IT)	7
2.2.	TEORETISK REFERENSRAM	8
2.2.1.	Institutionalism	8
2.2.2.	Ledarskapet i förändringsarbeten	10
2.2.3.	Digitalisering inom tjänstesektorn	12
2.2.4.	Studiens teoretiska ramverk	13
3.	METOD	16
3.1.	FORSKNINGSANSATS	16
3.2.	FORSKNINGSMETOD	17
3.3.	URVALSMETOD	18
3.4.	DATAINSAMLING	19
3.5.	ANALYSMETOD	21
3.6.	KVALITETSSÄKRING	21
3.7.	ETISKA ÖVERVÄGANDEN	23
4.	RESULTAT	24
4.1.	FÖRETAG A	24
4.2.	FÖRETAG B	30
5.	ANALYS	36
5.1.	DIGITALISERINGENS PÅVERKAN AV TJÄNSTESEKTORN	36
5.2.	DIGITALISERINGENS PÅVERKAN PÅ ORGANISATIONEN	39
5.3.	DIGITALISERINGENS PÅVERKAN PÅ FÖRÄNDRINGSLEDARSKAPET	40
6.	AVSLUT	43
6.1.	SLUTDISKUSSION	43
6.2.	SLUTSATS	45
6.2.1.	Reflektion	46
6.2.2.	Implikationer	46
7.	KÄLLFÖRTECKNING	47
8.	BILAGA	53
8.1.	INTERVJUGUIDE	53

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Under starten av år 2020 fick gemene man se sin frihet kraftigt begränsad, för-givet-tagna rutiner som möjligheten att röra sig fritt, umgås med nära och kära eller arbeta på sin arbetsplats har plötsligt förändrats (Wixström 2021). Pandemin, känd som COVID-19 har inneburit en drastiskt förändrad verklighet för samtliga och accelererat beslutsfattande i samhället för att begränsa rådande smittspridning (Regeringskansliet 2021). Omställningen har visat kraftig påverkan på näringslivet och samhällsekonomin (Kashefi 2020), vilket bland annat bidragit till att flertalet företag och konsumenter har tvingats vidta radikala förändringsåtgärder.

För det svenska näringslivet, år 2020, under pandemins mest intensiva period (Vecka 8-21) kan vi observera kraftiga nedgångar gällande produktionstapp på 11 procentenheter (Torstensson 2021), som resulterar i markanta omsättningstapp med ett genomsnitt på 25-50 procentenheter per sektor. Med strypt omsättning och ökad osäkerhet inför framtiden minskar således företagsinvesteringar och dämpar även rekryteringsviljan, vilket får verksamhetsutvecklingen att stagnera. Statistik visar även på att över 115 000 svenska arbetstagare förlorade sin anställning (Torstensson 2021), vilket fick andelen öppet arbetslösa i Sverige vid inledningen av år 2021 uppgå till 9,3 procentenheter (Torstensson 2021). Vissa förändringsåtgärder blir inte tillräckliga och de företagen med sämre finansieringsförmåga har fått ökad konkursrisk och i värsta fall lett till faktisk konkurs (Konjunkturinstitutet 2021).

Dessa påtagliga organisatoriska effekter skapar en högst närvarande osäkerhet bland beslutfattare, företag tvingas tänka om och omstrukturera sin verksamhet i ett försök att hålla sig levande. För att möta dessa utmaningar i kritiska tider ökar behovet av en ledare att intensifiera utvecklingshastigheten i linje med samhällets förändringstakt i syfte att återfå en mer stabil ordning (Crevani, Hallin & Lindell 2016). Digitalisering representerar ett sådant förändringsområde, ett område vars syfte är att effektivisera och möjliggöra företagets mobilitet (Dahlström, Desmet & Singer 2017). Organisationer uppvisar redan ökad aptit för digitaliseringen som i sin tur ska leda till förbättrad infrastruktur och modernisering av digitalt föråldrade system (Ekelunds 2016; Statskontoret 2020). Däremot antyder majoriteten av företag och högt positionerade ledare att de flesta digitaliseringsarbeten är diffust utformade och organisationen anses inte vara digitalt mogna eller förbereda (Ekelunds 2016).

Pandemin har medfört som en utmanande period för en del branscher i svenska näringslivet, varpå digitaliseringen har fått ett större fokus och mer betydelsefull funktion vid hanteringen av omställningen. Denna intensiva kristid har däremot uppdragat vilka företag som dessförinnan varit digitalt mogna och fått bättre förutsättningar att leda organisationen ut ur oron, medan de mer underutvecklade har fått se över vilka åtgärder inom digitaliseringen med högst prioritering (Bisnode 2020). Genom att istället se möjligheterna som uppenbarar sig genom förändringarna än att fokusera på problemen, kan förändringsledare vidareutveckla organisationers digitalisering och påbörja transformationen. Därefter leda dem in en ny era mer i linje med den föränderliga omvärld och organisationsklimat samhället befinner sig i (Kashefi 2020; Guggenberger & Simon 2020).

1.2. Problemdiskussion

Enligt Brynjolfsson och McAfee (2014) samt Parviainen, Tihinen, Kääriäinen och Teppola (2017) är nutida organisationsförändringar i vårt näringsliv den exponentiellt ökande utvecklingen av informationsteknologin (IT) som öppnar upp för digitaliseringen. Enligt Brynjolfsson och McAfee (2014) samt Parviainen m.fl. (2017) menar på att digitaliseringen är det mest signifikanta och pågående förändringsfenomenet i vår tid. Ahmed och Changs (2018) kvantitativa studie om medarbetarnas attityd till förändring kan kompletteras med de kvalitativa studierna gjorda i ett försök till en modern digitaliseringsstrategi av Ponsignon, Kleinhans och Bressolles (2019) samt Irimiás & Mitev (2020). Tillsammans använder studierna en mixmetod som undersökt storleksvarierade och branschneutrala bolag med utförda chefsintervjuer och enkätundersökningar, i paritet med effekterna av ett starkt centralt ledarskap. Bland forskningsresultatet finner vi förslag till hur organisationen inkrementellt kan digitalt transformera organisationen med hjälp av en god organisationsstruktur som lyfter fram förändringsledaren. Ett intensivt arbete med det digitala förändringsledarskapet ökar företagets förutsättningar till digital mognad (Khandii, Vatulia, Dykan & Panchenko 2019), vilket på sikt formar en kultur mer redo för omställningar (Shufutinsky m.fl. 2020), samt underlättar för en digitalisering.

Enligt tidigare forskning är förändringens centrala faktorer, *innehåll - kontext - process - förändringsledare* (Packard 2013; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers 2015; Ahmad & Cheng 2018), och att dessutom förändringskaraktären spelar roll (Jarvenpaa & Stoddard 1998; Adizes 2013). Detta eftersom en organisationsförändring antingen kan ske naturligt enligt plan, vara den sociala konstruktionens produkt, eller vara påtvingad och kännas abrupt (Orlikowski & Hofman 1997; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers 2015). Studier av bland annat Jarvenpaa & Stoddard (1998) samt Roger (1983) visar att för långsam eller oaktsam hantering av förändringen kan leda till diskrepans från medarbetarna på längre sikt och skapar förändringsmotståndarna, ledningen har därmed inte lyckats identifiera problemen i planeringsfasen på grund av illa planering. Hage och Aiken (1970) samt Roger (1983) förespråkar utifrån tidigare forskning en mer genomtänkt och hanterbar hastighet av förändringsprocessen, annars kan problemen längre fram ignoreras eftersom dessa inte hanterades tidigt inpå. Med hjälp av deras mer traditionella konceptuella ramverk går dessa processer att delas upp och ramverket sägs bidra till en enklare navigering. Däremot är organisationsförändringar mer komplexa idag än tidigare menar Burke (2011) och Packard (2013), klassiska trestegs-förändringsmodeller av Kurt Lewins (1947) samt Orlikowski och Hofman (1997) anses inte längre vara applicerbart, för enligt Burkes (2011) misslyckas över 70 procentenheter av förändringsprojekt på grund av en alltför linjär och stelbent modell. Den digitala förändringen upplever en stort mängd av de traditionella bolagen som svårhanterbart med sitt nuvarande digitala flöde, system och infrastruktur (Barnir, Gallagher & Auger 2003; Brynjolfsson & McAfee 2014).

Vidare har mer branschspecifika studier gjorts inom tjänstesektorn för att studera digitaliseringens påverkan på näringslivet, vilket visar på tydliga fördelar med ökad digitalisering (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén 2016; Umans, Kockum, Nilsson & Lindberg 2018; Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber & Schirigi 2018). Forskningsresultatet visar på att det förekommer förbättringar i vinst- och värdeskapande, medarbetarnas arbetsutförande effektiviseras och minskat stresspåslag med hjälp av smartare och snabbare digitala verktyg som ger positiv inverkan på produktivitet. Å ena sidan blir det till det bättre med hjälp av förenkling via artificiell intelligens, molntjänster, informations- och

kommunikationshantering och automatisering (Frey & Osborne 2013; Van Ark 2014; Umans, m.fl. 2018; Khandii m.fl. 2019; Bhatta 2021). Men å andra sidan, innebär digitaliserade infrastrukturer, i synnerhet påskyndade förändringar, ökad exponering mot cyberattacker, automatiseringen minskar behovet av människor och skapar ett digitalt beroende (Frey & Osborne 2013). De nämnda studierna är ändå i mångt och mycket enade om digitaliseringens fördelaktiga bidrag till förbättrad produktivitet samt kommunikation, hur moderniserade system och verktyg tillåter mer innovation och förnyelse. Men flertalet digitaliseringsförsök misslyckas eller läggs på vänt på grund av avsaknaden av kompetens eller engagemang, samt brist på inflytelserikt förändringsledarskap med en organisation med låg digital mognad (Burke 2011; Khandii m.fl. 2019). Barnir, Gallagher och Auger (2003) bevisar därtill att det kan skilja sig markant mellan traditionella eller väletablerade och förhållandevis nya aktörer på marknaden, de traditionella bolagen konkurrerar med sitt starka förtroendekapital och resursrika kapaciteter mot de mer agila och innovativa nischaktörerna (Carter & McNulty 2005; Adizes 2014). I takt med utvecklingshastigheten blir dagens moderna samhälle och organisationer mer beroende av en IT-orienterad struktur, som både blir tvingande och motiverande för andra bolag att imitera sina presterande konkurrenter (Carter & McNulty 2005; Adizes 2014; Jacobsen 2019).

Sammanfattningsvis har vi fått det bekräftat från problemdiskussionen ovan att ett flertal studier har gjorts inom managementområdet, vilket har undersökt det traditionella synsättet kring organisationsförändringar och som sedan kan kompletteras med mer moderna. Tillskottet till denna förändringsteori är digitaliseringen som kontext (Jacobsen 2019), vilket vi har sett en ökning av men varken som ett fenomen eller i relation till rådande omständigheter. Av studierna bekräftas digitaliseringens positiva aspekter på arbetsprocesser, hur det förändrar strukturer och vilka komplexa utmaningar förändringsledaren står inför, därutöver hur det influeras genom den ytterligare tillskrivna hastighetsutvecklingen till följd av COVID-19. På grund av digitaliseringens kontinuerliga oavbrutna tillväxt och stimulanser är vi därmed intresserade av att fylla det empiriska gapet genom att studera traditionella och nischade aktörer. Sedan att arbetet undersöker hur det svenska näringslivets ledarskap har påverkats av digitaliseringen med hänsyn till osäkerheten kring pandemin, kan vi tillföra mer forskning rörande digitaliseringen och på vilket sätt fenomenet förändrar utifrån ett ledarskapsperspektiv.

1.3. Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att, utifrån tidigare forskning och insamlad empiri, undersöka digitaliseringens påverkan på organisationer med särskilt fokus på förändringar i ledarskap samt organisationsstruktur. Undersökningen representerar ett forskningsbidrag till managementområdet för förändringsledarskap vilket använder digitaliseringen som fenomen.

Vi har valt att koncentrera oss på följande frågeställning, som kommer genomsyra forskningsarbetet:

- Hur har digitaliseringen påverkat förändringsledarskapet inom organisationer och hur skiljer det sig mellan traditionella och nischade bolag?

1.4. Disposition

Följande studie kommer hädanefter disponeras på följande sätt. Kapitel två kommer behandla den teori som vi anser vara relevant för vår uppsats. Teorin delas upp i två delar där den första redogör för tidigare forskning, därefter presenteras vår teoretiska referensram som används som verktyg vid analys av studiens empiri. Kapitel tre förklarar och motiverar valet av metod för denna uppsats där vi förklarar vår ansats till forskningen, vilket urval vi inriktat oss mot, hur datainsamlingen skett, vilken analysmetod som nyttjats, kvalitetssäkring samt etiska överväganden. I kapitel fyra presenterar vi vår empiriska insamling från de två organisationer vi har utforskat, empirin presenteras utifrån en traditionell intervjustudie där utsagorna behandlas som representerande verksamheten och beskriver respondenternas utsagor. Kapitel fem avtäckar vår analys utifrån empirin, där vi kritiskt granskade respondenternas utsagor och gjorde en djupare tematisk analys om vad som sagts. Avslutningsvis berör kapitel sex vår slutdiskussion samt redogörande av de slutsatser vi har dragit utifrån denna studie, kapitlet presenterar även förslag till vidare forskning inom området.

2. Teori

I följande kapitel kommer vi att behandla tidigare forskning kopplad till studien: management och organisationsförändring. Sedan för studiens teoretiska ramverk behandlas ledarskapet som en central faktor för förändringsprocessen. Slutligen sammanställs och presenteras forskningens ramverk.

2.1. Tidigare forskning

2.1.1. Organisationsförändring

Som tidigare nämnt har organisationsteorin och forskningen sett en kraftig omväxling de senaste decennierna, mycket till följd utav en alltmer frekvent förändringstakt. Gamla nyckelord inom organisationer som stabilitet och långsiktighet har ersatts av dynamik, rörlighet samt förändring (Czarniawska 2015). Ett ökat intresse och nyfikenhet kring förändringars betydelse leder även till att företag riktar mer tid och resurser för att ta reda på vilka metoder som är bäst lämpade för att ändra organisationens framtida kurs (Packard 2013; Jacobsen 2019). Förändring ses som värdefullt, skapat för att anpassa organisationen efter nuvarande externa kontexter som samhälls- och organisationsklimat men viktigt att poängtera är att samtliga förändringar inte skapar de effekter som förväntas. Multipla studier (Burnes 2011; Whittington & Pettigrew 1999) visar att mer än en tredjedel av tillfrågade ledare över hela världen, ansvariga för förändringsarbete, givit svar att nya åtgärder inte skapat det utfall som önskats. Progressionen uppvisar en baksida att även om organisationsledare haft goda avsikter med sitt förändringsarbete så kommer de inte alltid att kunna prestera resultat.

2.1.1.1. Förändringsmodeller

Organisationer kan därför tillämpa förändringsmodeller i syfte att råda bot på misslyckade förändringsförsök, bland annat Kurt Lewins (1947) modell *freeze - change - unfreeze*. Den förstnämnda avser att identifiera behovet och attityden till förändringen, eftersom det först är när engagemanget finns som en omställning kan börja få märkbar effekt och de kan undvika förändringsmotstånd. Modellens nästkommande steg är att övertyga och argumentera för varför en förändring är nödvändigt, samt försöka ombeskriva organisationens gamla normer och värderingar. Sistnämnda steget, *unfreeze*, innebär att stabilisera det förändrade tillståndet för att således inte regrediera till de tidigare rutinartade handlingsmönstren. Denna typ av modeller åsyftar till att linjärt skildra och assistera verksamhetens omställning, att betona vikten av att övervinna motstånd och genomföra en hållbar förändring, samtidigt som kritiker anser att dessa modeller inte tar hänsyn till kontexten eller innehållets komplexitet (Child 2005; Ahrne & Papakostas 2014; Alvesson, Blom & Sveningsson 2017).

- ”quaintly linear and static conception – the organization as an ice cube – is so wildly inappropriate that this is difficult to see why it has not only survived but prospered”. (Child 2005, s. 293)

2.1.1.2. Förändringsledarskap

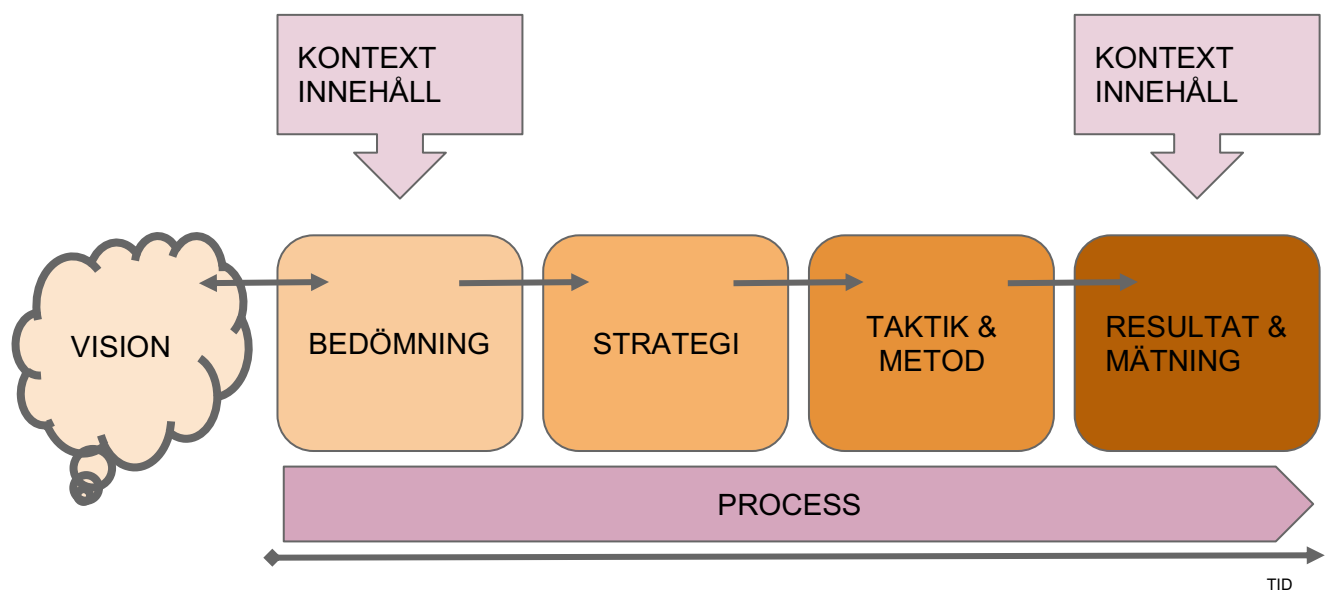
Det finns en uppsjö av tidigare forskning rörande management ur olika teoretiska perspektiv (Dent & Susan 1999; Alvesson, Blom & Sveningsson 2017; Bohl 2019), där bland annat betydande distinktionen i chef- och ledarskapsförhållanden, kontextuella ledarskapsstilar

samt alternativa ledarskapsformer. Från redan etablerade ledarskapsteorier kan vi se hur de traditionella perspektiven utmanas av mer moderna synsätt i hur organisationer ska hantera reformer, projekt och allmänna förändringar (Czarniawska 2015; Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Detta arbete kommer att utnyttja det traditionella synsättet och komplettera dessa med de nya tillskotten, vilket har sedan millennieskiftet sett en kraftig vändning (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017; Shufutinsky, Deporres, Long & Sibel 2020). Från att ha kretsat kring mer traditionellt chefskap med betoning på byråkrati och för-givet-tagna rutiner, har skeendet skiftat till en mer komplex och progressiv ledare med fokus på relationer, motivation, kommunikation och inspiration (Rövik 2004; Bohl 2019). Ledarskapsrollen kan därför ses som ett socialt och komplext fenomen som har fått ett ökat intresse de senaste decennierna (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017; Bohl 2019), vi ser oavbrutet nya kvalitativa studier med chefsintervjuer och nysläppt litteratur (Sköldberg 2002; Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Men även i mindre utsträckning kvantitativa undersökningar som statistiskt undersöker förändringsledarskapet effekter på betydelsefulla verksamhetsområden (Irimiás & Mitev 2020).

Det är, enligt Van de Ven och Sun (2011), mer avgörande i hur kollektivet bakom förändringen mobiliserar sig, och mindre avgörande huruvida en modell tillämpas eller i vilken utsträckning det sker en implementering. Förändringsarbete kräver därmed mycket utav organisationer och de aktörer som initierar processen. Företagens ledare behöver vara förberedda på att processen är tidskrävande och därmed skapas ett antal frågor som behöver besvaras innan förändringsarbetet kan påbörjas (Jacobsen 2019). Frågorna kan framstå som enkla som exempelvis tiden tills omställningen ska vara genomförd samt vilka inledande förändringsaktiviteter som ska appliceras. I slutändan är det dock organisationsformen som avgör tidsaspekten (Jacobsen 2019). Men dessa ställs för att ge organisationen möjligheten att identifiera förändringskontexten och således påverka samt upprätta en strategisk plan (Aarons, Hurlburt & Horwitz 2011). Företag med djupt rotad historia, och därmed en stark organisationskultur kan uppvisa motstånd till förändring (Sköldberg 2002). Representerar förändringen en innovation, designad för att ändra organisationen från grunden och utradera gamla synsätt så blir tidsaspekten alltmer påtaglig för dessa institut. Kultur ses som en lärandeprocess och vid anammande av en ny sådan behöver den gamla klargöras för att få fram de historiska värderingar och normer som genomsyrat organisationen i syfte att formulera fram nya (Chin & Benne 1994).

Nationella kulturer har även en signifikant påverkan på hur förändringsbenägna organisationer uppenbarar sig. Är organisationen belägen i länder med stort fokus på social och ekonomisk jämlikhet kommer detta smitta av sig på företagen. Jacobsen (2019) presenterar nationella kulturer i ett antal olika dimensioner som inkluderar ett genusperspektiv som skiljer mellan feminina och maskulina värderingar. Kvinnliga värderingar uppvisar ett större fokus på sociala faktorer som genomsyrar det nutida ledarskapet, detta visar sig genom empati, omsorg samt en vilja att samarbeta. Maskulina värderingar står i kontrast och fokuserar mer på resultat samt konkurrenskraft, faktorer som är nära associerade med traditionellt chefskap och indikerar på en mer individualistisk syn (Jacobsen 2019). De skandinaviska länderna, med stort fokus på jämlikhet mellan könen och små ekonomiska klyftor lutar därmed mer åt feminina kärnvärden. Detta anses som beundransvärt men kan hindra förändringstakten då alltför drastiska omställningar, i många fall, leder till att organisationer offerar kollektivet, menar Hofstede (1997). Länder som exempelvis USA, med mindre fokus på kollektivet, har lättare att genomföra radikala förändringar då organisationer inriktar sig mer på individens framsteg och därmed uppvisar en större vilja att ta risker (Hofstede 1997).

Packard (2013) skildrar ett antal teorier gällande organisationsförändringar med vissa skillnader beroende på vilken typ av organisation samt gällande klimat de rör sig i; Organisationens livscykel mellan normala förändringsstadier, rationell anpassningsförmåga externt och internt, nyinstitutionella teorier och för att tillfredsställa nyckelintressenter. Enligt nyinstitutionell teori riktar organisationerna här sina resurser efter nuvarande trender som intressenter efterfrågar (Fernandez & Rainey 2006; Schmid 2010). Andra teorier påvisar en liknande ställning med fokus på aktuella ämnen som miljöpåverkan och socialt ansvar, Packard (2013) menar dock att rationell anpassning sätter ledaren i centrum. Genom att kombinera vägledning av sina anställda med konsultation ifrån dem, kan ledaren i ett tidigt stadie uppmärksamma motstånd till förändringar och därefter applicera relevanta strategier och metoder för att översätta förändringens vision och mål. Detta leder till att ledaren får gehör hos sina underordnade och kan påbörja förändringsarbetet utan konflikter eller störningar (Packard 2013). Vidare kring tidigare teoretisering hur utifrån ett karaktäristiskt, kompetent och visionärt ledarskap kan förstå och identifiera behovet av en förändring och därigenom utforma en strategisk plan vid hanteringen av omställningen. Därigenom återfinns det ett konceptuellt ramverk (Figur 1) som syftar till att dels visa förändringsprocessens initiering fram till den slutgiltiga produkten, och dels identifiera vilka moment, steg eller områden som behandlas under förändringen. Figur 1 kommer ligga till grund för studiens egna teoretiska ramverk - analysmodellen (Figur 2). Förändringens *innehåll* (se Figur 1) avser målsättningen med förändringen eller den vision som ska kommuniceras ut kring vad som motiverar organisationen att ta sig från punkt A till punkt B. Ramverkets *process* innebär ledningens taktik eller metod för en lyckad förändring (Packard 2013)



Figur 1

2.1.2. Informationstekniken (IT)

Digitaliseringen avser övergången från det analoga till mer digitala system, medan *digitaliseringen* syftar till att exempelvis kostnadseffektivera eller optimera hanteringen av IT, information- och kommunikationsteknologin (IKT) och Big Data (Bhatta 2021) genom att dra fördel av de digitala verktygen organisationen har infört (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén 2016; Brynjolfsson & McAfee 2014; Parviainen m.fl. 2017). *Digital transformering*

används liktydigt med digitaliseringen utifrån tidigare forskare (Parviainen m.fl. 2017; Denner, Püschel & Röglinger 2018), således kommer även denna studie använda digital transformering och digitalisering som varandras synonymer. Fenomenet digitaliseringen kan definieras och förstås på en rad olika sätt. Parviainen m.fl. (2017) beskriver det som när en organisation använder eller ökar användandet av deras digitala teknologier. Rachinger m.fl. (2018) samt Chesbrough (2010) menar att digitaliseringen definieras via förändringar av organisationens affärsmodell, arbetsprocesser, styrning och organisering via IT-lösningar. Nguyen (2009) definierar det som ett nytt sätt för organisationer att öka sitt värdeskapande mot intressenter via digitala investeringar, implementeringar eller omskapandet av affärsmodeller eller arbetsprocesser i syfte att öka konkurrenskraften. Men sammantaget är den övergripande processen för digitaliseringen simplificerat genom tre steg; Digitisering, digitalisering och slutligen digital transformering, enligt Unruh och Kiron (2017).

Enligt Parviainen m.fl. (2017) samt Bughin, Kretschmer och van Zeebroeck (2019) syftar digitaliseringen till att främst stödja realiseringen av verksamhetens huvudmål, genom att den förväntas bidra till betydande organisationsförändringar sett till nya aktiviteter och processer. Därtill har digitaliseringen drastiskt förändrat organisationers beteende gentemot intressenter och hur det bedriver sin verksamhet (Cennamo, Dagnino & Di Minin 2019). På senare tid har organisationer i varje sektor adopterat och implementerat nya digitala teknologier för att nyttja dess fördelar. Denna globalt omfattande och exponentiella utvecklingshastighet samt processen av att snabbt tillämpa nya tekniker i en kommersiell kontext kan förstås som digitalisering (Unruh & Kiron 2017; Cennamo, Dagnino & Di Minin 2019). Vidare har organisationer i Sverige länge stått i framkant i den digitala tidsåldern, flertalet företag som idag värderas till miljardbelopp har sitt ursprung i landet. En bidragande orsak till detta är de fördelaktiga förhållandena organisationerna rör sig i där företagen uppmuntras till att ständigt ligga i framkant gällande utvecklingen och våga ta risker (Larsson & Teigland 2019; Niemand, Coen Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui 2020). Den sektor som lyfts fram tydligast, enligt tidigare forskning, är tjänstesektorn (Aarons, Hurlburt & Horwitz 2011; Andersson, Axelsson, & Rosenqvist 2013; Niemand m.fl. 2020), en dominerande sektor inom digitaliseringen. Brynjolfsson och McAfee (2014) samt Niemand m.fl. (2020) menar dock att digitaliseringen är en bestående central del för hela världens organisationer och på sikt kan bli ett krav för fortlevnad. Fortsättningsvis menar de på att tjänstesektorn dominans kan grunda sig i den ökade tillgängligheten av information och hur snabbt den på senare tid sprids. Brynjolfsson och McAfee (2014) samt Andersson, Axelsson, & Rosenqvist (2013) skriver att tjänstesektorn betydelse har därmed fått ökad relevans allteftersom det förknippas oftare med definitioner som exempelvis kunskap- och informationssamhället samt Big Data, vilket dessutom blir synonymt med IT-samhället.

2.2. Teoretisk referensram

2.2.1. Institutionalism

Med institutionalisering menas skapande av en viss form av normer och stadgar som inpräntat i organisationer frambringar en känsla av kultur som slutligen genomsyrar organisationen (Di Maggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Philip Selznick (1996), en framstående amerikansk forskare inom området myntade begreppet "Gammal institutionalism" som beskrev förändringsprocessen som en form av norm. Graden av institutionalisering växer fram naturligt där sociala faktorer, både från internt och externt håll, leder till att organisationer anpassar sig efter de riktlinjer som anses vara högt värderade i det aktuella

organisations- och samhällsklimatet (Selznick 1996). Företagen agerar efter en särskild ordning där relaterade organisationsmål eller sökande av korrekt värderingar sker gradvis i takt med att institutionaliseringen blir allt mer påtaglig. Vid processens slut har den sociala samverkan förändrat organisationen i grunden till att bestå utav en informell struktur där kulturen sedermera vuxit fram (Selznick 1996).

Vidare menar Selznick (1996) att graden av institutionalisering varierar kraftigt mellan organisationer där företag med en historiskt, djupt rotad historia uppvisar de starkaste tendenserna. Genom tidigt anammande som därefter fått fäste under århundraden frambringas en organisationskultur i samspråk mellan ledning och anställda grundad i konservativt tänkande vilket hindrar progression och förändring (Selznick 1996; Morgan 1999). Studier (Warren, Rose & Burgunder 1974) visar denna förändringsproblematik, trots en stark vilja till att uttradera en gammal institutionell ordning leder förändringar i dessa organisationer till enbart små, subtila skillnader där den äldre stadgan ej störs eller uttraderas. Ett redan färdigt, traditionstyngt system eller organisation kan inte förändra sig i grunden utan enbart fokusera på att reformera sig självt snarare än innovation (Czarniawska 2015).

Nyinstitutionalism representerar ett alternativt perspektiv på processen. Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer utgör en social konstruktion som existerar genom samhällets normer och regler. Inom nyinstitutionalism är institutionell isomorfi olika skeenden där syftet är göra organisationer mer homogena, och därmed efterlikna de föreställningar som omvärlden förväntar sig (Meyer & Rowan 1977; Di Maggio & Powell 1983). Tvingande isomorfi görs med målsättningen att öka företagets grad av legitimitet, detta för att bryta negativa spiraler och öka lönsamheten samt det allmänna intresset kring organisationen (Meyer & Rowan 1977; Powell & Di Maggio 1983). En mer negativ form av isomorfi är den mimetiska, som namnet antyder väljer organisationer här att efterlikna andra framgångsrika företag till följd av osäkerhet och tvivel kring deras egen affärsmodell. Skeendet är vanligt förekommande inför förändringsarbete där frågorna kan vara många och svaren fåtaliga. Dessa tvivelaktigheter kan då genomsyra organisationen i så pass hög utsträckning att de väljer imitation av andra företag som ofta genomgått liknande förändring för att inte själva uppleva ett misslyckande (Powell & Di Maggio 1983). Negativa faktorer till trots så uppstår isomorfi även genom positiva och värdeskapande processer där organisationer ska framstå som mer professionella, en form av normativ isomorfi (Meyer & Rowan 1977; Powell & Di Maggio 1983). Dagens föränderliga företagsklimat kretsar kring nya teknologiska inventioner har lett till att kraven på utbildning och förberedelse intensifierats inom organisationer (Jacobsen 2019), ökade resurser mot dessa områden ses därmed som normativa skeenden och är ett exempel på denna sorts isomorfi.

Vidare finns även olika grenar av narrativ institutionalism där Barbara Czarniawska (2008) presenterar ett skandinaviskt perspektiv. Forskningen presenterar kritik mot det nyinstitutionella perspektivets orimliga fokus på symbolism, förändringar görs utav symboliska skäl i syfte att exempelvis främja organisationens intresser snarare än att uppvisa faktiska effekter med förändringsarbetet (Czarniawska 2008). Med andra ord blir medlen till att nå ett särskilt mål av större signifikans än vad själva förändringen ska uppfylla, vilket leder till att det slutgiltiga målet urholkas. Globaliseringens påverkan på organisationsklimatet leder till en snabbare institutionalisering där behovet av förnyelse och modernisering är de ledande drivkrafterna. Tidigare relaterade problem och hinder översätts och ges en ny definition mer i linje med den tid organisationen rör sig i för att därmed skapa legitimitet och relevans (Czarniawska 2008). Ett exempel på narrativ institutionalisering, som kan kopplas till tidigare nämnda förändringsproblematik, är mantrat att organisationer ska ses

som platta med få inslag av hierarki. Mellanchefer ska begränsas då dessa enbart ses som onödiga utgifter för organisationer samtidigt som de ger sken av hierarkiska nivåer (Gratton 2011). Vad begränsningen snarare belyser är att organisationer vill framstå som moderna snarare än att rationellt reflektera kring huruvida förändringen leder till att organisationen blir mer effektiv (Gratton 2011). Det moderna samhällets ökade fokus på ansvar är ett annat exempel som organisationer använder för att framstå som moderna, detta görs oavsett företagets storlek eller ifall de faktiskt kan göra skillnad för samhället som de rör sig kring (Campbell 2007). Med andra ord urholkas målet då det anses viktigare för organisationen att kunna ge sken av ökat ansvarstagande snarare än att uppvisa resultat.

2.2.2. Ledarskapet i förändringsarbeten

Dagens moderna samhälle och organisationsklimat uppvisar ett antal signifikanta effekter som exempelvis att människor byter arbetsplats mer frekvent än tidigare (Jacobsen 2019). Detta har gjort att förändringsledarskap blivit ett alltmer aktuellt fenomen och skeende. I korthet kan denna form av ledarskap beskrivas som konsten att leda människor i en föränderlig omvärld där individers vanor och beteenden skiftar allt snabbare (Jacobsen 2019). Sedan millennieskiftet har tesen kring organisationer radikalt förändrats genom ett större fokus på organisering inom företagen snarare än dess sammansättning. Från tidigare, omfattande organisationsforskning kring uppbyggnad är det vad som sker inuti konstruktionen som numera är i blickfånget (Czarniawska 2015). Detta bidrar till en ökad efterfrågan inom företag efter individer som är vana vid att hantera förändring och välkomnar de möjligheter som progressionen uppvisar.

Genom ett ledarskap med utgångspunkt i förändringsprocesser skapas ett antal essentiella aspekter som ledaren behöver ta i beaktande. Ledande av flertalet individer leder, med enkelhet, till meningsskiljaktigheter och osämja vilket riskerar att minska förändringsledarens förtroende bland sina anställda (Jacobsen 2019). Meningsskapande är därmed av väsentliga skäl i syfte att motivera förändringens värde (Jacobsen 2019). Vid ledning av större avdelningar med flertalet viljor och åsikter följer även motivering av översättning, detta för att göra förändringen och den nya riktning som den representerar enkel att begripa samt förstå för ledarens underordnade. Slutligen ska förändringen kommuniceras ut till de anställda, beroende av komplexiteten med reformen är även uppföljning väsentlig, detta för att säkerställa omställningens slagkraft och att den nya riktningen inte försummas (Jacobsen 2019). Likt behovet av förändringsledarskap har dagens samhälle, med utgångspunkt i globalisering, samarbete och digitalisering, förändrat vardagen inom organisationer. Där de tidigare lutat sig mot nyckelord som rutiner, struktur och stabilitet ses förändring alltmer som en oskriven norm (Czarniawska 2015). Genom förändring skapas relevans och trovärdighet vilket leder till att företagen kan behålla sina befintliga intressenter samtidigt som de lockar nya (Franzén 2009).

Forskning inom managementområdet presenterar ett konceptuellt ramverk (Figur 1) som ställer ledarens mognadsgrad i centrum inför förändringsarbetet. Burke (2011) menar att när en ledare förbereder sig inför en annalkande förändring är det av essentiella skäl att först rannsaka sig själv. Genom att identifiera vilket motiv förändringsledaren har samt vilka värderingar individen står för använder ledaren dessa faktorer till att besluta om vilken taktik som ska appliceras (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Andra forskare argumenterar för att den sociala aspekten är väsentlig såsom god kommunikationsförmåga, omtanke över sina underordnade samt förmåga att hantera konflikter (Battilana m.fl. 2010; Dent & Susan 1999).

Med en stor emotionell mognad och reflexivt logik kan en förändringsledare snabbt identifiera problem inom gruppen samt få de att känna sig sedda och uppnå en nivå av samhörighet. Dent och Susan (1999) förklarar att dessa problem som en ledare kommer att handskas med grundar sig i människans osäkerhet till förändring, eftersom dessa individer associerar själva förändringen som någonting negativt. Exempelvis osäkerhet kring förminskad status bland kollegorna, ökad arbetsbelastning i relation till ersättningen eller varsel av personal. Således är det inte förändringen i sig, utan förväntan om det okända som uppviglar motståndet, varpå en central förändringsledare ska kliva in och råd bot på oron (Dent & Susan 1999). Detta motstånd definierar forskarna som en psykologisk kamp som kan övervinnas med diverse metoder såsom ökad utbildning, kunskapsberikande samtal och kollegialt stöd, inkluderandet av medarbetarna i processen eller arbetstväng (Dent & Susan 1999).

Forskarna Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) delar liknande tankar kring att övervinna förändringsmotståndarna, det talar om att agera med reflexivitet som ledare. Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) skriver att det handlar om att överväga vad som menas med sitt kontextuella ledarskap, vad ledaren ska göra och inte göra i vissa situationer. Forskarna har sammanställt sitt egna utformade tillvägagångssätt. De sex organiseringsformerna, med stöd från tidigare forskning, syftar att uppmuntra chefer till en djupare reflektion över deras ledarskapsroll och via den föreslå hur de bäst kan samordna en organisations arbete. De lyfter fram två områden - ledarskapet och dess alternativa hierarkiska samt egalitära former. Alternativ till ledarskap är chefskap, maktutövande och dessa är huvudsakligen hierarkibaserade organiseringsformer. Sedan alternativ inom ledarskap är nätverkspåverkan, grupparbete och autonomi som är huvudsakligen egalitärbaserade former (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). De vertikala formerna präglas av styrningen via traditionellt chefskap som utför ledarskap, vilket är grundläggande för majoriteten av organisationer. Denna organiseringsform kännetecknas av större kontroll från över- till underordnade medan ledarskap syftar på en mer öppen relation där individen inspireras till större självständighet i syfte att utvecklas både i sin arbetsmässiga roll men även på det personliga planet (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Det reflexiva ledarskapet presenterar istället en utmanande syn på hur en organisation ska styras, ansatsen riktar kritik mot det nutida användandet av ledarskapsbegreppet och lägger fram en mer nyanserad bild där olika problem kräver skilda åtgärder via kontextuellt ledarskap. Forskarna Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) menar att den nutida, romantiserade bilden av ledarskap med enkelhet kan leda till negligering av verkliga problem inom organisationer, vilket hämmar dess utveckling. Då ledarskap anses vara den universella lösningen på samtliga organisationers problem menar forskningen att andra organiseringsformer kan nyttjas vid hantering av olika, relaterade problem (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017).

De horisontella formerna såsom nätverkspåverkan och grupparbete uppmuntrar organisationens anställda att ta hjälp inom gruppen eller ett särskilt nätverk, detta då den uttalade ledaren för gruppen inte nödvändigtvis besitter svaret på samtliga frågor eller den givna lösningen på organisationens svårigheter (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Vidare så är ledarskap som process inom en organisation tidskrävande samt att ledaren blir känslig för missämja inom avdelningen där relationen mot följarna snabbt kan försämrans så pass avsevärt att subkulturer bildas som ett svar mot mindre lyckade förändringar (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Forskarna menar att autonomi är organiseringsformen som en del företag har som målsättning, detta då det frambringar kreativitet och konstruktivitet inom gruppen när anställda åtnjuts ett större ansvar för sina handlingar. Autonomi leder samtidigt till att individerna i ledande positioner kan skifta fokus och energi från mindre, triviala

problem mellan exempelvis gruppmedlemmar till att adressera situationerna med faktisk inverkan på organisationens framtida utveckling (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Därtill återfinns det ett extra alternativ, organisationskulturen, vilket mer än sällan kan betraktas som "skapare av" och som "skapat av" kulturen. Slutligen menar dock forskarna Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) att samtliga sex organiseringsformer har sina för- och nackdelar och att situationen och dess kontext avgör vilket eller vilka som ska nyttjas. Samt om dessa organiseringsformer presenteras som distinkta begrepp så sker samtliga former med en naturlig överlappande aktivitet inom organisationer, men för undersökningens skull avgränsar vi dem.

2.2.3. Digitalisering inom tjänstesektorn

Institutioner inom tjänstesektorn har en djupt rotad historia med starka inslag av institutionalism. Det präglas av alltifrån fysiska kundmöten och rådgivning, låneansökningar till kontanthantering och butiksbesökare, något som var tidigare vardag för dessa organisationer men till följd av en omfattande digitalisering av samhället har institutens arbetssätt kraftigt förändrats (Buss, Freeborn & Silva 2016; Grönroos 2000; Niemand m.fl. 2020). Niemand (2020) menar att tjänstesektorn påverkas oavbrutet av digitaliseringen, den ökade tillväxthastigheten för den digitala utvecklingen skapar en övergång från traditionella bolag, med mellanmännsliga serviceformer, till digital service eller digitalt företagande. Organisationer, i synnerhet tjänsteföretag, upplever ett skifte till en digital verksamhet, där huvudverksamheten bedrivs online, vilket parallellt resulterar i att kraven från intressenterna skiftar. Enligt Niemand (2020) skapar därför digitaliseringen påtryckningar för de traditionella och etablerade företagen, med stark verksamhetshistoria, att starta en förändring av deras affärsmodell och påbörja en strukturomvandling i syfte att hänga med samt tillfredsställda nytilkomna kundkrav.

2.2.3.1. Ett externt värdeskapande

IT-utvecklingen har varit fundamental i hur organisationer och konsumenter på senare tid omskapas, såväl företagens operativa och organisatoriska processer som slutkonsumentens beteende (Brynjolfsson & McAfee 2014). Genom att uppskatta digitaliseringens potential har organisationer påbörjat förändringar av sin organisation, i synnerhet sin affärsmodell och intressentplattform (Nguyen 2009; Umans m.fl. 2018), däremot kan det upplevas som besvärligt för etablerade och traditionella affärsmodeller (Rachinger m.fl. 2018). Förändringen av affärsmodeller kan ses som en digital transformering av redan traditionella affärsmodeller, eftersom den traditionella baseras på att visualisera helhetslösningar mot slutkonsumenten och skapa en stadig värdeskapande intressentrelation. Den traditionella lägger större tyngd i utvecklandet av interna-externa processer och organisationens faktiska helhetsutbud, och inte enstaka värdeströmmar samt slutprodukten som till skillnad den digitala affärsmodellen (Rachinger m.fl. 2018; Umans m.fl. 2018). Centrala nyckelområden för den digitala affärsmodellen är att istället visualisera en digital relation mot slutkonsumenten, i form av digital upplevelse genom digitala produkt- och tjänstemöjligheter (Rachinger m.fl. 2018). Grönroos (2000) menar att värdeskapandet inom intressentrelationer byggs upp via samspelet mellan varje aktör, företagets allierade partners, kundstock och leverantörer. Företaget tillskriver därmed inte värdet på egen hand, utan det skapas via dialogerna och interaktionerna sinsemellan aktörernas olika värdering av relationen (Ramirez 1999; Grönroos 2000). Enligt forskarna är således den primära skillnaden, mellan dessa traditionella och nischade, graden av digitalisering, vilket i sin tur är en produkt av intressenternas efterfråga på organisationen. Därmed är tillämpningen av digitaliseringen

kopplat till företagets svar på efterfrågan, samt drivkraften att tillgodose deras behov genom ett miljöanpassat och konkurrensmotiverat tillvägagångssätt (Rachinger m.fl. 2018).

2.2.3.2. Ett internt värdeskapande

Organisationers som påbörjar, eller vidareutvecklar, digitaliseringsprocessen med fokus på ökat internt värdeskapande har på senare tid fått ett ytterligare lyft. Carbó-Valverde, Cuadros-Solas & Rodríguez-Fernández (2020) menar att det visar exempelvis att tjänsteföretags resurshantering samt primära fokus har de senaste åren varit på vidareutveckling av företagens digitala plattformar snarare än utökande av sin kontorsrörelse. Detta har lett till att företagens kunder accepterat organisationernas nya riktning vilket ökat deras vilja att digitalisera deras relation mot instituten. Resultaten visar att fortsatta investeringar och satsningar på IT-plattformar leder till att kunder genomför allt fler finansiella transaktioner utanför kontoret och även mer komplicerade ärenden som tidigare behövt kvalificerad expertis (Carbó-Valverde, Cuadros-Solas & Rodríguez-Fernández 2020). Digitaliseringens möjligheter för dessa tjänsteföretag skapar även utmaningar som företagen tidigare inte haft i samma utsträckning, ett sådant är utökade regelverk från ansvariga myndigheter.

År 2017 instiftades en ny lag angående motverkan av penningtvätt och finansiering av terrorism vilket, i korthet, innebär att banker behöver känna sina kunder väl och förstå syftet med kundens affärer. Organisationerna behöver snabbt identifiera avvikande beteendemönster och rapportera misstänkta transaktioner till Finansinspektionen som ansvarar för regelefterlevnad på den svenska finansmarknaden (Forsberg 2020). Uppvisar företagen på finansmarknaden brister i sina rutiner att upptäcka situationer relaterade till dessa företeelser kan konsekvenserna bli kännbara, både i form av kraftiga bötesbelopp från ansvariga myndigheter men även i sviktande förtroende från organisationens intressenter och omvärlden (Forsberg 2020). Ett aktuellt fall är skandalen inom Swedbank som avslöjades våren 2019 där storbanken systematiskt utnyttjats för penningtvätt på den baltiska marknaden, vilket ledde till omfattande sanktioner samt varning att förlora sin licens att bedriva bankverksamhet (Forsberg 2020).

2.2.4. Studiens teoretiska ramverk

Utifrån tidigare forskning inom organisationsförändring av bland annat Burke (2011), Packard (2013), Akin, Dunford och Palmer (2009) med nyare studier kring digitalisering av Ponsignon och Kleinhans och Bressolles (2019) går det att sammanställa studiens teoretiska ramverk (Figur 2), med avsikten att skildra förändringsprocessen faser som ska kartlägga och assistera en digitalisering. Detta sammanfattade ramverk ska konkretisera de teoretiska faktorerna som vi tidigare har lyft fram ur vetenskapliga studier. På sin bredaste nivå anses organisationsförändringar som omnämnt vara planerade eller oplanerade (Packard 2013), detta arbete är huvudsakligen intresserade av planerade förändringar och oplanerade skeenden endast kommer beaktas som utmaningar. Genom att organisationen är införstådd med att kommande eller pågående större förändring är antingen av extern *kontextuella* faktorer i form av politiska samt sociala policys, eller interna *kontextuella* faktorer såsom att det uttryckligen återfinns ett behov av utveckling eller förnyelse (Packard 2013; Ahmad & Cheng 2018). När vi förstår organisationsförändringens initiala kontext, att samtliga tar sin form från interna eller externa krafter, kan organisationen påbörja processen. Deras studier och litteratur är således konsekventa med vår översättning, vilket innehåller fem huvudsakliga moment som i sig inkluderar en rad olika aktiviteter: [1] *Önskad vision*, [2] *Bedömning*, [3] *Strategi*, [4] *Taktik & metod* och [5] *Resultat & mätning* (Figur 2). Dessa fem moment är därmed tilldelade siffror som innebär förändringsprocessens rekommenderade ordning, samtidigt som

ramverket tillåter ledarskapet att se det utifrån ett icke-linjärt perspektiv. Detta ska uppmana dem exekutiva ledarna att rutinmässigt omvärdera organisationens nuvarande status, i relation till de interna och externa krafterna, och undersöka förbättringsmöjligheter (Packard 2013).

[1] Önskad vision: Utse och tilldela ledaren ansvaret och identifiera och förstå projekten.

[2] Bedömning:

Kontext: Interna & externa krafter

Innehåll: Organisationsstruktur och system, moral, bemanningskapacitet av chefer och medarbetare samt produktivitet

Process: Bedöma förändringsprocessen, sett till beredskap, organisationskultur, resurskapacitet och motståndare.

[3] Strategi:

Process: Rationell, normativ eller tvingad förändring.

[4] Taktik & Metod:

Process: Presentera värdet, vision och mission, planering och kommunikering, skapa engagemang och institutionalisering

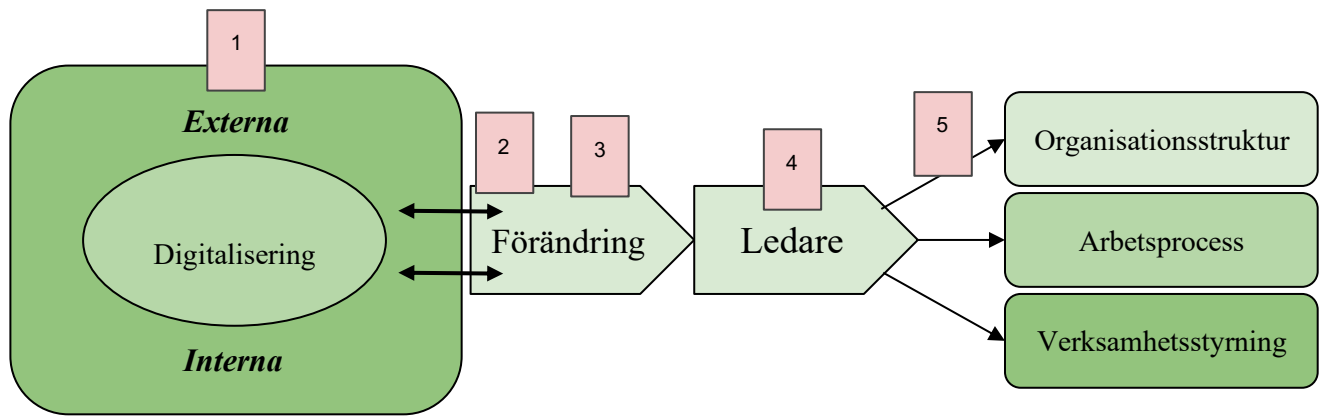
Process: Evidensbaserad förändringsmetod/digitaliseringen

[5] Resultat & Mätning:

Innehåll: Utvärdera förändringens påverkan på förbättrad produktivitet, uppfyllt intressentbehov, ny eller förbättrad digital kunskap och organisationsstruktur

Process: I vilken utsträckning förändringsstrategin har nått avsedd framgång, har vi följt planen och om inte, vad kan vi göra retroaktivt?

Denna flerstegs-analysmodell tillåter därmed organisationen att analysera utvecklingens delmoment och dynamiskt anpassa till det till varje situationsbaserade process, ordningsföljden är endast en rekommending, eftersom vissa steg krävs en ytterligare genomgång eller retroaktivt studeras (Packard 2013). Förändringsprocessens främsta krav är att det ska återfinnas en bakomliggande tanke med organisationsutvecklingen, sedan kontinuerligt återbesöka delmomenten och evaluera behovet, eftersom ursprungliga visionen grundades på en tidigare sanningskontext. Det reflexiva ledarskap (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017) måste därmed göra en bedömning av organisationens tillstånd för att sedan vara kapabel till en vidare reflektion över digitaliseringens process (beredskap, kultur och resurser) och innehåll (identifiering av möjligheter eller hot) (Packard 2013; Ahmad & Cheng 2018). Analysmodellen nedan (Figur 2) är därmed en förenklad variant av flerstegs-ramverket (Figur 1) som i sin tur är anpassad efter studiens syfte, analysmodellen inkluderar forskningens centrala teorier; Digitalisering, organisationsförändring och förändringsledarskap. Sammantaget är vår processuella analysmodell (Figur 2) baserad följaktligen på att institutioner och organisationer först motiverar en digitalisering via interna och/eller externa krafter, som påverkar varandra via genom institutionalisering och ständigt nya begär. Vi har sett att ju snabbare utveckling av digitaliseringen och ju mer framtagna digitala lösningar, desto mer omskrivs gamla normer och blir alltmer styrande för organisationer. Förändringsarbetet är ett ständigt flöde med otaliga delmoment och aktörer som oavbrutet påverkar processen, antingen är det redan ett dynamiskt samspel med pågående digitalisering eller ansträngd relation där det endast är ett komplement, beroende på hur långt kommen organisationen är från vision till startad förändring. Följande numrering refereras till de fem nämnda huvudsakliga moment; *Vision, bedömning, strategi, taktik & metod* och *utvärdering* av resultatet.



Figur 2

3. Metod

För det här kapitlet kommer vi att beskriva arbetets tillvägagångssätt, hur vi metodiskt har planerat och strukturerat vårt genomförande. Metodkapitlets upplägg kommer därför att inleda med metodvalet, sedan vill vi ge läsaren en informativ inblick i forskningsarbetets urvalsprocess och diverse ställningstagande vi har fått göra under tidens gång.

3.1. Forskningsansats

I denna uppsats valde vi en kvalitativ metod som tog sin utgångspunkt i observationer och ambitionen var att förhoppningsvis generera nya teorier kopplat till vår frågeställning. Under vår insamling av data fann vi ett begränsat utbud, medan det återfanns många studier kring digitaliseringens påverkan på ledarskap- och organisationsområdet. Något som kunde motiverat en induktiv forskningsansats, däremot fann vi samtidigt redan adekvata traditionella synsätt och forskning inom ledarskaps-, management-, digitalisering- och organisationsteorier som vi såg gav ytterligare relevans till forskningens aktuella problemformulering.

Som utgångspunkt i vår studie valde vi den abduktiva ansatsen, vilket innebär att vi startade forskningsprocessen med ett deduktivt synsätt genom att utgå från tidigare studier, forskning och traditionella teorier med stark anknytning till vårt forskningsområde (Alvesson & Sköldberg 2017). Samtidigt som vi sedan sammanförde dessa teorier med data från empiriska observationer, där viljan slutligen är att hitta ett generaliserbart samband och låta empirin styra teorin (Bryman & Bell 2017). Valet av en abduktiv forskningsansats motiveras således av den anledning att de områden som ingår i vår teoretiska referensram har tidigare behandlats och undersökts. Därtill vill vi även studera samtliga aspekter och fenomen tillsammans som redan etablerad teori inte kan ta i beaktning. Enligt Bryman och Bell (2017) möjliggör ansatsen att forskaren kan tillämpa både synsätt och ur i ett enskilt fall utforma ett teoretiskt mönster som har förmågan att tydliggöra fenomenet eller fallet som undersöks. Det abduktiva tillvägagångssättet innebär även att vi har möjligheten att skifta mellan induktiva och deduktiva till undersökningens fördel, eftersom vi kan identifiera och välja den förklaring som blir mest lämplig utifrån vårt teorikapitel eller vår empiriska undersökning.

Till denna ansats har vi valt att tillämpa hermeneutiska cirkeln för vidare tolkning av helheten (Alvesson & Sköldberg 2017), eftersom vi vill förstå forskningens utvalda fall och även forskningsobjektet. Gör vi ett försök i att förstå objektet måste detta först och främst sättas samt uppfattas i sin rätta kontext eller *externa sociohistoriska väv av förbindelser* (Alvesson & Sköldberg 2017). Därefter ansluter vi denna förståelse till vår sedan vi möts på mitten och en tolkning uppstår. För det vi vill undersöka är respondenternas egna mening i paritet till helheten, men med tanke på att varje respondents förförståelse och förståelse är kontextberoende behövs detta sättas i ett samband. Således kan kontexten endast förstås ur delarna som förenas till en helhet (Alvesson & Sköldberg 2017). Valet av en traditionell intervjustudie med tematisk analys är därigenom att ha målet att förklara och förstå forskningsområdet och det fall vi har valt att undersöka. Sedan ur ett ledarskapsperspektiv är en del av målet att bidra till vidare förklaring och en allmän uppfattning gällande vår frågeställning. Till skillnad från den positivistiska ansatsen som åsyftar att avtäcka, eller upptäcka det som finns, är hermeneutikens mål att skapa något som inte fanns tidigare (Alvesson & Sköldberg 2017; From & Holmgren 2000). Således kommer vår tolkning ske i en dialogisk process som önskar resultera i förståelse som tidigare inte fanns, eftersom varje

individens mening vill tillskriva sin omvärld något unikt. En abduktiv ansats möjliggör detta genom att etablera en dialog mellan varje deltagares förståelse kring omvärlden och det fenomen som präglar det. Genom språket skulle vi tolka och skapa oss en uppfattning. Sedan med vår förståelse kring fenomenen ledarskap och digitalisering kunde vi analysera en skillnad mellan redan etablerad teori och respondenternas förståelse.

3.2. Forskningsmetod

Vidare kan vi motivera det kvalitativa metodvalet på grund av att vårt syfte och frågeställning, eftersom vi kommer att vara tvungna att studera respondenternas uppfattningar, upplevelser och sina egna perspektiv i relation till fenomenet (Bryman & Bell 2017). Det var lämpligt för forskningsprocessen att inkludera en individualisering, i allmänhet när vi såg till vår problematisering kring den digitala transformeringen och respondentens egna engagemang till förändring i synnerhet. Vi ansåg att det är fördelaktigt med en kvalitativ metod för att tillskriva arbetet något värdefullt och substantiellt, då en kvantitativ metodik troligen hade fått en avsaknad av den mänskliga faktorn i relation till organisationsförändringen.

Den kvalitativa metoden möjliggjorde även att vi kunde reflektera över respondenternas bidrag på ett nyanserat och djupgående sätt, vilket vi ansåg hade begränsats med ett annat tillvägagångssätt. Vidare som nämnt är syftet med vår undersökning att studera i vilken utsträckning den accelererande digitaliseringen som ett fenomen har influerat ledarskapet och organisationers förändringsarbete. Bryman och Bell (2017) menar att när forskarna undersöker ett fenomen blir en kvalitativ forskningsmetod mer lämpligt, eftersom forskarna vill förstå betydelsen av respondenternas bidrag till konstruktion i sin naturliga kontext. För att studera den uppfattade verkligheten respondenterna har inom organisationens väggar, vilket var hur COVID-19 har påverkat förändringsarbetet, blev metodvalet fastställt.

När vi studerade organisationens sociala konstruktion var vi intresserade av urvalets uppfattning kring verkligheten, den relation och förståelse de hade till undersökningens fenomen. Det var viktigt för undersökningen att få med respondenternas subjektiva uppfattning och tolkning till den verkligheten de själva har socialt konstruerat, därigenom hade vi tillämpat ett konstruktionistiskt synsätt, från ontologin. Det innebär att sociala företeelser och deras betydande vikt kontinuerligt utformas av sociala aktörer, vilket gör att detta sociala samspel bildar konstruktioner. Denna process är i ett tillstånd som kontinuerligt förändras över tid, således har den inget slutgiltigt stopp (Bryman & Bell 2017). Ur detta är det viktigt att understryka den subjektiva sanningen respondenter bidrar till och inte är en slutgiltig världsuppfattning, däremot var vår förväntan att denna studie var ett bidrag till vidare förståelse kring förändringsarbetet.

Vi gjorde sedan valet att utföra intervjuer med respondenterna, vilket var ett relevant val eftersom detta genomförande är bättre lämpat för att bygga en teori kring forskningsområdet eller ge en djupare förklaring till det (Bryman & Bell 2017). En av anledningarna till att vi genomförde intervjuer med respondenterna var på grund av att vi skulle få hjälp med att finna samband till forskningsområdet, som var under studiens gång förhållandevis nytt och därmed begränsat med tidigare forskning. Genom att ta del av respondenternas tolkningar, tankar och reflektioner kring det valda fenomenet och applicerade det till undersökningens kontext kunde vi få ökad förståelse.

Denna studie valde en komparativ forskningsdesign för en tvåfallsstudie, en form där vi studerade och jämförde två fall för att finna ytterligare samband (Bryman & Bell 2017). Med en jämförelse av två organisationer kommer således kontexten stå sig olikt, varpå deras skildringar av digitaliseringen kunde bidra till ett bredare sammanhang.

3.3. Urvalsmetod

Den kvalitativa forskningsmetoden som utgångspunkt för denna undersökning och med vår vilja att studera uppfattningen kring digitaliseringens påverkan på förändringsarbetet, var metoden en ändamålsenlig urvalsmetod. En metod som grundar sig i att individer och organisationer har en direkt anknytning till undersökningens frågeställning. Även att det bygger på urvalsmetodens princip, det vill säga att vi ska kunna få ut mest informationen genom att välja organisationen och respondenterna utifrån deras attribut (Bryman & Bell 2017). Således var vår avsikt att handplocka forskningsobjekten baserat på deras relevans till vår undersökning och även grundat på deras kompetens och erfarenhet inom forskningsområdet. Valet av deltagare baserades därmed på förförståelse om vad vi har känt till sedan tidigare och vad vi antog kunde bidra mest till datainsamlingen. Tidigare forskning har även belyst vikten i digital verksamhetsutveckling och på så sätt har vi fört argumentationen om digitaliseringens institutionalisering i näringslivet, vilket gjorde studien oberoende av sektor, bransch eller bolagsstorlek. Däremot gjorde vi själva valet att applicera urvalskriterier som filtrerade fram lämpliga bolag inom samma bransch, på så sätt blir den önskvärda jämförelsen i fallstudien under liknande villkor.

Vi valde tjänstesektorn eftersom den sektorn går i linje med vår tes – de organisationer som nästan huvudsakligen utmanas och drivs till digitalisering utifrån interna samt externa faktorer. Vi valde organisationer som redan vid start har anammat en omfattande digitaliserad organisationsform samt affärsmodell, sedan ställt det i relation till ett företag vi identifierade som är mer digitalt underutvecklade med en traditionellt grundad affärsmodell. Valet av tjänstesektorn har gjorts utifrån allmänna krav av det svenska näringslivet, vilka vi först ansåg var högst beroende av digitaliseringen. Enligt SCB (2020) är även den mest dominerade med stor variation av konkurrerande branscher och flest antal företag, som naturligt blir det största urvalet.

Med en stor variation åsyftade vi till att aktörerna är såväl traditionella väletablerade marknadsaktörer som nystartade bolag med en nischad affärsidé. Vi motiverade den finansiella branschen som val utifrån digital mognad och huruvida känslig den är mot en överilad digitalisering, vilket mynnade ut i finans- och bankverksamheten och slutligen IT-tunga bankbranschen. Med hänvisning till studiens syfte och frågeställning valde två organisationer som skulle ingå i vår jämförande studie. Företagen befann sig i en bransch som går i linje med den globala utvecklingen och innehar en betydande samhällsekonomisk funktion. Efter en dialog med samtliga tilldelades företagen varsin pseudonym - Företag A, den traditionella banken, och Företag B, den nischade banken.

Vår tankegång kretsade som omnämnt kring att valet av företag var verksamma inom en sektor som har blivit påverkade av digitaliseringens och pandemin, där den tekniska faktorn kan vara en avgörande konkurrensfördel. Därefter var organisationerna tvungna att vara medelstora till stora väletablerade företag, det ska främst vara privatpersoner som huvudsaklig kundbas, förekomma samhällsaktiviteter, balansomslutningen och omsättningen skulle överstiga 175 miljoner SEK respektive 350 miljoner SEK. När företagen väl uppfyllde

forskningsarbetets följande kriterier (Bryman & Bell 2017), kunde vi fastställa de företag som blev mest lämpade att delta i studien varpå vi skickade ut en intervjuförfrågan.

När vi gjorde valet av de företag som skulle ingå i vårt forskningsurval, var avsikten att kommunikationen och undersökningen ska ske i deras naturliga omgivning, med hänsyn till allmänna restriktioner. Fast endast Företag A kunde godkänna att intervjuerna skulle äga rum hos dem, medan Företag B ville stå fast vid restriktionerna och erbjöd istället webbmötestjänster eller en plats som inte påverkade deras medarbetare. Utifrån vårt syfte och frågeställning beslöt vi att de potentiella respondenterna skulle inneha en chefsposition. Dessa ansåg vi vara mest relevanta och ha goda möjligheter att ingå i en dialog gällande vår teoretiska utgångspunkt.

Med en nära dialog är tanken att svaren blir mer verklighetsförankrade och det ger ett ytterligare djup, vilket kommer dessutom utöka vår chans att återge en fulländad och mer rättvis analys (Bryman & Bell 2017). Därefter när forskningsarbetets inledande kriterier var uppfyllda kunde vi fastställa de företag som blev mest lämpade att delta i studien varpå vi skickade ut en intervjuförfrågan. Vi kommunicerade ut till företagen antingen via kontaktinformationen på respektive hemsidor, bekanta eller tidigare arbetsgivare som kunde ge oss access och beskrev vårt syfte.

Vi hade på förhand skapat oss en uppfattning kring vilka vi ansåg besatt tillräcklig kompetens och erfarenhet inom området för att besvara våra frågor, därmed blev urvalet icke-sannolikhetsbaserat (Bryman & Bell 2017). Om vi skulle kunna besvara forskningsfrågan var vi tvungna att intervjua mellanchefer och högre positioner, som i regel äger tillräckliga mandat och bestämmande inflytande för förändringsprocessen. Dessa har högst troligen en bra generell uppfattning kring organisationens förutsättning och agerande under den föränderliga praktik vi vill undersöka. Således motiverades valet av respondenter, att samtliga deltagare i forskningen skulle besitta en chefsposition som antingen har direkt inflytande över förändringsprocessen eller befinner sig i nästa auktoritära rangordning. Vi hade däremot delvist tillämpat ett snöbollsurval efter vårt målinriktade urval, eftersom vår insikt i organisationsstrukturer är begränsad och ville låta den initiala kontaktpersonen rekommendera ytterligare chefer som kunde bidra till undersökningen.

3.4. Datainsamling

En vanlig datainsamlingsmetod inom det kvalitativa metodvalet är intervjuer, vilket är fördelaktigt när forskaren vill få grepp om det undersökta fenomenet genom respondenternas uppfattning och synsätt. Vi valde att använda oss primärt av en öppen intervjustruktur och inte begränsa respondenternas svar, vilket gav respondenterna möjligheten att formulera sina meningar själv utan påtvingad terminologi. Enligt Yin och Retzlaff (2013) är denna form mest likt ett vanligt samtal, på så sätt sker samtalet mer avslappnat och forskaren kan skapa en naturlig relation med respondenten. Samtliga intervjuer var kvalitativa och därmed semistrukturerade, vilket enligt Bryman och Bell (2017) samt Yin och Retzlaff (2013) är bra när forskarna vill låta respondenterna röra sig utan begränsningar och därigenom få distinkta svar på frågorna. Genom att tillåta en friare intervjustruktur kunde respondenten använda sina egna ord, vi fick även möjligheten att lättare ställa följdfrågor eftersom allas synsätt kommer vara unika.

Undersökningens intervjufrågor innehöll teman som var kopplat till undersökningens syfte och den teoretiska referensramen. Exempelvis deras explicita eller implicita målsättning och drivkraft med digitaliseringen, strategi samt metod och sedan teman gällande deras tolkning av betydelsefulla organisationsaspekter kring digitaliseringen. Däremot fick respondenten stor frihet att besvara frågorna på sitt eget sätt, eftersom meningen med den generella intervjuguiden var att den skulle vara oberoende av ordningen, respondent eller företag. Dock höll vi på den ursprungliga kronologiska ordningen samt ordalydelsen för att underlätta vid analysen. Sedan innehöll vår intervjuguide tydliga formuleringar, det vill säga utan fackspråk och begrepp som enkelt kan misstolkas. Slutligen var samtliga intervjuer planerade och utförda på ca. 60 minuter med 4–5 respondenter per företag (Tabell 1). Alla intervjuer skedde enligt plan och ingen hade någon invändning mot att bli inspelade, vilket är ypperlig förutsättning för bristande minne, hur frågan besvaras och för transkriberingen. Vi valde att transkribera alla intervjuer och som stöd utnyttjade vi ett datorstöd för ljudinspelningar, varpå vi sparade viktig tid och resurser. Enligt Bryman och Bell (2017) är även transkriberingen ett hjälpmedel när väl analysen skulle genomföras, för att sedan kommer analysen användas för att hitta samband mellan de givna svaren.

Fallföretag	Deltagare	Avdelning	Position	Metod
<i>Företag A</i>	Respondent 1	Kundcenter	Chef	På arbetet
<i>Företag A</i>	Respondent 2	DK	Gruppchef	På arbetet
<i>Företag A</i>	Respondent 3	HR	Chef	På arbetet
<i>Företag A</i>	Respondent 4	M&K	Chef	På arbetet
<i>Företag A</i>	Respondent 5	Företag	Chef	På arbetet
<i>Företag B</i>	Respondent 6	Bolån	Chef	Zoom
<i>Företag B</i>	Respondent 7	Affärssupport	Chef	Microsoft Teams
<i>Företag B</i>	Respondent 8	Affärssupport	Chef	Microsoft Teams
<i>Företag B</i>	Respondent 9	V&K	Chef	Microsoft Teams

Tabell 1 – Egen Tabell

3.5. Analysmetod

Därutöver kommer en ordagrann transkribering ge oss en överblick av data, varpå vi kunde utföra en systematiserad analysmetod på textens och språkets innebörd för att se till helheten. Vi valde sedan att genomföra en öppen kodning av datamaterialet, vilket gav oss den önskvärda överblicken. Bryman och Bell (2017) presenterar kodningsmetoden som en lämplig början för majoriteten av kvalitativa analyser, den öppna kodningen görs i ett kontinuerligt flöde där studiens data dekonstrueras, granskas, likheter och olikheter studeras samt kategoriseras. Denna metod underlättade processen i att leta efter samband mellan materialet från intervjuerna, något som dessutom gav den överblick vi sökte. Enligt Bryman och Bell (2017) ska en bearbetning av datamaterialet möjliggöra identifieringen av olika teman, vilket krävs för en fortsatt analys. Med en tematisk analys (Bryman & Bell 2017) arbetade vi därför igenom datamaterialet för att således identifiera återkommande teman, som blev startpunkten för en vidare analys. Därefter utförde vi ännu en bearbetning av transkriberingen, på så sätt kunde vi jämföra respondenters enskilda svar inom organisationen samt undersöka hur skillnaderna märkte sig mellan organisationerna. En ordagrann transkribering underlättade återigen, eftersom under den tematiska analysen placerades dem mest frekventa teman under intervjuerna inom samma kategori. Vi valde därför att till nästkommande del följa liknande kategorisering. Empirin har således följande ordning, vilket delar modellens process; "Vision, bedömning, strategi & metod/taktik och resultat & mätning". Genom att använda denna exakta indelning kunde vi kontinuerligt jämföra och se vidare om det uppstod fler teman mellan respondenterna och de två organisationerna. Efter empirin lyckades vi identifiera alltfler teman, vilket var konkurrenskraftighet, generation- och kompetensskifte, förändringsmotståndare, effektivisering, kundkrav samt robotisering och automatisering. Dessa teman kunde med hjälp av teorikapitlet få en fortsatt analys i kapitel fem.

3.6. Kvalitetssäkring

Under forskningsprocessen har vi kontinuerligt tagit hänsyn till kvalitetssäkringen av studien, eftersom vi genomförde undersökningen med en kvalitativ forskningsmetod valde vi att inte tillämpa de traditionella kriterierna; *validitet* och *reliabilitet* (Bryman & Bell 2017). Skälet är att dessa begrepp verkar bära mätkonnotationer, vilket inte är det huvudsakliga syftet med kvalitativ forskning och därmed inte mest lämpligt. Enligt Lincon och Guba (1985) samt Guba och Lincon (1994) finns det två mer anpassade alternativa kriterier för att säkerställa denna forskningskvalitet, *Trovärdighet* och *Äkthet*, då de är kritiska till en absolut sanning av den sociala verkligheten.

Trovärdighet

Studiens *kredibilitet* (Lincoln & Guba 1985) uppfylldes följaktligen av att vi fick vår transkribering validerad av samtliga respondenter, på så vis lämnade vi utrymme för dem att granska det vi hade skrivit och få möjligheten att invända kring eventuella felsägningar. Därutöver valde vi båda att närvara under samtliga intervjuer och således eliminerade risken för förvrängning eller inverkan av respondenternas svar. Ingen av dem som deltog hade något invändning och vi kunde konstatera att allt vara korrekt. Sedan när studien var slutförd fick varje respondent en egen kopia av det slutgiltiga forskningsarbetet.

Nästa kriterier är *överförbarhet*, där syftet är att forskningsresultatet är oberoende utav sin kontext och kan därmed överföras till andra sammanhang. Denna punkt är i allmänhet ett

problem vid utförandet av kvalitativa studier (Lincoln & Guba 1985; Bryman & Bell 2017), eftersom vi undersöker ett situationsberoende fenomen, ur ledarskapsperspektiv, påverkan på en organisation kan överförbarheten inte uppfyllas till fullo. Å ena sidan kan studiens inledande del överföras till liknande studier, även studieresultatet har förhoppningen om att bidra till vidare förståelse och tillföra till befintlig forskning, således är denna forskning applicerbar till liknande studier. Å andra sidan förmodas digitaliseringens effekter vara kontextuellt, eftersom dess utveckling och användning har i allt större utsträckning förändras exponentiellt. Läsaren får därmed själv utifrån inledande sammanfattning avgöra huruvida forskningen kan replikeras.

Pålitlighet syftar till kollegial granskning (Lincoln & Guba 1985), vilket menas att varje moment och avsnitt i vår forskningsprocess har kontrollerats av kolleger som kvalitetssäkrat underlaget.

Bekräftelse (Lincoln & Guba 1985), denna punkt åsyftar till att vi under studien har varit medvetna om våra egna personliga värderingar och i högsta möjliga mån agerar i god tro samt upprätthålla hög grad av objektivitet. Vi har genomgående haft avsikten att förbli objektiva, däremot har vi båda en anställning inom bankbranschen. Nackdelen var att vi i förväg gjorde antaganden och omedvetet tillskriver forskningen ett opartiskt ställningstagande. Fördelen är att vi har med oss goda kunskaper inom området och vi kommer bland annat vara mer medvetna under intervjun samt veta vilka områden som är betydelsefulla.

Äkthet

Rättvis skildring

Vidare är det andra kriteriet *äkthet*, vilket enligt Lincoln och Guba (1985) inkluderar fem punkter som uppdragar en bredare uppsättning av frågor gällande politiska implikationer av forskningen. Exempelvis ifall forskningen återger en tillräcklig rättvis skildring av verkligheten med respondenternas åsikter och tolkningar. Med hänvisning till studiens syfte undersöker vi fenomenet utifrån ett ledarskapsperspektiv, med det i åtanke har vi inkluderat ett brett utbud av chefspositioner med olika bakgrunder, perspektiv och erfarenheter, något som gör den faktiska analysen nyansrikt.

Ontologisk, pedagogisk, taktiskt och katalytisk autencitet

De senare fyra punkter bidrar till en ytterligare kvalitetsförsäkring av forskningen (Lincoln & Guba 1985), som vill väcka en tankeställare; [1] Om huruvida respondenterna har fått en bredare förståelse av deras sociala miljö, [2] ifall de har fått en bättre uppfattning kring hur deras kollegor upplever sin omgivning, [3] har forskningen verkat som en drivkraft vilket skapar viljan att aktivt förändra omständigheterna och [4] ifall forskningen har möjliggjort att respondenterna vidtagit nödvändiga åtgärder för att ta aktiva beslut. Det har varit en mångfacetterad intervjuprocess, där både personliga upplevelser och know-how har präglat empirin. Vår teori är att samtliga uppfylls, eftersom varje individ delar med sig av sin tro och kunskap som bidrar till vidare förståelse för somliga. Något som ger både ökad självkännedom och kollegialt lärande, som eventuellt tillåter perspektiv inom förändringsprocessen att positivt influeras av kollektivet.

3.7. Etiska överväganden

Vi gjorde etiska överväganden enligt Bryman och Bell (2017); informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjandekravet. Dessa etiska regler har varit viktiga för oss under genomförandet av denna studie, men framförallt gentemot respondenterna genom att försäkra dem om att vi agerade etiskt och i god tro. Exempelvis informerade vi redan vid start av första kontakt om vilka vi var och vad studien hade för syfte. Sedan gjorde vi valet att på förhand upplysa dem om vad för slags information vi behövde få besvarat och delade med oss av vår intervjuguide. På så sätt kan de få framförhållning kring tänkta intervjufrågor, granska materialet efter obekväma eller känsliga frågor och fick då chansen att avstå från att delta.

Samtliga intervjuer godkändes av företaget och respondenten gav samtycke, inga av frågorna berörde deras privatliv eller spekulativa frågor kring konfidentiell information. Som omnämnt frågade vi och fick godkänt att spela in samtliga intervjumoment, vilket vi endast distribuerade mellan oss som författare till studien, vid avslutad och kvalitetssäkrad transkribering raderade vi inspelningarna. Genom att radera det kunde vi och respondenterna försäkra oss om att materialet inte kan spridas vidare i andra syften.

Vidare gav vi respondenterna möjligheten om en önskvärd pseudonym, för att såväl skydda företaget som individen. Vår tanke var även att tillskriva dem anonymitet på grund av att möjliggöra en konfliktfri miljö, om mot förmodan respondenten inte delade densamma vision och mission som sin kollega. Intervjufrågorna var inte avsedda att väcka intriger eller vara okänsliga, men vi ville tillåta och uppmana till en mer informell dialog. Därav gjorde vi valet att anonymisera samtliga, på eget bevåg. Slutligen var vår avsikt att aldrig påverka eller kontrollera deras medverkan, eller givna svar samt att aldrig medvetet vantolka datamaterialet så det blev något annat än vad som ursprungligen framfördes.

4. Resultat

I detta kapitel kommer det empiriska materialet presenteras utifrån respektive studieobjekt. Resultatet av intervjuerna kommer delas upp först med en återberättelse av Företag A och sedan densamme för Företag B. Berättelserna kommer efterlikna innehållet i forskningens teoretiska referensram som i sin tur följer studiens ramverk (Figur 2).

4.1. Företag A

Företag A är en bank som bedriver sin verksamhet i ett antal kommuner i Västra Götalandsregionen, organisationen grundades tidigt 1800tal och har sedan dess skiftat form, både sett till ägarstruktur samt allmän storlek ett flertal gånger. Majoritetsägare är en stiftelse som årligen delar ut bidrag inom områden såsom utbildning, idrott och forskning i syfte att främja närområdets tillväxt och konkurrenskraft. Organisationen har för närvarande sex olika kontor, strategiskt utplacerade i olika delar av dess verksamhetsområde för att möta sina kunders behov. De erbjuder ett fullständigt utbud av tjänster för både Privat- och Företagskunder där fokus ligger på att kunna erbjuda digitala tjänster i kombination med en lokal förankring. Företaget har cirka 160 anställda.

4.1.1. Vision

Efter introducerande presentationer av våra respondenter samt deras arbetsbakgrund inleds intervjuerna på Företag A med att respondenterna får ge sin definition och uppfattning kring digitalisering som fenomen. Åsikterna är splittrade då respondenterna uppfattar begreppet utifrån olika kontexter, respondent 1, 2 och 5 talar om digitalisering både internt men även externt mot kunderna. De beskriver arbetet som en form utav resa där organisationen fått agera snabbt för att hänga med i utvecklingen. Respondent 3 och 4 har istället en mer filosofisk uppfattning kring fenomenet där de talar om att digitaliseringen finns överallt, runtomkring oss och genomsyrar det dagliga arbetet. Respondenterna talar dock enigt om dess positiva påverkan på samhället i allmänhet men också för Företag A i synnerhet då det representerar ett värdefullt verktyg.

Vidare så får respondenterna även belysa vikten av digitalisering samt hur pass förberedda deras organisation är inför en vidareutveckling av processen. Respondent 2 förklarar i generella termer att digitaliseringen är betydelsefull men ser det enbart som ett komplement. Organisationens kärnvärden kring möjligheten för kunder att besöka kontoren fysiskt ska finnas kvar men att digitaliseringen ska utvecklas för att effektivisera verksamheten, en åsikt som delas av samtliga respondenter. Respondent 3 och 5 är inne på ett liknande spår och menar att branschen, redan innan pandemin, kommit en bit på vägen men att det är främst den externa digitaliseringen mot kund som utvecklats. Utan att ge några konkreta exempel menar hon att de interna processerna hamnat i skymundan och att det återstår mycket arbete på den fronten innan de kommit ikapp. Respondent 4 talar enbart utifrån sin egen avdelning men berättar att hans avdelning är väl rustade för en framtida digitalisering då det präglats deras vardag under en lång tid.

4.1.2. Bedömning

Vidare till bedömning där respondenterna fick yttra sina åsikter angående hur långt fram deras organisation befinner sig i den digitala utvecklingen. Med anledning av rådande pandemi har samhället sett en kraftigt ökad utvecklingshastighet. Vid förfrågan hur företag A för närvarande placerar sin organisation i resan mot att bli mer digitala skiftar svaren mellan respondenterna med en enig slutsats, att branschen i sin helhet är på god väg eller anses som

alltmer digital. Mest positivt och utförligt svar gav respondent 2 vilket inte sågs som oväntat då individen arbetar i rollen som biträdande chef för digital kommunikation inom företaget. Respondent 2 menar att möjligheterna för kund blivit fler och mer tillgängliga, vilket visar sig genom helt digitaliserade låneansökningar och mindre fysiska påskrifter på avtal, skuldebrev och andra, för branschen, relaterade dokument. Vidare är respondenter 1, 2 samt 3 även eniga kring att flertalet av företagets arbetsprocesser samt system börjar visa sin ålder och kommer behöva ersättas inom en snar framtid för att kunna fortsätta utveckla de digitala flödena. Respondent 4 nämner inget om de interna systemens möjliga primitivitet utan lyfter istället marknadsavdelningens förebyggande arbete och menar att de är väl förberedda men att han inte kan tala utifrån övriga organisationen då han enbart arbetat på företaget under sex månader. Respondent 5 är den mest kritiska angående hur långt Företag A kommit när det gäller digitalisering, genom erfarenhet från en annan traditionell bank kommer hon med konkreta exempel hur det fungerat inom en konkurrent som befinner sig betydligt längre fram i utvecklingen. Dock menar hon att detta är en fråga om resurser då Företag A är en förhållandevis liten aktör inom en omfattande bransch, där de större instituten kan rikta resurser även mot de interna processerna.

Den nuvarande krisen har förändrat företagsklimatet och skapat flertalet problem som organisationer behöver tackla, respondenterna menar dock att kriser även öppnar för möjligheter att bryta gamla mönster och tillvägagångssätt samt underlätta progression. Coronapandemin har bidragit till att organisationen anses som mer effektiv utav samtliga intervjuade, respondent 1, 3 och 4 hade tidigare flertalet informationsmöten fysiskt som inkluderade mycket resande. Dessa tas numera digitalt vilket ses som positivt där samma information kan presenteras på ett avsevärt smidigare sätt. Detta sparar värdefull tid som kan nyttjas på ett mer givande sätt för organisationen. Respondent 2 talar om att fler tekniska lösningar blivit tillgängliga för kunder i en allt snabbare takt då efterfrågan blir allt större. Detta har lett till att organisationen framstår som mer legitim än tidigare. Vad det gäller utmaningarna som den ökade utvecklingshastigheten medfört talar respondent 1 samt 3 om risken att medarbetare erhåller en känsla av hopplöshet kring att de inte hänger med i utvecklingen. Antalet nya digitala lösningar blir så pass många och sker med sådan frekvens att de anställda inte kan erbjuda företagets kunder den service som efterfrågas och förväntas. Dessa ledare pratar därmed om vikten att få med samtliga sina underordnade på rätt spår vilket kräver insatser i form av utbildning och stöttning samt insikten att olika individer lär sig olika fort. Respondent 5 anser att rätt inställning är av essentiella skäl, tekniska hinder brukar alltid lösa sig och vad de anställda inom organisationen ska fokusera på är att anamma uppgiften och se de fördelar som uppenbarar sig med digitaliseringen.

Vidare angående om respondenterna ansåg att varje avdelning har tillräckligt med resurser eller mandat till att påverka processen erhöll vi inget tydligt svar från respondent 1 till 3 samt 5. Respondent 1 gav den mer givande förklaringen att resurser inte är någon bristvara men då företaget inte erbjuder en egen digital plattform utan köper in teknik från en av sina ägare gör detta att mandatet begränsas. Organisationens kan därmed inte alltid påverka sin digitalisering vilket gör att problem som kunder eller medarbetare anser hindrar deras upplevelse kan förbli olösta ifall ägaren inte delar deras uppfattning. Respondent 4 var däremot inne på en helt annan linje, då hans anställning byggt mycket på att marknadsavdelningen ska moderniseras så har han och hans anställda erhållit fritt spelrum från ledningen att driva arbetet med digitaliseringen. Även om de har ett nära samarbete med ledningsgruppen vid förändringsarbetet så bidrar dem, främst, med resurser medan respondent 4 och hans anställda får implementera de idéer och nya tillvägagångssätt som de anser är bäst lämpade.

Som en organisation i en samhällsbetydande bransch tillfrågades därefter respondenterna kring vilka delar av digitaliseringen som de anser är i störst behov av en vidareutveckling. Gemensamt för samtliga tillfrågade var att de interna processerna kan betraktas som underutvecklade, anledningen till detta beror mycket på regelverken som försvårar ett digitalt flöde i vissa arbetsmoment. Respondent 3, som arbetat i banken i mer än 10 års tid, resonerade så här:

- “Just nu tycker jag det pågår en process där det digitaliseras en del både internt och externt. Det är väl kanske mer den interna sidan som sedan kommer behöva komma ifatt, för det varit mycket fokus på digitalisering mot kunder. Men det har kanske inte skett så mycket förändringar i våra interna system..” (Respondent 3)

Vid bedömning av arbetet med digitaliseringen har medarbetarna en nyckelroll, engagemanget hos de anställda behöver vara stort för att kunna sälja in tillämpandet av nya produkter och tjänster hos organisationens kunder. Respondent 1 menar att hennes avdelnings primära syfte är att hjälpa kunder med digitalisering och medarbetarna som anställs behöver därmed besitta rätt kunskaper inom området. Därav anser hon att hennes avdelning inte påverkas alls medan andra anställda inom exempelvis rådgivningssegmentet uppvisat större problem med ett ökat fokus på digitalisering. Respondent 2, 3 och 5 trycker på att ålder och erfarenhet inom branschen spelar en signifikant roll, detta då individer kan ha svårt att ställa om i sitt arbete när de jobbat på ett visst sätt under flera decennier. Likt deras tidigare resonemang så är det av essentiella skäl att rikta mer resurser mot utbildning, detta för att underlätta för äldre medarbetare som inte är skolade på samma sätt som yngre individer i användning av digitala verktyg. Som tidigare nämnt är respondent 4 relativt ny inom organisationen och anlände med förutfattade meningar kring förändringsarbetet. Hans underordnade har bägge arbetat inom banken under flera decennier och respondenten var tveksam kring hur de skulle anamma förändringsarbetet med större fokus på digitala verktyg. Samtalet med honom gav dock en positiv överraskning:

- “... jag ska jobba med två herrar i femtioårsåldern som har jobbat här sedan åttiotalet. Båda två har varit på alla avdelningar i organisationen och vet exakt hur allting fungerar. De är nog rätt trygga i att göra som de alltid har gjort. Det var min uppfattning. Men jag måste säga att de har imponerat starkt med sin vilja att tänka nytt. Vad det beror på att just de svarat upp så bra på förändring, det vet jag inte men de har överraskat mig.... De är alltid positiva i att förnya sin syn på saker, lära sig nya verktyg och inte jobba som de alltid gjort tidigare.” (Respondent 4)

Med anledning av den starka konkurrenssituationen inom branschen gav sedan respondenterna sin syn på vilka styrkor respektive svagheter de har kontra nischbanker. Samtliga respondenter pratar om värdet i ett stort utbud av alla tjänster som hör branschen till. Företagets affärsmodell bygger på att de digitala fördelarna kombineras med möjligheten att hjälpa kunder på plats. Respondent 5 menar:

- “... jag tror vi har en stark potential i att det är många banker som blir enbart digitala och fler tillkommer ständigt. Där tror jag att vi har en stor möjlighet i att vara riktigt duktiga digitalt, men även ha öppet för våra kunder så de kan komma in när det behövs och ha kvar det alternativet. Jag tror att vår lokala förankring, i kombination

med välutvecklade digitala alternativ presenterar en stor möjlighet för oss jämfört med våra konkurrenter.” (Respondent 5)

Vidare menar respondent 2 att, eftersom en av företagets ägare säljer de digitala produkter som organisationen sedan använder externt, så kan de lägga ett större fokus på att behålla de kunder som föredrar fysiska besök. Han menar att detta leder till en bra avvägning och att företaget, därav, kan locka fler intressenter till företaget. Resonemanget delas av respondent 3 samt 5 som dock påpekar att utvecklingen leder mot en mer digital vardag både för kunder och medarbetare. Respondent 4 trycker på framgångsrika resultat i mätinstrument vilket tyder på att organisationens modell fungerar och möter kundernas behov på ett bra sätt.

4.1.3. Strategi, metod/taktik

Nästkommande del av ramverket representerar strategi samt om organisationer uppvisar en särskild taktik eller metod för att kunna nå sina målsättningar. Samtliga respondenter svarade här enligt att det inte existerar någon uttalad strategi kring arbetet med digitalisering för Företag A men att fokus ligger på att göra kunderna mer självständiga. Det senaste årets händelseutveckling har lett till en allt större efterfrågan från intressenter på bättre digitala verktyg vilket visat sig i kundbesöken enligt respondent 1 och 4. Den rådande pandemin har bidragit till att kunder “tvingats” att bli mer digitala i sin vardag då organisationens tjänster är väsentliga för att kunna klara av vardagen. Med andra ord har prioriteringsordningen för Företag A ändrats drastiskt då kundmöten ter sig annorlunda eller behöver ske på ett sätt som skiljer sig ifrån vad de tidigare varit vana vid.

Vidare under intervjun berättade sedan respondenterna sina erfarenheter kring förändringsprojekt samt vad de anser är essentiellt för en lyckad digitalisering. Som relativt ny i sin roll som ledare kunde inte respondent 2 ge några utförliga exempel mer än att han tidigare varit en del av processerna kring digitalisering. Respondent 1, med ansvar för en stor enhet av individer som möter kund fysiskt, inledde med att prata om förändringar i organisationens kontorsrörelse. Från att tidigare varit mer utspridd så har samtliga anställda samlats under ett och samma tak de senaste åren. Samtalet växlade dock snabbt karaktär till en mer allvarlig ton då respondenten talade om utmaningarna som hennes ledarskap ställts inför under det senaste året. De vanligt förekommande problemen kring förändringsarbete såsom kommunikation, förberedelse samt möjlig motsträvighet handlade nu plötsligt om situationer av en helt annan signifikans. Detta då medarbetare fruktade för sin hälsa av att infinna sig på sitt arbete. Respondenten gav dock inget särskilt svar kring hur problemet hanterades mer än att försöka anpassa arbetsplatsen samt att möjliggöra arbete på andra avdelningar med minimal kundkontakt för de anställda som uppvisade störst oro.

Kopplat till vilka aspekter som är essentiella för en lyckad digitalisering upprepade respondent 3 sin teori om att utbildning är nyckeln för att de anställda ska kunna följa och acceptera utvecklingen. Genom regelbunden assistans samt uppmuntrande till att lära sig nya aspekter menar då respondenten att utvecklingen kommer ske naturligt. Respondent 1 resonerade i liknande banor men med mer av ett ultimatum till de anställda:

- “Om man tar förändring generellt, först och främst, så är det ju definitivt som så att det hänger ihop med digitaliseringen, anser jag. För mig så tror jag att nyckeln är absolut att få en förståelse och få med medarbetarna... Kan medarbetarna inte vara med på det tåget, så kommer de tvingas att placeras om i värsta fall.” (Respondent 1)

Vidare in på taktik samt huruvida företag A har någon särskild metod för att klargöra förändringens mission kommer respondenterna in på olika spår. Respondent 1 pratar utifrån hur organisationen är uppbyggd, där den beskrivs som platt med öppen kommunikation mellan avdelningarna och en förändringsbenägen ledning. Respondent 2, 3 och 5 däremot diskuterar mer i termer kopplat till digitaliseringen. Då flertalet av organisationens förändringar kretsar kring de digitala verktygen spelar tidigare nämnda ägare en nyckelroll då de står för den huvudsakliga utvecklingen. Efter att verktygen blivit organisationen tillhandahållen, menar respondent 3 att ett stort ansvar sedan ligger på respektive kontorschef att implementera förändringarna samt besvara eventuella frågeställningar från både internt och externt håll kring förändringens nödvändighet. Respondent 4 talar utifrån sin avdelning där de digitala verktygens fördelar utnyttjas till mätningar i realtid, detta leder till att organisationen snabbt kan identifiera nya trender samt behov som kunder efterfrågar.

Med anledning av respondenternas beskrivning av organisationen som platt med få inslag av hierarki kopplades kommande frågeställning till detta. På frågan kring ifall det finns vissa avdelningar, eller individer, som har större inflytande i förändringsarbetet är åsikterna enade. Branschens utveckling har skiftat de senaste åren till skapandet av flertalet mindre enheter som arbetar med mer specifika områden. Detta har gjort att antalet chefer inom företag A ökat markant, respondenterna menar att dessa chefer spelar en essentiell roll i förändringsarbetet men att input från medarbetare också väger tungt. Anställda som sysslar med det operativa får yttra sina åsikter till närmaste chef som sedan tar det i beaktande vid leverans av en kommande förändringsplan till ledningen.

Slutligen inom detta område av ramverket ville vi höra respondenternas åsikter ifall digitaliseringen påverkat deras personliga styrning. Som tidigare nämnt har respondent 2 ingen erfarenhet som ledare vilket gjorde frågan mer intressant för övriga. Även om styrningen inte påverkats nämnvärt, menar respondent 3 att digitaliseringen bidragit till ett skiftat fokus i hennes roll som ledare. Detta visar sig genom ett förändrat system och närmande till rekrytering samt att kommunikationsförmågan behövt utvecklas. Respondent 1 är inne på liknande spår med svårigheterna att se hennes anställdas reaktioner till organisationsförändringar och dylikt. Med den anledningen menar hon att ledarskapet behövt utvecklas till följd av digitaliseringens effekter. Respondent 4 och 5 blev anställda i organisationen, till mångt och mycket, med missionen att underlätta företagets resa mot en mer digital vardag. Detta har lett till att deras ledarskap inte påverkats nämnvärt av fenomenet.

4.1.4. Resultat och mätning

Ramverkets (Figur 2) sistnämnda steg är att mäta organisationsförändringens resultat, exempelvis i vilken utsträckning digitaliseringsstrategin följdes eller vilka aspekter som påverkats till bättre eller sämre. Respondent 1 och 3 upplever att digitaliseringen har på senare tid accelererat snabbare än tidigare, vilket har inneburit att organisationen i sin helhet har behövt anpassa sig till omgivningens normativa anspråk på att leverera innovativa lösningar till vardagsekonomin. Respondent 3 instämmer med att Företag A har på senare tid haft en snabbare operativ och organisatorisk utveckling, som möjligtvis inte hade fått liknande resultat utan pandemins påskyndande karaktär. Däremot är Företag As operativa plan fortfarande i linje med deras ursprungliga vision. Respondent 1, 2 och 3 upplever att digitaliseringens funktion i samhället är så pass stort idag att de har behövt påskynda

särskilda moment ut mot kund, men främst upprätthålla deras traditionella affärsmodell genom att möjliggöra fysiska kundmöten. Respondent 2 och 3 poängterar att samarbetet med deras korrespondentbank tillåter att deras organisation kan erbjuda bättre systemstöd och smartare samt snabbare digitala verktyg mot de kunder som efterfrågar personlig autonomi, samtidigt som deras ledarskap fortfarande kan fokusera på fysiska tjänster.

Ett ytterligare element vid mätningen var att utvärdera på vilket sätt digitaliseringens resultat har nått framgång via institutionaliserade processer, samtliga respondenter upplever att digitaliseringen har nått framgång eftersom många tidigare formella procedurer eller policys har moderniserats med hjälp av digitaliseringen. Exempelvis säger Respondent 1 att verksamhetsstyrningen har på sikt decentraliserat maktpositionerna och organisationsstrukturen:

- "... vi förväntas vara med och driva och utveckla digitaliseringsprocessen, för att hitta nya och mer effektiva sätt. Exempelvis att jag får tips från arbetare under mig, som jag kan implementera utan att behöva gå till min chef och fråga om lov, jag kan göra förändringen direkt. Dem som sitter med det operativa är med och utvecklar mycket och får ta egna initiativ till att driva igenom förändringar. (Respondent 1)

Vidare, i detta senare skede av digitaliseringsprocessen, frågar vi om respondenterna upplever att helhetsmålen eller respektive delmål har uppnåtts och vilka aspekter som påverkats, sedan i vilken konkret bemärkelse detta mäts. Respondent 1 och 2 lyfter fram kontinuerligt under intervjun att deras värdeskapande mot kund har främst varit att tillfredsställa dem kunder med större behov av en digitalt självstyrande vardagsekonomi, vilket respondenterna anser har förbättrats i takt med utvecklingen av deras Internetbank. Kunder kan i större delen av sina bankärenden utträta det själva, däremot förekommer det fortfarande institutionaliserade begränsningar som hindrar det digitala flödet.

Sedan försöker vi rikta fokus in mot organisationen, där respondenterna besvarar på vad som *har* påverkats av digitaliseringen och *hur* dessa förändringar upplevs. Under denna digitala förändringsskontext upplever respondenterna att i spåren av pandemin så har organisationens förändringstillväxt fått ökat lyft. Detta har påskyndat Företag As arbete att förenkla och göra särskilda arbetsprocesser smidigare för samtliga kollegor. Respondent 3 anser att de digitaliserade rutinerna har förenklats både hennes roll som ledare, men även för hennes kollegor samt företagets operativa personal, exempelvis fler digitala flöden som ger varje individ bättre insyn i organisationen och som sedan möjliggör effektivare kommunikation. Dock förekommer det fortfarande i stor utsträckning att samarbetet med de nya systemen krockar med de äldre, att vissa står kvar vid äldre rutiner och negligerar de nya.

- "Ibland finns det även en mellanperiod där väldigt mycket krånglar, när man sitter både i ett digitalt flöde och ett analogt flöde. Man ska försöka kombinera ihop de på något sätt. Det är då det är lite jobbigt, men vi upplever väl att alla försöker efter bästa förmåga." (Respondent 3)

Respondent 2, 3 och 4 anser att deras ledarskap har i mångt och mycket alltid haft stort fokus på att utnyttja digitaliseringens fördelar, att på ett övergripande plan hitta fler innovativa lösningar, metoder för att effektivisera arbetssätt. När respondent 3 och 4 kom till Företag A hade de en digitalisering i åtanke, även respondent 4 medger att hans initiala uppfattning var att denna arbetsplats inte kommer vara några föregångare för en digital verksamhetsutveckling. Respondent 4 upplever däremot att han kan driva på en friktionsfri

digitalisering, på grund av företagets goda egenskaper med att vara oväntat förändringsbenägna. Sedan upplevde samtliga respondenter att majoriteten av deras medarbetare ger stöd och engagemang vid förändringen, men det är viktigt att tydliggöra, stötta och tro på förändringen, för utan förtroendet till dem så frikopplas meddelandet, menar Respondent 3 och 4. Respondent 4 menar att förändringsarbete handlar om förmågan att kommunicera och kunna argumentera för sin sak. För att förändringen ska få genomslagskraft behöver den vara väl motiverad samt att den ska fylla ett behov, med andra ord ska den inte bara genomföras för omväxlings skull utan uppvisa ett tydligt syfte. Vidare så menar respondent 4 samt 5 att en bra förändringsledare ska vara energisk och lyhörd för att ge tyngd och relevans till arbetet.

Men det respondenterna kan enas mest kring är att digitaliseringen har gett nya möjligheter till hur de kan kommunicera, såväl externt med kunder och korrespondentbanker som internt mellan kollegor och avdelningar. Enligt respondent 1 har pandemin uppmärksammat digitaliseringen ännu mer och kunderna har varit främsta orsaken till att de har påskyndat arbetet och därmed utvecklat deras digitala plattform snabbare. Sedan instämmer inte respondent 4, han anser att deras plattform håller för låg nivå och hade gärna sett en utveckling. Däremot upplever han att Företag A utvecklas i takt med kundernas önskemål, inte mer och inte mindre. Dessutom tror respondent 4 att deras traditionella affärsmodell inte behöver vara ledande inom digitaliseringen, eftersom de kontinuerligt förbättrar sina rörelseresultat.

4.2. Företag B

Företag B är ett bankaktiebolag som bedriver sin verksamhet på en nationell skala, organisationen erhöll sin oktroj och därefter grundades som nischbank tidigt 2000-talet. Banken är ett av många dotterbolag som ingår i en större sammanhållen koncern som bildades tidigt år 1900, där samtliga dotterbolag avser att stödja koncernens kärnverksamhet och således tillsammans vidareutvecklas mot nya möjligheter. I dagsläget har banken över 800 000 kunder, cirka 450 anställda och har sitt säte i Stockholm men den huvudsakliga bankverksamheten ligger i Västra Götalandsregionen. De erbjuder ett komplett utbud av produkter och tjänster som för privatpersoner, vilket inkluderar såväl spara och betala, som försäkringar och lån. Bankens affärsidé är att via digitala kanaler underlätta det varje dag för deras kunder genom finansiella tjänster.

4.2.1. Vision

Respondenternas inledande förförståelse och uppfattning kring digitaliseringen var att det är ett organisationsverktyg som åsyftar till en rationalisering och tillåter organisationen att uppgradera underutvecklade arbetsmoment. Genom en effektivisering av betydelsefulla arbetsmoment och operativa processer så kan Företag B operera mer agilt och flexibelt. Sedan anser respondent 6 att digitaliseringen medför ett större informationsflöde, sett till mängd och hastighet, att det viktigt med ett tydligt fokus i förändringsarbetet för att möta kundefterfrågan. Målet är att skapa en tillräckligt bra plattform så kunden kan bli självgående, menar respondent 6. Respondent 7 lyfter en alternativ målsättning med digitaliseringen, att det är värdefullt för verksamhetens flexibilitet och gränslösa operativa förmåga. Samtliga respondenter belyser trender inom digitaliseringen, såsom automatisering och robotisering av manuella interna flöden, vilket önskas underlätta förändringsarbetet, enligt respondent 6. Förväntningarna med en vidare digitaliseringen är således att komplettera befintliga systemstöd med syftet att förbättra effektivisering och produktiviteten i arbetsprocesserna, samtidigt som den externa plattformen uppfyller kundbehovet.

- “Det är ju målet att vi ska kunna ge kunderna det. Det är ju just det här att vara mer effektiva, snabbbrörliga och framförallt att vi ska kunna anpassa oss mer efter vad kunderna vill ha, för när de springer och måste vi springa efter. Vi blir därför tvungna, om vi ska vara valbara på marknaden.” (Respondent 8)

4.2.2. Bedömning

Härnäst bads respondenterna svara på frågeställningen kring vart de, i dagsläget, skulle placera deras organisation i arbetet mot en ökad digitalisering. Respondent 6 menar att företag B kommit en bit på vägen i resan men att hålen blir extra tydliga för henne som har hand om en administrativ avdelning. Företag B har av kostnadsmässiga skäl valt att prioritera andra delar av organisationen när det gäller vidare digitalisering då dessa anses som mer lönsamma. Därav hamnar det administrativa arbetet i skymundan vilket hämmar dess möjliga digitala utveckling enligt respondent 6. Respondent 7 och 8 är mer inblandade i det dagliga, operativa arbetet vilket gör att deras arbete kring digitalisering har större tyngd. De delar uppfattningen kring att företagets digitala resa är på rätt väg, kunder och anställda har blivit mer självgående samt att de hittar ständigt nya, bättre anpassade lösningar i linje med vad som efterfrågas. Respondent 9, som har nära kontakt med högsta ledningen på företaget, är av åsikten att det inte existerar något tydligt slut på organisationens resa angående digitalisering. Företaget utvecklar ständigt nya, mer effektiva lösningar på sina externa plattformar och behöver fortsätta med det för att stärka sin position på marknaden.

När det gäller den ökade utvecklingshastigheten som pandemin medfört det senaste året så pratar respondent 7 entusiastiskt om de möjligheter som öppnat upp sig jämfört med deras konkurrenter. Då Företag B redan är vana vid ett arbetssätt som kretsar kring en ökad digitalisering så anser respondenten att arbetet inte ändrats avsevärt som på många andra företag inom samma bransch. Den ökade utvecklingshastigheten har även lett till att organisationen blivit mer enad där information utbyts på ett enklare och mer frekvent sätt än tidigare mellan olika avdelningar och kontor vilket underlättar förändringsprocessen. Respondent 9 delade resonemanget men adderade även kundernas perspektiv, pandemin har gjort kunder mer positivt inställda mot en ökad digitalisering. Detta har lett till att Företag B kan lansera nya digitala verktyg i en snabbare takt och att deras kunder accepterar att lösningarna kanske inte är helt färdigutvecklade vid lansering.

Respondent 6 och 8 svarade mer försiktigt kring frågan och fokuserade istället på de utmaningar som organisationen ställts inför. Kvalitetssäkring är av essentiella skäl vilket kan försvåras i en allt för kvick förändringstakt. Respondent 8 resonerade så här:

- “Utmaningarna är ju kanske kvalitetssäkringen på alla förändringar vi gör som ska bli digitaliserade. Vi får en del mindre, triviala problem som distraherar oss. Det är väl det som jag ser som en av utmaningarna just det faktumet med att allting ska gå så himla fort...” (Respondent 8)

Vad det gäller om varje avdelning på Företag B besitter mandat till att påverka förändringsarbetet och processerna skilde sig svaren drastiskt mellan de olika respondenterna. Då företaget befinner sig i processen av förvärvande av en konkurrent på marknaden menar respondent 6 att resurserna just nu enbart går till att underlätta flytten av dessa, nya kunder. Respondent 7 är, likt tidigare frågor, mer positiv i sitt svar och menar att hennes avdelning har ett stort mandat till att påverka processen. Hon pratar utifrån individens perspektiv, att

varje anställd har stora möjligheter att själva påverka sin utveckling inom organisationen för att nå sina mål.

Nästkommande frågeställning handlade om vilka delar av organisationens digitalisering som är i störst behov utav en vidareutveckling. Respondenterna talade här mycket utifrån deras eget ansvarsområde men uppvisade eniga slutsatser kring att mycket återstår att göra. Respondent 6 och 8 pratade om svårigheterna med att digitalisera deras respektive område då ärenden som dödsbo och Compliance styrs, till stor del, av rådande regelverk. Diverse blanketter samt andra behörighetshandlingar behöver signeras fysiskt för att gälla vilket försvårar processen att digitalisera verksamheten ytterligare. Respondent 7 och 9 vill återigen tala mer om möjligheterna som förändring skapar där respondent 7 ger exempel på effektivisering av organisationens utlåning. Här handlar mycket om att se vilka gemensamma nämnare som finns och kunna applicera dem till att ge en så enkel process som möjligt för deras kunder.

Regelverket genomsyrar även respondenternas svar på synen kring medarbetarnas engagemang. Respondent 6 förklarar att externa direktiv lätt skapar oro samt frustration hos medarbetarna. Hon försöker få dem att, i så hög utsträckning som möjligt, försöka arbeta runt det vilket underlättar men att regelverket, i slutändan, ändå representerar ett stort problem de behöver handskas med. Bortsett från regelverket resonerar respondent 7 kring att frågan om motstånd beror till stor del på hur organisationen är uppbyggd:

- "...Jag skulle vilja påstå att motstånd är nästan alltid positivt så länge det är öppet. Dolt motstånd är farligt, men öppet motstånd är bra, jag tror det är så vi utvecklas. Kommer jag med ett förslag som är dåligt så vill jag att det kritiserar. Men om du har en hierarkisk modell så kommer du inte våga säga det..." (Respondent 7)

Vidare så fokuserade nästkommande frågeställning på hur väl respondenterna anser att Företag B hävdar sig bland konkurrenter samt vilka styrkor, respektive svagheter som uppvisas. Respondenterna svarar tvetydigt men de menar, samstämmigt, att banken har en stark IT-plattform vars förändringsarbete sällan är omständigt till följd av organisationens storlek. Respondent 6 förklarar:

- "...vi har väldigt mycket data som vi kan läsa av, följa våra kunders konsumtionsvanor med mera. En annan styrka är att vi backas av ett väldigt stort företag (Koncernen), utvecklar dem någonting så kan även vi implementera det i vår organisation. Tar vi just Företag B så är vi en väldigt liten bank med korta beslutsvägar inom organisationen jämfört med de mer traditionella storbankerna." (Respondent 6)

4.2.3. Strategi, metod & taktik

När det kommer till en tydlig digitaliseringsstrategi hos Företag B så råder det delade uppfattningar hos respondenterna. Respondent 6 menar att det inte existerar någon tydlig digitaliseringsstrategi utan trycker istället på vikten att vara öppen och transparent. Vidare så bygger företagets digitalisering mycket på att få med sig alla medarbetare på samma spår vilket gör förebyggande arbete i form av utbildning väsentligt. Respondent 8 menar istället att det finns en digitaliseringsstrategi men kan inte ge något konkret exempel på vad den innebär mer än att, likt respondent 6, försöka få hela organisationen att sikta mot samma mål. Här upprepas dock svårigheterna med olika regelverk kring Compliance vilket omöjliggör en fullständig digitalisering enligt respondent 8. Slutligen var respondenterna tämligen överens om att arbetssättet inte påverkas nämnvärt till följd av pandemin.

Vidare in på taktik samt metoder vid inledning av förändringsarbeten svarade respondent 6, 8 och 9 att förändringens kontext spelar stor roll. Respondent 8 menar att de flesta förändringarna genomförs i samråd med medarbetarna där de kommer med egna förslag om hur de ska implementeras på främsta sätt. I många fall representerar förändringarna effektiviserande av diverse arbetsprocesser som, i slutändan, ska gagna deras vardag. Respondent 7 är inne på liknande spår och menar att visionen med förändringsarbetet inriktar sig på att få de anställda att kunna ägna mer tid på aktiviteter som skapar mer värde i deras egna arbete. I syfte att erhålla tydligare svar från respondenterna fick de sedan ge sin syn på ifall vissa avdelningar eller individer har ett större inflytande i förändringsprocessen. Här talar respondenterna återigen om vikten av enighet och att hela organisationen behöver dra åt samma håll. Cheferna stöttar i form av utbildning samt uppföljning anpassade efter varje enskild individ, detta för att ge varje person oavsett ålder eller erfarenhet bästa möjliga chans att utvecklas i det nya arbetssättet.

Angående möjliga organisatoriska förändringar tog samtliga respondenter upp att de nyligen bytt kontor som exempel, då Företag B är en helt digital bank gjordes denna förändring snarare utav arbetsmässiga skäl än direkt till följd av digitaliseringens påverkan. Detta då organisationen ville börja arbeta aktivitetsbaserat. Respondent 7 och 9 var bland annat inne på att detta skulle öka samhörigheten inom företaget genom att blanda olika grupper med varandra. Målet med denna omstrukturering är att, på sikt, öka resultatet och stärka medarbetarnas engagemang. Som tidigare nämnt vill cheferna på Företag B involvera medarbetarna i förändringsarbetet och detta skifte var en sådan omväxling som gjordes för att stärka de anställdas delaktighet.

4.2.3. Resultat och mätning

I slutfasen av intervjuguiden behandlas förändringsprocessens resultat och mätning, där samtliga respondenter har fått frågan kring såväl stora som mindre viktiga förändringar till följd av digitaliseringen. Som tidigare nämnt har Företag B ständigt varit i en utvecklingsfas, enligt samtliga, vilket i sin tur anses bidra till allt fler interna förändringar som måste bearbetas väldigt snabbt, för i följande skede kommer nästa omställning som kräver ny bearbetning. Respondent 7 menar därtill att hela organisationen, inklusive deras huvudkontor i Stockholm, är ibland för ambitiösa när det ska diskuteras organisationsförändring att det stundvis kan bli svårhanterligt. Respondent 8 berättar att när väl ett förändringsarbete sägs vara fullföljt så kommer det nya interna direktiv eller utomstående anspråk från kunder. Enligt respondenten kan det upplevas som att planeringstiden vid varje omställning, implementering eller utveckling inte får den tid som behövs. Respondenterna belyser det återigen problematiken med en för snabb förändringsutveckling, men de är eniga i att deras hierarkiska organisationsstruktur tillåter ett självbestämmande, där avdelningscheferna erbjuds tillräckliga resurser och mandat för att driva igenom en förändring.

Däremot upplevs metoderna från högre upp emellertid vara diffusa och inte tillräckligt avsmalnande, enligt respondent 8, vilket på sikt skapar motstånd tidigt i processen. Hon menar på att det tillkommer många idéer gällande vad som behövs göra, hur det ska göras och vad som förväntas av varje avdelning och individ, men att visionen från förändringsledningen genomsyrar en särskild tvetydighet. Hon förespråkar en transparent kommunikation och ett tydligt syfte:

- “Den blir greppbar och mycket lättare att förstå, för är man liksom ut och sväva lite i ena stunden, då finns det en otydlighet och då får man ett motstånd i förändringen.

Alla måste inte köpa in på syftet och målet. Men har du ett syfte och mål och det är begripligt.” (Respondent 7)

Respondenterna kan inte kommentera på att det finns en explicit digitaliseringsstrategi, eftersom det är upp till var och en att leda sin avdelning. Således decentraliseras inflytandet intersektionellt, att respektive ledare får mandat i frågan om utvecklandet. Sedan härleds det initiala beslutsfattandet åter till huvudkontoret, där bestämmanden om resurstillgångar, mission och eventuella prioriteringslistor sammanställs. Respondent 6 och 7 upplever att relationen mellan kontoren har tidigare varit distanserad och avvikande, att det pågick en särskild jämförelse sinsemellan om vilka resurser eller möjligheter som tilldelas vid en förändring. I spåren av pandemin har därmed verksamhetsstyrningen uppmärksamats mellan kontoren samt avdelningarna. Respondent 6 berättar att på grund av att deras verksamhetsplan skiljer sig från huvudkontoret, har deras digitalisering skett med en snabbare utvecklinghastighet vilket exempelvis resulterat i bättre systemstöd.

Respondenterna bedömer annars organisationen som en relativt öppen och platt organisation, där alla ska ha ett betydande inflytande i förändringsarbetet som öppnar upp och möjliggör en gemensam digitalisering.

- “Oftast så går organisationen ut med information om förändring och så får alla infinna sig i beslutet, och det är ju mycket för att underlätta för oss chefer. Vi chefer kan då bolla idéer med varandra om hur vi implementerar förändringen på främsta vis.” (Respondent 6)

Därutöver berättar samtliga medarbetare att deras förändringsmandat med fortsatt verksamhetsutveckling konstateras som väldigt bred, efter en sammanställd plan med deras chefskollegor går det vidare till sina medarbetare som får ta del och påverka processen. Med hänsyn till digitaliseringen, sker nya omställningar och projekt i liknande hastighet med hoppet om att inte hamna efter i utvecklingen. Respondenterna anser att det därför är viktigt att få med alla i organisationen, skapa en enighet och driva därefter. Respondent 6 lägger stort ansvar på att hennes medarbetare ska våga ifrågasätta hennes styre, hon vill arbeta mer med tillit än kontroll i verksamhetsstyrningen. Respondent 7 berättar berör liknande tank, där hennes förändringsledarskap fokuserar på transparent kommunikation och att utmana normen.

Respondent 6 anser att digitaliseringen har gett företaget stora och allt fler fördelar i hur de kan analysera prestationen internt och extern, tidigare skedde organisationsförändringar utifrån att imitera konkurrenterna, numera kan företaget själva analysera med hjälp av data. Företag B informationsflöde har därmed ökat, de kan i större utsträckning bearbeta kundaktivitet exempelvis betalningsflöden och beteende. Således är de eniga om att företagets lån- och AFC-avdelning har påverkats mest av digitaliseringen, där majoriteten av manuella flöden har ersatts av digitala flöden och robotiserade beslut med betydligt snabbare information- samt kommunikationshantering. Deras verktyg för dataanalyser ger de även bättre förutsättningar att också utvärdera hur vissa förändringar tas emot av kollegor eller kunder. Enligt respondenterna är syftet med deras kvantitativa dataanalys att undersöka kund-/medarbetarnöjdhet och engagemang beroende på vilken förändring som har implementerats. Respondent 6 tycker att det fortfarande finns mycket att förbättra i deras arbetsprocess, men att mätverktygen även där hjälper till med utvärderingen, istället för något nytt så kan de utveckla befintlig strategi.

- “Med en bättre utvärdering kan vi undvika att skapa processer som inte blir särskilt lyckade. Men det har väl påverkats av att vi utgår mer ifrån analys och data när vi gör förändringar, vi har krav på oss att innan vi gör förändringar ska vi analysera data och inte bara gå efter våra egna instinkter och attityd.” (Respondent 6)

Företagets respondenter anser att organisationens intressentrelation, trots pandemins distansering, har blivit oförändrad eftersom de sedan tidigare redan hade ett väletablerat och utvecklat system. Respondent 9 anser att kommunikationen, om något, kan ha blivit bättre i takt med digitaliseringen, som även respondent 8 nämnde, att avståndet mellan individ och kontor har i många avseenden minskat. Detta ser respondenterna positivt på, då deras mission uttryckligen fokuserar på ett gränsfritt arbetsklimat med en stark företagskultur utan avdelningar.

- “Jag trodde att organisationen skulle upplevas som väldigt mycket bank. Men kulturen är inte så, utan den är väldigt öppen, hjälpsam samt härlig kultur faktiskt...” (Respondent 9)
- “Vi måste bort från silos-strukturer och jobba mycket med mer korsfunktionellt, vilket digitaliseringen har underlättat. Det behöver inte vara fysisk heller, eftersom nu sitter vi ju i tre ställen, Borås, Växjö och Solna.” (Respondent 9)

Detta gäller även den interna kommunikationen, kollegiala stödet och sammanhållningen, digitaliseringen anses vara så väl integrerat i deras verksamhetsplan. Exempelvis vid kraftigare omställningar, som hemarbete, är något som tas emot väl och respondenterna upplever att deras kultur tillåter en högre flexibilitet och är mer situationsanpassad än sina konkurrenter. Slutligen har ledarna och cheferna på företag B tvingats in i en allt snabbare digitaliserad verksamhetsstyrning. Respondent 8 anser att det handlar om anpassning och kompetens i dagens arbetsmiljö, den digitala kompetensen eller viljan att lära sig är viktigare än någonsin. Respondenterna poängterar att denna digitala verksamhetsstyrning upplevs vara något som aldrig kommer att upphöra, och även om respondenterna belyser många utav de negativa sidorna med en helt digital vardag, så accepterar dem omställningen.

5. Analys

I detta kapitel kommer nästföljande del baseras på en diskurs mellan empirin och studies teoretiska referensram. Denna del innebär att forskarna ska genomföra en kritisk läsning och återge en analytisk förklaring. Analysens ordningsföljd kommer efterlikna studiens teoretiska analysmodell (Figur 2) och i varje del diskuterar återkommande teman från respondenternas berättelser.

5.1. Digitaliseringens påverkan av tjänstesektorn

I linje med progression, i spåren av COVID-19, har detta skifte blivit mer distinkt sett till relationen mellan företagets produkter och tjänster till dess konsumenter. På grund av ökningen av fler digitala möjligheter, och en intvingad distanserad relation till företagen, har samhällets konsumenter ändrat sitt kundbeteende. Organisationer har därmed ändrat om sina tjänsteerbjudande till att matcha den nya digitaliserade efterfrågan med ambitionen att maximera externa värdeskapandet mot kunden (Niemand 2020; Grönroos 2000). Enligt Grönroos (2000) skapas en tjänstecentrerad logik värdet genom relationer mellan samtliga aktörer, alltså en enighet av organisationens leverantörer, partners, allierade och konsumenter. Dessa aktörer med olika värderingar skapar därmed tillsammans värdet samt ständigt konstruerar och rekonstruerar utbytet (Grönroos 2000), vilket gör att kundernas positionering i värdekedjan är av stor vikt. Samtliga respondenter berättar att digitaliseringen betraktas som ett medel för organisationens effektivisering av informationsflöden, som i sin tur har påverkat arbetsprocesserna och värdeskapandet mot kund. Företag A:s främsta syfte med digitaliseringen är att det ska gagna tjänsteerbjudandet till kunden, eftersom de har märkt av ett ökat kundkrav på digitala tjänster och produkter. Företag A berättar att deras målsättning med digitaliseringen är att tillfredsställa kunderna med fler digitala möjligheter, exempelvis ständigt förbättra deras plattform. Medan Företag B menar på att de har sedan start (år 2001) varit digitala och har därför kunnat utnyttja deras konkurrensfördel genom att fokusera på vidareutvecklingar och interna arbetsprocesser. Oavsett målet med ett förändringsinitiativ ska det enligt Packard (2013) vara konsekvent och gå i linje med den ursprungliga organisationsstrategin, återfinns det inte någon liknande strategi dessförinnan måste det först skapas en strategisk förändringsaktivitet kopplat till det nya initiativet. Det kan även förekomma organisationer som har en total avsaknad av tidigare relaterade initiativ, såsom en enhet avsedd för digitaliseringen, som gör skapandet av en digitaliseringsstrategi omöjlig. Enligt respondent 2 samt 4 har Företag A etablerat en sådan enhet, i samverkan med korrespondentbanken, vars ändamål är att digitalt vidareutveckla företaget.

Enligt Packard (2013) är det avgörande inför förändringsprocessen att ledarskapet tillför och innehar rätt kompetens och resurser från start, annars riskerar omställningen att formges på osäkra grunder och det skapas ett onödigt motstånd vid implementeringen. Finns det inget brännande behov av denna sortens förändring, är det möjligt med en extern verkställare som utför en egen diagnos över vad som är vid behov (Packard 2013; Ahmed & Cheng 2018). Majoriteten av Företag A:s respondenter poängterar således utvecklingshastighetens långsamma mönster, vilket kan kopplas starkt till relationen med deras resursstarka intressent. Utifrån några av respondenternas utsagor är de beroende av denna relation om en digital vidareutveckling ska bli möjlig, eftersom de livnär sig på intressentens resurstillförsel. Företag B delar inte samma bekymmer, utan tvärtom, där upplevs digitaliseringstakten vara alltför påtaglig och några av respondenterna upplever att det nästan sker för snabbt.

Däremot upplever både företagen att digitaliseringen har påverkat organisationerna avsevärt, respondent 7 anser att digitaliseringen numera är ett ofrånkomligt skeende som är vitalt för samtliga organisationer, respondent 4 instämmer och uttrycker att det är en del av allt idag och utan digitaliseringen så överlever företag inte. Vi får uppfattningen om att på individnivå så uppfattar samtliga att digitaliseringen är den nya normen och är sociokulturellt styrande, medan vi nödvändigtvis inte delar liknande uppfattning för ledningens explicita affärsplan. Respondenter uttrycker att missionen med digitaliseringen baseras på responsen från kunderna, som tidigare nämnt har digitaliseringen inom tjänstesektorn ökat exponentiellt (Brynjolfsson & McAfee 2014), alltfler företag tar stordriftsfördelar via digitaliserade produkt- och tjänsteerbjudande. Men respondent 1 samt 2 berättar att det handlar om att fokusera på värdet de vill signalera ut mot kund och erbjuda det som eftertraktas. I dagsläget är digitaliseringen därmed mer av ett komplement, eftersom majoriteten av Företag As privatkunder inte tycks avkräva en fullkomligt digital bank, till skillnad från nischbanken Företag Bs digitala kundrelation (Rachinger m.fl. 2018). Däremot är Företag A medvetna om att deras konkurrenter har en högre grad av digitalisering, att fenomenets utveckling har initierat ett nytt handlingsmönster. Respondent 4 och 5 betonar att utifrån en konkurrenssituation är de långt efter i utvecklingen, trots att pandemin accelererade arbetet markant, vilket signalerar en oro kring framtiden. Respondenterna på företag B upplever att digitaliseringen har gett dem en konkurrensfördel gentemot de traditionella konkurrenterna, respondent 7 anser att det inte kommer vara möjligt för en stark traditionsenlig bank att genomföra större teknologiska omställningar. Men vi tolkar det utifrån teorin och empirin att digitaliseringen inte längre är något nytt, utan det anses numera vara normativt för samtliga organisationer. På så sätt gäller det för Företag A att inte vara längst bak i utvecklingen, som respondent 4 formulerade sig, och för Företag B att ta vara på digitaliseringens stordriftsfördel.

Sedan menar Czarniawska (2015) att den centrala effekten av en allt snabbare institutionalisering, via den avancerade IKT-utvecklingshastigheten, leder det till en ökad globalisering. Omvärlden för marknadsaktörerna blir på sikt mer komprimerad och deras positionering påverkas avsevärt (Czarniawska 2015). DiMaggio och Powell (1983) säger att ju mer företag och myndigheter som anammar digitaliseringen, desto alltmer institutionaliseras det och kommer därefter att betraktas som en central del för den rationella organisationsstrukturen. Dessutom bidrar en stark institutionaliserad digitalisering att organisationen anpassar sig snabbare därefter. Oron kring ökad konkurrens, som globaliseringen, resulterar digitaliseringen i ett ofrånkomligt krav på homogenisering, med isomorfism som resultat. DiMaggio och Powells (1983) nyinstitutionella teori kan därmed kopplas till rådande pandemi, eftersom det handlar om att söka mönster i form av homogenitet hos andra företag och institutioner. Företag A digitaliseringsprocess är i mångt och mycket en tvingande isomorfism med en underton av mimetisk, vilket omfattar förgivettagna svar på osäkra situationer som pandemin. Likväl för Företag B nyetablerade marknadsposition inom bankbranschen, även respondenterna berättar att företaget inledningsvis adopterade konkurrenters rationella banklösningar. Vår analys blir därmed att digitaliseringen har påverkat organisationerna i den mån om att imitera jämlika organisationers förändringsledarskap, eftersom hotet om att inte hänga med i utvecklingen eller överrumplas av redan digitalt etablerade banker är drivkraften bakom utvecklingen.

Vidare under planeringsstadiet av förändringsarbetet krävs det ett gediget arbete gällande en bedömning av organisationsförändringens två centrala byggstenar, processen och dess innehåll (Ahmed & Cheng 2018). Enligt Dent & Susan (1999) samt Packard (2013) innebär starten av förändringsprocessen att se över de viktiga faktorerna, exempelvis

organisationsmedlemmarna villighet och kapaciteter förenat med förändringen samt undersöka eventuella motståndare som kan uppdragas. För om ledarskapet inte har lyckats tillämpat en hälsosam balanserad metod, menar Dent & Susan (1999), att det inte har anpassats till initiativet och medarbetarna kan uttrycka motstånd till ledarskapets försök. Tidigt i planeringsstadiet behöver därför organisationen undersöka hur väl redo de är inför digitaliseringen, alltifrån kunskap och engagemang till resurser och mandat (Packard 2013). På Företag A berättas det att inför varje implementering av nya digitala produkter och tjänster, sker diskussionen kring besluten på högre nivåer i samverkan med korrespondentbanken, vilket sedan införs och presenteras internt. Detta ges i sin tur vidare till respektive avdelningschef som får det presenterat och översatt av företagets digitaliseringsgrupp, vilket kommunicerar det vidare till sina underordnade. Respondenterna på Företag B berättar att deras process inleds på liknande villkor som för Företag A, i ett vertikalt led nedåt i hierarkin, varpå det appliceras utifrån rätt ändamål. Packard (2013) menar att det är i allmänhet avgörande för villigheten till förändring att det återfinns en tro om att digitaliseringen kommer gagna och inte missgynna dem, skapa delaktighet och sporra engagemang, vilket huvudsakligen faller på ledarens åtaganden. I synnerhet, bortsett från individnivå, är organisationens klimat och kultur ett essentiellt sammanhang (Packard 2013; Alvesson, Blom & Sköldberg 2017). Respondenterna på Företag B anser att efter ett påbörjat initiativ från huvudkontoret tilldelas ansvaret spritt över varje s.k. värdeprocess (Respondent 8), varefter de ansvariga har fria tyglar att involvera medarbetarna. Respondent 6 samt 7 trycker på vikten i att inkludera medarbetarna, att processen ska präglas av delaktighet och transparens, för det har påvisat ge positiva indikationer på deras medarbetare lättare förstår och själva stödjer förändringen. Medan vi tolkar Företag As tillvägagångssätt mer rakt och tydligt. Mot det upplevs majoriteten av respondenterna helhjärtat tro på digitaliseringens möjligheter för både arbetsprocesserna och kunderna. Sedan är de väl medvetna om att på individnivå så är det naturligt med lite motstånd, antingen på grund av bristande engagemang eller kompetens. Respondent 6 och 7 menar på att de välkomnar motstånd, de vill ifrågasättas på ett konstruktivt plan för att själva utvecklas under processen. Respondent 4 anser att du måste våga kommunicera och agera förtroendeingivande på det meddelandet som ska tas emot. Båda företagen anser att deras öppna klimat och benägna kultur mer än sällan underlättar deras förändringsarbete som ledare, och det motstånd båda företagen har upplevt är på grund av diffus konkretisering av det huvudsakliga syftet.

Med hjälp av informationstekniken ökade tillgänglighet och mängd har Företag B lyckats, via studerandet av nyckeltal, kvantifiera data som slutligen kan användas för att identifiera brister eller underutvecklade områden. Företag A gör sin bedömning som nämnt i samverkan med korrespondentbanken, där alla röster ska få utrymme för inflytande, eftersom deras intressenter är spritt över hela Sverige har digitaliseringen även här underlättat verksamhetsstyrningen, som för Företag B. De digitala kanalerna gör det enklare att fatta beslut, agera mer agilt och förändringens anspråk kan översättas till praktiken.

När väl organisationen har bedömt och konkretiserat villkoren från omgivningen, eller internt, är det nödvändigt att verksamhetsstyrningen realiserar en lämplig styrstrategi därefter. Ingen av företagen tillämpar en sådan strategi, respondent 9 berättade att det fanns en uttalad digitaliseringsstrategi men det hade flugit resterande respondenter över huvudet. Företag A, bortsett från respondent 2, upplever att företagets digitala verksamhetsutveckling förväntas vara i linje med korrespondentbankens initiativtagande gällande vad som beslutas och prioriteras fram i möten. Därigenom tolkar vi det som att företagets strategi för digitaliseringen är i stora drag en normativ omskolnings-strategi kopplat globaliseringen, snarlikt imiterings isomorfism, vilket reflekterar inkluderingen av medarbetare i processen,

som dessutom Företag B understryker kontinuerligt. Medan Företag A fortfarande återkommer till en empiriskt rationell anpassning, där argumentet för digitaliseringen hänvisas till tillfredsställelsen av kundbehovet.

5.2. Digitaliseringens påverkan på organisationen

Förändringsarbeten kräver att omväxlingen sätts i en viss kontext, att tolka dess innebörd är utmanande men essentiellt för en organisations möjlighet till förändring. Jacobsen (2019) beskriver kontexten som en dold kraft vars mening antingen förenklar eller försvårar möjligheten till organisationsförändring. Kontexten delas in i inre och yttre faktorer som styr företagen på vägen mot förändring. Medan inre faktorer fokuserar på de interna omständigheterna såsom organisationsstruktur, kultur samt teknologi beskriver de yttre faktorerna de externa hinder som företagen behöver förhålla sig till (Jacobsen 2019). Regleringar är ett sådant som står i vägen för organisationer när förändringar ska genomföras (Carbó-Valverde, Cuadros-Solas & Rodríguez-Fernández 2020), vilket inte minst visar sig inom branschen som denna studie använder som exempel. Digitala hjälpmedel har öppnat dörren för branschens kunder att utföra majoriteten av sina ärenden hemifrån via sina mobiltelefoner eller surfplattor (Brynjolfsson & McAfee 2014). De tekniska framstegen har dock även lett till att individer försökt utnyttja detta för egen vinning vilket gjort att kraven på tillsyn och regelefterlevnad intensifieras. Samtliga respondenter inom både Företag A och B nämner det utökade regelverket som ett starkt hinder mot förändringsarbetet, organisationerna tvingas ta ett steg tillbaka vilket orsakar bristande engagemang samt en känsla av hopplöshet hos medarbetarna. Regelverket omöjliggör även en vidare digitalisering av särskilda grenar som organisationerna haft som mål att effektivisera vilket gör att bägge företag behöver lägga en stor del av sin tid åt arbete som inte ses som värdeskapande.

Jacobsen (2019) trycker dock på att ett alltför stort fokus på kontexten bidrar till en låsning, en väl planerad förändring är genomförbart men att inre och yttre faktorer styr vilken form av förändringsprocess som behöver appliceras. Omständigheter som organisationsstorlek samt omgivning de rör sig i behöver beaktas och genom att anpassa förändringsarbeten utefter dess kontext kan olika strategier formuleras för att uppnå resultat med omställningen (Jacobsen 2019). Omgivning utgör ett exempel på områden som kan hämma ett företags arbete, vilket Företag A påverkas kraftigt utav. Omnejdens påtryckningar bidrar ofta till en djupt satt företagskultur till följd av institutionalisering.

Som nämnt tidigare frambringar institutionalisering normer som skapar en satt företagskultur, historiska företag som kan dateras till århundraden tillbaka i tiden har därmed en styrd uppfattning kring hur deras vardag ska se ut och vad de försöker åstadkomma (Selznick 1996). Försök till att utradera en gammal ordning eller tillvägagångssätt i syfte att förnya eller radikaliserar leder, i själva verket, till förändringar som enbart reformerar organisationen (Warren, Rose & Burgunder 1974). Denna studies insamling av empiri uppvisar samma förändringsproblematik, Företag A är en institution som grundades för över ett sekel sedan och har genom goda resultat skapat trovärdighet hos intressenter och kunder. Även om organisationen lägger mycket tid och resurser på att effektivisera verksamheten, förenligt med det företagsklimat de rör sig i, representerar denna omväxling enbart en reformering av deras tidigare inarbetade vanor. Detta uppenbarar sig genom en vilja samt ambition att behålla fysiska möten på kontor trots en kraftig omställning i deras kunders vanor. Med vissa undantag genomsyrar denna tanke samtalen med samtliga respondenter som menar att det ligger till företagets styrka att stabilisera ordningen, en föränderlig omvärld till trots. Stabilitet

har byggt organisationen och en alltför snabb förändringstakt kan leda till att företaget mister sina kärnvärderingar som präglat dem sedan dess begynnelse.

Vidare till det skandinaviska perspektivet kring institutionalisering så bygger detta synsätt på en kritik mot nyinstitutionalismens överdrivna fokus på symbolism. Påståenden kring hur en organisation ska framstå generaliseras till viss del där förnyelse representerar den nya normen (Czarniawska 2008). Organisationer ska som nämnt efterlikna framgångsrika konkurrenter till följd av osäkerhet kring om deras modell är fortsatt relevant i dagens samhälle. Företag ska framstå som platta där hierarkier elimineras genom att exempelvis dra ner på antalet mellanchefer (Jacobsen 2019). Samtalen med både Företag A och B ger dock intrycket att detta påstående ej kan generaliseras på alla organisationer. Samtliga respondenter som intervjuades till denna studie besitter rollen som mellanchefer med både över- och underordnade som dagligen kommuniceras med. Vid konversation med Företag A belystes snarare en alternativ verklighet där utvecklingen går mot ett flertal, mindre avdelningar med mer specifika arbetsuppgifter där en linjefefer ansvarar för varje enhet. Företag B har visserligen flertalet mellanchefer men försöker styra verksamheten i en annan riktning genom aktivitetsbaserat arbete. Respondenterna menar att arbetet tjänar ett större syfte där medarbetarna ska erhålla så mycket ansvar som möjligt och inte bara sitta med ett specifikt område. Respondent 9 nämnde arbete utifrån värdeströmmar där resurser riktas mot de områden som främst gynnar deras kunder. Sammantaget så visar Företag A många drag som kan kopplas till Selznicks (1996) perspektiv. Även om det finns kopplingar till både det skandinaviska perspektivet samt nyinstitutionalism där organisationen försöker dynamiskt anpassa sig, är organisationskulturen så pass starkt rotad att en total förändring inte anses möjlig. Då Företag B är en relativt ny organisation inom branschen har de större svängrum att utforska nya arbetsprocesser då graden av institutionalisering inte är lika stark. Organisationsdesignen är mindre komplex samt mer anpassningsbar efter både interna och externa krav. Exempelvis som en utmanande nischaktör har Företag B inte liknande förutsättningar gällande in- och utlåningstakten som Företag A. Företag B understryker däremot att deras konkurrerande marknadsposition utvecklas år efter år och har tillsammans med andra mindre aktörer etablerat ett hypoteksbolag. Vår analys blir att det kommer säkerställa deras långsiktighet och stabilitet, Företag B kommer därmed kunna erbjuda en enkel helhetslösning för kunders vardagsekonomi med hjälp av konkurrenskraftiga låneerbjudanden. Privat- och bolånetjänsten är en stor del som båda företagen kontinuerligt försöker förbättra, samtliga anser att den tjänsten har utvecklats enormt och i takt med utvecklingshastigheten samt med förmånlig räntemarknad har de sett en kraftig ökning från kunder i synnerhet.

5.3. Digitaliseringens påverkan på förändringsledarskapet

Konsten att leda människor i en föränderlig omvärld där interna och externa krafter påverkar processen är en svår konst utan tydliga svar på vad som är rätt eller fel. Digitalisering är ett sådant område där företag ständigt behöver utveckla sina arbetsprocesser och omorganisera för att möta intressenters behov. Fenomenet ses som en ny prövning för ledare då det bidrar till en ökad osäkerhet hos de anställda (Packard 2013). Det moderna ledarskapet tar sig i uttryck kring konsten att människor vill synas och höras. Individer, i ställning som ledare, fokuserar på mer personliga aspekter kring sina underordnades välmående, trivsel och engagemang på arbetsplatsen (Jacobsen 2019). Detta representerar ett modernt ideal som är en fin tanke men kan också leda till negligering av verkliga problem. Alvesson, Blom & Sveningssons (2017) tankar om ett reflexivt ledarskap, där ledarskap inte alltid är den givna lösningen på de problem som moderna organisationer ställs inför, utgör en alternativ

infallsvinkel. Som nämnt tidigare menar Jacobsen (2019) att förändringens kontext behöver översättas för en framgångsrik omställning där även ledarskapet behöver anpassas.

Digitalisering är ett exempel på en effektiviseringsprocess, skapad för att underlätta organisationer samt dess intressenters vardag. I den kontexten är det värt att ifrågasätta hur det moderna ledarskapet passar in. Andra organiseringsformer behöver beaktas för att främja en fortsatt digitalisering, eller växlandet av samtliga. Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) ger exempel på de horisontella formerna vilket betraktas som alternativ till ledarskap: nätverkspåverkan, grupparbete och autonomi som tre former vars dominanta drag går mer i linje med digitalisering. Genom att uppmuntra anställda till att ta hjälp av individer inom deras kontaktnät som befinner sig utanför gruppen kan organisationer ta lärdom av framgångsrika aktörer inom området. Digitaliseringens fördelar vid kommunikation kan här nyttjas till sin absoluta potential då distansen mellan organisationer, kunder och andra intressenter kortas ner rejält.

Vidare kan organisationer genom nätverkspåverkan bredda sin syn på digitaliseringen genom att erhålla värdefull information utifrån deras avgränsade avdelning, för att få stöd och få nya inblickar i vad som faktiskt krävs. Nätverkspåverkan skapar även svängrum för ledaren då individen inte alltid besitter svaren på samtliga frågor och problem som rör ett komplext skeende som digitalisering. Företag B uppmanar till denna sortens nätverkande, då de dessutom förespråkar en okonventionell organisationsdesign, genom ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan de ta del av andras expertis och således öka kunskapsdelningen. Båda företagen uppmanar även till kompetensutveckling i syfte att stärka individen, såsom ledarskapsutbildningar och produktkännedom, för att på sikt ge upphov till ett mer självstyrande arbete i linje med autonomi. Samtliga respondenter uttalar sig positivt till att deras medarbetare agerar med självledarskap och ser det som en essentiell del av förändringen, eftersom deras ledarskap bjuder in till gehör från medarbetarna. Däremot tolkar vi Företag As utsagor kring den delen av förändringen att det sker via uppmuntran av autonomi fast med underton av detaljstyrning. Men risken i ett autonomt självledarskap är att det kan begränsa kollektivets kunskapsdelning, kopplat till föregående mening, att arbetsmiljön istället blir individualistiskt som i sin tur skapar motstridiga relationer och hämmar klimatet. Uppvisar enheter inom organisationer tendenser till frostiga relationer blir chefens utövande av ledarskap essentiellt för att få individerna på rätt spår och inse att samtliga arbetar för att gagna företaget och dess kunder. Här kan grupparbete nyttjas för konstruktiva, meningsskapande konversationer om relevant strategi och metod i förändringsarbetet. Respondenter inom Företag B nämnde detta som exempel, för en lyckad omställning är det väsentligt att gruppen känner samhörighet och att dialogen mellan ledare och underordnade är öppen och transparent. Därav samlar ledarna inom Företag B, gruppen med jämna mellanrum för öppna samtal om allt som hör arbetet till.

Sammanfattningsvis uppvisar Alvesson, Blom & Sveningssons (2017) organiseringsformer flertalet fördelar när det kommer till att främja förändringsarbete i allmänhet och processen med digitalisering i synnerhet. Utövande av ledarskap fyller en viktig roll men då digitalisering ständigt vidareutvecklas med nya uppdateringar och funktioner är det nödvändigt att söka stöd från utomstående nätverk för att förnya sin syn på skeendet. Då individer vill erhålla betydande, eget ansvar i sin tjänst så kan ett förebyggande arbete med adekvata utbildningar bidra till att främja ett mer autonomt arbete där organisationer kan effektivisera verksamheten samt stärka de anställdas självförtroende signifikant (Alvesson, Blom & Sveningsson 2017). Med dessa faktorer i åtanke behöver organisationer därmed betrakta digitaliseringens kontext och lämpligt anpassa organiseringsformen efter vad som

betraktas som mest effektivt. Utifrån vår studie uppvisar Företag B större hänsyn till digitaliseringens föränderliga kontext och är därmed bättre anpassat för en vidareutveckling. Företag A lägger stor vikt på ledarskapets betydelse för en lyckad transformering med konsekvens att det individuella ansvaret hamnar i skymundan. Ledarskap ställer även stora krav på individerna som leder respektive grupp och är människan av svagare karaktär finns det risk att anställda inte köper ledarens vision, vilket ökar risken för bildande av subkulturer.

Resultatet av digitaliseringen kan utvärderas i liknande termer, process och innehåll. Exempelvis ska företagsledningen undersöka och följa upp i vilken utsträckning de har agerat i linje med strategierna, samt i vilken grad digitaliseringen har institutionaliserats genom formella förändringar i policys, procedurer, bemanningsstruktur eller dylikt. Företagens tillvägagångssätt och slutgiltiga resultat skiljer sig något, Företag A har tvingats in i ett snabbare arbete med digitaliseringen på grund av pandemin. Tidigare upplevdes förändringsarbetet ske med en påtaglig tröghet, eftersom varje moment bearbetas i samverkan med deras korrespondentbank, sedan måste förändringen analyseras och stödjas av deras bolagsjurister och compliance enhet för en risk- och kvalitetsbedömning. Denna bearbetningsprocess är inte unikt för just Företag A, utifrån studier och empirin är risk- och kvalitetsbedömning en dominerande faktor till dagens förändringskomplexitet. Inom Företag A delas tankarna kring möjligheten att digitalisera flöden med regelverk, vissa anser att det är fullt möjligt medan andra pessimistiskt uttrycker det som ett nödvändigt ont. Företag B anser att det är väldigt komplext att genomföra men att det är fullt möjligt och det är något som de kontinuerligt försöker förbättra.

Vidare har digitaliseringen underlättat verksamhetsstyrningen och ledarens roll inom organisationerna. Genom digitala verktyg och instrument kan cheferna mäta en organisations grad av digitalisering och digital mognad, som åsyftar till att bidra till en lägesuppdatering i realtid kopplat till deras digitaliseringsstrategi, explicit eller ej. Respondenterna på Företag A använder dessa verktyg för att mäta kundaktivitet, kundservice samt i vilken grad deras interna systemstöd nyttjas. Genom att exempelvis spåra kundernas aktivitet och krav har de förnyat sin underutvecklade plattform och gjort tillägg för att förbättra upplevelsen för kunden. Företag A upplever att responstiden har förbättrats i takt med en närmare kundrelation, deras digitala marknadskommunikation har gett de en högre exponering på marknaden och varit en betydelsefull tillgång gällande deras samhällsinitiativ med företagets stiftelse. Företagen uttrycker att digitaliseringen har möjliggör kvantifiering av kvalitativa data. De kan i dagsläget mäta verksamhetens prestation och produktivitet genom nyckeltal som Key Performance Indicators (KPI), dessa upplevs vara högst betydelsefulla av båda företagen och de kan följa om utvecklingen går åt önskad riktning.

Sammanfattningsvis har båda företagen en konkurrensfördel kopplat till digitaliseringen, denna utvecklingshastighet har både påverkat och uppmanat till förändring i en brinnande fart, speciellt under rådande omständigheter med pandemin. Vi tolkar att samtliga respondenter ser en högre andel möjligheter med digitaliseringen än problem. Sedan identifierar vi den största gemensamma utmaningen, svårigheten i att digitalisera manuella flöden gällande regelverk som fortfarande kräver manuell uppsyn och analog dokumenthantering. Detta hämmar utvecklingen kortsiktigt och påverkar arbetsprocessen negativt, ju mer avancerade system och utvecklade digitala verktyg, desto mer tillkommer regelverk som begränsar företagets innovativa digitala kultur. De signifikanta skillnaderna mellan företagen är att Företag A kommer återgå till sin ursprungliga verksamhetsstyrning efter pandemin, de anser att företaget har en förpliktelse gentemot deras kunder och vill

därmed behålla fysiska kontor medan andra företag övergår till digital bankverksamhet, likt Företag B sedan start. Vi anser att banker måste på sikt foga sig till kundernas efterfråga på en bra digital plattform, eftersom digitaliseringen blivit mer normativ och banker kommer därför krävas bli mer digitala även efter pandemin.

6. Avslut

I detta kapitel kommer slutdiskussionen baseras på tidigare analyskapitel och vår forskningsfråga ska besvaras. Avslutningsvis kommer vi i slutsatsen presentera i punktform studiens resultat utifrån syfte och frågeställning, samt reflektera över forskningsarbetet och förslag till vidare forskning.

6.1. Slutdiskussion

6.1.1. Hur har digitaliseringen påverkat organisationsstrukturen?

Denna undersökning kan se tydlig anknytning mellan digitaliseringen och globaliseringen, samt digitaliseringen och organisationers konkurrenskraftighet. Oavsett om företagen tycks konkurrera på en lokal eller nationell nivå så upplever samtliga att omvärlden utvecklas i en allt snabbare hastighet, varpå nya utmanande finansiella institut träder fram. De undersökta företagen upplever att denna globalisering har påverkat hur de ser på deras egna access mot både kund och intressenter. När digitaliseringen anammas av samtliga konkurrenter så agerar både företagen på det de anses vara bäst på, Företag A anser att det är viktigare än någonsin att behålla en decentraliserad kontorsplacering för att stödja kunder med behovet av fysiska bankmöten. I synnerhet när, utifrån tidigare forskning och deras utsagor, konstaterar att allt fler finansiella institut drivs till att helt utesluta fysisk kontorsverksamhet och på sikt förbli endast digitala. Medan Företag B fortsätter med sina förvärv och utnyttjar sitt digitala försprång, för att fortsätta maximera kundvärdet. Företag A upplever däremot att digitaliseringen är relativt svag, istället har de nyrekryterade cheferna sadlat om och prioriterar digitala tjänster och produkter i allt större utveckling. Något som innebär att Företag A satsar mer på deras digitala plattform, digital kommunikation både internt och externt samt nya systemstöd som ska ersätta gamla system. Företag B fortsätter utnyttja digitaliseringen som ett effektivt organisationsverktyg och upplever att deras digitala tjänster faktiskt resulterat i en högre närhet till varandra. Deras finansiella satsningar baseras därmed på att utgå från deras starka digitaliserade grund och göra ytterligare förvärv, utvecklande av interna processer och effektivisering av tröga rutiner.

6.1.2. Hur har digitaliseringen påverkat organisationens arbetsprocess?

Digitalisering har varit en bärande del av företagets vardag under en lång tid, detta paradigmskifte har haft mindre påverkan på Företag B då deras affärsmodell byggts kring digitalisering sedan start medan Företag A fått anpassa efter skiftande efterfrågan från sina kunder. Med anledning av rådande pandemi, som präglat organisationers vardag det senaste året, menar Företag B att det inte påverkat processen nämnvärt mer än genom en viss omorganisering efter rådande restriktioner. Då Företag A valt att behålla sin nuvarande kontorsrörelse samt belyst dess väsentlighet för organisationens framtid så har pandemin ändrat arbetsprocessen i betydligt större utsträckning. Organisationen fyller en samhällsviktig funktion vilket gjort att de varit tvingade till att fortsätta hålla öppet trots anställdas oro över sin hälsa. För att främja en vidare digitalisering har Företag A lagt större fokus på att skapa incitament för kunder att genomföra sina bankrelaterade affärer utanför kontoret. Detta visar

sig bland annat genom helt digitaliserade låneansökningar samt allt bättre digitala kommunikationsmöjligheter. Svårigheter visar sig dock genom att organisationen inte kan utveckla digitaliseringen utan stöd från en sina ägare, vars digitala plattform Företag A sedermera köper in och implementerar med en lokal betoning. Finns det delar av plattformen som Företag A:s medarbetare eller kunder upplever som underutvecklade är det inte en självklarhet att ägaren delar denna uppfattning, därmed kan problem förbli olösta under en längre tid. Företag B har inte samma problematik, som en egen organisation där de själva sköter utvecklingen av sin digitala plattform kan de analysera en stor mängd data och därmed snabbt identifiera skiften i kunders efterfrågan. Detta faktum i kombination med att de är uppbackade av en utav landets största koncerner gör att de även kan ta inspiration från denna partner i syfte att utveckla sina digitala verktyg. Ett nytt aktivitetsbaserat arbete har gjort att anställda kan konversera och byta idéer på ett helt annat sätt än tidigare vilket frambringt ett större engagemang samt meningsskapande hos de anställda enligt respondenterna. Även om det är tidiga dagar med det nya arbetssättet får vi intryck att det även lett till en ökad arbetskapacitet och produktivitet. Detta ger organisationen ytterligare skjuts i rätt riktning med koppling till den rådande, höga utvecklingshastigheten.

Med hänsyn till deras mindre kompatibla digitala plattform så har Företag A sin styrka som institution, i förening med en lokal förankring som skapar personlighet kan de uppvisa en annan trovärdighet jämfört med exempelvis Företag B. Då branschen sett ett stort antal finansiella kriser genom åren så har Företag A fördelen av erfarenhet, samtalen med respondenterna poängterar detta faktum. Organisationen har, trots en allmän osäkerhet kring det ekonomiska läget vilket pandemin fortsatt bidragit till, uppvisat rekordresultat de senaste tre åren. Ett resultat som tyder på att deras modell är fortsatt relevant och välfungerande även i en föränderlig omvärld. Möjligheterna som öppnats för Företag A, med anledning av pandemin, är att locka fler kunder som fortsatt vill ha möjligheten till fysisk kontakt på kontor där digitaliseringen alltjämt ses som ett komplement. Genom att anställa personal som kombinerar personliga egenskaper med ett digitalt tänk kan de utmärka sig när det kommer till service mot kund vilket visat sig i marknadsundersökningar där deras kunder representerar landets mest nöjda.

6.1.3. Hur skiljer sig ledarskapet mellan Företag A och B?

Slutligen enligt studiens syfte och frågeställning identifierar vi olika organiseringsformer när det berör Företag A och B. Likheter mellan organisationerna hittas främst i ett stort antal mellanchefer som står i kontrast till utvecklingen där mellanchefer ses som ett signalement för hierarki. Utvecklingen hos Företag A har lett till ett större fokus på kompetens vilket visat sig genom implementering av flertalet avdelningar för mer specifika arbetsuppgifter där en mellanchefer installerats som ansvarig. Ledaren praktiserar här, i regel, modernt ledarskap där målet är att ge mening i det dagliga arbetet samtidigt som de agerar moraliskt stöd vid problematiska situationer. Respondenterna talade mycket i sedvanliga ledarskapstermer som vikten att få med samtliga på omställningen samt bidra med stöttning och vägledning vid hinder på resans gång. Detta kan ses som negativt i en digitaliseringskontext men organiseringsformen, centrerad kring ledarskap, behålls till följd av framgångsrika resultat vilket, med enkelhet, bidrar till en mindre grad av förändringsbenägenhet. För att motverka ett lidande förändringsledarskap och i syfte att följa utvecklingen föredrar organisationen att rekrytera externt snarare än internt, detta för att bidra med nya idéer och värdeströmmar. Då studien saknar medarbetarnas perspektiv är det svårt att dra direkta slutsatser om Företag A:s strategi kring valet av organiseringsform vilket vidare forskning kan inrikta sig på.

Företag B har, till följd av ett nytt aktivitetsbaserat arbetssätt, börjat röra sig ifrån nyttjande av mellanchefer där betoning skiftat till ett större ansvarstagande från de anställda. Omorganiseringen är i ett tidigt stadie vilket gör att mellancheferna fortsatt har en viktig roll att spela, inte minst när det kommer till att agera föredöme vid implementering av de nya processerna. På sikt vill organisationen röra sig mot ett mer autonomt självledarskap där individerna styr sina egna arbetsprocesser samt utvärderar resultatet efter de mål de satt upp för sig själva. Ledarnas roll i denna process är att säkerställa individernas effektivitet och fortsatta motivation till arbetet, allt för de inte ska erhålla en känsla av mättnad eller bekvämlighet. Då Företag B är ett exempel på en nykomling i sammanhanget kan behovet av förändring framstå som större, detta för att synas och höras i en konkurrenskraftig bransch. Genom detta förblir förändringsledarskapet starkt och högst relevant inom organisationen.

6.2. Slutsats

Organisationsstruktur

- Digitaliseringen har påverkat organisationens infra- och arbetsstruktur. I takt med utvecklingen sker det en förändring av nuvarande yrkesroller och omskrivning av traditionella arbetsbeskrivningar. En del positioner är reaktivt skapade som en effekt av digitaliseringen och en del proaktivt, för att bibehålla och skapa tillväxt i en ny era.
- Organisationsstrukturen påverkas av företagskulturen, där historiska företag uppvisar svårigheter till att radikaliseras och uttradera gamla vanor till följd av institutionalisering. Detta hämmar arbetet med digitalisering. För mer nyetablerade bolag representerar digitalisering och förändringsarbete en form av norm, där innovation står i centrum. I branscher med hög grad av konkurrens blir det än viktigare för nykomlingar att synas och höras genom mer frekvent förändringsarbete.

Verksamhetsstyrning

- Digitalisering har bidragit med en skillnad i verksamhetsstyrningen där kommunikationen blivit mer öppen och transparent. Även traditionella bolag har rört sig ifrån en mer hierarkisk trappa där mellanchefer samt medarbetare förväntas vara med och driva förändringsarbetet.
- Företag B - har blivit mer flexibla, agila och innovativa som nischbank, starkare utlåningsmöjligheter efter det nya samarbetet det vill säga ökad finansiell styrka att konkurrera med.
- Företag A - har blivit flexibla genom ökad digitaliserad infrastruktur som påskyndar kommunikation mellan både interna avdelningar och intressenter.

Arbetsprocesser

- Digitaliseringen har påverkat organisationer att bli mer flexibla och arbeta mer agilt för att möta kundernas krav på helhetstjänster, eftersom tillgängligheten till information, vilket således ger kunden mer kunskap om eventuella produkter samt tjänster.
- Digitaliseringen har påverkat organisationers arbetsprocess, där skeendet banat väg för positiva faktorer såsom fler kontaktmöjligheter, ett större fokus på utvecklande av digitala tjänster samt gjort företagen mer lättillgängliga.

Förändringsledarskap

- Digitaliseringen har påverkat förändringsledarskapet genom en allt snabbare utveckling, vilket pandemin har bidragit till att intensifiera. Utvecklingen efterfrågar en förnyad kompetens och ledning, som tar alternativa organiseringsformer än ledarskap i åtanke.
- Digitaliseringens exponentiella utveckling avkräver ett kontextuellt ledarskap i allt större utsträckning, eftersom fenomenet och dess användningsområden skiljer sig markant från bolag till bolag.
- Traditionella bolag använder fortsatt modernt ledarskap i hög utsträckning medan nischade bolag beaktar alternativa organiseringsformer till följd av digitalisering.

6.2.1. Reflektion

Slutsatsen är grundad på vårt empiriska material, vilket innehåller insamlade data från två medelstora till stora organisationer med nio stycken utförda chefsintervjuer. Valet av två organisationer har till viss grad ökat studiens chans för branschspecifik generalisering, för att möjliggöra ett större resultat till generalisering hade ett större urval varit ett viktigt krav. Sedan har vi gjort överväganden om att samtliga intervjuer med Företag B har varit via en videotjänst och inte fysiskt på plats, som med Företag A, vilket har begränsat vår möjlighet att tolka och reflektera över *hur* respondenterna återger sina svar. Däremot kunde vi fortfarande tolka deras kroppsspråk till deras svar, vilket berikade dialogen och skapade en viss personlig kontakt. Vidare är valet av abduktiv forskningsansats en utmaning, för risken är att forskarna kan bli påverkade av förförståelse till området, samt influeras av tidigare forskningsstudier. Detta kan innebära att abduktiv forskning kan bli partisk, som således ökar kraven på forskarnas förmåga att arbeta fördomsfritt och det har vi kontinuerligt reflekterat över. Med hänsyn till detta har vi till vår fulla förmåga försökt att genomgående hålla undersökningen objektiv, vilket är tillsynes svårt inom kvalitativa undersökningar men det är något vi anser har uppnått.

6.2.2. Implikationer

Vi anser att utifrån vårt forskningsarbete finns det möjligheter för vidare forskning inom detta område, i allmänhet att undersöka ett större urval av företag inom bank- och finansbranschen och i synnerhet inkludera medarbetarperspektivet. Med hänsyn till vår studie kan vi fastställa att digitaliseringen har påverkat dem organisationer vi har undersökt, även haft inverkan på våra respondenters chef- och ledarskap. Vi har undersökt en bransch, med endast två jämförande organisationer, vilket begränsas oss att konstatera något om resterande företag men vi kan enkelt göra branschspecifika uttalanden. Däremot kan vi inte uttala oss om organisationer utanför denna bransch. Sedan anser vi att inkluderandet av medarbetarperspektivet hade varit ett stort bidrag till liknande forskning, eftersom vi endast har utfört chefsintervjuer vilket utgör ett gap mellan aktörernas förståelse och upplevelse kopplat till digitaliseringen. Vidare hade framtida forskning gagnats av en undersökning gällande genusperspektivet inom ledarskapsområdet, för att studera skillnaderna mellan dem under en situationsanpassad kontext.

7. Källförteckning

- Aarons, G., Hurlburt, A. & Horwitz, M. (2011). Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice Implementation in Public Service Sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Vol. 38(1), ss. 4-23. DOI:10.1007/s10488-010-0327-7
- Adizes, I. (2014). Change and Its Repercussions for the Banking Industry. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. Vol. 3(1), ss. 5-8. DOI:10.2478/jcbtp-2014-0001.
- Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (2013). *Det mogna tjänstesamhällets förnyelse: Affärsmodeller, organisering och affärsrelationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahmad, A. & Cheng, Z. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*. Vol. 47(2), ss. 1–18. DOI:10.1177/0091026017753645.
- Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Akin, G., Dunford, R. & Palmer, I. (2009). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. New York: McGraw Higher Education.
- Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (2017). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3e uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T. & Luoma-aho, V. (2019) Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*. Vol. 15(2), ss. 205–225. DOI: 10.1177/1742715019826426.
- Barnir, A., Gallagher, J-M. & Auger, P. (2003) Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18(6), ss. 789-814. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00030-2
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21(3), ss. 422–438. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.03.007.
- Bhatta, N. (2021). Emerging Ethical Challenges of Leadership in the Digital Era: A Multi-Vocal Literature Review. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 26(1), ss. 30-46.
- Bisnode. (2020). *Data i kristider: Därför hade datadrivna företag bättre förutsättningar att hantera coronakrisen*. <https://www.bisnode.se/kunskap/vara-tankar-om/data-i-kristider/> [2021-03-21]
- Blix, M. (2015). *The economy and digitalization – opportunities and challenges*. Bromma: Svenskt Näringsliv.

- Bohl, K. W. (2019). Leadership as phenomenon: Reassessing the philosophical ground of leadership studies. *Philosophy of Management*. Vol. 18(3), ss. 273–292. DOI: 10.1007/s40926-019-00116-x
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Bughin, J., Kretschmer, T. & van Zeebroeck, N. (2019). Experimentation, Learning and Stress: The Role of Digital Technologies in Strategy Change. *SSRN Electronic Journal*. Vol 31, ss. 1-42. DOI:10.2139/ssrn.3328421.
- Burke, W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. 3. uppl., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnes, B (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*. Vol. 11(4), ss. 445-450. DOI:1080/14697017.2011.630507
- Buss, A., Freeborn, L. & Silva, J. (2016). *The Digital-Ready Bank: How Ready are European Banks for a Digital World*. An IDC Financial Insights White Paper sponsored by SAP.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. Vol. 32(3), ss. 946-967. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275684
- Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J. & Rodríguez-Fernández, F. (2020). The Effect of Banks' IT Investments on the Digitalization of their Customers. *Global policy*. Vol. 11(1), ss. 9-17. DOI: 10.1111/1758-5899.12749.
- Carter, A. D. & McNulty, E. J. (2005). Deregulation, technological change, and the business-lending performance of large and small banks. *Journal of Banking & Finance*. Vol. 29(5), ss. 1113–1130. DOI:10.1016/j.jbankfin.2004.05.033
- Cennamo, C., Dagnino, G.B, Di Minin, A. & Lanzolla, G. (2020). Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery. *California Management Review*. Vol. 62(4), ss. 5–16. DOI:10.1177/0008125620942136.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. Vol. 43, ss. 354-363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell.
- Chin, R & Benne, K.D. (1994). General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. I W.L. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (red.), *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, 4. uppl., Boston: Irwin
- Crevani, L., Hallin, A. & Lindell, E. (2016). *Ledarskap i en digitaliserad värld*. <https://orgsam.se/ledarskap-i-en-digitaliserad-varld-av-lucia-crevani-anette-hallin-och-eva-lindell/> [2021-03-25]

- Czarniawska, B. (1999). *Writing management: organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2008). How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory (red.). I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R.: *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Sage, ss. 769–782.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlström, P., Desmet, D. & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. *McKinsey Insights*.
- Denner, M. S., Püschel, L. C. & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 60(4), ss. 331-349. DOI: 10.1007/s12599-017-0509-x
- Dent, E.B. & Susan, G.G. (1999). Challenging "resistance to change. *The Journal of applied behavioral science*. Vol. 35(1), ss. 25-41. DOI: 236321697
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48(2), ss. 147–160. DOI:10.2307/2095101
- Ekelunds, A. (2016). *Svenska företag digitalt svaga*. <https://digital.di.se/artikel/svenska-foretag-digitalt-svaga> [2021-03-02]
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice. *Public Administration Review*. Vol. 66(2), ss. 1–25. DOI:10.1111/J.1540-6210.2006.00570.X
- Forsberg, B. (2020). *Swedbank: Penningtvätten och lögnerna*. Lind & Co
- Franzén, T. (2009). Företagens och ägarnas rätt till anständighet. I De Geer, H. & Trollestad, C. (red). *Etik i arbetsliv och affärer*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 22–43.
- Frey, C-B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. (114), ss. 254-280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
- From, J. & Holmgren, C. (2000). Hermeneutik och pedagogik. *Nordisk pedagogik*. Vol. 20(4), ss. 219–229.
- Gratton, L. (2011). The End of the Middle Manager. *Harvard Business Review*. Vol. 89 (3), s. 36.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl., Stockholm: Liber.
- Guggenberger, P. & Simon, P. (2020). Getting your organization ready for a digital transformation. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/getting-your-organization-ready-for-a-digital-transformation> [2021-03-01]

- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 44(7), ss. 694-712. DOI 10.1108/IJRDM-09-2015-0140.
- Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill
- Irimiás, A., & Mitev, A. (2020). Change management, digital maturity, and green development: Are successful firms leveraging on sustainability? *Sustainability*. Vol. 12(10), ss.2–13. DOI:10.3390/su12104019
- Jacobsen, D. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Jarvenpaa, S. L & Stoddard, D. B. (1998). Business process redesign: Radical and evolutionary change. *Journal of Business Research*. Vol. 41(1), ss. 15-27. DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00008-8.
- Kashefi, B. (2020). Efter pandemin: Ekonomisk bedömning hösten 2020 - Så säkrar vi svenskt välbefinnande och hållbar tillväxt. https://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/efter_pandemin_ekonomisk_bedomning_2020_webbpdf_1146891.html/Efter_pandemin_ekonomisk_bedomning_2020_webb_2.pdf. [2021-03-18]
- Khandii, O., Vatulia, G., Dykan, V. & Panchenko, S. (2019). Social threats in the digitalization of economy and society. *SHS Web of Conferences*. Vol. 67, s. 6023. DOI:10.1051/shsconf/20196706023.
- Konjunkturinstitutet. (2021). *Omsättningen ökar något i näringslivet*. <https://www.konj.se/statistik-och-data/covid-19-relaterat/extramatningar/2021-03-16-omsattningen-okar-nagot-i-naringslivet.html> [2021-03-20]
- Larsson, A. & Teigland, R. (2019). *Digital Transformation and Public Services: Societal Impacts in Sweden and Beyond*. Routledge: Oxfordshire
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*. Vol. 1(1), ss. 5–41. DOI: 10.1177/001872674700100103
- Lindberg, A. & Odmark, A. (2020). *Digitalisering i spåren av Covid-19*. <https://www.delphi.se/sv/nyheter/it-telekommunikation/digitalisering-i-sporen-av-covid-19/> [2021-04-02]
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83(2), ss. 340-363. DOI: 10.1086/226550
- Moretti, E (2013). *The New Geography of Jobs*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur AB

- Niemand, T., Coen Rigtering, J.P., Kallmünzer, A., Kraus, S. & Maalaoui, A. (2020). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2020.04.008.
- Nguyen, T. (2009). Information technology adoption in SMEs: An integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 15(2), ss. 162–186. DOI:10.1108/13552550910944566
- Orlikowski, W. J. & Hofman J. D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review*. Vol. 38(2), ss. 11–21.
- Packard, P. (2013) Organizational Change: A Conceptual Framework to Advance the Evidence Base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. Vol. 23(1), ss. 75-90. DOI: 10.1080/10911359.2013.739534.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. Vol. 5, ss 63-77. DOI:10.12821/ijispm050104
- Ponsignon, F., Kleinhans, S. & Bressolles, G. (2019). The contribution of quality management to an organisation’s digital transformation: a qualitative study. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 30(2), ss. 1-18. DOI:10.1080/14783363.2019.1665770.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*. Vol. 20(1), ss. 49–65. DOI: 10.1002
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 30(8), ss. 1143-1160. DOI:10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- Regeringskansliet. (u.å). *Regeringens arbete med coronapandemin*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-coronapandemin/>. [2021]
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 2. uppl., New York: Free Press.
- Rövik, K. A. (2004). *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Schmid, H. (2010). Organizational change in human service organizations: Theories, boundaries, strategies, and implementation. I Hasenfeld, I. Y. (red.). *Human services as complex organizations*, 2. uppl., Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 455–479.
- Selznick, P. (1997). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41(2), ss. 270-277. DOI: 10.2307/2393719
- Shufutinsky, A., Deporres, D., Long, B. & Sibel, J. (2020). Shock leadership development for the modern era of pandemic management and preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 13(1), ss. 20-42.

Sköldbberg, K. (2002). *The poetic logic of administration. Styles and changes of style in the art of organizing*. London: Routledge.

Statskontoret (2020). *Digitala investeringar för ökad kvalitet i offentlig sektor*. <https://www.statskontoret.se/nyheter/digitala-investeringar-for-okad-kvalitet-i-offentlig-sektor> [2021-03-20]

Torstensson, S. (2021). *Coronakrisen*. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/coronakrisen/>. [2021-04-01]

Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 11(6), ss. 411-423. DOI: 10.1108/IJWHM-05-2018-0069

Unruh, G. & Kiron, D. (2017). Digital Transformation on Purpose. *MIT Sloan Management Review*, 6e November.

Van Ark, B (2014). *Productivity and Digitalisation in Europe: Paving the Road to Faster Growth*. The Conference Board, the Lisbon Council.

Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy Of Management Perspectives*. Vol. 25(3), ss. 58-74.

Van der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*. Vol. 18(6), ss. 842-865. DOI:18.10.1080/14719037.2015.1045020.

Warren, R. L., Rose, S. M. & Bergunder, A. F. (1974). *The structure of urban reform. Community Decision Organizations in stability and change*. Lexington, MA: Lexington Books

Whittington, R. & Pettigrew, A. (1999). Change and Complementaries in the New Competitive Landscape: A European Panel Study 1992–1996. *Organization Science*. Vol. 10(5), ss. 583–600. DOI: 10.1287/orsc.10.5.583.

Wixström, J. (2021) *Minns ni för ett år sedan*. <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/7KmG1K/minns-ni-for-ett-ar-sedan>[2021-04-01]

Worley, C. G., Hitchin, D. E. & Ross, W-R. (1996). *Integrated Strategic Change: How Organizational Development Builds Competitive Advantage*. Ft press.

8. Bilaga

8.1. Intervjuguide

Inledning

1. Vad är din position i företaget och vad har du för arbetsbakgrund?

Målsättning

1. Vad är din definition och uppfattning kring digitaliseringen idag?
2. Hur betydelsefullt är digitaliseringen för Er?
 - a. Hur väl förberedda är er organisation inför vidare digitalisering?
 - b. Vad är er målsättning och drivkraft med digitaliseringen?

Bedömning

1. Hur skulle du vilja placera er organisation i arbetet med digitaliseringen?
2. Under senare tid har vi sett en kraftig ökning i utvecklingshastigheten,
 - a. Vilka möjligheter för organisationen kan du identifiera med detta?
 - b. Vilka utmaningar ser du med denna utveckling?
3. Anser du att varje avdelning har tillräckligt med resurser eller mandat för att påverka processen?
4. Vad är enligt dig något som är i stort behov av ökad digitalisering? Ex. något som fortfarande upplevs underutvecklat.
5. Hur är engagemanget bland medarbetarna?
 - a. Har det uppstått motstånd mot förändringarna?
6. Kopplat till digitaliseringens utvecklingshastighet, vad är din uppfattning kring den aktuella konkurrenssituationen med alltfler digitala affärsmodeller?
 - a. Vilka styrkor och svagheter upplever du att just er organisation har?
 - b. Vad anser du vara viktigt för er organisation så ni fortsätter vara konkurrenskraftiga?

Strategi

1. Upplever du att ni har en digitaliseringsstrategi som är tydlig och tillräckligt ambitiös?
 - a. Har denna strategi förändrats under pandemin?
 - b. Eller, har ni utformat en tillfällig under rådande omständigheter?
2. Har du tidigare erfarenhet av förändringsprojekt?
 - a. Vad anser du är essentiellt inom organisationen för en lyckad digitalisering?
 - b. Vilka egenskaper/kompetenser är avgörande kopplad till föregående fråga?

Taktik/Metod

1. Har ni någon konkret taktik i hur ni påbörjar ett förändringsarbete?
 - a. Exempelvis metoder i hur ni klargör vision och mission, planerar eller skapar engagemang till förändringen
2. Tillämpar ni någon särskild digitaliseringsstrategi eller förändringsmetod?
3. Har ni behövt genomföra några större organisationsförändringar som har varit en direkt eller indirekt kopplat till den digitala utvecklingen?
4. Vilka avdelningar eller personer har ett betydande inflytande i förändringsarbetet?
5. Hur upplever du att din, personliga styrning påverkats av digitaliseringen?

Utvärdering/Resultat

1. Hur har digitaliseringen påverkat er organisation?
 - a. Affärsmodellen?
 - b. Särskilda avdelningar har påverkats av digitaliseringen?
 - c. Särskilda betydande arbetsmoment som påverkats?
2. Upplever ni att era metoder i förändringen uppnår önskade resultat?
3. Hur ser er digitala plattform ut idag?
 - a. Hur har den utvecklats från start och hur är responsen från era kollegor?
4. Har ni under förändringsarbetet upptäckt vissa svårigheter eller hinder med en vidare digitalisering?
 - a. Ex. kompetens eller erfarenhet med digitala verktyg
5. Hur upplever du att kommunikationen fungerar i företaget?
 - a. Har den förbättrats eller försämrats i takt med utvecklingen?
6. Hur har er arbetsprocess påverkats av digitaliseringen?
 - a. Hur har den påverkats av pandemin?
 - i. Har ni haft goda förutsättningar för att lyckas med omställningen?
7. Hur upplever du att digitaliseringen har påverkat medarbetarna utifrån:
 - a. Generation, kompetens, stresshantering, engagemang, produktivitet
 - b. Hur hanterar du det som chef?
8. Hur upplever du digitaliseringen har påverkat er intressentrelation?
9. Hur upplever du att ditt ledarskap har främjat er digitalisering?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator](mailto:registrator@hi-boras.se)