CHALMERS

Analys av digital mognad på en icke-vinstdrivande organisation

- Skapande, genomförande & analys

Digital maturity assessment at a non-profit organization

- Creation, implementation & analysis

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

JOHN BERGGREN
ERIK ENGBERG
JONAS HARSTRÖM
FREDRIK INGELSSON
GUSTAF SAMUELSSON
EMANUEL SANNE

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för innovation och R&D management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2017
Kandidatarbete TEKX04-17-07

Förord

Denna rapport är ett resultat av ett kandidatarbete som utförts under vårterminen 2017 på avdelningen Innovation och R&D Management vid institutionen Teknikens Ekonomi och Organisation på Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg. Rapportförfattarna vill uttrycka tacksamhet till handledare Gouthanan Pushpananthan, doktorand på Teknikens Ekonomi och Organisation, för stöd och vägledning under arbetets gång.

Kandidatarbetet genomfördes på uppdrag av den anonymiserade biståndsorganisationen ABC. Kontaktperson, på Organisation ABC, förtjänar ett stort tack för insatser och engagemang under arbetets gång. Vidare vill rapportförfattarna tacka samtliga anställda på Organisation ABC som bidragit genom sin medverkan i intervjuer, enkätundersökning samt genom sin gästfrihet då datainsamlingen genomfördes.

Rapportförfattarna vill tacka följande personer som har varit behjälpliga i arbetet på ett eller annat sätt: Erik Bohlin för givande diskussioner, Hans Malmström för handledning, Fredrik Nilzén och Agneta Björnsjö på Accenture för vägledning, Sara Landfors för intressanta diskussioner om begreppet digital mognad samt Iva Urbanek för medverkan i en testintervju. Utan er input skulle inte detta arbete varit möjligt att genomföra.

Förhoppningsvis har vi tillsammans, på ett eller annat sätt, bidragit till insikter om de utmaningar digitaliseringen innebär för organisationer och hur de kan hanteras. Dessutom hoppas vi att arbetet varit av värde för Organisation ABC och att det kan agera vägledare i deras framtida arbete.

Rapportförfattarna har fått insikt i vilket engagemang, driv och vilken glöd de anställda på Organisation ABC har för människors lika rättigheter runt om i världen. Således är det på sin plats att hylla och tacka samtliga personer på, och utanför, Organisation ABC som kämpar för en bättre värld.

Chalmers Tekniska Högskola
Göteborg, Sverige
12 maj, 2017

John Berggren
Erik Engberg
Jonas Harström
Fredrik Ingelsson
Gustaf Samuelsson
Emanuel Sanne

Abstract

Digitalization describes the social change that the development of new digital technology entails. Information previously used to be analogue is now being communicated increasingly digitally. For organizations, digitalization is a volatile and rapidly changing environment, furthermore, traditional ways of creating value are threatened, while enormous opportunities for new, efficient workflows are emerging. How an organization succeeds in responding to the threat as well as exploiting the potential of digitalization is crucial to its future competitiveness.

There are currently a number of models to investigate an organization's ability to successfully utilize digital tools. Overall, the models place great emphasis on the efficient use of these digital tools. These models miss the adjustments an organization has to make as a result of digitalization that does not directly involve the use of a digital tool. Thus, there is a need for a more comprehensive way of investigating organizations' ability to cope with the effects of digitalization. This report therefore examines the concept of digital maturity in an attempt to do just that. The report was initiated on behalf of an organization, for the sake of anonymity called "Organization ABC", who wanted to investigate their ability to handle digitalization.

The purpose of this study is divided into two parts, first and foremost, the study will contribute to increased knowledge of digital maturity by identifying and studying important areas, as well as their mutual factors. The study also aims at studying and analyzing these identified factors at Organization ABC and presenting the core problems the organization experiences.

The work began with a meta analysis of the concept of digital maturity. The meta analysis identified four key areas that are crucial to organizations' digital maturity: Strategy, Leadership, Culture & People and IT-usage. The meta study was followed up by a literature study where the respective areas were studied to identify inherent factors. The literature study resulted in an analysis basis from which it is possible to study organizations' digital maturity. To fulfill the second purpose of the study, a primary qualitative and secondary quantitative study of Organization ABC was conducted based on the analysis basis.

The study's empirical data was analyzed to identify which core problems prevent the Organization ABC from successfully managing digitalization. From this analysis, four core issues were identified: scarce resources, unclear allocation of responsibilities, leaders do not properly promote digitalization, and finally, a deficient IT infrastructure. These problems, in the long run, lead to a distrust of IT and a negative spiral that inhibits the will to change.

Sammanfattning

Digitalisering beskriver den samhälleliga förändring som utveckling av ny digital teknik medför. Information som tidigare var analog förmedlas nu allt mer digitalt. För organisationer innebär digitaliseringens framfart en volatil och snabbt föränderlig miljö, dessutom hotas traditionella sätt att skapa värde samtidigt som enorma möjligheter till nya effektivare arbetssätt träder fram. Hur en organisation lyckas bemöta hoten likaså utnyttja de möjligheter digitaliseringen medför är avgörande för dess framtida konkurrenskraft.

Det finns i dagsläget ett antal modeller för att undersöka en organisations förmåga att framgångsrikt nyttja digitala verktyg. Överlag lägger modellerna stort fokus vid effektiv användning av dessa digitala verktyg. Dessa modeller missar de anpassningar en organisation måste göra som en följd av digitalisering som inte direkt innefattar användandet av ett digitalt verktyg. Här framträder således ett behov av ett mer heltäckande sätt att undersöka organisationers förmåga att hantera digitaliseringens effekter. I denna rapport undersöks därför begreppet digital mognad i ett försök att göra just detta. Rapporten initierades på uppdrag av en organisation, som av anonymitetsskäl benämns “Organisation ABC”, som önskade undersöka sin förmåga att hantera digitaliseringen.

Syftet med denna studie är tvådelat, först och främst skall studien bidra med ökad kunskap om digital mognad genom att identifiera och studera betydelsefulla områden, samt deras inbördes faktorer. Studien syftar även till att studera och analysera dessa identifierade faktorer hos Organisation ABC och presentera kärnproblemen organisationen erfar.

Arbetet inleddes med en metastudie av begreppet digital mognad. Metastudien identifierade fyra områden som är avgörande för organisationers digitala mognad: Strategi, Ledarskap, Kultur & Människor och IT-användande. Metastudien följdes upp av en litteraturstudie där respektive områdes studerades för att identifiera inneboende faktorer. Litteraturstudien resulterade i ett analysunderlag utifrån vilket det är möjligt att studera organisationers digitala mognad. För att uppfylla studiens andra syfte genomfördes en primärt kvalitativ och sekundärt kvantitativ studie av Organisation ABC med utgångspunkt i analysunderlaget.

Studiens empiriska data analyserades för att identifiera vilka kärnproblem som hindrar Organisationen ABC för att på ett framgångsrikt sätt hantera digitaliseringen. Ur denna analys identifierades fyra kärnproblem: knappa resurser, oklar fördelning av ansvar, ledare premierar inte digitalisering samt slutligen en bristfällig IT-infrastruktur. Dessa problem leder i förlängningen till en misstro till IT samt en negativ spiral som hämmar viljan att förändras.

Ordlista

Digitisering - Omvandling från analog information till digital information.

Digtalisering - Samhällsförändringen som digitiseringen för med sig då digitala verktyg används i större utsträckning.

Digital transformation - Användandet av digitala teknologier i syfte att åstadkomma organisatorisk utveckling.

Digital mognad - En organisations förmåga att hantera det turbulenta klimat som digitaliseringen medför, genom att känna av sin omgivning och anpassa verksamheten därefter med hjälp av IT som en resurs.

Vinstdrivande organisation - En organisation var syfte är att generera största möjliga vinst till deras ägare.

Icke-vinstdrivande organisation - En organisation vars syfte inte är att dela ut vinst till ägare, utan allt ekonomiskt överskott investeras åter i verksamheten.

Agilitet - En företagsfilosofi som avser en organisation förmåga att lyckas vara verksamma inom föränderliga miljöer.

Agil kultur - Förmågan i organisationens kultur att följa digitaliseringens volatilitet.

Operationell personal - Anställda vars syfte är att bedriva operationella arbetsprocesser.

Område - En uppdelad beståndsdel av digital mognad.

Faktor - Ett element inom ett område.

Innehåll

1 Inledning ... 1
1.1 Bakgrund ... 1
1.1.1 Den digitala utvecklingen och dess begrepp ... 1
1.1.2 Problematiken med att definiera hur väl en organisation hanterar digitalisering ... 2
1.1.3 Biståndsorganisationen ABC ... 3
1.2 Syfte ... 3
1.3 Frågeställningar ... 4
1.4 Avgränsningar ... 4
1.5 Rapportens disposition ... 4
2 Metod ... 5
2.1 Studiens upplägg ... 5
2.2 Metaanalys ... 7
2.3 Litteraturstudie ... 7
2.4 Datainsamling ... 8
2.4.1 Metodval ... 8
2.4.2 Utformning av intervjuer ... 9
2.4.3 Urval av intervjuobjekt ... 9
2.4.4 Genomförande av intervjuer ... 10
2.4.5 Enkät ... 12
2.5 Bearbetning och analys av data ... 13
2.5.1 Bearbetning och analys av intervjudata ... 13
2.5.2 Bearbetning och analys av enkätundersökning ... 13
2.6 Studiens forskningskvalitet ... 13
2.6.1 Validitet ... 14
2.6.2 Tillförlitlighet ... 14
2.6.3 Generaliserbarhet ... 14
2.6.4 Objektivitet ... 14
2.7 Källkritik ... 14
3 Begreppet digital mognad ... 16
3.1 Definition av digital mognad ... 16
3.2 Förklaring av analysunderlagets fokusområden ... 17
4 Litteraturstudie ... 18
4.1 Strategi ... 19
4.1.1 Utformning av strategi ... 20
4.1.2 Gemensam målbild ... 21
4.1.3 Holistisk aspekt ... 21

4.1.4 Agil aspekt 21
4.1.5 Intressentorienterad aspekt 22
4.1.6 Ambidexter aspekt 22
4.2 Ledarskap 23
4.2.1 Leda digital transformation 24
4.2.2 Leda en agil organisation 26
4.2.3 Leda innovation 27
4.3 Kultur & Människor 28
4.3.1 Agil Kultur 30
4.3.2 Inställning till ny teknik 32
4.4 IT-Användning 34
4.4.1 Tillgodose intressenters önskemål 35
4.4.2 Innovera och utveckla processer 36
4.4.3 Innovera och utveckla affärsmodeller 36
4.5 Icke-vinstdrivande organisationer 37
4.5.1 Strategi 37
4.5.2 Ledarskap 38
4.5.3 Kultur & Människor 39
4.5.4 IT-användning 39
5 Empirisk Data 41
5.1 Strategi 41
5.1.1 Utformning av strategi 41
5.1.2 Gemensam vision 41
5.1.3 Holistisk aspekt 42
5.1.4 Agil aspekt 42
5.1.5 Intressentorienterade aspekt 43
5.1.6 Ambidexter aspekt 43
5.2 Ledarskap 44
5.2.1 Leda digital transformation 44
5.2.2 Leda agil organisation 45
5.2.3 Leda innovation 45
5.3 Kultur & Människor 46
5.3.1 Agil kultur 46
5.3.2 Innovativ kultur 47
5.3.3 Lärande kultur 48
5.3.4 Inställning till ny teknik 48
5.4 IT-Användning 48

5.4.1 Tillgodose intressenternas önskemål ... 49
5.4.2 Innovera och utveckla processer ... 49
5.4.3 Innovera och utveckla affärsmodeller ... 50
6 Analys ... 51
6.1 Strategi ... 51
6.2 Ledarskap ... 52
6.3 Kultur & Människor ... 54
6.4 IT-Användning ... 55
6.5 Sammanvävande analys ... 57
7 Slutsats ... 61
8 Diskussion ... 63
8.1 Analysunderlag ... 63
8.2 Applicering av Analysunderlag på Organisation ABC ... 64
8.3 Hållbar Utveckling ... 64
8.3.1 Hållbar Utveckling och Digitalisering ... 64
8.3.2 Hållbar Utveckling och Organisation ABC ... 65
9 Källförteckning ... 66
Appendix 1: Slutgiltlig Intervjumall ... 75
Appendix 2: Testintervjumall ... 77
Appendix 3: Enkät ... 78
Appendix 4: Sammanställning av konsultfirmors fokusområden vid bedömning av digital mognad ... 81

1 Inledning

Följande kapitel redogör för vad som föranlett denna rapport samt för hur den är utformad och avgränsad. Här ges en introduktion till de begrepp som i dagsläget används för att beskriva digitala teknologier och dess utveckling. Vad dessa begrepp definierar och vad de misslyckas med att definiera ligger till grund för problembilden som denna rapport tar avstamp i. Utifrån den identifierade problembilden formuleras ett syfte samt frågeställningar som rapporten ämnar behandla och slutligen besvara.

1.1 Bakgrund

Denna rapport initierades på uppdrag av en biståndsorganisation som i rapporten benämns "Organisation ABC" av anonymitetsskäl. I samband med ett initiativ rörande organisationens interna kommunikation ville de undersöka sin digitala mognad. Mer specifikt ville de undersöka hur kapabla de som organisation är att nyttja digitala medel inom organisationen och samtidigt på ett flexibelt sätt förändra kanaler och teknik i takt med digital utveckling och förändringar i omvärlden. Digital mognad är ett relativt nytt begrepp utan tydlig definition i litteraturen, varför det inte heller finns någon vedertagen bedömning av en organisations digitala mognad. Således kräver denna undersökning av Organisation ABCs digitala mognad att först ett generellt analysunderlag tas fram.

För att erhålla en god förståelse för svårigheterna med att definiera digitala mognad behöver begreppsförvirringen först redas ut. Nedan följer således en redogörelse för de begrepp som ligger till grund för rapporten samt en bakgrundsbeskrivning av uppdragsgivaren Organisation ABC

1.1.1 Den digitala utvecklingen och dess begrepp

Inom nuvarande akademisk forskning används tre huvudsakliga begrepp för att beskriva den effekt utvecklingen av digitala teknologier har på samhället och organisationer, dessa är digitisering, digitalisering och digital transformation (Khan, 2016; Collin, Hiekkanen, Korhonen, Halén, Itälä, Helenius, 2015; Schreckling & Steiger, 2016).

Digitisering avser omvandlingen från analog information till digital information. Begreppet beskriver således förflyttandet av strukturer och funktioner som tidigare förmedlades analogt till strukturer och funktioner som hanteras digitalt (Schreckling & Steiger, 2016).

Digitalisering används ofta som en synonym för digitisering, detta är dock en felaktig användning av begreppet (Khan, 2016). Begreppet digitalisering går bortom själva övergången till digitalt förmedlad information och innefattar själva samhällsförändringen som digitiseringen för med sig då digitala verktyg används i större utsträckning (Yoo, Lyytinen, Boland Jr, & Berente 2010). Ofta sägs digitalisering innehålla begreppet digitisering i den mening att digitiseringen driver utvecklingen av teknik, vilket är en grundförutsättning för digitalisering (Khan, 2016). Organisationer måste förändras och utnyttja denna teknik för att förbli konkurrenskraftiga, denna förändringsprocess benäms digitalisering (Schreckling & Steiger, 2016). Hur denna förändring tar sig uttryck inom organisationer är framförallt genom att informationsteknologi (IT) utvecklas och används i allt större utsträckning (McAfee & Brynjolfsson, 2008). Det är dock viktigt att tydliggöra att digitalisering inte påverkar organisationer enkom genom användandet av IT. Utvecklingen fortsätter bortom verktyg och innebär numer förändring av traditionellt värdeskapande. Vidare övergår IT alltmer från att vara ett verktyg som underlättar skapande av tjänster eller produkter, till att vara en del av verksamhetens erbjudande. Den höga utvecklingstakten har lett till att digitaliseringen kan ses som en kontinuerlig förändringsprocess som leder till snabba skiften i intressenters förväntningar samt att möjligheter och

hot introduceras på marknaden i högre takt. Ett organisationsklimat med dessa förhållanden benämns av Salmela, Lederer & Reponen (2000) som turbulent. Att som organisation följa och vara ledande inom en allt mer digitaliserad värld handlar därför inte om att köpa det för tillfället bästa systemet eller arbeta fram de effektivaste IT-rutinerna, utan om att i grunden kunna förändras i synergi med digitalisering (Andervin, Jansson, 2016).

Digital transformation är enligt Khan (2016) effekten av digitalisering, det vill säga det faktiska genomförandet av en digitalisering. Sett till individer, organisationer och samhället i stort är digital transformation den utökade användningen av digital teknik. Schreckling och Steiger (2016) presenterar en definition där digitaliseringen kan ses som ett paraplybegrepp för digital transformation och digital innovation. Digital transformation beskrivs i detta sammanhang som ett företags arbete med ny digital teknik. Digital innovation är emellertid ett separat begrepp som syftar till en organisations förmåga att utnyttja digitala medel för att utvecklas. Ytterligare en definition presenteras av Bounfour (2015) där han beskriver digital transformation som utveckling inom användandet av digitala artefakter, system och symboler, inom och runt en organisation. De olika definitionerna av digital transformation tar samtliga in olika aspekter. Det som dock är genomgående är att digital transformation är en organisatorisk förändring driven av användandet av digitala teknologier. Denna rapport kommer således använda den definition som Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch (2013) formulerade då den fångar essensen av begreppet; Digital transformation är användandet av nya digitala teknologier i syfte att åstadkomma organisatorisk utveckling.

1.1.2 Problematiken med att definiera hur väl en organisation hanterar digitalisering

Det finns, som ovan nämnt, begrepp för att beskriva den digitala teknologins utveckling. Något som är mer svårdefinierat är hur väl en organisation hanterar denna kontinuerliga förändring. Det finns en rad begrepp som på ett eller annat sätt behandlar hur väl en individ, organisation eller ett land använder IT. Dessa inkluderar E-readiness, E-maturity, ICT-maturity och IT-Maturity (Mutula & Brakel, 2006; Moolman & Blignau, 2007; Kien, Son & Giang, 2013; Galup, Dattero, Quan & Conger, 2007). Något som alla dessa begrepp har gemensamt är att de fokuserar på själva användandet av IT och är således tätt kopplade till organisationers förmåga att driva digital transformation. Kane (2017) menar att digitaliseringen gör det nödvändigt för organisationer att förändra och forma verksamheten på sätt som inte bara involverar användande eller implementering av ny teknologi, något som alla ovan nämnda begrepp misslyckas att adressera och menar därför att det krävs ett bredare och mer heltäckande begrepp.

Digital transformation beskrevs ovan som en organisations utveckling inom användandet av digitala artefakter, system och symboler, inom och runt organisationen och blir enligt Kanes (2017) resonemang inte tillräckligt för att klara av digitaliseringens utmaningar. Därför menar han att uttrycket digital transformation inte fångar hela bilden av det arbete en organisation måste göra för att följa digitaliseringen. Han introducerar istället uttrycket digital mognad och menar att det ger en mer representativ bild av hur organisationer bör förhålla sig till digitalisering (Kane, 2017). Till exempel menar Kapoor & Klueter (2016) att ett företags organisationsstruktur och beslutsfattande kan ändras för att mer effektivt kunna fånga upp nya trender. Således en förändring som inte är direkt kopplad till användandet av en ny teknologi. Aspekter likt denna menar Kane (2017) att digital mognad, till skillnad från begreppet digital transformation, lyckas inkludera.

Då digital mognad omfattar betydligt mer än investeringar i ny teknik är begreppet i sig väldigt komplext (Ek, Widerstedt, & Bager-Sjögren, 2016). Något som i kombination med att vara ett tämligen nytt område har mynnat ut i olika tolkningar av dess innebörd. Det har således identifierats ett behov av att undersöka begreppet digital mognad samt att studera vad begreppet omfattar.

1.1.3 Biståndsorganisationen ABC

Enligt Salamon och Anheier (1997) definieras en privat icke-vinstdrivande organisation av ett flertal egenskaper. Den mest karaktäristiska egenskapen är att de inte delar ut vinst till ägare av organisationen utan allt ekonomiskt överskott investeras åter i verksamheten. Vidare i rapporten definieras, för tydlighetens skull, en biståndsorganisation som en privat icke-vinstdrivande organisation vars syfte är att ägna sig åt biståndsverksamhet.

Organisation ABC är en svensk biståndsorganisation som arbetar med mänskliga rättigheter. Organisationen består idag av knappt 100 anställda utspridda över 13 kontor. Huvudkontoret i Stockholm agerar som ett centralt nav för verksamheten och står för administration samt arbetet med organisationens finansiärer. På 10 års tid har Organisation ABC nästan tredubblat antalet anställda och gått från 3 kontor till 13. Dessa kontor ligger på olika platser i världen där alla medarbetare jobbar under olika förutsättningar och i skilda miljöer men mot ett gemensamt mål, mänskliga rättigheter. Att samordna en så geografiskt diversifierad organisation medför stora utmaningar. I synnerhet då expansionen har skett under en kort tid i kombination med de vitt skilda förutsättningar som råder på varje kontor.

Organisationens expansion har föranlett ett internt initiativ hos Organisation ABC som ämnar föra organisationens olika delar närmare varandra genom att se över dess interna kommunikation. Detta ska leda till en mer enhetlig organisation och smidigare kanaler för att ta vara på den stora mängd kunskap och erfarenhet som organisationen besitter. Den interna kommunikationen nyttjar numera allt fler digitala resurser, detta är något som har inkorporerats naturligt över tid och således inte alltid har föranletts av projektplanering. Detta har i sin tur lett till att det finns processer och digitala initiativ som inte är enhetliga inom organisationen. Då det i dagsläget saknas en tydlig bild av hur väl organisationen hanterar digitala verktyg identifierades ett behov av att undersöka just detta. Denna del inkorporerades i det interna initiativ som en stödprocess till målet att uppnå en mer enhetlig organisation. För att ges bästa möjliga förutsättningar att följa digitala trender och lyckas med framtida implementeringar tog Organisation ABC hjälp av rapportförfattarna.

Med en tydlig och djupgående beskrivning av begreppet digital mognad kan de identifierade områdena och dess faktorer ställas i relation till Organisation ABC. Detta fyller två syften, dels tillgodoses uppdragsgivarens önskemål genom att deras nuvarande färdigheter undersöks. Utöver detta ges även värdefull återkoppling kring de identifierade områdena samt dess faktorer, med denna återkoppling kan en indikation ges på huruvida de är lika relevanta som litteraturen föreslår. Denna intention formuleras i till följande syfte.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att (1) bidra med ökad kunskap om digital mognad genom att identifiera och studera betydelsefulla områden, samt deras inneboende faktorer, för verksamheter som upplever digitaliseringens effekter. Vidare ämnar studien att (2) studera motsvarande identifierade faktorer i biståndsorganisationen Organisation ABCs verksamhet för att identifiera kärnproblem som de behöver överkomma för att kunna hantera digitaliseringen på ett framgångsrikt sätt.

1.3 Frågeställningar

För att uppfylla syftet ämnar denna rapport att besvara följande frågeställningar:

1. Vilka områden och dess inneboende faktorer är betydelsefulla för att en organisation ska kunna hantera digitaliseringen på ett framgångsrikt sätt?
2. Vilka kärnproblem måste Organisationen ABC överkomma för att kunna hantera digitaliseringen på ett framgångsrikt sätt?

1.4 Avgränsningar

För rapporten gjordes ett antal avgränsningar, detta i syfte att få relevant och stringent omfattning på rapporten. Studiens analysunderlag avgränsas vid att skapa en övergripande bild av hur respektive område påverkar digital mognad. En djupare undersökning skulle vara möjligt men i denna studie är helhetsbilden prioriterad. Det framställda analysunderlaget ger dessutom endast en bild av hur en generisk organisation bör arbeta med digitalisering och beaktar således inte olika organisationers unika förutsättningar. Vidare värderas inte analysunderlagets olika områden mot varandra, inom studien antas alla områden ha lika stor signifikans för en organisations digitala mognad.

I metaanalysen av konslutfirmors fokusområden vid bedömning av digital mognad identifierades två områden utöver de undersökta i litteraturstudien, ekosystem och IT-säkerhet. Dessa två områden var mindre förekommande än övriga och valdes därför bort för att ge utrymme att fokusera mer på de andra. Anledningen till att aspekten IT-säkerhet finns med i intervjuerna är framförallt för att uppdragsgivaren efterfrågat det och att det ger viss input som är relevant för de övriga områdena

Undersökningen av Organisation ABC kommer endast ta hänsyn till den information studiens intervjuer och enkät av intern personal ger, trots att en studie av organisationens partners och intressenter skulle göra det möjligt att göra en ännu mer heltäckande analys.

Undersökningen av Organisation ABC syftar inte till att utveckla analysunderlaget utan ska endast användas för att studera organisationens digitala mognad.

Vidare ges heller inga generella rekommendationer för hur icke-vinstdrivande organisationer ska arbeta med digital mognad.

1.5 Rapportens disposition

Rapporten är indelad i åtta kapitel. I kapitel 1 ges en inledning till rapporten där en bakgrund till studien presenteras. Utifrån denna givna bakgrund presenteras sedan problembeskrivning, syfte, frågeställningar samt avgränsningar för rapporten. I kapitel 2 återfinns rapportens metod, där ges en grundlig beskrivning av samtliga tillvägagångssätt som använts under litteraturstudien, datainsamlingen samt dataanalysen. Därefter presenteras, i kapitel 3, både en definition av digital mognad och hur analysunderlaget har härletts från en metaanalys. Vidare innehåller kapitel 4 den litteraturstudie som utgör analysunderlaget i studien. I detta kapitel återfinns därför de områden och aspekter som identifierats som relevanta för en organisations digitala mognad. Denna information presenteras på ett sådant sätt att en läsare av denna rapport inte ska behöva ytterligare information för att på ett tillfredsställande sätt ta till sig rapportens analys och slutsatser. I kapitel 5 presenteras sedan den empiriska data som har samlats in från Organisation ABC. Analysen av den insamlade datan går därefter att läsa i kapitel 6 som sedan följs upp av en slutsats i kapitel 7. Slutligen återfinns en diskussion i kapitel 8 som behandlar analysen av den insamlade datan, reflektioner över de identifierade områdena samt hur detta kandidatarbete relaterar till en hållbar utveckling.

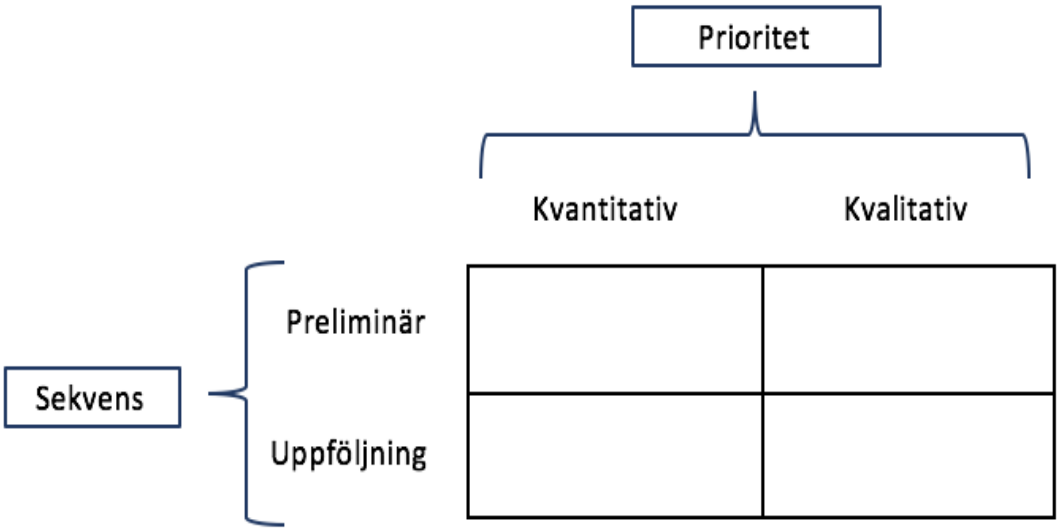
2 Metod

I detta kapitel beskrivs studiens upplägg, litteraturstudie, datainsamling samt hur undersökningens data har analyserats. Slutligen behandlas studiens forskningskvalitet.

2.1 Studiens upplägg

Studien inleddes på uppdrag från Organisation ABC som önskade att få hjälp med att utvärdera sin digitala mognad för att identifiera styrkor och svagheter i organisationen inför framtiden. Studien är således i grunden utformad för att skapa värde för organisationen, något som påverkat såväl studiens fokus som metodupplägg. Studien delades in i två övergripande delar. I del 1 genomfördes en djupdykning i ämnet och begreppet digital mognad och i del 2 applicerades den nyvunna kunskapen från del 1 på Organisation ABC. Med utgångspunkt från dessa två delar konstruerades metodologin för studien. Del 1 innefattade metaanalys och litteraturstudier och del 2 bestod av en datainsamling, analys och problematisering.

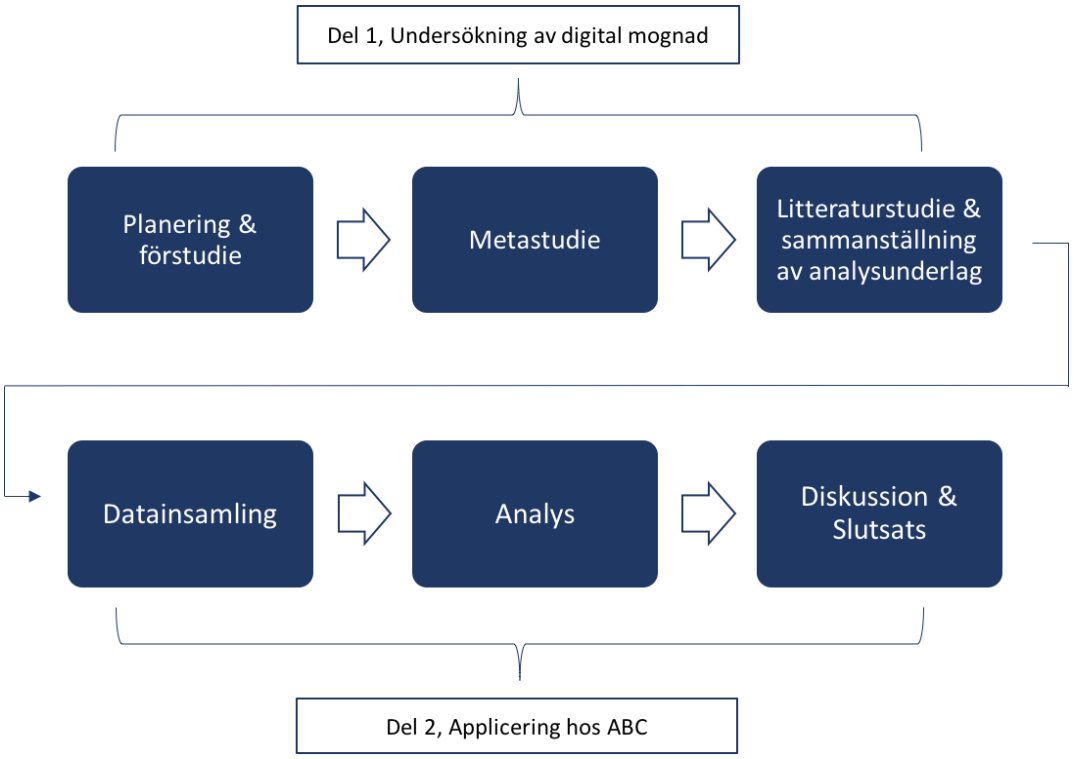
Ett forskningsprojekt bör enligt Blomkvist & Hallin (2015) initieras med att välja forskningsstrategi, kvantitativ eller kvalitativ strategi. För studien valdes dubbla forskningsstrategier, primärt en kvalitativ forskningsstrategi som kompletterades av en sekundär kvantitativ strategi. Studien placerar sig således i det övre högra hörnet samt i nedre vänstra enligt Morgans klassificering som skildras i Figur 2.1 (Bryman & Bell, 2011).



Figur 2.1 Morgans klassificeringsmatris. Matrisen kan användas för att tydliggöra forskningsstrategin (Bryman & Bell, 2011). Denna studie placerar sig i övre högra hörnet och nedre vänstra.

Valet av en kvalitativ forskningsstrategi beror primärt på att digital mognad behandlar en organisations förmåga att hantera digital utveckling, vilket är en förmåga som starkt påverkas av kvalitativa värden såsom strategi, ledarskap, organisationskultur & människor samt IT-användning. Dessutom är områden som organisationer och dess intressenter svåra att mäta objektivt (Denscombe, 2014). Vidare är digital mognad ett ännu outforskat och mångfacetterat område, något som i kombination med studiens utforskande karaktär krävde en djupdykning i ämnet och i uppdragsgivarens organisation, vilket gör en kvalitativ strategi lämplig (Blomkvist & Hallin, 2015). Den kvalitativa delen av studien bestod av en litteraturstudie och semistrukturerade intervjuer.

En kvantitativ forskningsstrategi, i form av en enkätstudie, användes sekundärt som en uppföljningsstudie för att bekräfta och komplettera intervjudatan. Den kvantitativa studien kan således ses som ett sätt att triangulera den kvantitativa datan och ligger således inom ramen för en kvalitativ strategi (Bryman & Bell, 2011). I enkäten ställdes ett fåtal kvalitativa frågor.



Figur 2.2 Studiens arbetsprocess.

Studien består av totalt sex faser, se Figur 2.2, och inleddes med en planeringsfas där studiens syfte formulerades, forskningsstrategi valdes och metod utformades. Under planeringsfasen gjordes en övergripande litteratursökning för att kartlägga nuvarande forskning om digital mognad, vidare intervjuades två representanter från Accenture Sverige i samma syfte. Accenture bidrog med insikter om begreppets komplexitet och värde för organisationer. Dessutom genomfördes en förstudie med intervjuer hos uppdragsgivaren. Avslutningsvis utformades även en övergripande tidsplan. Studiens andra fas bestod av en metaanalys av nuvarande information inom området för att klargöra hur studien förhåller sig till befintlig teori, få ökad förståelse i ämnet digital mognad samt kartlägga vad som bör studeras vid utredning av digital mognad. Studiens tredje fas bestod av en omfattande litteraturstudie med utgångspunkt från metaanalysen för att ta fram studiens analysunderlag. Litteraturstudien innehöll även en undersökning av hur icke vinstdrivande organisationer skiljer sig från vinstdrivande. Under fas fyra applicerades studiens analysunderlag på Organisation ABC genom att utifrån underlaget genomföra en datainsamling hos organisationen. Datainsamlingen bestod av insamling av kvalitativa primärdata genom intervjuer med Organisation ABCs anställda samt insamling av framförallt kvantitativa primärdata genom en enkät, som ovan nämnt ställdes ett fåtal kvalitativa frågor i enkäten. I studiens femte fas analyserades och problemtiserades den insamlade datan från Organisation ABC med utgångspunkt i analysunderlaget för digital mognad. I sjätte och sista fasen avrundades studien med en sammanfattande diskussion där dess övergripande frågeställning besvarades genom en beskrivning av organisationens kärnproblem som de behöver överkomma för att kunna hantera digitaliseringen. Vidare diskuterades även analysunderlagets validitet och generaliserbarhet.

2.2 Metaanalys

Under planeringsfasen genomfördes en övergripande litteratursökning som visade på att det fanns relativt lite forskning kring digital mognad men att begreppet används i större utsträckning vid konsultfirmors försök att beskriva digitala färdigheter som koncept. Konsultfirmorna beskrev dessutom begreppet på vitt skilda sätt. På grund av avsaknaden av forskning och enhetlighet kring begreppets innebörd bedömdes det att ett flertal källor behövde granskas i syfte att bilda en, inom studien använd, begreppsdefinition. I studien genomfördes således en metaanalys för att sammanställa studier och material från flera olika källor och baserat utifrån detta dra egna slutsatser (Cheung, 2015).

Under metaanalysen undersöktes begreppet digital mognad och vad det innebär för organisationer. Slutprodukten var en begreppsdefinition samt en beskrivning av de områden som, enligt undersökta konsultrapporter, i största utsträckning påverkar en organisations digitala mognad.

Metaanalysen av konslutrapporterna utgick från process kallad kodning, vilket är den huvusakliga processen inom grundad teori (Bryman & Bell, 2011). Kodningsprocessen inleddes med att bryta ned data till korta beskrivande datasekvenser som visade på, för studien relevanta, fenomen. Dessa datasekvenser kodades utefter det som de ansågs visa på och grupperades sedan med andra datasekvenser som alla beskrev samma övergripande tema. Temat gavs ett beskrivande namn baserat på dess innehåll, namnet tilläts ändras under analysens gång (Bryman & Bell, 2011). Metaanalysen innebar således att samtliga rapporter bröts ned i vad författarna lyfte fram som viktiga aspekter av digital mognad. Aspekter av liknande karaktär samlades och baserat på deras innehåll utvecklades analysunderlagets områden.

2.3 Litteraturstudie

Litteraturstudien genomfördes för att fördjupa kunskapen om de i metaanalys framarbetade områdena. Fokus låg på att identifiera faktorer inom respektive område med störst inverkan på organisationers digitala mognad.

Mängden litteratur kring digital mognad som begrepp är som tidigare nämnt inte så omfattande. För att kringgå denna brist utnyttjades de områden och den definition som arbetats fram under metaanalysen, i kombination med varandra kunde de användas för litteratursökningar. Exempelvis undersöktes hur ledarskap bör utformas för att klara av kontinuerlig och snabb förändring, detta eftersom digital mognad beskriver just förändring som en av de mest signifikanta egenskaperna hos digitaliseringen. Litteraturstudien mynnade ut i ett antal starkt påverkande faktorer inom varje område. En sammanställning av den genomförda litteraturstudiens går att läsa under kapitlet Litteraturstudie. Denna sammanställning refereras också till som studiens “analysunderlag”.

För att på ett mer nyanserat sätt kunna utnyttja analysverktyget hos Organisation ABC utökades litteraturstudien till att också undersöka hur icke-vinstdrivande organisationer skiljer sig från en vinstdrivande med avseende på analysunderlagets områden.

Under litteraturstudien utnyttjades kedjesökningar, vilket innebär att artiklar i ämnet studerades och att referenser i artiklarna fick leda vägen till vidare material. För att finna relevanta vetenskapliga artiklar och facklitteratur användes Google Scholar och Chalmers Biblioteks sökmotor. Dessutom utnyttjades Chalmers Högskolas tillgång till databaser för att göra vidare sökningar. Sökprocessen bestod av nyckelordssökningar såsom Digital Maturity, Digital Transformation, Technology Acceptance, Digital Leader och Digitalisation. Validering av sekundärdata genomfördes delvis genom att i samtliga fall försöka hitta ytterligare källa eller källor som styrker grundkällan.

2.4 Datainsamling

Insamlingen av primärdata skedde företrädesvis genom kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med utvalda representanter från organisationen, på operativ och strategisk nivå. Utöver intervjuerna genomfördes en enkätundersökning av både kvantitativ och kvalitativ karaktär för att bredda analysen och för att möjliggöra triangulering av intervjuerna. Intervju- och enkätfrågorna baserades på analysunderlagets områden och påverkande faktorer.

Under studien undersöktes även hur Organisation ABC arbetar med säkerhetsfrågor relaterat användande av digitala verktyg, detta enligt Organisation ABCs önskan. De frågor rörande säkerhet som går att finna i intervjumallen och enkäten tillhör alltså inte undersökningen av digital mognad.

2.4.1 Metodval

För studien valdes både en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer och en kvantitativ och kvalitativ metod i form av en enkätundersökning, något som kallas metodkombination (Denscombes, 2014). Metodkombination valdes dels på grund av studiens omfattning vilken skulle göra det svårt att samla in all nödvändig information med endast en datainsamlingsmetod och dels på grund av de fördelar metodkombination för med sig i form av ökad exakthet i insamlade data (Bryman & Bell, 2011).

Två olika källor till empiri kan användas för att stärka fyndens träffsäkerhet, detta genom triangulering av insamlade data (Denscombe, 2014). Triangulering innebär att data från en metod används för att bekräfta information från en annan, vilket innebär att det dessutom kan användas för att upptäcka eventuella snedvridningar en metod för med sig (Denscombe, 2014; Bryman & Bell, 2011).

Intervjuerna och enkäten kombinerades sekventiellt, vilket innebär att studiens primära datainsamlingsmetod, semistrukturerade intervjuer, genomfördes i sin helhet innan enkätundersökningen påbörjades. Syftet med detta var att följa upp en inledande datainsamling med en kompletterande och kontrollerande studie (Denscombe, 2014; Bryman & Bell, 2011).

Semistrukturerade intervjuer var studiens huvudsakliga metod för insamling av empiri, för att de passar studier där åsikter, uppfattningar och erfarenheter ska samlas in, något som analysunderlaget visat är av stor vikt (Denscombes, 2014). Dessutom krävde studien en djup förståelse av organisationen i stort vilket effektivt kan skapas genom intervjuer där intervjuobjekten kan redogöra för processer, arbetssätt och deras inställning till dessa (Bryman & Bell, 2011). Intervjuer är effektiva på grund av deras flexibilitet. Under en intervju kan intervjuaren välja att ställa följdfrågor för att förtydliga eller utforska intressanta aspekter, något som inte är möjligt inom andra metoder likt enkäter eller observationsstudier (Bryman & Bell, 2011).

För att kunna täcka in samtliga delar av analysunderlaget genomfördes en enkätstudie utöver intervjuerna. Enkät valdes som kompletterande metod eftersom det är ett effektivt sätt att nå ett stort antal respondenter opåverkat av deras geografiska placering (Denscombes, 2014). Organisation ABC har ett flertal mindre kontor, där endast två fanns representerade i urvalet av intervjuobjekt. Således var enkäter ett effektivt sätt att nå samtliga anställda för att undersöka huruvida den bild intervjuerna gav var representativ (Denscombes, 2014).

För att få med samtliga aspekter valdes analysunderlagets faktorer av kvalitativt slag ut och behandlades i intervjuerna. Faktorerna av mer kvantitativt slag undersöktes i enkäten. På detta sätt utnyttjades metoderna som komplement till varandra för att skapa en mer heltäckande bild, dessutom kunde långa intervjuer undvikas. (Denscombes, 2014; Bryman & Bell, 2011).

2.4.2 Utformning av intervjuer

Enligt Denscombes (2014) finns det tre typer av intervjuer, strukturerade, ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2011) är det dock endast ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer som är intressanta för kvalitativa studier. Detta för att strukturerade intervjuer hämmar insamling av de intervjuades tankar och åsikter, något som vid kvalitativa studier är av yttersta vikt (Bryman & Bell, 2011). Ostrukturerade intervjuer innebär att det inte finns något förutbestämt mål med vad som ska undersökas under intervjun, endast teman som presenteras för intervjuobjektet, som sedan fritt tillåts utveckla sina tankar (Blomkvist & Hallin, 2015). Semistrukturerade intervjuer är ett mellanting där intervjun utgår från en mall men samtidigt tillåter flexibilitet i ordningsföljd och även följdfrågor (Denscombes, 2014). För studien valdes semistrukturerade intervjuer. Detta eftersom rapportförfattarna delade på genomförandet av intervjuerna och ostrukturerade intervjuer ansågs därför vara för informella för att kunna resultera i jämförbara intervjudata.

För semistrukturerade intervjuer skapas ofta en intervjumall i syfte att skapa jämförbara intervjudata (Blomkvist & Hallin, 2015). Studiens intervjumall var uppdelad i fyra områden: IT-användning, Strategi & Ledarskap, Kultur och Säkerhet, det vill säga inte riktigt samma rubriker som presenteras i analysunderlaget. Utöver analysunderlagets områden togs Säkerhet upp på uppdragsgivarens önskan. Frågorna skapades genom en process där, de enligt analysunderlaget, påverkande faktorerna alla undersöktes med varsin fråga. I de fall en faktor inte gick att fullständigt täcka med en fråga togs ytterligare en fram.

Denscombe (2014) presenterar fyra sorters olika kvalitativa intervjufrågor: introducerande, utforskande, tydande och specificerande. Samtliga av dessa användes. För intervjuerna användes fyra olika sorters kvalitativa intervjufrågor, introducerande, utforskande, tydande och specificerande (Denscombe, 2014). Introducerande frågor användes i syfte att öka förståelsen kring Organisation ABC likaså för att se de anställdas olika förståelse av verksamheten. Exempel på introducerande frågor är: ”Vad säger er övergripande strategi?”, ”Hur skulle du beskriva din chefs ledarskapsstil?” och ”Hur mäts din prestation?”. Utforskande frågor användes för att skapa en bild kring av den anställde uppfattar företeelser, likaså för att kunna kartlägga eventuell bias i ämnet. Under intervjun ställdes frågor kring åsikter som: ” Vad får dig att tycka att det är roligt att jobba här?”, ”Finns det eventuella bättre sätt att genomföra det på?” och “Känner du att er strategi genomsyrar ert arbete?”. Specificerande frågor användes för att bekräfta påståenden genom att låta intervjuobjektet ge exempel. Tydande frågor användes i huvudsak för följdfrågor för att bekräfta eller sammanfatta svar. Fullständig intervjumall går att finna i Appendix 1.

2.4.3 Urval av intervjuobjekt

Då studien syftar till att skapa en heltäckande bild av organisationens digitala mognad krävdes ett brett urval av intervjuobjekt. För att garantera denna bredd valdes i samråd med en representant för organisationen passande personer från olika skikt, professioner och områden inom organisationen. Intervjuerna genomfördes under två på varandra följande dagar, detta på grund av organisationens geografiska placering. Att intervjutiden var begränsad innebar att valet av intervjuobjekt delvis påverkades av tillgänglighet. Personer som skulle varit intressanta att intervjua, så som organisationens högsta chef samt ansvarig för satsningar mot ett nytt intranät, kunde inte medverka. Att tillgänglighet påverkar urval av intervjuobjekt är vanligt inom kvalitativa studier (Denscombe, 2014).

Fördelen med att utnyttja en representant vid val av intervjuobjekt var att dennes kunskap kring organisationsstruktur kunde nyttjas för att skapa representativa data. En eventuell nackdel är dock att

representantens subjektiva bild av personerna inom organisationen kan ha påverkat urvalet. Vidare är det även möjligt att personerna som ställde upp på intervju överlag var mer positivt inställda till projektet och således gav icke representativa svar. Ett alternativt urvalssätt skulle vara att välja ut personer slumpmässigt vilket skulle tagit bort subjektivitet som aspekt, dock skulle inte samtliga delar av organisationen representeras jämt. Bästa möjliga tillvägagångssätt skulle varit att skapa grupper av företagets olika delar och sedan slumpat inom respektive grupp.

2.4.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuarbetet inleddes med en testintervju. Personen som valdes för intervjutillfället arbetade inom en organisation likt den hos vilken datainsamlingen senare skulle genomföras. Testintervjun genomfördes för att undersöka hur frågorna skulle uppfattas samt huruvida de var möjliga att förstå och besvara. Syftet var att undvika revidering av intervjumallen under datainsamlingsprocessen vilket skulle skapat mindre jämförbara intervjudata. Intervjumallen före testintervjun och den reviderade intervjumallen går att finna i Appendix 2 respektive Aappendix 1.

Intervjuprocessen var uppdelad i två delar: först intervjuer på organisationens huvudkontor, därefter skype-intervjuer med ett av de lokala kontoren. Organisationens representant ansvarade för att schemalägga intervjuerna på huvudkontoret. Se Tabell 2.1 för detaljer om intervjuerna på huvudkontoret. Varje intervju gavs en timme.

Under intervjuerna närvarade två av rapportförfattarna per intervju. En av rapportförfattarna höll i intervjun och styrde konversationen så att samtliga områden skulle vara möjliga att täcka under intervjuns relativt begränsade tid. Dock gavs alltid utrymme för sidospår, följdfrågor och den intervjuades tankar. Den andra rapportförfattaren förde anteckningar och hade möjlighet att ställa följdfrågor vid behov. En eventuell nackdel med flera intervjuare är att situationen kan upplevas som formell och såldes begränsar intervjuobjektets möjlighet att prata fritt (Fernström Winberg & Hildingsson, 2005). För att försöka undgå detta uttrycktes under intervjuernas gång en önskan om intervjuobjektets egna tankar.

Namn/Roll	Avdelning	Datum för intervjun	Intervjuns längd
Intervjuobjekt 1	Ledningsgruppsmedlem	2017-03-27	1h 6min
Intervjuobjekt 2	Regionchef	2017-03-27	1h 4min
Intervjuobjekt 3	Operativt anställd	2017-03-27	1h 4min
Intervjuobjekt 4	Ledningsgruppsmedlem	2017-03-27	1h 18min
Intervjuobjekt 5	Operativt anställd	2017-03-27	50min
Intervjuobjekt 6	Ledningsgruppsmedlem	2017-03-28	1h 3min
Intervjuobjekt 7	Operativt anställd	2017-03-28	1h
Intervjuobjekt 8	Operativt anställd	2017-03-28	55min
Intervjuobjekt 9	Operativt anställd	2017-03-28	57min

Tabell 2.1 Sammanställning av intervjuer på Organisation ABCs huvudkontor. Tabellen redovisar intervjuobjektens ställning i organisationens hierarki, datum för intervjun samt intervjulägnden.

Intervjuerna på ett av organisationens lokala kontor genomfördes under en period om två dagar direkt efter att datainsamling på huvudkontoret var färdigställd. Se Tabell 2.2 för detaljer om intervjuerna på lokalkontoret. Ljudkvaliteten var ett återkommande problem under en av intervjuerna, den togs bort från studiens resultat då den ansågs omöjlig att tyda.

Roll	Avdelning	Datum för intervjun	Intervjuns längd
Intervjuobjekt 10	Operativt anställd	2017-03-29	1h 3min
Intervjuobjekt 11	Operativt anställd	2017-03-29	53min
Intervjuobjekt 12	Regionchef	2017-03-29	1h 4min
Intervjuobjekt 13	Operativt anställd	2017-03-30	32min
Intervjuobjekt 14	Operativt anställd	2017-03-30	42min

Tabell 2.2 Sammanställning av intervjuer på ett av Organisation ABCs mindre kontor. Tabellen redovisar intervjuobjektens ställning i organisationens hierarki, datum för intervjun samt intervjulängden.

En vanligt förekommande felkälla vid intervjuer är feltydning av svar, vilket innebär att forskarna misstolkar det svar som ges och således drar fel slutsatser. För att minimera denna risk spelades samtliga intervjuer in. Vid intervjuer finns det även en risk att intervjuobjektet inte förstår frågan, något som kan innebära en felkälla vid sammanställning av resultatet och således kan skada studiens validitet. För att minimera denna risk eftersträvades största möjliga tydlighet samt att en testintervju genomfördes.

2.4.5 Enkät

En enkätstudie genomfördes som sekundär datainsamlingsmetod i syfte att triangulera intervjudatan, att komplettera analysen och för att se om intervjusvaren var representativa för organisationen i stort. Projektansvarig för organisationen var intresserad av att kartlägga mobil- och datoranvändande på organisationen och för att kartlägga detta utökades enkätens omfång med ett antal frågor utöver de tillhörande studien.

Enkäten, se Appendix 3, skapades efter att intervjuerna, transkribering och analys av intervjudatan var genomförda, detta i linje med sekventiell studiemetodik (Denscombe, 2014). I de fall intervjudatan ansågs vara otillräcklig för att kunna dra slutsatser om organisationen skapades en enkätfråga i syfte att förtydliga. För att öka studiens validitet skapades även enkätfrågor för att bekräfta intervjudata som ansågs otydlig, orimlig eller av stor vikt för studien enligt analysunderlaget.

Enkäten bestod i huvudsak av stängda frågor, vilket innebär att det finns ett antal förutbestämda svar att välja bland (Blomkvist & Hallin, 2015). De flesta stängda frågor innebar att organisationens anställda fick ta ställning till ett påstående och svara genom att, på en skala, välja huruvida de höll med om ett påstående eller inte, detta på en femstegsskala mellan “Instämmer inte” till “Instämmer helt”.

Enkäten innehöll även mer konkreta ”Ja” och ”Nej” frågor. Ett fåtal öppna frågor användes, detta för att hålla nere tiden det skulle ta att genomföra enkäten, vilket är en viktig faktor för att höja svarsfrekvensen (Denscombe, 2014). Enligt Denscombe (2014) är enkäter som mest produktiva då det som efterfrågas är av okomplicerad karaktär och då personlig interaktion mellan intervjuaren och den intervjuade inte är nödvändig. Med detta som utgångspunkt utformades alla frågor på enklast möjliga sätt.

Enkäten skickades ut via mejl till alla anställda inom organisationen. Hemsidan Enalyzer.com användes för att skapa enkäten och för att samla in svaren. Organisation ABC har 98 anställda. För att enkätstudiens resultat ska anses representativt krävdes 49 svar, detta med 95% signifikansnivå och 10% felmarginal. Enkäten var öppen för svar under en veckas tid och vid stängning hade totalt 63 svar registrerats.

2.5 Bearbetning och analys av data

Intervjuerna transkriberades ord för ord efter att intervjuprocessen var färdigställd. Transkriberingarna behandlades sedan genom att koda innehållet under de rubriker som presenterats i analysunderlaget. Enkätens resultat sammanställdes genom deskriptiv analys, där data visualiserades samt analyserades utan djupgående statistisk utvärdering. Enkätens resultat kategoriserades likt intervjudatan och användes för att validera resultatet.

2.5.1 Bearbetning och analys av intervjudata

Intervjuerna transkriberades för att samtliga rapportförfattare skulle ha tillgång till all insamlad data och därigenom kunna göra sig bekanta med insamlade data, något som är viktigt i den inledande fasen av kvalitativ dataanalys (Denscombes, 2014).

Analys av intervjudatan genomfördes enligt metodiken presenterad i grundad teori, beskriven ovan. Analysen resulterade i olika centrala teman som på ett heltäckande sätt ansågs beskriva de fenomen som framträtt under analysprocessen. Varje tema placerades inom ett av analysunderlagets områden.

2.5.2 Bearbetning och analys av enkätundersökning

Enkätundersökningens resultat bearbetades genom deskriptiv analys, vilket innebär att insamlade data och dess profil presenteras på ett sätt som möjliggör tolkning samt enklare analys. Kvantitativa data kan genom deskriptiv analys användas på ett effektivt sätt utan avancerad statistisk analys, vilket skulle krävt stor arbetsinsats likaså djupgående kunskaper inom statistik som ämne (Denscombe, 2014).

Efter att enkätens resultat sammanställts jämfördes intervju- och enkätdata för att hitta bekräftande alternativt motsägelsefull information.

2.6 Studiens forskningskvalitet

Enligt Denscombe (2014) kan en studies forskningskvalitet utvärderas utifrån fyra olika kategorier: validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet. Validitet, även kallat trovärdighet eller intern validitet, är noggrannheten och precision i data och hur väl datan representerar sanningen (Denscombe, 2014). Validitet beskriver även om tillräcklig mängd data har samlats in för att kunna göra en trovärdig tolkning av verkligheten (Patel & Davidsson, 2003). Tillförlitlighet, även kallat pålitlighet eller reliabilitet, visar på om metoden har en neutral inverkan på resultatet. Eventuella

felkällor ska vid hög tillförlitlighet således endast bero på mätobjektet (Denscombe, 2014). Generaliserbarhet, även kallat överförbarhet eller extern validitet, anger hur applicerbar forskningens slutsatser är på andra exempel av företeelsen (Denscombe, 2014). Den sista kategorin objektivitet, även kallat bekräftande, syftar på frånvaro av snedvridning i forskningen på grund av forskarna (Denscombe, 2014). Nedan beskrivs hur de olika kriterierna beaktats under studien.

2.6.1 Validitet

Under studien trianguleras insamlade data genom att komplettera intervjuerna med en enkätstudie. Detta eftersom triangulering är ett effektivt sätt att säkerställa en studies validitet (Denscombe, 2014; Lincoln & Guba, 1986). Under studien utnyttjades även respondentvalidering i samma syfte. En kontaktperson på Organisation ABC intervjuades kontinuerligt under studiens gång för att bekräfta data.

2.6.2 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten i rapporten har garanterats genom att rapportförfattarna tillsammans analyserat resultatet, detta för att minska den enskilda individens subjektiva påverkan under metoden likaså garantera att uppsatt metod efterföljs (Lincoln & Guba, 1986). Tillförlitligheten har vidare garanterats genom att rapportförfattarnaer noggrant reflektert överar metoden, vilket möjliggör att andra forskare kan bedöma arbetsgången och metodens eventuella påverkan på resultatet (Denscombe, 2014).

2.6.3 Generaliserbarhet

Rapportförfattarna har arbetat för att säkerställa generaliserbarhet genom att grundligt och utförligt beskriva datainsamlingsmetoder, tankegångar, analys och slutsatser, detta i syfte att ge andra forskare möjligheten använda resultatet på andra företeelser (Lincoln & Guba, 1986).

2.6.4 Objektivitet

Under studien har rapportförfattarna eftersökt objektivitet genom att presentera data på ett objektivt sätt, således inte endast lyft data som stämmer överens med analysen slutsats. Dock innebär val av litteratur likaså analys av insamlade data viss grad av subjektivitet (Denscombe, 2014).

2.7 Källkritik

Under studiens gång särskildes olika typer av information baserat på deras härkomst, empiri insamlad inom studien skildes således från extern, sedan tidigare författad, forskning eller litteratur. Inom studien användes fyra olika typer av informationskällor, intervjuer, enkäter, vetenskapliga publikationer, i form av artiklar och böcker inom området, och konsultrapporter. Där intervjuer och enkäter är primärkällor och där vetenskapliga publikationer och konsultrapporter är sekundärkällor (Göteborgs universitetsbibliotek, 2014).

För att studien skulle uppfylla en hög grad av trovärdighet har källkritik genomsyrat all insamling av information. Sekundärkällor har validerats på två olika sätt, dels genom att källor som beskriver samma fenomen har jämförts och dels genom att källors kvalitet har bedömts. Thuren (2000) beskriver fyra stycken kriterier som bör beaktas då en källas kvalitet ska bedömas, dessa är tid, beroende, äkthet och tendens. Studien genomfördes genom att kontinuerligt bedöma källan utifrån dessa kriterier och deras eventuella påverkan på det ämne som undersöktes. Tid bedömdes genom att undersöka hur ett

ämne stod sig i tiden, beroende genom att undersöka en text närhet till primärkälla och äkthet genom att undersöka var källan hämtades ifrån.

Tendens beaktas med stor noggrannhet vid studier av konsultrapporter. Konsultföretagens intresse av att sälja kan påverka informationen. För att tackla detta problem undersöktes flertalet rapporter och framförallt användes de endast för att hitta avgörande områden att beakta vid undersökning av digital mognad. De användes således inte för att hitta information kring hur en organisation bör arbeta med digital mognad, då det i sådan information är större sannolikhet att konsultfirmornas bias skulle influera informationen.

Primärkällorna, det vill säga enkäten och intervjuerna krävde ingen granskning utefter tid-, beroende eller äkthetskriteriet, då de genomfördes i samband med studien av rapportförfattarna. Tendenskriteriet granskades då en person medvetet kan förvrida information till sin egen fördel (Thuren, 2000).

3 Begreppet digital mognad

I detta kapitel presenteras både begreppet digital mognad och relevanta områden för analys av ett företags digitala mognad. Begreppets definition och dess förhållande till mer vedertagna begrepp introduceras under rubriken Definition av digital mognad. Vidare, under rubriken Förklaring av analysunderlagets fokusområden, presenteras resultatet av en metaanalys av sju konsultfirmors fokusområden vid bedömning av ett företags digitala mognad.

3.1 Definition av digital mognad

I inledningen förklaras de begrepp som definierar utvecklingen av den digitala teknologin. Sammanfattningsvis kan de olika begreppen förstås på följande sätt: digitisering avser omvandlingen av information från analog form till digital. Digitalisering går bortom själva övergången till digitalt förmedlad information och innefattar även själva omorganiseringen av samhället som följer då digitala verktyg används i större utsträckning (Yoo et al., 2010). Digital transformation syftar till förändringar en organisation gör i form av ökad teknikanvändning för att utvecklas i takt med digitaliseringen. Slutligen introduceras begreppet digital mognad för att skapa en mer heltäckande bild av det arbete en organisation tvingas göra för att hantera digitaliseringen. Mognad i detta sammanhang syftar på dess betydelse inom psykologi, vilket Dr. Rita Rani Talukdar & Ms. Joysree Das (2013) beskriver som förmågan att reagera på sin omgivning på ett passande sätt.

Detta synsätt på begreppet digital mognad, som något mer än endast en teknikrelaterad dimension, styrks av Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee (2012) som i ett samarbete mellan Massachusetts Institute of Technology och Capgemini consulting publicerade en rapport där de presenterade deras syn på begreppet. Enligt dem kan digital mognad delas upp i två dimensioner, *digital intensity* och *transformation management intensity*. Digital intensity motsvarar en teknikrelaterad dimension som är jämförbar med definitionen av digital transformation som presenterades under rubriken Den digitala utvecklingen och dess begrepp. Transformation management intensity syftar till de förmågor, bland annat de ledarskapsförmågor och styrning, som krävs för att kunna fånga upp trender och driva digital transformation.

Med detta som bakgrund definieras digital mognad i denna rapport som:

"En organisations förmåga att hantera det turbulenta klimat som digitaliseringen medför, genom att känna av sin omgivning och anpassa verksamheten därefter med hjälp av IT som en resurs."

3.2 Förklaring av analysunderlagets fokusområden

Digital mognad omfattar, som ovan beskrivit, betydligt mer än investeringar i ny teknik, vilket medför ett begrepp som är väldigt komplext (Ek, Widerstedt & Bager-Sjögren, 2016) och som dessutom är relativt nytt utan tydlig definition i litteraturen. Dessa två omständigheter, i kombination med varandra, har utmynnat i olika tolkningar av begreppets innebörd. Dessa tolkningar återspeglas i konsultfirmors egna bedömningar av ett företags digitala mognad, då deras fokusområden vid bedömningen kan skilja sig åt. Vid en sammanställning av totalt sju stycken konsultfirmors olika fokusområden, som redovisas i Appendix 4, identifierades och definierades sex stycken övergripande områden. En sammanställning av metaanalys redovisas i Tabell 3.1 nedan.

Som framgår i rapportens avgränsningar valdes att ta fram analysunderlag för fyra av dessa områden. De som i metaanalysen framstod som de vanligaste studerade fokusområdena. Därför följer i nästa kapitel en litteraturstudie som utgör ett analysunderlag inom områdena Strategi, Ledarskap, Kultur & Människor samt IT-användning.

	Identifierade områden och förekomst i konsultrapporter					
Konsultfirma	**Ledarskap**	**Strategi**	**Kultur & människor**	**IT-användande**	**IT-säkerhet**	**Ekosystem**
Deloitte	X	X	X	X		
Accenture		X	X	X		
Forrester	X	X	X	X		
Ericsson		X	X	X		X
McKinsey		X	X	X		
Future point of view	X		X	X	X	
Stratford managers corporation	X	X	X	X		X
Totalt	**4 av 7**	**6 av 7**	**7 av 7**	**7 av 7**	**1 av 7**	**2 av 7**

Tabell 3.1 Sammanställning av identifierade områden likaså deras förekomst i konsultfirmors beskrivning av digital mognad.

4 Litteraturstudie

I detta kapitel presenteras en sammanställning av genomförd litteraturstudie. Sammanställningen kan ses som det analysunderlag utifrån vilket det är möjligt att undersöka organisationers digitala mognad. I kapitlet behandlas först områdena som identifierades i metaanalysen och sist presenteras hur icke-vinstdrivande organisationer skiljer sig från vinstdrivande, även detta med avseende på områdena.

Litteraturstudien undersöker områdenas inverkan på digital mognad. I kapitlet undersöks varje område för sig. Undersökningen av ett område inleds med en förklaring av dess påverkan på digital mognad, därefter identifieras de faktorer inom området som är gynnsamma för en organisation med avseende på digital mognad. Till sist undersöks varje faktor för sig och en beskrivning av hur organisationer bör arbeta med denna faktor presenteras.

För att underlätta läsningen sammanfattas det framtagna analysunderlaget. För att frodas i den turbulenta miljön som digitaliseringen medför menar Westerman, Bonnet & McAfee (2014) att IT behöver användas som resurs i syfte att kontinuerligt uppnå tre ändamål: tillgodose intressenternas önskemål, utveckla och innovera processer samt utveckla och innovera affärsmodeller. För att som organisation lyckas med de tre ändamålen krävs specifika förutsättningar inom de, i metaanalysen, identifierade områdena: strategi, ledarskap och kultur. Områdenas ömseside beroenden är visuallieras i Figur 4.1 nedan.

Figur 4.1 Visualisering av förhållande mellan analysunderlagets områden

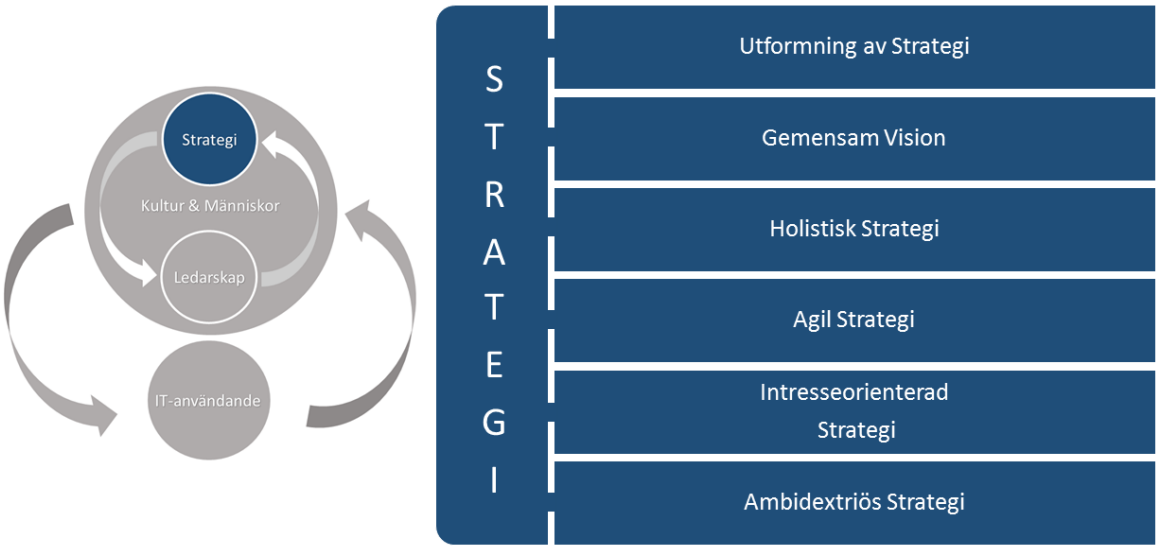
Alvesson (2002) menar att all styrning av en organisation tar plats inom ramen för organisationens kultur, en gynnsam kultur inom organisationen blir således en grundförutsättning för ett lyckat strategiarbete. Enligt (Zhu, 2015; Jaffe & Tobe, 1993) är strategins huvudsakliga uppgift att skapa en gemensam vision samt en plan för att uppnå denna. Vidare sätter strategin sätter ramarna för ledarskapet vars syfte är att kommunicera strategin likaså ansvara för den operativa implementationen av strategin (Haeckel, 1999).

Ledarskapet också avgörande för en organisations förmåga att effektivt implementera ny teknik och nya arbetssätt (Westerman et al., 2014). Vidare menar de att en organisation drar lärdomar av sina processer med hjälp av IT. Christensen & Overdorf (2000) menar att när anställda anammar

vedertagna processer inom organisationen börjar de processerna tillsammans med företagets värderingar utgöra en del av organisationskulturen. Slutligen lyfter Davenport (1992) fram att användandet av IT i processer både kan och bör influera, samt influeras av, strategier för att uppnå bästa effekt.

4.1 Strategi

I figur 4.2 speglas området strategi och dess inneboende faktorer. Faktorernas betydelse för digital mognad redogörs för i detta inledande stycke. Under respektive faktors rubrik utvecklas sedan hur en organisation ska förhålla sig till faktorn.



Figur 4.2 Visualusering av området Strategi samt dess inneboende faktorer.

Westerman et al. (2012) menar att utan en tydlig vision så tenderar anställda att fortsätta i gamla hjulspår trots att det inte är optimalt i en mer digital värld. I tillägg till detta belyser dessutom Salmela et al. (2000); Zhu (2015); Scott, Jaffe & Tobe (1993) vikten av att hela organisationen har en gemensam bild av visionen. De menar nämligen att utan en gemensam uppfattning av visionen kommer implementeringen av den inte att lyckas. Schreckling & Gerhard (2016) identifierar därtill strategi som en nyckelfaktor för att förverkliga visionen och lyckas göra verksamheten mer digital. För att göra detta behövs en strategi som sammanfattar organisationens mål och vägleder arbetet för att uppnå dem. Vidare menar Salmela et al. (2000); Zhu (2015); Scott, Jaffe & Tobe (1993) att detta är något som blir än mer viktigt då en organisation är verksam i en turbulent omgivning. Med turbulent omgivning menas här främst två aspekter, utvecklingstakten samt de konkurrensförhållanden som den pågående digitaliseringen medför. Enligt Schreckling & Gerhard (2016) är utvecklingskurvan för digitala teknologier exponentiell och Kotter (2012) understryker svårigheten som den höga förändringstakten medför. För att ha en chans att hantera detta menar King (2009) att alla typer av långsiktiga planer måste vara byggda för flexibilitet och kontinuerligt anpassas efter rådande förhållanden. Scott, Jaffe & Tobe (1993) bifaller och menar att en organisation måste vara innovativ och villig att förändras i det snabbt skiftande klimatet. Overby, Bharadwaj & Sambamurthy (2005) beskriver hur agilitet som begrepp ofta används för att beskriva organisationer som lyckas inom just föränderliga miljöer.

Då informationsteknik har spridit sig till, och blivit en del av, alla delar i en verksamhet menar King (2009) att strategi som behandlar informationssystem (IS) är en av de viktigaste frågorna som ledningen måste behandla. Matt, Hess & Benlian, (2015); Zhu (2015); Bharadwaj et al. (2013) menar att denna omfattande spridning av informationsteknik medför att implementering och integrering av digitala teknologier påverkar hela verksamheten. På grund av detta menar de också att det inte längre är gångbart att se digitala teknologier som punktvisa hjälpmedel som är fristående från verksamhetens övergripande strategi. Matt et al. (2015); Zhu (2015); King (2009) påstår även att detta leder till att digitala teknologier påverkar hela sektorer, vilket radikalt kan ändra värdeskapande och verksamheters förhållningssätt till sina intressenter. För att dra nytta av detta är således en strategi som är gynnsam för organisationens digitala mognad av holistisk karaktär.

King (2009) menar att den klassiska synen på strategi, som helt utgår från verksamhetens processer och operationer, riskerar att begränsa en verksamhets möjlighet att dra full nytta av en allt mer digital värld. Detta eftersom digitaliseringen kan medföra möjligheter till värdeskapande som är svåra att förutspå och således svåra att planera för. Vidare säger han att den klassiska typen av strategi lämpar sig bäst i en stabil ekonomi, något vår nutid inte kan leverera. Istället för att uteslutande fokusera på verksamhetens operationens effektivitet menar Zhu (2015) att organisationens intressenters perspektiv måste tas i beaktande, ett perspektiv som kallas utifrån-in. Att använda detta perspektiv som kärna främjar innovation då det hjälper en organisation att identifiera nya sätt att skapa värde.

Newkirk & Lederer (2006) menar att en organisation som lyckas vara framgångsrik i en turbulent miljö måste identifiera nya möjligheter som kontinuerligt inkorporeras i strategin. Även King (2009) beskriver hur långsiktiga planer blir allt svårare att efterfölja och därför behöver allt arbete inom organisationer vara byggt för flexibilitet för att kontinuerligt kunna anpassas efter rådande förhållanden. Flexibilitet är således nödvändigt då det till stor del är genom denna förmåga som organisationer lyckas ta tillvara på de nya möjligheter som digitaliseringen medför (Chew, 2013).

Att identifiera nya möjligheter är av yttersta vikt men Kotter (2012) och Maier (2015) belyser dock att en organisation även måste driva sin dagliga verksamhet för att inbringa kortsiktiga vinster. Detta leder till att arbetet med att identifiera nya sätt att skapa värde, samt kapitalisera på dessa fynd, måste ske parallellt med den dagliga verksamheten. Maier (2015) benämner dessa skilda och parallella processer som exploaterande och explorativa. Han beskriver de exploaterande processerna som den verksamhet som kapitaliserar på tidigare gjorda investeringar medan de explorativa processerna syftar till att upptäcka nytt värde som kan leda till framtida vinster. Vidare menar han att dessa två processer måste agera i tandem för att säkerställa både kortsiktiga och långsiktiga vinster. En organisation som på ett framgångsrikt sätt arbetar på detta vis betecknas enligt Maier (2015) som ambidextra organisationer.

4.1.1 Utformning av strategi

Hambrick (1980) definierar strategi som ett mönster av viktiga beslut som vägleder organisationen i förhållande till dess omgivning, påverkar den interna strukturen och dess processer samt slutligen påverkar organisationens prestation. Kärnan i en god strategi består enligt Rumelt (2011) av tre delar. Först och främst någon form av diagnos som har till syfte att identifiera och förklara aktuella utmaningar. Baserat på vad som identifierades under diagnosen formuleras sedan en vägledande policy som stipulerar hur de identifierade utmaningarna ska hanteras. Slutligen krävs en rad enhetliga handlingar som är utformade för att samverka med varandra som tillsammans ska exekvera den vägledande policyn.

I kontrast till vad som är en bra strategi redogör även Rumelt (2011) för vad en dålig strategi kännetecknas av. Först och främst innehåller en dålig strategi vad Rumelt väljer att kalla fluff, tomma

ord, ett språkbruk som endast har till syfte att skapa en illusion av en genomtänkt och välformulerad strategi. En annan indikator på att en strategi är dålig är om den enbart innehåller en vägledande policy. Det är med andra ord endast en deklaration av organisationens önskan som saknar eventuella utmaningar samt åtgärder för att hantera dessa. Detta resulterar i en spretig strategi som i värsta fall motverkar sig själv. Att en strategi är sämre om den inte vägleder både vision och utförande uttrycker även Heyman (2011). Slutligen identifierar Rumelt (2011) en dålig strategi utifrån hur den bemöter de aktuella utmaningarna. Han menar att en strategi är dålig om den misslyckas att identifiera utmaningarna eller på ett korrekt sätt formulera handlingar för att bemöta dem.

4.1.2 Gemensam målbild

För att förankra en vision bland en organisations medarbetare menar Scott, Jaffe & Tobe (1993) att det är av yttersta vikt att koppla denna vision till medarbetarnas egna värderingar. De menar att arbetsuppgifterna blir sekundära om de som utför uppgifterna känner att de bidrar till något som ligger i linje med deras värderingar. De lyfter ett exempel där de menar att fylla kuvert med brev är inte en speciellt givande arbetsuppgift men om personerna som gör det vet att dessa brev bidrar till att uppfylla ett mål som de värderar högt så ser de förbi den tråkiga uppgiften och fokuserar på helheten. För att lyckas med detta menar Scott, Jaffe & Tobe (1993) att det första steget är att identifiera de skilda värderingarna som finns inom en organisation. Sedan ska en gemensam vision utformas i enlighet med den informationen som erhölls, alltså ska de individuella värderingarna återspeglas i organisationens övergripande vision för att ge bästa effekt.

4.1.3 Holistisk aspekt

Matt et al. (2015) och Bharadwaj et al. (2013) har båda belyst vikten av den holistiska aspekten av en IS-strategi. De båda utgår från att spridningen av IT gör att en strategi som enbart behandlar portföljen av digitala verktyg inte är tillräcklig för att som organisation hantera digitaliseringen. Bharadwaj et al. (2013) menar att en sådan strategi ska vara utformad för att med hjälp av digitala resurser skapa ett differentierande värde. Ett värde som uppkommer som en direkt eller indirekt konsekvens av digitalisering. Matt et al. (2015) lyfter fram dimensioner som en strategi av holistisk karaktär bör ta i beaktande för att komma till rätta med den identifierade problematiken, tre av dessa dimensioner är användandet av nya teknologier, nya sätt att skapa värde, strukturella förändringar.

4.1.4 Agil aspekt

Begreppet agilitet förknippas ofta med mjukvaruutveckling, då det är ett samlingsnamn för flertalet metoder för mjukvaruutveckling men det är också en filosofi för företagsledning (Leybourn, 2013; Zhu, 2015). Utmärkande för agila organisationer är att de lyckas vara verksamma inom föränderliga miljöer tack vare sin förmåga att beakta både omgivningen i stunden och framtida versioner av den. Med denna förmåga kan de snabbt identifiera såväl risker och problem som möjligheter och lösningar (Zhu, 2015). Agilitet kan enligt Overby et al. (2005) delas upp i två förmågor, dels förmågan att känna av förändring, Sense, och dels förmågan att reagera, Respond, på ett adekvat sätt.

Att arbeta agilt ställer en del krav på strategiarbetet för att det ska vara framgångsrikt (Haeckel, 1999). Då strategin sätter ramar som en ledare måste förhålla sig till krävs det att dess utformning tillåter ledare att reagera på sin omgivning, eftersom det inte på förhand går att skapa en heltäckande strategi under turbulenta förhållanden (Haeckel, 1999). En strategi som är alltför rigid riskerar att hämma en organisations förmåga att kapitalisera på uppkomna möjligheter. Grundstommen i en strategi med agila karaktärsdrag bygger således på att låta organisationens strategier få växa fram efter behov och utvecklas under tidens gång. Vidare belyses vikten av att organisationen måste ha förtroende för att strategiarbetet har ett flexibelt upplägg.

Hur ledare sedan, utifrån strategin, lyckas skapa en agil verksamhet i praktiken beskrivs under rubriken Ledarskap. Vidare beaktas även vilka krav agilitet ställer på organisationskulturen och organisationens processer under rubriken Kultur & Människor respektive rubriken IT-användning.

4.1.5 Intressentorienterad aspekt

Clarkson Centre for Business Ethics (2000) har publicerat en rad principer som ligger till grund för hur en organisation på ett framgångsrikt sätt tar sina intressenters behov och önskemål i beaktande vid utformandet av sin strategi. Dessa principer beskriver hur en ledning inom en organisation måste ha uppsikt över sina intressenters olika viljor. Vidare måste en ledare lyssna och öppet kommunicera med sina intressenter för att sedan kunna inkorporera deras synsätt i beslutsfattande. Principerna i fråga understryker att en rimlighetsbedömning måste göras för att avgöra huruvida arbetsbördan som uppstår för att tillgodose en intressents vilja är rimlig eller ej. En balans mellan arbetsbörda och lönsamhet bör nämligen eftersträvas. Vidare menar dessa principer att en organisation också bör eftersträva samarbeten med andra likvärdiga aktörer för att minimera de negativa konsekvenser organisationens aktiviteter har på sin omgivning, det krävs alltså att resurser spenderas på så kallat Corporate Social Responsibility, CSR.

Enligt Szwajkowski (2000) går samtliga dessa principer att sammanfatta i en enda princip. Han menar att det absolut viktigaste en organisation bör göra för att vara tillmötesgående mot sina intressenter är att vara transparent. Med detta menar han att en organisation ska göra så mycket som möjligt av sin information offentligt tillgänglig. Vidare menar han att en tydlig transparens bygger tillit och ger en form av bemyndigande till intressenten. Detta följer av att en organisation inte längre kan dölja beslut eller processer, vilket leder till att allt som sker behöver ett slags indirekt godkännande av berörda intressenter.

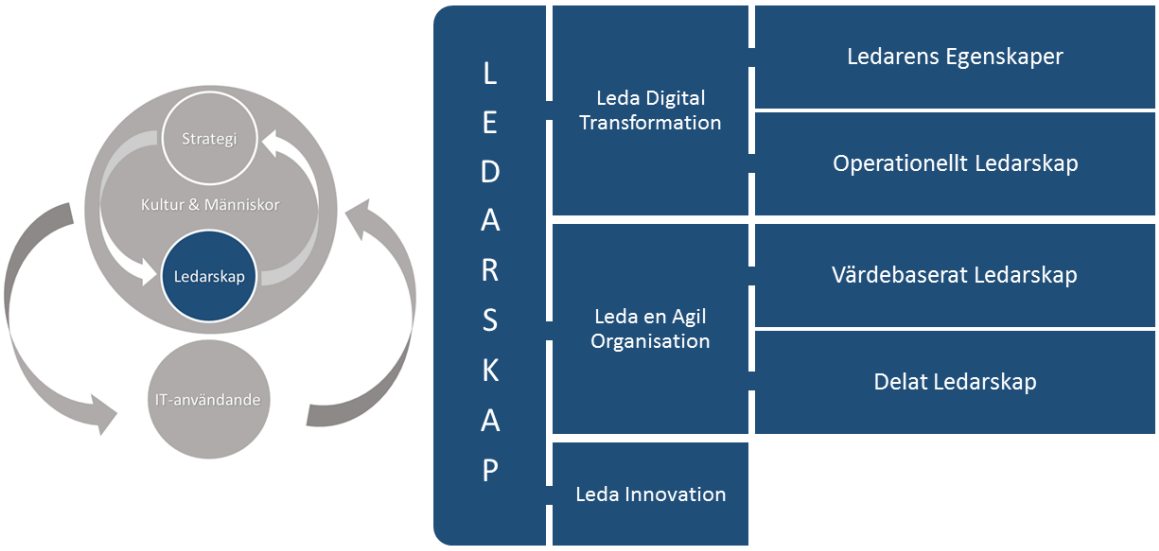
4.1.6 Ambidexter aspekt

För att beskriva hur en ambidexter organisation verkar kan en parallell dras till hur Kahneman (2011) beskriver det mänskliga psyket. Kahneman menar att människor tänker med hjälp av två separata system. Det ena systemet löper i bakgrunden och behandlar undermedvetet situationer utifrån tidigare erfarenheter medan det andra systemet kräver energi, är kalkylerande och behandlar problem som inte kan lösas intuitivt. På liknande sätt agerar en ambidexter organisation enligt O'Reilly & Tushman (2004); Maier (2015). Det ena systemet löper på som vanligt och behandlar den dagliga verksamheten efter vedertagna arbetssätt och processer. Det andra systemet löper parallellt och gör kraftansträngningar för att hitta nytt värde eller nya tillvägagångssätt. I detta sammanhang följer emellertid det nya värdet av direkta eller indirekta konsekvenser av digitaliseringen.

Även Kotter (2012) delar bilden av att dessa processer måste ske parallellt och introducerar ett sätt för att uppnå dessa två värdeskapande system. Som ett komplement till en organisations klassiska hierarkiska struktur så föreslår han att även ett strategiskt nätverk skapas. Detta nätverk ska bestå av frivilliga medarbetare, från olika nivåer och avdelningar inom organisationen, som i sin tur leds av drivna ledare med ett intresse för digitalisering. Han menar att detta nätverk inte lider av den trögrörliga karaktär som återfinns inom en klassisk hierarkisk struktur. Det strategiska nätverket ska enligt Kotter (2012) på ett framgångsrikt sätt identifiera värdeskapande med hjälp av tvärfunktionella teams som saknar inbördes rangordning. Detta leder till att alla får samma möjlighet att bidra och skapar ett gynnsamt klimat för innovation och kunskapsdelning.

4.2 Ledarskap

I figur 4.3 speglas området ledarskap och dess inneboende faktorer. Faktorernas betydelse för digital mognad redogörs för i detta inledande stycke. Under respektive faktors rubrik utvecklas sedan hur en organisation ska förhålla sig till faktorn.



Figur 4.3 Visualusering av området Ledarskap samt dess inneboende faktorer

Kontexten inom vilken moderna organisationer är verksamma blir alltmer turbulent som följd av bland annat föränderliga kundkrav, lagändringar och framförallt teknologisk utveckling (Overby et al., 2005; Magnusson & Nilsson, 2014). Volatiliteten som en följd av digital utveckling skapar en komplex och osäker omgivning för samtliga organisationer vilket medför en stor utmaning för ledare inom moderna organisationer (Zhu, 2015; Collin et al., 2015).

Med avstamp från digital mognads två huvudkomponenter, dels förmågan att driva digitala transformationsprocesser och dels förmågan att upptäcka och fånga digitaliseringens möjligheter, har karakteristika hos ledare som klarar denna utmaning identifierats. Dessa karakteristika infaller under tre förmågor: att leda digital transformation, leda agilitet och leda innovation.

Att kunna leda digital transformation och således kunna dra nytta av nya digitala verktyg är viktigt för en organisations förmåga att följa digitaliseringen (Overby et al., 2005; Magnusson & Nilsson, 2014; Chew, 2013;). För att lyckas med detta ställs emellertid höga krav på en ledares förmåga att driva förändring (Korhonen, 2015; Westerman et. al, 2014; Andervin & Jansson, 2016), något som diskuteras vidare under rubriken Leda digital transformation.

Under rubriken Agil aspekt introducerades begreppet agilitet som förmågan att hantera oförutsägbar och snabb förändring, vilket enligt Zhu (2015) är nödvändigt för att kunna hantera digitaliseringens effekter. Chew (2013) beskriver att en ledares förmåga att hantera balansen mellan effektivitet och flexibilitet är direkt avgörande för att framtidens digitala organisationer ska förmå prestera och anpassa sig i osäkra och föränderliga miljöer. Syftet med detta är att skapa en organisationell följsamhet som gör det möjligt att följa dynamiska miljöer och fånga nya digitala utvecklingsmöjligheter (Zhu, 2015; Haeckel 1999). Enligt Zhu (2015) är en agil organisation med denna förmåga också medveten om att traditionellt ledarskap och strategi med tydligt fördefinierade

tillvägagångssätt och beordrade uppgifter riskerar att medföra en inbyggd stelhet då organisationens ledare omöjligt kan besitta alla nödvändiga svar. Ledarskapet blir därför en viktig del i organisationens agilitet och ett nytt sätt att leda måste anammas (Haeckel, 1999). Hur en organisation bör styras för att öka dess agilitet diskuteras vidare nedan under rubriken Leda en agil organisation.

Den tredje och sista aspekten, att leda innovation, är fundamentalt för digitalt ledarskap, vilket Zhu (2015) och Chew (2013) understryker då de beskriver att en organisations förmåga att driva innovation är avgörande för att kunna anpassa sig till nya miljöer. Chew (2013) menar att ledare både behöver kunna strukturera organisationers resurser för att effektivt dra nytta av tillgängliga möjligheter och kunna inkorporera flexibilitet i organisationen som uppmanar till att utforska innovationer. (Xue, Ray & Sambamurthy 2012; McAfee & Westerman, 2012). Baculard (2017) konstaterar att en ledares prioriteringar inom dessa områden har en stor påverkan på organisationens digitala utvecklingsförmåga. Dessutom har en ledare stort inflytande över företagskulturen och kan påverka organisationens innovativa förmåga genom uppmuntrande av initiativ- och risktagande, vilket är avgörande för att personal ska våga testa nya sätt att arbeta (Zhu, 2015). Dessa aspekter diskuteras vidare nedan under rubriken Leda innovation.

4.2.1 Leda digital transformation

Westerman et al. (2014) presenterar två nivåer av ledarskap som är avgörande för en organisations förmåga att lyckas med digital transformation. Den första nivån beskriver vilka egenskaper ledare behöver för att effektivt kunna leda en organisation genom digital transformation. Den andra nivån beskriver det operationella ledarskapet vid implementering av nya digitala verktyg. Dessa två nivåer bryts vidare ned i faktorer som utvecklas under motsvarande rubriker.

4.2.1.1 Ledarens egenskaper

Westerman el al. (2014) säger att den vanligaste orsaken till att digital transformation fallerar är att organisationens ledare inte lyckas samla samtliga medarbetare bakom den omfattande förändringen som det innebär. Digital transformation är i grunden en förändringsprocess och för att lyckas med den krävs det att hela organisationen förstår behovet och värdet. Detta är nödvändigt för att alla ska vilja utvecklas i samma riktning. Författarna lyfter fram fyra förmågor ledare måste besitta för att lyckas med detta: (1) förmågan att skapa en transformativ digital vision, (2) förmågan att engagera medarbetare, (3) förmågan att utöva digital styrning och (4) förmågan att bygga teknologiskt ledarskap (Westerman et al., 2014).

Förmågan att skapa en transformativ digital vision påminner om en teori utvecklad av Kotter (1995). En ledare behöver kunna skapa en tydlig vision som synliggör målet och syftet med förändringen. En viktig del är också att tydligt förmedla hur förändringen kommer att påverka arbetsförhållanden och personers framtida jobb (Westerman et al., 2014).

Westerman et al. (2014) beskriver också, precis som Kotter (1995), att ledare måste kunna engagera medarbetare och ge dem insikt om det värde den digitala transformationen tillför organisationen. På samma sätt måste de även säkerställa att hela organisationen står bakom förändringen. Ett vanligt förekommande problem är att äldre, mindre teknikvana medarbetare, både upplever att det är svårt att lära sig nya tekniker och att dessa tekniker hotar deras arbete. Denna problematik utgör en betydande tröskel som organisationen måste ta sig över (Westerman et al., 2014). För att hantera problem som dessa presenterar författarna några möjliga tillvägagångssätt. Först och främst krävs det att ledaren själv är engagerad och tydligt visar nyttan av digitala verktyg (Westerman et al., 2014). Även Zhu (2015) instämmer och tillägger att det inte är tillräckligt med en enskild chef som är digitalt engagerad utan att alla inom företaget på chefsbefattningar måste förstå värdet av digitaliseringen. Kane (2017) delar deras åsikt och uttrycker att just ledarnas engagemang, intresse och uppmuntran i grunden är

avgörande, medan faktisk kompetens inom IT och digitalisering snarare är sekundärt. Därför menar han att samtliga ledare kan lyckas skapa denna typ av engagemang inom organisationen. Utöver denna viktiga aspekt har forskning även visat att digitalt kompetenta arbetstagare starkt föredrar att arbeta för digitalt engagerade chefer, vilket ytterligare påvisar ledarens stora betydelse (Khan, 2016). I linje med Kotter (1995) beskriver även Westerman et al. (2014) att engagemang bland annat kan skapas genom att utnyttja internt teknikkunniga för att sprida både intresse och faktiska arbetssätt bland övriga medarbetare.

Förmågan att utöva digital styrning beskriver Westerman et al. (2014) som en ledares förmåga att styra organisationens digitala aktiviteter i linje med företagets övergripande vision, vars betydelse i sammanhanget har beskrivits under rubriken Strategi.

Den fjärde och sista egenskapen som en ledare ska besitta är enligt Westerman et al. (2014) att förstå relationen mellan IT och den övriga verksamheten i organisationen. Dels måste investeringar som görs tjäna ett tydligt syfte för att vara framgångsrika och dels måste medarbetare, som är intresserade av IT, ges utrymme att kunna driva IT-initiativ tillsammans med ledningen (Westerman et al., 2014). Det viktigaste är att låta IT och övrig verksamhet förenas i värdeskapande för företaget. Detta för att en stark koppling mellan IT och den övriga verksamheten möjliggör ett bättre utnyttjande av IT som resurs för utveckling vilket kan ge konkurrensfördelar (Westerman et al., 2014).

4.2.1.2 Operationellt ledarskap

Westerman et al. (2014) beskriver, utöver ledarens egenskaper, ett övergripande ramverk för operationalisering och implementering av digital förändring. Ramverket kan ses som fyra moment som är nödvändiga för att lyckas med en digital förändringsprocess (Westerman et al., 2014).

Det första momentet i varje projekt bör inledas med att rama in den digitala utmaningen. Detta involverar såväl att klargöra utgångspunkt och mål med den digitala transformationen som att skapa ett upplevt behov och en gemensam vision för arbetet hos medarbetarna (Westerman et al., 2014). Detta steg kan ses som en sammanslagning av de tre första stegen i Kotters (1995) modell för förändringsledning.

Moment nummer två fokuserar på investeringen, där vision ska omvandlas till handling genom att sätta upp tydliga delmål och tillvägagångssätt (Westerman et al., 2014). I detta moment är det viktigt att involvera operationell personal för att minska gapet mellan vision, genomförande och slutmål. Ytterligare en viktig aspekt är att se utvecklingsprocessen som ett flertal korta intervall istället för en lång resa. Detta eftersom digital utveckling går snabbt och därför inte är kompatibel med fleråriga planer (Westerman et al., 2014).

I tredje momentet ska ledaren för organisationen mobilisera personalen bakom den förändring som kommer att ske. Detta kan enligt Westerman et al. (2014) åstadkommas genom signalering, vilket innebär att skapa incitament för personalen med rätt sorts kommunikation. Detta görs effektivast genom att uppmuntra och ge tydliga rutiner för hur och varför nya arbetssätt borde anammas. Det vill säga möjliggöra mottagande på eget initiativ, istället för att tvinga på användande genom order. Vidare är det viktigt att skapa momentum i transformationen. Denna del inspireras till stor del av Kotter (1995) och beskriver hur ledare måste engagera rätt personer i förändringen och skapa enkla vinster för att synliggöra transformationens framgång (Westerman et al., 2014).

Fjärde och sista momentet beskriver hur transformationen ska kunna institutionaliseras. Westerman et al. (2014) fokuserar här på att organisationen måste utveckla effektiva incitamentsstrukturer för fortsatt utveckling av nödvändig kompetens. Dessutom är det viktigt att den digitala transformationen

utvärderas och mäts på olika sätt för att kunna utvecklas och bättre klara av liknande processer i framtiden (Westerman et al., 2014).

4.2.2 Leda en agil organisation

Problematiken med traditionell planering och styrning av organisationer är att de i dagens turbulenta miljöer, som följd av digitaliseringen, tenderar att bli föråldrade och irrelevanta för det stadium omgivningen för tillfället befinner sig i (Holbeche, 2015). Därför riskerar en under lång tid utvecklad strategi att vara obsolet i samma sekund som den sätts i verket (Haeckel, 1999). Agila organisationer kan emellertid hantera komplexa och volatila kontexter lättare eftersom de fokuserar på, och utvecklar således, förmågan att upptäcka möjligheter och hot tidigt. Vidare har de också förmågan att effektivt implementera adekvata åtgärder för att bemöta förändringarna (Holbeche, 2015; Pal & Pantaleo, 2005).

Enligt Holbeche (2015) medför digitaliseringen en föränderlig miljö där ledare omöjligt kan besitta alla svar, varför koncept som att den med högst lön ska fatta alla beslut blir verkningslösa (McAfee & Brynjolfsson, 2008; Holbeche, 2015). Agilt ledarskap ämnar tackla denna problematik genom att i större utsträckning ta tillvara på den kompetensen hos organisationens anställda gemensamt besitter. Detta genom att nyttja dem för att bättre förstå omgivningen och låta dem stå för beslutsfattandet i större utsträckning (Holbeche, 2015). För att kunna agera agilt måste snabba beslut kunna fattas och därför bör de kunna tas på samtliga nivåer inom en organisation. Därför menar också Pal och Pantaleo (2005) att fokus bör flyttas från en linjär och hierarkisk struktur till en multidimensionell och nätverksbaserad struktur utvecklas. Holbeche (2015) menar att när ledare delar sitt mandat att fatta beslut för detta med sig ett ökat ansvarstagande hos organisationens anställda.

Syftet med en agil organisation är således att möjliggöra effektivt beslutsfattande och flexibla processer genom att fler parter inom organisationen kan samverka och ges befogenhet att fatta nödvändiga beslut. Enligt Pal & Pantaleo (2005) och Holbeche (2015) är det också i interaktioner mellan anställda som möjligheter för innovation ofta uppstår. För att organisationer ska formas på detta sätt och skapa dessa förutsättningar beskriver Holbeche (2015) att ledare bör arbeta utifrån två principer, värdebaserat samt delat ledarskap, dessa diskuteras under motsvarande rubriker nedan.

4.2.2.1 Värdebaserat ledarskap

Holbeche (2015) menar att en agil organisation måste enas bakom ett gemensamt syfte och en gemensam värdegrund. Hon beskriver att det fungerar som ett kitt som binder samman organisationens anställda. Då en oförutsägbar omgivning konstant skapar nya svårigheter för kontroll via order och tydliga rutiner krävs en koordinering genom en tydlig kontext (Haeckel, 1999). Ett gemensamt syfte och gemensamma värderingar är således en förutsättning för att organisationens medarbetare autonomt ska kunna fatta beslut, utan ledares iblandning, som är i organisationens intresse. På så sätt kan en gemensam bild av organisationen och dess syfte fungera som en vägledning för dess arbete (Holbeche, 2015).

Vidare behöver en ledare emotionell kompetens för att skapa en gemenskap där alla känner sig sedda och allas åsikter tas tillvara på. För att lyckas med detta och samla samtliga medarbetare bakom organisationens mål måste ledaren visa stor tillit till sina medarbetare. En avgörande del i ledarskapet är att dela nödvändig information till de som behöver. På samma sätt är det viktigt att ledaren är en person som organisationens anställda litar på. Det behöver tydligt framgå att ledaren förespråkar det gemensamma mål som organisationen kommit överens om, varför en bra ledare kan beskrivas som en person som lever som den lär (Holbeche, 2015).

Sammanfattningsvis kan det värdebaserade ledarskapet ses som en förutsättning och således ett sätt att möjliggöra en sammanhängande organisation där ett delat ledarskap kan fungera effektivt, något som är fundamentalt för att vara en välfungerande agil organisation (Holbeche, 2015).

4.2.2.2 Delat ledarskap

Delat ledarskap utgår från principen att turbulenta miljöer kräver ett mer samarbetsinriktat ledarskap för att fatta bra beslut. Detta tillvägagångssätt är högst begränsat vid ett traditionellt ledarskap då en strikt toppstyrning med allt mandat samlat hos organisationens högsta chefer riskerar att sakta ned beslutsprocesser (Holbeche, 2015).

Delat ledarskap syftar inte till att mandat bara ska fördelas bland fler chefer, utan syftet är att skapa en organisation som genomsyras av samarbete där alla känner ansvar för företagets framgång och därför också både vågar, och kan, fatta nödvändiga beslut (Holbeche, 2015). Dock tillägger Hrebiniak (2013) att viss struktur i mandaten måste finnas. Han menar att när mandat delas ut utan omtanke i förhoppningen om att kollektivets gemensamma ansvarstagande ska lösa situationen löper organisationen en risk att saker faller mellan stolarna.

För en organisations ledning innebär således deras roll, vid delat ledarskap, att försöka skapa förutsättningar för att andra ska kunna fatta rätt beslut och leverera goda resultat. Att skapa dessa förutsättningar inkluderar att förse medarbetarna med såväl nödvändig kompetens och information som nödvändiga verktyg. Just informationsflödet är en fundamental uppgift där högsta ledningen måste förse personalen med rätt information baserat på ansvarsområde och uppgifter (Holbeche, 2015). Holbeche (2015) menar därför att ledningen måste våga släppa taget om sin makt och att deras huvudsakliga verktyg för kontroll utövas genom att sätta ramarna och målen för verksamheten samt att de väljer organisationens formella chefer. Sammanfattningsvis kan således ledningens roll beskrivas som främst influerande istället för dirigerande (Holbeche, 2015).

4.2.3 Leda innovation

Enligt Berman (2012) är det viktigt att betrakta innovation som något som tillhör hela verksamheten och inte enbart en R&D-enhet. Innovation är något han menar måste genomsyra hela organisationen, både vad gäller avdelningar och hierarkiska nivåer. Dessutom poängterar Christofi & Vronti (2015) att innovation alltmer sällan genereras i projekt, utan med den snabba utvecklingen uppstår de ofta kontinuerligt i arbetet. Organisationer där ledare inte är medvetna om att innovationsarbete i verksamheten bör engagerar varje anställd riskerar således att halka efter andra organisationer i utvecklingen och därmed förlora konkurrenskraft (Carvalho, Schneider & Sunderland, 2016).

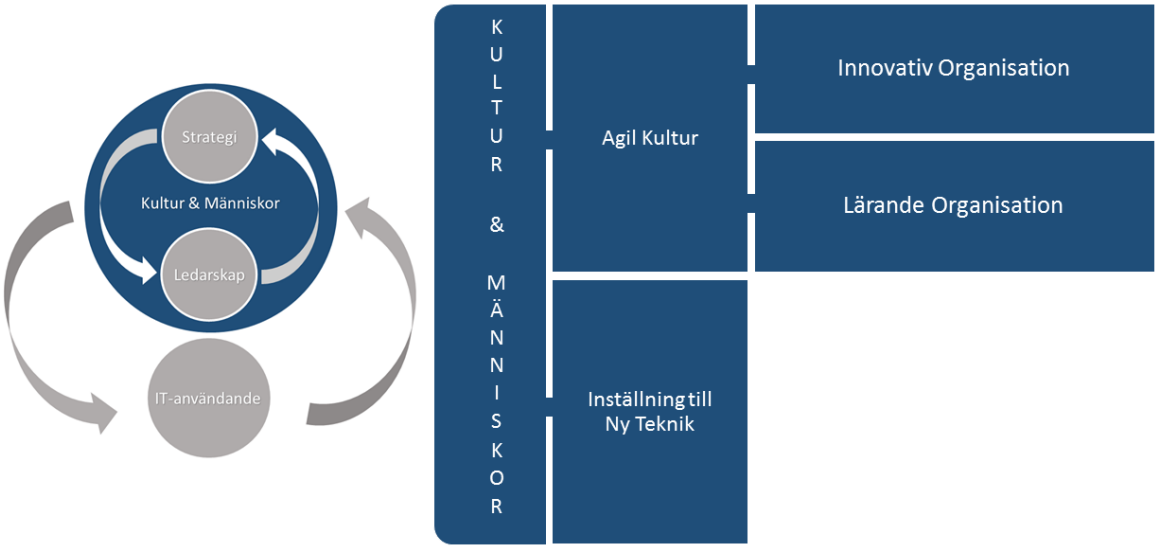
Fullan (1996) hävdar att ledarskap med detaljerad styrning och tydliga direktiv hämmar förändring och begränsar framväxten av nya innovationer i företaget. I kontrast till detta menar därför Fullan (1996) och Carvalho et al. (2016) att ett bra ledarskap ska sträva efter att, med en öppen inställning, coacha de anställda och agera bollplank för idéer. Därför är det också fundamentalt att ledare tydligt kommunicerar vikten av att alla medarbetare bidrar till innovationer, precis som att det är lika viktigt att ledarna själva tänker innovativt och låter det genomsyra allt de gör (Doss, 2014).

Anthony, Johnson, Sinfiel & Altman (2008) menar att styrning och användande av nyckeltal är ett effektivt sätt att motivera personal likaså uppmuntra vissa slags beteenden. De menar därför att nyckeltal är ett viktigt verktyg för ledare som önskar uppmuntra innovation. Författarna poängterar dock svårigheten i att hitta effektiva mått som uppmuntrar rätt slags beteende, dessutom menar det att felaktiga nyckeltal kan hämma innovation istället för att uppmuntra.

Ett ledarskap som ger utrymme för risktagande, och förmedlar synen att organisationen ska betrakta misslyckanden som en möjlighet till lärande, är avgörande för att organisationen ska kunna utvecklas och generera innovationer i en digital miljö (Kane, 2015; Zhu, 2015). En ledare bör därför, på ett sätt som inte straffar misslyckande, både uppmana och förse medarbetare med incitament för att testa nya digitala experiment (Zhu, 2015).

4.3 Kultur & Människor

I figur 4.4 speglas området Kultur & Människor och dess inneboende faktorer. Faktorernas betydelse för digital mognad redogörs för i detta inledande stycke. Under respektive faktors rubrik utvecklas sedan hur en organisation ska förhålla sig till faktorn.



Figur 4.4 Visualusering av området Kultur & Ledarskap samt dess inneboende faktorer

Baserat på digital mognads två huvudkomponenter, dels förmågan att driva digitala transformationsprocesser och dels förmågan att upptäcka och fånga digitaliseringens möjligheter, har två aspekter hos en organisationskultur identifierats som mest avgörande. Dessa två är: agil kultur som klarar av att följa digitaliseringens volatilitet och den andra är ett ramverk för hur en organisations kultur bör utformas för att på bästa sätt kunna implementera ny teknologi.

Organisationskultur som begrepp har historiskt sett definierats av många olika författare och därtill på många olika vis (Sun, 2008; Bellot, 2009). Sun (2008) menar att den kanske mest vedertagna definitionen är "sättet vi gör saker här" presenterad av Lundy och Cowling (1996). Organisationskulturen manifesteras i en organisations karaktäristiska drag, vilket kan beskrivas som det inom organisationen, djupt rotade och allmänt accepterade, sättet att genomföra uppgifter och förstå problem (Sun, 2008).

Sun (2008) sammanfattar i en studie om olika definitioner av organisationskultur begreppet som vedertagna värderingar, övertygelser och insikter som en organisations medlemmar delar. Hon menar vidare att en organisationskultur innehåller vägvisare för hur anställda bör tänka, känna och reagera på fenomen i syfte att på bästa sätt ordna organisationen fysiskt och beteendemässigt. Inom litteraturen

används ofta begreppet stark kultur, vilket syftar på en kultur i vilken värderingar delas av alla och värdesätts högt (Sun, 2008).

Martins (2000) menar att organisationskulturen har två huvudsakliga funktioner. Primärt är att kulturen skapar en känsla av identitet bland personalen vilket vidare innebär att de känner större engagemang i organisationens framgång. Furnham & Gunter (1993) utvecklar detta resonemang och menar att kulturen bidrar till att skapa ett gemensamt syfte för organisationens anställda, författarna beskriver detta fenomen som koordination. Koordinationen ligger till grund för effektiv kommunikation och gemensam förståelse av olika fenomen. De skriver också att om kulturen inte lyckas förena organisationens anställda, och således är för svag, kan det innebära effektivitetsförsämringar. Martins (2000) menar att organisationskulturens andra funktion är att på ett effektivt sätt göra det möjligt för organisationens anställda att förstå organisationens normer och acceptabelt beteende, något som Furnham och Gunter (1993) beskriver som integration.

Martins & Terblanche (2003) menar att kulturen har stor inverkan på organisationens processer. Författarna menar att det tar sig uttryck genom att kulturen indirekt påverkar beslutsfattande, målformulering, kommunikation och relationer inom organisationen. Ett tydligt exempel på detta är att ledare kan utnyttja kulturen i syfte kontrollera medarbetarna. Detta görs genom att till exempel uppmuntra ett visst slags beteende, framhäva vissa sorters värderingar och stadfästa specifika rutiner (Sun, 2008).

Kultur har även en direkt inverkan på strategiarbete och Zhu (2015) menar att organisationskulturen är en grundförutsättning för att kunna implementera och efterleva en ny strategi. Hon utvecklar detta resonemang och exemplifierar genom att säga att digitaliseringen kräver en strategi som uppmuntrar förändring och ingen strategi ensam kan initiera förändring utan rätt kultur. Weick (1985) menar dessutom att kultur och strategi är två termer som beskriver samma sak. Han menar att kultur och strategi båda är till för att skapa riktning, kontinuitet i arbetet, identitet och ramar för organisationens arbete. Martins (2000) beskriver kulturens effekt på strategi som en riktningsindikator som ser till att strategin håller riktning. Kulturen kan vidare ses som en kontext inom vilken samtliga delar av organisationen verkar. All styrning av en organisation tar plats inom ramen för organisationens kultur (Alvesson, 2002).

Agil organisation introducerades tidigare i rapporten och definieras som förmågan att hantera oförutsägbar och snabb förändring. Vidare diskuterades under rubriken Leda agil organisation hur ledarens roll alltmer går från att vara en auktoritet som besitter alla svar till att numer arbeta med att skapa förutsättningar för att samtliga anställda själva ska kunna fatta effektiva beslut (Holbeche, 2015). Holbeche (2015) menar att en ledare åstadkommer detta genom värdebaserat och delat ledarskap. Hon menar vidare att en nödvändig pusselbit för att dessa former av ledarskap ska vara effektiva är organisationskulturen, eftersom den gör det möjligt att skapa gemensamma värderingar och mål att förenas bakom. Holbeche (2015) utvecklar resonemanget och beskriver att kultur är viktigt vid förändring eftersom den påverkar organisationens förmåga till dialoger, reflektion och uppmuntran, vilket hon anser vara nödvändiga förutsättningar för att organisationens anställda vilja engagera sig i förändringsprocessen och innovation. Till sist påpekar hon att i vilken utsträckning en anställd klarar av organisationell förändring i form av nya förhållningssätt, rutiner och arbetsförhållanden i stor utsträckning beror av hur kulturen ger utrymme för anpassning och lärande. Hur en organisation bör arbeta för att åstadkomma en agil organisationskultur diskuteras nedan.

Vidare är kulturen en viktig del för att kunna genomföra digitala förändringsprocesser, det vill säga genomgå digital transformation (Westerman, Bonnet, McAfeel, 2014). Digitala transformation innebär införande av ny teknik och således behöver kulturen vara positivt inställd till just detta. Il, Hong & Kang (2010) skriver att teorin “Unified Theory of Acceptance and Use of Technology” (UTAUT),

författad av Venkatesh, Morris, Davis & Davis, (2003) är en omfattande och vedertagen modell för att beskriva hur organisationer tillämpar och använder nya tekniker. Venkatesh & Davis (2000) redogör för fyra huvudfaktorer vilka redogörs för under rubriken Inställning till ny teknik.

4.3.1 Agil Kultur

Idag befinner sig organisationer och företag i en värld som genomgår en konstant och mångfacetterad förändring. Organisationer måste anpassa hela sin affärsmodell för att överleva och fortsätta vara relevanta (Holbeche, 2015). Agila organisationer klarar sig, enligt beskrivningen ovan, bättre i dagens organisationskontext. Agil kultur är centralt för en agil organisation och således för att kunna hantera volatila, dynamiska och oförutsägbara digitala miljöer (Holbeche, 2015; Pal & Pantaleo, 2005).

Pal och Pantaleo (2005) menar att en agil kultur bygger på förmågan att utveckla innovativa idéer och att organisationen konstant tänker på hur den kan förändras och förbättras. Holbeche (2015) menar att innovation är en viktig pusselbit, dock måste kulturen utöver att uppmuntra innovation också möjliggöra mottagande av nya innovationer genom lärande. Hon menar därför att "kultur som är öppen för förändring" är en bättre beskrivning, då detta inrymmer såväl skapandet av innovation som mottagandet av dem, vidare kan lärande i sig ses som en motor för innovation (Holbeche, 2015, s.229). Agil kultur bygger på en organisation som arbetar tvärfunktionellt för att integrera alla olika avdelningar i organisationen (Zhu, 2015). En agil kultur kan således sägas bestå av två grundstenar, dels en kultur som uppmuntrar innovation och dels en kultur i vilken anställda effektivt lär sig av varandra och kan ta vara på nya innovationer (Holbeche, 2015). Hur en organisation bör arbeta för att uppnå en innovativ och lärande kultur diskuteras i de två efterföljande kapitlen.

Holbeche (2015) menar dock att en grundförutsättning för att en organisation ska vara öppen för förändring är att organisationens anställda är engagerade i förändringsprocessen. För att kunna skapa engagemang krävs det att ledare inom organisationen är transparenta kring organisationens prestation och kring sitt eget arbete. En ledare måste våga fråga efter hjälp och visa på brister i hur organisationen i dagsläget fungerar eftersom det sätter agendan för samtalet bland anställda och skapar en känsla bland anställda av att de kan bidra (Holbeche, 2015). Zhu (2015) lyfter fram att den personliga viljan att lyckas spelar en central roll. Då det är personalens prestationer som driver organisationen framåt måste det finnas ett intresse för att implementera ett lyckat koncept, något som kan skapas genom att anställda känner att deras arbete gör skillnad och är av värde.

Ett vanligt misstag relaterat till de anställdas engagemang är att ledningen förväntar sig att förändring ska kunna ske parallellt med utförandet av övriga uppgifter. Förändring tar tid och en person som inte känner att det finns utrymme för förändring kommer inte att engagera sig. En viktig del blir således att skapa en kultur där prioriteringsordningen framgår tydligt, innovation och förändring måste få ta tid och utrymme i arbetet (Holbeche, 2015).

4.3.1.1 Innovativ organisation

Som ovan beskrivits är en kultur som uppmuntrar innovation nödvändig för att kunna arbeta agilt (Pal och Pantaleo, 2005). Orsaken till detta är att kultur har en central roll när det kommer till hur väl en organisation lyckas med innovation (Maher, 2014). West (2000) menar att kultur har så stark påverkan på innovation att en missriktad kultur direkt hämmar en organisations innovationskraft.

Maher (2014) beskriver att innovativa organisationer behöver en kultur där anställda upplever en känsla av att de kan pröva nya idéer utan rädsla för att ett misslyckande kommer leda till negativa konsekvenser för dem själva eller för organisationen. Misslyckanden måste istället ses som ett sätt att lära sig på. Organisationen som enhet måste vara intresserad av att lära sig av misstag istället för att bestraffa medarbetare för felsteg. För att främja en kultur där misslyckande är möjligt krävs det att

organisationen har en sund inställning till risktagande (Leybourn, 2013). Risk Management, vilket definieras som processen för att identifiera, bedöma samt prioritera risker används för att kunna minimera och hantera osäkerheten samt effekten av ogynnsamma händelser, med avsikt att maximera chansen till ett lyckat projekt (Hubbard, 2009). Således är målet med risk management att osäkerheten i projekt inte förstör verksamhetsmålen (Antunes & Gonzalez, 2015). Att arbeta med risk management lägger grunden till att inte endast se risker som hot utan också möjligheter att lära sig. En viktig del inom risk management är att organisationen har en tydlig plan för hur de hanterar risk samt eventuella misslyckanden, tydliga rutiner och ramar inom vilka risker kan tas (Victor, 2016). Ytterligare en aspekt vid riskhantering är att alla anställda förenas bakom en gemensam syn på risker, detta eftersom risker som upplevs som onödiga kan upplevas som skrämmande av anställda (Zhu, 2015).

Maher (2014) menar att skapandet av ett samarbetande nätverk, accepterande av olika sätt att tänka, olika ståndpunkter och mångfald är en viktig förutsättning för tillväxt av innovation (Maher, 2014). Medarbetare som talar med varandra och förstår varandras arbetssituation har större möjlighet att förstå värdet av innovation och likaså att upptäcka möjligheter för förbättringar (Maher, 2014). Clayer, Llopis, Garcia, Daniel & Molinal (2014) utvecklar detta och beskriver hur organisationskulturen måste uppmuntra samarbete, utbyte av kunskap, erfarenhet och idéer, eftersom arbete över formella gränser leder till förändring och innovation. Till detta hör att organisationen i kommunikation mellan anställda och mellan enheter uppmuntrar öppenhet och transparens, eftersom anställda som har stor insikt i organisationen i större utsträckning kommer kunna arbeta innovativt (Filipczak, 1997; Zhu, 2015).

Maher (2014) nämner även att en organisation som är för starkt kontrollerad kommer att hämmas i sitt innovativa arbete. Claver, Llopis, Garcia & Molina (1998) menar att överdrivna formalia, byråkrati i processer, eller för långsamma beslutsprocesser hämmar kreativitet eftersom det skapas ovilja hos personalen att genomföra den omständliga processen som till exempel ett nytt arbetssätt skulle innebära (Claver et al., 1998).

Christensen & Overdorf (200) menar på att en organisations värderingar är av intresse för att kunna ha en innovativ kultur. Det måste finnas värderingar som prioriterar innovation och nytänkande istället för kortsiktiga resultat (Christensen & Overdorf, 2000). Värderingar har en viktig roll för att kunna förklara de specifika normerna eller förväntade beteendena hos de anställda (Hogan & Coote, 2014). Utifrån värderingar skapas normer som är sociala förväntningar på beteendet hos enskilda individer och vid brytande av normer kan individen uppleva en form av social sanktion. (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Dessa normer är resultatet av värderingarna och är det som påverkar individers faktiska beteende (Hogan & Coote, 2014). Vidare påverkas och gynnas innovationen och implementeringen av projekt i en organisation av normer som uppmuntrar kreativitet (Caldwell & O'Reilly, 2003). Värderingar i organisationen påverkas således av normerna i organisationen som i sin tur påverkar själva innovationsfrekvensen (Hogan & Coote, 2014; Zhu, 2015).

4.3.1.2 Lärande organisation

Holbeche (2015) menar att en vilja att lära sig och dela kunskap är ett av de definierande karaktärsdragen hos en agil kultur, eftersom det är i delandet av information som innovation och agila processer blir möjligt. En lärande organisation är i denna mening delvis en möjliggörare för innovation och delvis ett sätt att sprida information kring nya arbetssätt och innovationer (Holbeche, 2015).

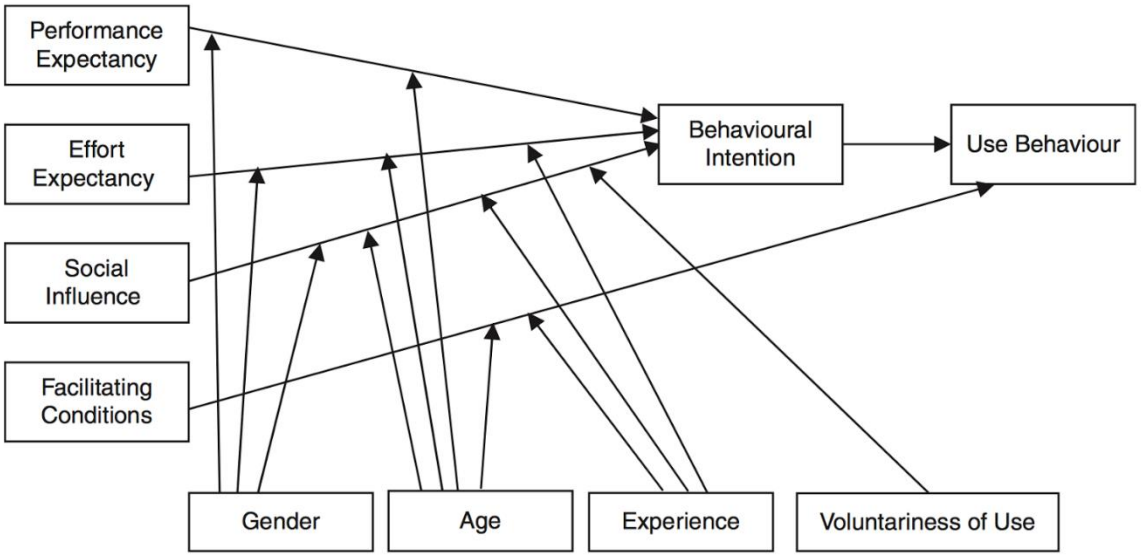
Holbeche (2015) beskriver hur processer, ofta benämnda Knowledge Management, kan utnyttjas för att skapa forum och kanaler där delande av kunskap är möjligt. Enligt Stenmark (2001) kan Knowledge Management definieras utifrån två dimensioner, den ena behandlar hur kunskap rent fysiskt hanteras inom organisationen, detta inkluderar hur artiklar, presentationer och rapporter skrivs och kategoriseras. Den andra dimensionen behandlar aktiviteter såsom anskaffande, skapande, distribution, kommunikation, delning och applicering av kunskap (Stenmark, 2001). Bhunia (2004)

talar om vikten av Knowledge management för att såväl kunna dela kunskap, och således sprida framgångsrika innovationer, som att undvika att göra samma misstag två gånger.

Enligt Mathi (2004) kan fem faktorer lyftas fram som centrala för effektiv Knowledge management inom en organisation. Först måste Knowledge management prioriteras högt, detta innebär att ledning värdesätter dokumentation och delning av information mellan anställda. Faktor två är att organisationen måste ha en väl utvecklad och koordinerad kommunikationsplan som redogör för hur information sprids och vilka som har tillgång till vilken information. Faktor tre handlar om att tydligt involvera anställda i reformerna, anställda behöver alltså vara delaktiga och ha en förståelse för reformerna. Faktor fyra beskriver att det behövs tydliga incitament för att dela information, exempel på detta är att anställda känner att de får något i utbyte av att dela sin kunskap. Den femte faktorn beskriver att en fungerande Knowledge Management behöver tillräckligt med finansiella resurser för att kunna fungera. Mathi (2004) menar vidare att de måste finnas tillräckliga resurser i form av fungerande system för att förenkla delning av kunskap. Detta skulle kunna vara mejlsystem eller intranät.

4.3.2 Inställning till ny teknik

För att organisationer ska ha möjlighet att prestera i en föränderlig värld krävs utveckling, tillväxt och implementering av innovationer Klein & Knight 2005 och Rogers, 1971 presenterar en syn på den innovativa processen hos en organisation, nämligen att innovation består av två delar: initiering och implementering. En kultur som uppmuntrar initiering av innovation behandlas ovan. Implementeringen å andra sidan har endast beskrivits kort i det att en kunskapsdelande kultur behövs för att vara mottaglig för förändring. En organisations förutsättningar relaterat till implementering kan vidare beskrivas av Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) framtagen av Venkatesh et al. (2000).



Figur 4.5 Samband mellan samtliga kategorier i UTAUT (Venkatesh et al., 2003).

UTAUT beskriver hur teknik kommer att tas emot genom två nyckelbegrepp. Det första är Behavioural Intention, vilket anger sannolikheten för att en individ kommer att anta det specifika tillvägagångssättet. Venkatesh et al. (2003) menar sedan att Behavioural Intention påverkar Use Behaviour vilket är det faktiska utfallet, hur de anställda på organisationen faktiskt kommer att använda den nya teknologin (Venkatesh et al., 2003).

Venketesh et al. (2003) beskriver fyra kategorier som påverkar Use Behaviour och Behavioural Intention: (1) Performance Expectancy, (2) Effort Expectancy, (3) Social Influence och (4) Facilitating Conditions.

Performance Expectancy beskriver hur mycket en individ tror att ny tekonolgi kommer att gynna deras arbete, det vill säga förväntad ökning i prestanda eller effektivitet vid användning. Positiva förväntningar i detta avseende har en gynnsam inverkan på acceptansen och användningen. Performance expectancy är den mest påverkande faktorn i UTAUT (Vanketesh et al., 2003). För att öka personalens Performance Expectancy är kulturens huvudsakliga funktion att skapa en positiv inställning till den nya teknologin. Den viktigaste aspekten är att de som driver förändring tydligt kommunicerar hur den nya teknologin kommer att bidra till personalens arbete (Fabros-Tyler, 2014). Ett bra sätt att skapa en positiv bild är om det går att visa tydliga resultat på vad den nya teknologin kommer att leda till (Moore & Benbasat, 1991).

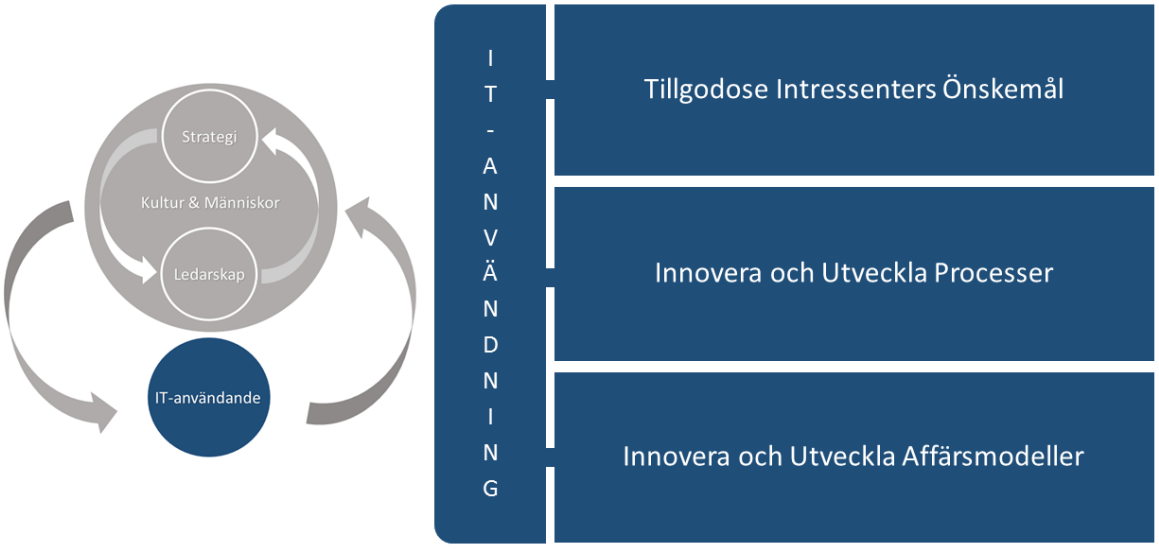
Effort Expectancy beskriver i vilken grad de anställda måste anstränga sig för att lära sig en ny teknologi. Om de anställda uppfattar den nya teknologin som användarvänlig gynnar detta acceptans och framtida användning (Venkatesh et al., 2003). För att skapa en positiv Effort Expectancy krävs två delar, personen måste först känna att den kan lära sig teknologin ensam utan hjälp från andra i organisationen. Viktigt är istället att lägga fokus vid den personens egna kompetens och självlärande (Compeau & Higgins, 1995). Den andra delen är att personen inte får vara av åsikten att det finns smidigare alternativ teknologi (Venkatesh et al., 2000), med andra ord måste lösningens smidighet motiveras av de som implementerar förändringen. Utöver detta måste själva nöjet i att använda det nya systemet understrykas, utan att någon som helst slags produktivitetsfaktor involveras (Venkatesh, 2000).

Social Influence avser i vilken utsträckning en individ upplever att nyckelpersoner inom organisationen lägger vikt vid att individen anammar en ny teknologi. Om nyckelpersoner investerar mycket tid och energi i andra personers användande ger det således en positiv effekt på acceptansen och användande (Venkatesh et al., 2003). Social influence påverkas av en rad olika faktorer inom organisationskulturen, bland annat handlar det om hur organisationen bemöter en person som väljer att inte anamma en ny teknologi, kulturen ska uppmuntra användande (Miniard & Cohen, 1979). En annan faktor är att organisationen måste identifiera nyckelpersoner och engagera dem i implementeringen, detta eftersom de har möjlighet att engagera övriga anställda (Venkatesh & Davis, 2000).

Facilitating Conditions beskriver hur en enskild anställd uppfattar att det finns organisatorisk support till förfogande för att underlätta användande av ny teknik (Venkatesh et al., 2003). Om anställda upplever att det inte finns tillräckligt mycket stöd i omgivningen för att anamma den nya teknologin finns det risk att det påverkar användandet negativt. Underlättande faktorer kan gestaltas som exempelvis instruerande personal, supportlinje, lätt att synkronisera med annan hård- och mjukvara (Venkatesh et al., 2003). Ytterligare en viktig faktor är om kollegorna är hjälpsamma och uppmuntrande angående den nya tekniken (Carter & Zmud, 2005). En organisation måste såväl kunna utbilda personalen som utforma kompetensen efter den digitala utvecklingen för att Facilitating Conditions ska gynnas (Zhu, 2015; French, 2014).

4.4 IT-Användning

I figur 4.6 speglas området IT-användning och dess inneboende faktorer. Faktorernas betydelse för digital mognad redogörs för i detta inledande stycke. Under respektive faktors rubrik utvecklas sedan hur en organisation ska förhålla sig till faktorn.



Figur 4.6 Visualusering av området IT-användning samt dess inneboende faktorer

För att kunna nyttja IT måste en organisation först besitta IT-tillgångar, investeringar måste således göras. Carr (2003) säger däremot att IT historiskt sett har varit en konkurrensfördel men menar att det idag är så vedertaget med IT att det ses som en grundförutsättning för att en organisation ska kunna driva sin verksamhet. För att en organisation ska ha goda förutsättningar krävs således digitala nätverk och databaser som sträcker sig över hela organisationen samt uppdaterade hård- och mjukvaror. Den samlade mängden digitala teknologier som på ett eller annat sätt används inom en organisation för att driva dess verksamhet kallas enligt Pham, Q. T. (2010) IT-infrastruktur.

Clemons & Row (1991) argumenterar vidare för att investeringar i IT inte driver konkurrensfördelar eftersom det inte är svårt för en konkurrent att imitera dessa investeringar. De menar att det som istället driver konkurrensfördelarna är hur dessa investeringar utnyttjas och inkorporeras i organisationens operationer och processer. McAfee & Brynjolfsson (2008) går mer specifikt in på ämnet digitala processer. Deras forskning visar att internet och IT ökar konkurrensen i traditionella industrier, inte till följd av att allt fler produkter blir digitala utan för att processer blir det. De menar att även om organisationers urval av IT-verktyg har ökat enormt så är det inte de som har varit den avgörande drivkraften för ökad turbulens och konkurrens i branscherna. I huvudsak beror det på några nya teknologier som har möjliggjort förbättringar i företags processer och möjliggjort enkel replikering och vidare spridning av dessa. Westerman et al. (2014) menar att en organisation som framgångsrikt hanterar digitaliseringen får digitala teknologier att arbeta för den oavsett vilken teknologi det är. Vilken IT som används är alltså sekundärt, det viktiga är hur den används.

Vidare menar Westerman et al. (2014) att det inte räcker att enbart innovera processer utan innovationer och nytänkande måste lyftas upp till den strategiska planeringen. De menar att modelledare måste vara redo att omvärdera hur deras organisation skapar och bibehåller värde. För att

lyckas med detta menar Westerman et al. (2014) att en organisation kontinuerligt måste ifrågasätta sin nuvarande affärsmodell.

Johnson et al. (2008) menar att alla organisationer jobbar efter någon form av affärsmodell som kan brytas ned i fyra element: värdeerbjudande, vinstformel, nyckelresurser och nyckelprocesser. De menar att värdeerbjudandet är kärnan i modellen som sedan backas upp med en plan för hur verksamheten ska kapitalisera på detta erbjudande, den så kallade vinst formeln. För att sedan verkställa denna plan används några specifika resurser i en rad processer för att tillhandahålla detta värde till intressenten.

Det är däremot inte enbart organisationens förutsättningar som påverkar användandet av IT. Westerman et al. (2014) menar att det även går åt andra hållet genom att en organisation lär sig av sitt användande och kan förbättra sina processer genom att använda IT för att samla in data från konsumenter. Christensen & Overdorf (2000) lyfter en annan form av ömsesidigt beroende och menar att när anställda anammar vedertagna processer inom organisationen börjar de processerna tillsammans med företagets värderingar utgöra en del av organisationskulturen. Således kommer delvis utformningen av processer även prägla organisationskulturen. Davenport (1992) menar även att användandet av IT i processer både kan och bör influera, samt influeras av, strategier för att uppnå bästa effekt.

Zhu (2015); Piccinini, Gregory & Kolbe (2015); Westerman et al. (2014) menar att digitaliseringen har medfört konsumenternas era, det ställs numera högre krav på kvalitet på information, kundanpassning samt sätt att interagera med organisationen. Vidare hävdar de att ett kundperspektiv är en nyckelfaktor för att digitala organisationer ska kunna vara konkurrenskraftiga.

Sammanfattningsvis bör IT användas för att uppnå tre övergripande mål: förbättra och innovera processer, lättare tillgodose intressenternas önskemål samt innovera affärsmodeller för att fånga nytt värde. Hur dessa tar sig uttryck skiljer sig mycket mellan branscher och organisationer, en generell introduktion till de ovan nämnda målen med IT-användandet återfinns under respektive rubrik nedan.

4.4.1 Tillgodose intressenters önskemål

Att utgå ifrån sina intressenters önskemål har identifierats som en gynnsam faktor för hur en organisation bör arbeta med sin strategi. Utgångspunkten är att utgå ifrån sina intressenters perspektiv, identifiera deras önskan eller det problem de önskar lösa och lösa det. Detta återkopplar till de sju principerna som nämns under rubriken Intressentorienterad aspekt, för att lyckas med en sådan strategiaspekt lyfter Wikström (2006) fram vikten i att en organisation är beredd på förändring då snabba skiften kan ske i hur organisationen förväntas leverera värde.

Genom att låta IT inkorporera en organisations produkter och tjänster menar McAfee & Brynjolfssons (2008) att en organisation kan komma närmare sina konsumenter. Westerman et al. (2014) menar att det är centralt i en digitalt mogen organisation att data samlas in automatiskt med hjälp av IT istället för att nyttja fokusgrupper eller enkäter. De menar att det inte kan ersätta den forskning och utveckling en organisation bedriver idag men det kan skynda på processen och komplettera den. Det banar väg för förbättringar samt nya innovationer då organisationen får snabbare återkoppling på vad intressenter värderar.

Westerman et al. (2014) belyser också de enorma möjligheterna till direkt feedback som IT har möjliggjort då det numera är möjligt att kommunicera med sina konsumenter öppet via sociala medier, detta bidrar till en ökad transparens. Vilket har identifierats i rapporten som gynnsamt för en organisations digitala mognad. Detta kan såklart vara skadligt för en organisation som inte har sina

intressenters bästa i åtanke då konsumenter kan lämna feedback öppet tack vare plattformar. Westerman et al. (2014) nämner ett exempel där en organisation skapat en funktion där konsumenter får skicka in sina idéer som sedan går att rösta på, de bästa implementeras i butik, ett bra exempel på hur IT kan användas för att komma närmare konsumenter och samtidigt driva innovation i en organisation.

För att på bästa sätt ta sina intressenters perspektiv i beaktande menar Westerman et al. (2014) att en organisation bör visualisera hela händelseförloppet då konsumenten är i kontakt med verksamhet. Före, under och efter kontakten vara tillfällen då kundens upplevelse av verksamheten utvärderas för att identifiera alla tillfällen som kan förbättras med IT.

Att använda IT för att komma närmare sina intressenter är en aspekt som genomsyrar hela IT-användandet och finns representerat i de två underrubrikerna nedan.

4.4.2 Innovera och utveckla processer

Automatisering av processer medför enligt Zuboff (1985) att organisationens kontroll och kontinuitet ökar. Det minskar även arbetsbelastningen och öppnar upp möjligheter för en förändring i hur en organisation bedriver sin verksamhet eller hur de levererar värde.

Vidare lyfter Westerman et al. (2014) upp problematiken med att det historiskt sett alltid har funnits en trade-off vid utformandet av processer. För att uppnå effektivitet behövde flexibilitet minimeras exempelvis. Zhu (2015) uppmärksammar detta dilemma och framhåller därför vikten av att processer är hybrida, Det innebär en process som är både disciplinerad, för att upprätthålla ett effektivt flöde, och samtidigt flexibel för att inte låta en stel mekanism hämma innovation. För att utforma en process på detta sättet menar Zhu (2015) att en process ska definieras i slutvariabler, det som process producerar, istället för att se den som en kedja av tydligt definierade steg. Hon understryker att detta ställer krav på personal i form av utökat ansvar. Detta är något som ledarskapet behöver kunna hantera för en lyckad implementation. Vikten av denna balans poängteras även av Westerman et al. (2014):

"In order to survive and thrive amid constant change, companies must reclaim the right balance of standardization and flexibility and build strategic and operational agility into their foundations." (Westerman et al., 2014, s.293)

När väl en helt ny process tagits fram eller en befintlig utvecklats menar McAfee och Brynjolfsson (2008) att denna kan appliceras i större skala och sedan spridas ögonblickligen över hela organisationen via IT-infrastrukturen, detta driver då fram en ökad konkurrenskraft. Zuboff (1985) säger att införandet av IT i operationer har möjliggjort tillgång till ökad information om, och förståelse för, organisationens verksamhet. Denna förståelse kan sedan leda till kontinuerliga förbättringar av organisationens processer.

4.4.3 Innovera och utveckla affärsmodeller

För att lyckas innovera sin affärsmodell menar Johnson et al. (2008) att ett nytt värdeerbjudande bör identifieras genom att lösa ett problem på ett markant bättre sätt, lösa ett problem som tidigare inte gått att lösa eller genom att leverera sitt värdeerbjudande till en kundbas som tidigare inte gått att nå.

Detta förutsätter att en organisations strategi inte är för rigid för att ändras, en agil strategi har identifierats som en gynnsam faktor för en organisations digitala mognad. Att ifrågasätta sin affärsmodell gör att en organisation ser sin verksamhet från en annan abstraktionsnivå, istället för att låsa blicken på organisationens nuvarande produkter och tjänster bör blicken lyftas så konsumentens

problembild kan identifieras och sedan lösas. Detta kan medföra radikala ändringar vad gäller vilken tjänst eller produkt en organisation tillhandahåller eller hur de genererar intäkter. Westerman et al. (2014) menar att detta uppnås genom att ständigt övervaka sin bransch efter vad som skapar störst tumult, nya aktörer eller ny teknologi kan vara indikatorer på att en ändring i affärsmodellen bör ske. Vidare menar de att det för bästa effekt bör experimenteras med affärsmodellen, implementeringen av en modell bör ske iterativt.

För att tydliggöra hur denna typ av värdeskapande går till så lyfter Westerman et al. (2014) fram ett exempel om taxibranschen i London. Traditionellt bedrevs den med hjälp av ett callcenter som var tillgängligt dygnet runt. Deras funktion var att koordinera taxibilarna i syfte att nå en så hög fyllnadsgrad som möjligt. Denna process automatiserades av en algoritm som beräknades detta automatiskt, både snabbare och bättre, vilket medförde en mer attraktiv tjänst till kunderna genom bättre service till lägre pris.

För att lyckas med detta menar Chesbrough (2006) att det inte längre räcker för en organisation att sköta sin forskning och utveckling internt. Han menar att det måste ske via det han kallar öppen innovation. Organisationer som tar hjälp av andras idéer samtidigt som de delar med sig av sina egna har Chesbrough (2006) identifierat som en nyckelfaktor till lyckade innovationer i det turbulenta klimatet som digitaliseringen medfört.

4.5 Icke-vinstdrivande organisationer

Icke-vinstdrivande organisationer är ett brett begrepp som rymmer allt från stora strukturerade organisationer till små löst sammanhängande organisationer av likasinnade människor (Osula & Ng, 2014). Salamon & Anheier (1997) presenterar fem huvudsakliga karaktärsdrag för icke-vinstdrivande organisationer: att de är (1) organiserade, (2) privat ägda, (3) lyfter inte ut vinst, (4) självstyrda och (5) innehåller någon grad av volontärarbete, antingen i styrningen av organisationen eller som en del av de aktiviteter organisationen genomför.

Anheier (2000) påstår att ovan presenterade karaktärsdrag medför att icke-vinstdrivande organisationers förutsättningar särskiljer sig från vinstdrivande organisationers förutsättnignar. I kontrast till den allmänna uppfattningen, menar han att icke-vinstdrivande organisationer ofta är ännu mer komplexa till sin natur. Han beskriver att komplexiteten bland annat är en konsekvens av att icke-vinstdrivande organisationer, till skillnad från vinstdrivande organisationer som strävar efter att generera största möjliga vinst, saknar ett enskilt tydligt motiv med sin verksamhet. Denna avsaknad av ett entydigt motiv som organisationen kan förena sig bakom uppger han medför att icke-vinstdrivande organisationer tvingas balansera flera, ofta konkurrerande, motiv. Utöver detta tillägger han att de även måste kunna balansera intäkter från vitt skilda källor, vilket enligt honom bidrar till ytterligare ökad komplexitet.

Sammanfattningsvis har Anheier (2000) presenterat begreppet “lagen om icke-vinstdrivande organisationers komplexitet” som beskriver att komplexiteten hos en icke-vinstdrivande organisation överstiger komplexiteten hos en motsvarande lika stor vinstdrivande organisation. Vilka konsekvenser denna komplexitet får inom analysunderlagets områden strategi, ledarskap, kultur & människor samt IT-användning presenteras nedan.

4.5.1 Strategi

Icke-vinstdrivande organisationer får majoriteten av sitt finansiella kapital från externa intressenter och blir som följd av deras bidrag direkt bundna till åtaganden för att tillgodose deras krav och

förväntningar (Anheier, 2000; Packard, 2010). Dessa externa intressenter består bland annat av privata donatorer, intresseorganisationer, stater och internationella samfund. Samtliga med unika krav och förväntningar på hur deras pengar ska användas. Vidare har organisationen interna intressenter, i form av egen personal, där många anställdas situation kan skilja sig åt. Till exempel kan en del av de anställda vara avlönade medan andra arbetar gratis. Något som skapar ytterligare skilda viljor och förväntningar på organisationens arbete (Anheier, 2000).

Interna och externa intressenters målbilder kan således, både till antalet och till utformningen, vara svåra att förena och kan, som ovan nämnt, inte heller förenas bakom målet att generera vinst (Anheier, 2000). Denna svårhanterliga situation utgör en utmaning för icke-vinstdrivande organisationer. De måste nämligen hela tiden arbeta med att hantera olika intressenters förväntningar för att lyckas skapa en sammanhängande och fungerande organisation. Något som därför också blir en viktig aspekt i strategiarbetet inom icke-vinstdrivande organisationer. Ett tydligt exempel på problematiken är att anställda, baserat på egna värderingar, ofta väljer att arbeta för en icke-vinstdrivande organisation i syfte att bidra till samhällelig förändring. När de personerna ansluter till organisationen har de ofta en tydlig bild av hur de vill bidra, men inom organisationen måste sedan deras vilja balanseras med såväl externa som andra interna intressenters intressen i organisationen. Detta för att nå kompromisser som kan tillgodose alla parter i tillräcklig utsträckning (Kaplan, 2001).

4.5.2 Ledarskap

Förmågan att balansera många olika intressenters krav är essentiell för ledare inom icke-vinstdrivande organisationer då det lätt kan skapas spänning mellan organisationens egna aktörer och donatorer (Osula & Ng, 2014). Sabert & Graham (2014) understryker därför vikten av att ledare inom icke-vinstdrivande organisationer besitter en förmåga att betrakta problem och beslut ur flera olika perspektiv. (Kong, 2008; Biefeld & Tschirhart, 2012).

Situationen är enligt Sabert & Graham (2014) väldigt komplex och eftersom slutresultatet inte heller mäts i vinst är det svårt för ledare att avgöra om ett beslut kommer vara för organisationens bästa eller ej. Dessutom har det historiskt sett funnits ett inbyggt motstånd till verksamhetsstyrning inom icke-vinstdrivande organisationer (Hull & Lio, 2007). Ledning och styrning har ansetts oförenligt med kärnan i den icke vinstdrivande-sektorn: volontärarbete, filantropi och medmänsklighet. Syftet med organisationens existens, och således dess bidrag, är prioritet medan själva styrningen av verksamheten ofta ses som sekundärt (Anheier, 2000). Frånvaron av passande traditionella mätetal i kombination med en mängd unika intressenter resulterar ofta i att icke-vinstdrivande organisationers prestationsmätning är unikt anpassad för varje organisation (Sabert & Graham, 2014). Sabert & Graham (2014) menar därför att ledare måste vara kreativa och själva utforma fungerande prestationsmått. Eftersom måtten tvingas utformas utifrån olika intressenters perspektiv, som dessutom kan stå i direkt kontrast till varandra, riskerar styrningen att bli otydlig och svår för intern personal att förstå (Sabert & Graham, 2014).

Vidare menar Hull & Lio (2007) att anställda på en icke-vinstdrivande organisation oftast är volontärarbetare eller accepterar lägre lön gentemot att kunna bidra till social förändring. Något som Devaro & Brookshire (2007) utvecklar och påstår att icke-vinstdrivande organisationer därför sällan använder materiella incitament för att motivera de anställda. Behovet av en annorlunda incitamentsstruktur medför också att ledarna behöver agera annorlunda gentemot sina medarbetare (Devaro & Brookshire, 2007).

Ytterligare en aspekt som utmärker ledare inom icke-vinstdrivande organisationer är att de ofta har en väldigt central roll i organisationen, både internt inom organisationen och externt mot allmänheten.

Med ett stort fokus på organisationens ledare kommer de också ha extra stor inverkan på organisationskulturen (Teegarden et al., 2010).

4.5.3 Kultur & Människor

Anheier (2000) lyfter fram att icke-vinstdrivande organisationer ofta stöter på problem relaterade till kultur som följd av den stora mängden olika intressenter. Han menar att olika intressentgrupper, såsom styrelse, partners, avlönad personal samt volontärer med flera har alla egna intressen i organisationen och dessa influerar dessutom ofta formandet av egna organisationskulturer. Något som Anheier (2000) följaktligen menar är en stor utmaning för organisationen. Dessutom har studier kring organisationskultur visat att anställda inom icke-vinstdrivande organisationer lyfter fram organisationskultur som ännu mer centralt än organisationsstruktur för motivation i arbetet, vilket inte är lika tydligt bland vinstdrivande organisationer (Osula & Ng, 2014).

Som också tidigare nämnt menar Hull & Lio (2007) att anställda inom icke-vinstdrivande organisationer tenderar att motiveras mindre av materiella incitament. Hull & Lio (2007) menar att denna skillnad i incitament skapar en tröghet till förändring i jämförelse med vinstdrivande organisationer. En anställd i en vinstdrivande organisation menar de är mer sannolik att acceptera en förändring eller ny teknologi då det ofta kan vara en förutsättning för att få behålla sin anställning. Dessutom motiveras anställda inom vinstdrivande organisationer av att en förändring ofta syftar till att göra organisationen mer effektiv och således öka lönsamheten. En lönsamhet som i slutändan kan påverka personens lön positivt. Hull & Lio (2007) beskriver vidare att en anställd inom icke-vinstdrivande organisationer kan komma att motverka förändring om de inte förstår dess syfte, utan känner att den hämma deras förmåga att bidra till samhällelig förändring. Det är således av stor vikt att anställda förstår syftet och ser värdet i förändringar.

Icke-vinstdrivande organisationer är mindre riskbenägna och mer riskmedvetna än vinstdrivande organisationer på grund av den annorlunda ansvarsstrukturen (Hull & Lio 2007). En del icke-vinstdrivande organisationer arbetar ofta såväl med utsatta aktörer som i utsatta områden, varför ett eventuellt felsteg kan få förödande konsekvenser. Dessutom följer med misslyckade projekt även påverkan på organisationens framtida intäkter då dålig publicitet riskerar att minska donationer framöver. Något som är helt fundamentalt för att organisationen överhuvudtaget ska kunna arbeta mot sitt mål. Vinstdrivande organisationer påverkas naturligtvis också av misslyckade projekt, men inte i samma utsträckning. Dessutom uppmuntras risktagande i större utsträckning då det ses som en nödvändighet för konkurrenskraft och lönsamhet (Hull & Lio 2007).

Hull & Lio (2007) beskriver också hur icke-vinstdrivande organisationer har sämre förutsättningar för verksamhetsutveckling då donationspengar ofta ska, i donatorns ögon, oavkortat gå till organisationens syfte. Därför menar de att icke-vinstdrivande organisationer ofta befinner sig i en situation med väldigt begränsat utrymme för utbildningar och utveckling av intern personal.

4.5.4 IT-användning

Hull & Lio (2007) argumenterar för att en icke-vinstdrivande organisationer har begränsade resurser i jämförelse med en vinstdrivande organisation. Potocan, Ungan & Nedelko (2016) beskriver vidare hur icke-vinstdrivande organisationer ofta har lägre kassaflöden än vinstdrivande organisationer. Något som Christensen & Overdorf (2000) påstår påverkar en organisations förmåga att följa förändring då finansiella resurser både är en nödvändighet och möjliggörare för detta. Därmed menar de att organisationer med begränsade resurser har svårare att kunna efterfölja teknologitrender och ta vara på digitaliseringens nyttor.

Agard (2011) menar dessutom att storleken på budgeten och antal heltidsanställda har en positiv relation till en-icke vinstdrivande organisations utrymme för utbildning inom IT.

5 Empirisk Data

I följande kapitel presenteras resultaten från genomförda intervjuer och genomförd enkätundersökning hos Organisationen ABC. Intervjuerna och enkäten har ämnat att undersöka organisationens digitala mognad utifrån det framtagna analysunderlaget. För att underlätta för läsaren presenteras därför också de empiriska resultaten i samma ordningsföljd som analysunderlagets områden har redogjorts för i litteraturstudien. Således inleds detta kapitel med empiriska resultat från området Strategi och följs därefter av Ledarskap, Kultur & Människor samt slutligen IT-användning.

5.1 Strategi

Under detta avsnitt presenteras empiriska resultat relaterat till området Strategi. Ett område som har undersökts till störst del kvalitativt via intervjuer, men även kompletterats med kvantitativa data från enkätundersökningen. De upptäckter som har gjorts redogörs för utifrån områdets identifierade faktorer som motsvarar de nedanstående rubrikerna Utformning av strategi, Gemensam vision, Holistisk aspekt, Agil aspekt, Intressentorienterad aspekt samt Ambidextra aspekt.

5.1.1 Utformning av strategi

Det råder delade meningar om strategins utformning bland personalen på Organisation ABC. Vissa anser att den är väl grundad i situationen och kan således enkelt härledas via vägledande policys för att arbeta mot dess syfte.

"Så jag kan liksom, literally, se en röd tråd från målet "minska våld" hela vägen ned till [medarbetare på Organisation ABC] som jobbar som rådgivare på våld."

I samband med detta framgick också att flera av de intervjuade personerna hade på ett eller annat sätt varit involverade, eller i alla fall givits möjligheten till att vara involverade, vid utformandet av såväl strategier som framtagning av verksamhetsplaner och policys, varav flera personer uttryckte att deras åsikter och värderingar getts utrymme i de strategiska frågorna. Några personer uttryckte emellertid att den övergripande strategin är så övergripande att i princip allt de kan tänkas göra faller inom dess ram.

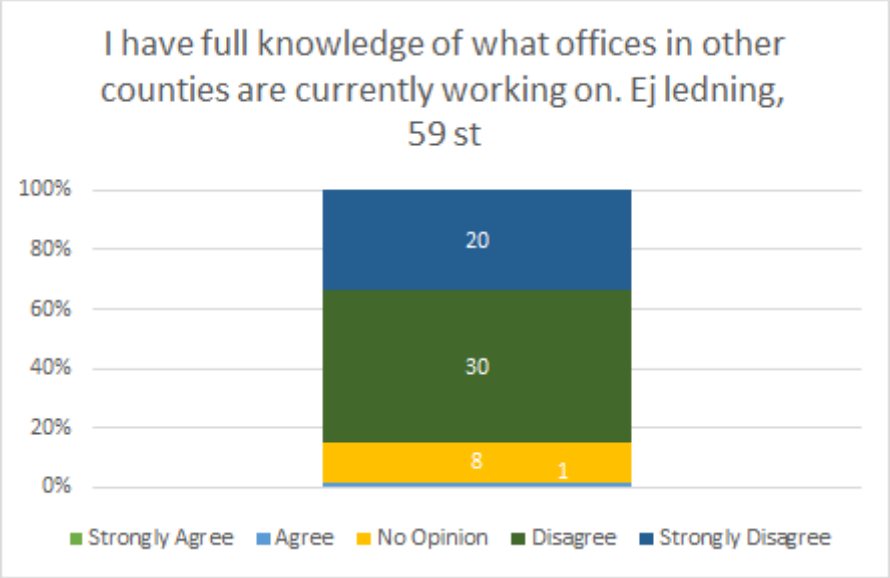
Andra aspekter som lyftes fram som problematiska var att flera medarbetare ansåg att även en regional strategi för en kontinent, som är en nedbrytning av den övergripande strategin, kunde vara nödvändigt då den övergripande kan vara bristfällig för vissa specifika länder på grund av att länderna skiljer sig mycket åt. Detta i kombination med ytterligare åtaganden gentemot donatorer menar de därför kan skapa sprickor mellan vad som faktiskt anses möjligt i den operationella planeringen och vad strategin säger.

Vad gäller handlingar för att exekvera strategin så svarade samtliga att de fanns många policys i syfte att underlätta för anställda att arbeta med rätt sak på rätt sätt. Ett återkommande dilemma var emellertid att åtkomsten till dessa policys var mycket begränsad, varför flera av de intervjuade menade att de endast efterföljs i begränsad utsträckning. För att beskriva servern där policys finns användes termer som "*Djungeln*" och "*Finns i sjön*".

5.1.2 Gemensam vision

Utifrån datainsamlingen framgick det att anledningen till att de anställda arbetade där och trivdes med sina jobb var att de brann för att arbeta med sakfrågan, något som även samtliga intervjuade personer också identifierade i organisationens vision. Det framgick emellertid att flera anställda inte tyckte att arbete med verksamhetsutveckling och digitalisering var lika intressant.

Utfrån datainsamlingen framgick det att de anställda upplevde stora skillnader mellan huvudkontoret och mindre regionala kontoren. De regionala kontoren uttryckte en känsla av isolering från övriga verksamheten och därför upplevdes även arbetet isolerat från övriga kontor. Denna uppfattning styrks ytterligare av enkätundersökningen där endast 1 av 59 personer, som inte tillhör ledningsgruppen, ansåg att de hade full koll på vad de andra kontoren arbetar med.



Figur 5.1. Stapeldiagram som visar vilken insyn de anställda som inte är med i ledningsgruppen har över det arbetet som bedrivs på kontor i andra länder. Till vänster visas procentsatsen och i stapeln visas antal respondenter.

Under intervjuerna framkom också att organisationen har, utöver initiativet för denna studie av deras digitala mognad, tagit initiativ för bland annat införandet av en ny projektdatabas och ett nytt intranät. Personalen beskrev dessa som digitala verktyg med syftet att göra information tillgänglig för alla. Det framgick även under datainsamlingen att dessa initiativ fyller en funktion i en större kontext, där organisationen strävar efter att bli mer digitala i syfte att bland annat decentralisera beslutsfattandet i större utsträckning. Dock har denna målbild ej presenterats för övriga organisationen.

5.1.3 Holistisk aspekt

Som nämndes under rubriken Gemensam vision är de digitala initiativen en del av en större kontext i bland annat deras vision att decentralisera beslutsfattandet. Datainsamlingen visade även att digitaliseringen bland annat är starkt kopplat till en annan av organisationens visioner, att skapa “En Organisation ABC”:

5.1.4 Agil aspekt

Organisation ABC har en övergripande 6-årsstrategi för hela organisationen som sedan bryts ned i verksamhetsplaner som löper över två år. I intervjuerna framgick emellertid tydligt att dessa inte alltid helt efterlevs. Bland annat säger en regional strategi uttryckligen vilka krav en partnerorganisation ska uppfylla för att ett samarbete ska vara aktuellt, men trots detta arbetar Organisation ABC ändå med organisationer som inte uppfyller dessa krav.

Ur datainsamlinegn belyste anställda vikten av att arbeta flexibelt och att anpassa sig efter verkligheten, då deras verksamhet är högst beroende av vad som sker i omvärlden.

5.1.5 Intressentorienterade aspekt

I intervjuerna framgick att Organisation ABC i dagsläget både arbetar strategiskt med långsiktiga partnerskap med donatorer och har strategier för vilka typer av organisationer de ska samarbeta med. Dock fanns det spekulationer att strategiarbetet med samarbetsorganisationer kommer att förändras framöver till följd av digitaliseringen. En aspekt som utvecklas vidare under empiriska resultatdelen för Innovera och utveckla affärsmodeller.

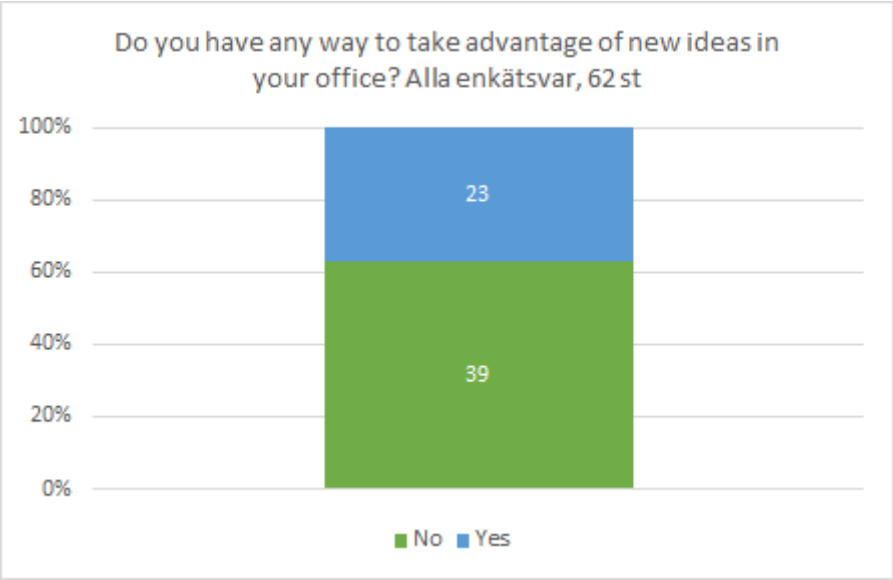
Vad gäller privata donatorer så är det i dagsläget en mindre del av verksamheten, men som de har för avsikt att öka. I intervjuerna framgick att de jobbar strategiskt och analyserar dessa privata givare för att kunna förstå dem och deras incitament bättre för att på sikt öka insamlingen. I syfte att samla in mer pengar, och för att vara transparenta, återkopplar de senare till givarna för att klargöra vad deras donationer har gått till. En problematik som framkom beträffande transparens var emellertid att trots att det finns en inblick och redovisning över vart pengarna går, har de anställda svårt att få en tydlig överblick.

5.1.6 Ambidexter aspekt

Ur datainsamlingen framgick det att de anställdas arbetssituation var så pass pressad att de inte ansåg sig ha tid att fokusera på nya initiativ och förbättringar. Något som utvecklas vidare under den empiriska resultatdelen Leda innovation.

Dock nämndes emellertid, i samband med strategier för bland annat insamling, att de strategierna uppmanar till att både öka insamlingen från nuvarande kanaler och att arbeta med att identifiera nya intäktskällor.

Det framgick även att personalen upplever att de inte har några forum för att generera nya idéer. Vilket också speglas i diagrammet nedan där 39 av 62 personer svarat att det inte finns något strukturerat sätt att ta vara på nya idéer. Dock framgick det i intervjuerna att en av de anställda hade tagit ett eget initiativ till ett möte där personal från olika avdelningar samlades för kunskapsdelning och idégenerering.



Figur 5.2. Stapeldiagram som visar huruvida de anställda anser att de har något sätt att ta till vara på nya idéer på kontoret. Till vänster visas procentsatsen och i stapeln antal respondenter.

5.2 Ledarskap

Under detta avsnitt presenteras empiriska resultat relaterat till området Ledarskap. Ett område som har undersökts till störst del kvalitativt via intervjuer, men även kompletterats med kvalitativa data från enkätundersökningen. De upptäckter som har gjorts redogörs för utifrån områdets identifierade faktorer som motsvarar de nedanstående rubrikerna Leda digital transformation, Leda agil organisation samt Leda innovation.

5.2.1 Leda digital transformation

Datainsamlingen målar upp en bild som tyder på att organisationens ledning har en tydlig bild av målet med digitaliseringen. Dock kommuniceras inte denna målbild ut till övriga delar, vilket åskådliggörs under den empiriska resultatdelen Gemensam vision i området Strategi.

Under intervjuerna framgick att organisationens ledare inte är särskilt intresserade av en ökad IT-användning och att det finns stora variationer i vilken utsträckning de använder sig av digitala hjälpmedel. Dock verkar de vara medvetna att denna inställning inte bör spridas inom organisationen

Som ovan beskrivit har inte Organisation ABCs ledning delat med sig av den övergripande målbild som finns för organisationens digitalisering. Exempelvis så arbetar Organisation ABC just nu med att införa ett nytt intranät vars syfte är att underlätta kommunikation och fildelning mellan organisationens kontor. Intervjudatan tyder på att de anställda inte har samma förståelse för de pågående initiativen. På frågan om huruvida intranätet kommer att lösa organisationens problem relaterat till delning av filer svarar en person:

> "Jag vet inte. Jag är inte helt insatt i hur intranätet är tänkt att fungera."

Organisation ABC är dock duktiga på att engagera den operativa personalen i förändringsprocesser. Exempelvis berättade anställda att en workshop inför utvecklandet av en projektdatabas hade genomförts och att denna inkluderat anställda från olika avdelningar för att samla in viktiga idéer och åsikter.

Inom organisationen finns det ett antal teknikintresserade medarbetare som försöker introducera nya arbetssätt, där initiativ likt införande av programvaran Slack och ett nytt mailsystem kan nämnas som exempel. Dock framgår det att organisationen har svårt att lyckas förändra samtliga anställdas användning. En av företagets anställda beskriver situationen på följande sätt:

> *"Det finns några inom organisationen som är lite mer tech-savvy som försöker lansera olika alternativ, men att det kanske är så att kunskapsnivån inom organisationen överlag är låg inom det här. Dessutom känner sig folk stressade så att de inte hinner med eller inte klarar av att sätta sig in i olika saker och då sprids det ju inte."*

Det framgår också att när ny teknik introduceras saknar Organisation ABC förmågan att institutionalisera användningen. Flera medarbetare uttrycker att de på grund av olika anledningar inte har börjat använda den nya version av skype som introducerades tidigare i år då de har för många andra uppgifter som måste prioriteras.

5.2.2 Leda agil organisation

Fynd som uppmärksammats under empiriska resultatdelen *Gemensam vision* är även relevanta för värdebaserat ledarskap. Till exempel att samtliga intervjuade var väl införstådda i organisationens övergripande syfte men inte alls insatta i syftena med de digitala satsningarna som gjorts och att personalen upplever en segregation mellan kontoren där exempelvis fältpersonal inte har samma förutsättningar när det gäller tillgång på information. Under datainsamlingen uttrycktes även en känsla av bristande transparens från ledningsgruppen.

Som framgår under empiriska resultatdelen *Gemensam vision* strävar organisationen efter att decentralisera beslutsfattandet för att de anställda ska ges möjligheten att fatta beslut inom sitt område i en allt större utsträckning. I dagsläget anser flera av de intervjuade personerna att mandat och befogenheter inom organisationen är oklara. Detta har gjort att både beslutsprocesser varit långsamma och att beslut har fattats av personer som inte har mandat.

Detta har uppmärksammats och därför håller delegationsordningen på att uppdateras.

Vidare beskriver Organisation ABCs anställda att de saknar möjligheten att få ta del av andras erfarenhet. Anställda beskriver att de först i efterhand fått reda på att det finns rutiner för problem de stött på.

Ur intervjuerna är det svårt att få en en koherent bild av Organisation ABCs ledarskap då det existerar flera olika typer av ledare med olika typer av styrning. Vissa agerar bollplank och coachar anställda medan andra pekar med hela handen och har endast kontakt i samband med avstämningar och problemsituationer. Dock framgick det att, eftersom organisationen arbetar i en projektmiljö med tydliga ramar och budgetar, ges de anställda mycket eget ansvar inom dessa gränser.

En person lyfte fram hur det gemensamma ansvaret i organisationen kunde vara problematiskt och beskrev det på följande sätt:

> *"Alltså servern skulle funka jättebra, men det är så här tragedy of the commons:*
> *Alla har ansvar så ingen har ansvar."*

5.2.3 Leda innovation

Genomgående i intervjuerna beskriver organisationens anställda hur de uppmuntras till att utveckla nuvarande sätt att arbete. De beskriver att organisationen ger utrymme för att tänka innovativt likaså testa nya idéer. Dock speglas detta sällan i deras faktiska arbete. Många av Organisation ABCs anställda beskriver hur de sällan, inte ens när något fungerar dåligt, undersöker alternativ till sina nuvarande arbetssätt.

Många uttrycker att de väntar på initiativ från andra istället för att driva projekten själva.

> *"Så man kan säga att det liksom det kommer till mig och då tar jag det. Jag söker*
> *inte aktivt upp några digitala hjälpmedel."*

Många inom Organisation ABCs operativa personalstyrka upplever sin arbetssituation som väldigt pressad och beskriver att deras ordinarie uppgifter är så belastande att de inte har tid att tänka på innovation och alternativa arbetssätt:

"Nej men från mitt håll är det verkligen inte någonting som jag prioriterar. Jag har en ganska pressad arbetssituation [...] Då sätter man lätt åt sidan att hitta andra lösningar, även om de skulle hjälpa en att ha en enklare vardag."

Ytterligare en aspekt, som lyftes under resultatdelen Leda digital transformation, är att många anställda inte heller hinner ta vara på de innovationer som faktiskt nått ett implementeringsstadie.

Det framgick att personlig utveckling och innovativa idéer välditgt sällan tas i beaktning vid utvärderingar. I nästan samtliga fall mäts presentation utifrån hur många projekt som levererats eller hur mycket pengar som har samlats in.

Flera personer har berättat om att det finns möjligheter att ta egna initiativ och att organisationen vid ett flertal tillfällen har skapat forum för ideer och diskussion. Oftast har dessa forum skett på initiativ från anställda. De beskrev situationen på följande sätt:

"Det finns flexibilitet och bredd för nya initiativ, men det är upp till individen att driva dem själv."

En övervägande majoritet av de intervjuade upplever att de har stor frihet i deras upplägg av arbete. Ledningen sätter mest upp riktlinjer och sen kan de anställda själva styra sitt arbete. Det existerar inte heller strikta regler för vilka IT-verktyg som ska och inte ska användas.

I intervjuerna framgick även en bild av att Organisation ABCs ledare fokuserar på att hålla risker låga och se till att verksamheten är stabil och effektiv. Organisationens inställning till risktagande presenteras vidare under rubriken Kultur & Människor.

5.3 Kultur & Människor

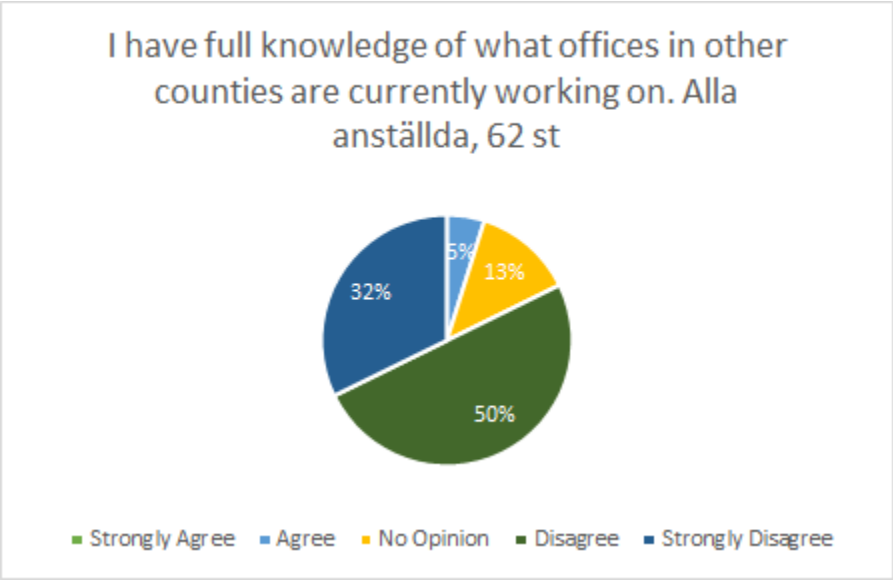
Under detta avsnitt presenteras det empiriska resultat relaterat till området Organisationskultur & människor. Ett område som har undersökts till störst del kvalitativt via intervjuer, men även kompletterats med kvantitativa data från enkätundersökningen. De upptäckter som har gjorts redogörs för utifrån områdets identifierade faktorer som motsvarar de nedanstående rubrikerna Agil kultur och Inställning till ny teknik.

5.3.1 Agil kultur

Flera anställda på Organisation ABC uppfattar organisationen som trögrörlig och att det är en omfattande process att implementera förändring. Detta relateras dels till en upplevd omständig byråkrati och dels till ett motstånd till förändring bland de anställda.

Organisationen ABCs kommunikation mellan olika avdelningar skiljer sig åt mellan anställda på olika hierarkiska nivåer. Cheferna försöker jobba tillsammans flera avdelningar för att få en bättre helhetsbild av organisationen. Personalen på lägre hierarkiska nivåer upplever emellertid att de arbetar relativt isolerat och samarbetet mellan olika avdelningar inte är speciellt omfattande.

Denna skillnad i uppfattning speglas också i nedanstående diagram som visar på vilken koll personalen har på vad andra kontor arbetar med.



Figur 5.3. Cirkeldiagram som visar till vad de arbilken grad alla anställda på organisationen har kunskap om etar med på andra kontor.

Vidare uppstår problem i kommunikationen mellan organisationens huvudkontor och regionala kontor runt om i världen. Dels saknas förutsättningar, i form av en effektiv fildelning, och dels är kutymen på huvudkontoret ur vissa avseenden utformad efter en liten organisationsstorlek, vilket Organisation ABC tidigare var. Personalen beskrev organisationens tillstånd med begrepp som "växtvärk" där personalen på andra kontor får lida mest på grund av att de inte kan ta lika stor del av den kommunikation som sker på huvudkontoret.

5.3.2 Innovativ kultur

På samma sätt som personalen upplever begränsad insyn i andra kontor och avdelningar upplever de generellt sett också dålig insyn i ledningsgruppens och styrelsens arbete.

Intervjuerna visar att det finns en försiktighet vid initiering av nya projekt. De beskriver sina resurser som mycket begränsade och att organisationen därför är extra måna om att spendera dem klokt, vilket belystes på följande sätt:

> *"Kan i och för sig tycka att vi är ganska försiktiga. Om man pratar om mig själv, men det är också svårt att ta riskerna när man inte har särskilt stor budget att göra saker. Då måste man nästan vara lite säker på att det går att man får någonting av det."*

Det framgick ur intervjuerna att det är tack vare väldigt kompetenta anställda som organisationen håller ihop organisationen, och inte organisationens struktur. Intervjudeltagaren beskrev det enligt nedanstående:

> *"Så det den här organisationen fortfarande håller ihop eller hänger ihop på grund utav att det är så många otroligt duktiga medarbetare här som jobbar hår, som är drivna men som också är väldigt kompetenta och det är på grund av dem, och det är majoritet skulle jag säga, det är inte på grund av system och vad ska man säga. Så det har vi, det är väldigt bristfälligt system generellt."*

En ytterligare aspekt är att personalen upplever att de inte tar tillvara på lärdomar från misslyckade projekt utan att det endast ses som förlorad tid. Något som hade reflekterats över:

"För det mesta blir det tysthet. Möjligheten till lärande tas inte tillvara på."

5.3.3 Lärande kultur

I intervjuerna framgår att det inte finns tydliga strukturer för kunskapsdelning. Medarbetarna beskriver kunskapsdelningen på följande vis:

”Nej, det är ju mail eller om det ibland ordnas nåt internt seminarium eller lite sådär. Och sen tror jag att regioner eller avdelningar kan ha den typen av, men inte tvärsöver så mycket.”

Ur datainsamlingen framgick det att för att få tag på information utanför sin avdelning eller kontor krävdes det att de anställda hade en god relation med någon kunnig som inte skulle bli irriterad om man kontaktade denne.

I en diskussion om olika lösningar för kunskapsdelning som organisationen överväger, lyftes ett dilemma fram som personen upplever genomsyrar organisationens personal:

“Eller om man säger så här: fler är intresserade av att få det än vad de är beredda att bidra till det”

5.3.4 Inställning till ny teknik

Däremot framgick i andra intervjuer att en del introduktioner och träning i nya system faktiskt ges. De har bland annat fått utbildning i en ny säkrare mailtjänst, men efter utbildningen har ändå inte personalen börjat använda den. På frågan om alla har tillgång till denna tjänst svarar en intervjuad på följande sätt:

“Vet ej, jag släppte det nog redan efter det mötet.”

Vidare finns IT-support på plats en och en halv dag i veckan, men deras uppgift är inte att utbilda personalen utan att främst underhålla systemen och hjälpa till med kortsiktiga problem.

5.4 IT-Användning

Under detta avsnitt presenteras resultat relaterat till området IT-användning. Området undersöktes till störst del kvalitativt via intervjuer, men kompletterades även med kvalitativa och kvantitativa data från enkätundersökningen. De upptäckter som gjordes redogörs för utifrån IT-användningens identifierade användningsområden som motsvarar de nedanstående rubrikerna: Tillgodose intressenternas önskemål, Innovera och utveckla processer samt Innovera och utveckla affärsmodeller. Innan varje relevant användningsområde för IT behandlas kommer organisationens IT-infrastruktur lyftas.

Det framkom under datainsamlingen att Organisation ABC saknar intranät, databas samt ett enhetligt kommunikationsmedel. Beroende på den anställdes lokalisering varierade ofta valet av mjukvara för kommunikation och samtliga uttryckte att ingen utbildning hade anordnats för detta ändamål. Vidare framkom det att i dagsläget används en server i syfte att sprida material inom organisationen. På denna sparas strategier, policyer, protokoll och dylikt som medarbetare kan ha nytta av i sitt dagliga arbete. Denna server har emellertid enbart anställda på huvudkontoret tillgång till vilket gör att anställda från de övriga kontoren får dessa dokument per email. Flertalet intervjuobjekt vittnade om svårigheten med detta upplägg då dokumenten i fråga är svåra att hitta samt att det ej går att säkerställa att de har fått tag på den senaste versionen.

5.4.1 Tillgodose intressenternas önskemål

Datainsamlingen vittnade om att det inom organisationen förekom fall då ny mjukvara anammades på partnerorganisationers initiativ.

För att bäst hantera sina privata givare påpekades det att ansträngningar görs för att ta hela givarens upplevelse i beaktning. Från det att gåvan skickats till hur denna kontakt sedan följs upp och vad den mynnar ut i. Vidare framgick det från datainsamlingen att ett system används för att hantera sina privata donatorer, ett så kallat Customer Relation Management(CRM)-system. Detta används för att samla in data om deras givare, när de ger och hur mycket det ger. Detta system beskrevs som något utdaterat.

Då donationer inkommer via sms och swish samlas data och statistik på detta för att kunna koppla det till specifika insatser inom marknadsföring. Dock framgick det att denna statistik sällan tas till vara på och inga riktade insatser görs för att kapitalisera på den sammanställda statistiken.

För att nå ut till sina intressenter och locka fler privata donatorer så experimenterades det stundtals med sociala medier. Där publiceras inlägg riktade till potentiella givare i marknadsföringssyfte.

5.4.2 Innovera och utveckla processer

Det kommunikationsmedel som är kutym på Organisation ABC är i dagsläget email. Via denna kanal går all information ut till medarbetare och även stor del av kommunikationen mellan medarbetare går via email.

> *"Det är ju normalt att man använder sig av email för kommunikation men jag upplever ibland att vi mailar häpnadsväckande mycket."*

Denna ström av mail kunde störa förmågan att utföra arbetsuppgifterna på ett fokuserat maner.

> *"Det kan absolut bli så ibland att jag prioriterar att kolla på mailen och svara på dem över att göra det jag sitter med för tillfället, kanske någon projektplan eller liknande. Detta kan ju resultera i, nu skall jag dock inte överdriva det här men, om jag gör djupgående skrivarbete eller något liknande blir lidande."*

Utöver mail är det även väldigt vanligt att de som jobbar på samma kontor har som vana att kommunicera genom fysiska möten.

I en intervju beskrevs hur automatiska processer används i samband med CRM-systemet som nämns ovan. När en privat givare skickar en gåva samlas samtidigt data in om givaren och även ett automatiserat mail skickas ut som tackar för gåvan. Beroende på hur gåvan mottagits så skickar den automatiskt ut, vid något skede i processen, detta mail. Det framgick även att det fortfarande finns många liknande moment i processen som sköts manuellt. Därför lyftes även värdet fram att i att dessa också bör automatiseras då mycket tid anses gå till spillo i dagens manuella hantering.

Som nämns i den empiriska resultatdelen Strategi vittnade flertalet intervjuer om att den lokala servern, där samtliga dokument rörande organisationen finns samlade, saknar tydlig struktur. Det krävs att personen har vetskap om var på servern något ligger eller vet någon som i sin tur vet var det eftersökta dokumentet finns lokaliserat.

> *"Antingen ska man veta var man letar eller så ska man fråga nån som vet var man letar så. Eller maila nån som man tror har just den policyn man vill ha fatt i."*

Förutom email så nyttjas även möten som en källa till informationsspridning på organisationen. Då det är en organisation som är utspridd geografiskt går det emellertid ej att samla anställda för ett gemensamt möte. Under intervjuerna framkom det att det blivit allt vanligare att vissa medarbetare använder Skype för att medverka på möten. Däremot är det fortfarande standard att en sammanfattning av mötet antecknas och skickas ut till de parter som ej haft möjlighet att närvara. Det förekommer heller inget vedertaget sätt att stämma av om denna information har nått fram.

Utöver veckans mindre avstämningsmöten framgick det ur intervjuer att det även ordnas större så kallade programmöten och utbildningstillfällen för medarbetare inom organisationen.

Det framgick att det i dagsläget inte bedrivs någon utbildning online utan enbart via fysiska möten, något som kan bli omständigt med många utbildningsdeltagare, både ekonomiskt och planeringsmässigt. Ur intervjuer framkom det emellertid att ett initiativ nyligen har tagits för att möjliggöra utbildning online.

> *"Vi har gått in i ett samarbete med Företag X som har office-paketet digitalt, webbaserad utbildning, så det ska ut den närmsta veckan till alla våra anställda som får möjligheten."*

Ur en intervju framgick det även att organisationen har inlett ett samarbete med ett universitet i syfte att ta fram en app. Syftet med denna appen är att underlätta för medarbetare vid resor inom jobbet och i denna ska all nödvändig information inför resan finnas lättillgänglig.

I datainsamlingen framkom det att vissa områden inom organisationen har behov av att kryptera kommunikationen. I dagsläget förekommer olika metoder för att göra kommunikationen mer säker. Dessa beskrevs som “hemmabyggen” och har på initiativ från olika medarbetare införts för att lösa specifika situationer. Vidare framkom det att det har tagits ett initiativ för att införa en ny form av mailtjänst som erbjuder en högre nivå av säkerhet än den som vardagligen används inom organisationen. Trots utbildningstillfällen vittnar enkäten om att enbart 5,7 % av organisationen använder denna programvara i sitt dagliga arbete.

Intervjuerna målade upp en bild av en hoppfull inställning till de kommande digitala initiativen: intranätet och projektdatabasen. Dock framkom det att ett kontor har gjort ett försök att implementera ett liknande, men mindre omfattande, system för fildelning som misslyckades. Därför delas inte alltid den optimistiska synen på framtida implementeringar.

5.4.3 Innovera och utveckla affärsmodeller

Det finns visioner inom organisationen att verksamheten radikalt kommer att ändras inom några år som en konsekvens av digitaliseringen. I samband med detta lyfts även vikten fram att börja samarbeta med organisationer som saknar fysisk bas. Vidare uttrycktes ett starkt intresse för de samhällsföränderliga konsekvenser som digitaliseringen kan medföra.

> *“Jag tror att vi kommer att förändra vårt sätt att bedriva verksamhet, jag tror att förändringsaktörer i världen och i konfliktområden om 10-15 år eller kanske redan nu, kommer inte att organisera sig på det traditionella sätt som vi stödjer idag”*

Utöver detta framgick det ur datainsamlingen att organisationens prioritering för att omvärdera och innovera sin nuvarande agenda för verksamhet är sekundär. Istället ligger ett stort fokus på att få verksamheten att gå runt och att få arbeta med organisationens sakfråga, vilket identifierades under det empiriska resultatet som berör området Ledarskap.

6 Analys

I följande kapitel analyseras studiens empiriska data utifrån det framtagna analysunderlaget. Syftet är att blottlägga kärnproblem i Organisation ABCs digitala mognad. Kapitlet följer analysunderlagets struktur och avhandlar ett område per delkapitel, utan att beakta områdenas inbördes samverkan. Kapitlet avslutas sedan med en sammanfattande analys där de olika områdena sammanvävs och fyra kärnproblem identifieras.

6.1 Strategi

En av Organisation ABCs styrkor är att samtliga anställda identifierar egna värderingar i organisationens övergripande vision, vilket Scott et al. (1993) konstaterar är en viktig aspekt för att förankra en vision. I intervjuerna har det emellertid framgått, utöver att alla brinner för sakfrågan, att de flesta inte är lika intresserade av att arbeta med verksamhetsutveckling. Att finna en balans, där både deras drivkraft för organisationens hjärtefråga och den allmän verksamhetsdriften tillgodoses, identifieras därför som en av deras utmaningar framöver. Dock är organisationens situation, där individens intresse ibland skiljer sig från organisationens behov, inte helt unik. Enligt Anheier (2000) tvingas nämligen icke-vinstdrivande organisationer, som inte kan sammanföras bakom målet att generera vinst, ständigt arbeta med att finna en fungerande kompromiss.

Även om ledningsgruppen internt börjat jobba strategiskt med IT har organisationen ännu inte infört någon strategi i verksamheten som involverar det, vilket King (2009) menar är en av de viktigaste frågorna som ledningen måste behandla. Däremot har de tagit fram en vision om att decentralisera beslutsfattandet och en vision om att skapa en känsla av samhörighet under beskrivningen “Ett Organisation ABC”. Syftet är att göra organisationens beslutsfattande smidigare och att minska känslan av isolering som de regionala kontoren upplever. Under den senaste tiden har initiativ för digitala hjälpmedel tagits för att underlätta detta, men genomgående i intervjuerna framgick en tydlig distinktion mellan personalens syn och ledningsgruppens syn på införandet av dessa digitala verktyg. Personalen såg dem framförallt som praktiska hjälpmedel för att alla ska ha tillgång till samma information, medan ledningsgruppen såg dem som en del i organisationens decentraliseringsvision och vision om “Ett Organisation ABC”. Uppfattningen om att de saknar en gemensam målbild styrks ytterligare av att det bland personalen ifrågasätts om ledningsgruppen faktiskt har en genuin vilja att genomföra decentraliseringsprocessen. Salmela et al. (2000); Zhu (2015); Scott et al. (1993) menar att denna typ av skilda uppfattningar och brist på gemensam målbild ökar risken markant för att implementering av strategier i slutändan inte ska lyckas.

Det framgår att Organisation ABC arbetar strategiskt med partnerskap och att de är medvetna om vikten att tillgodose deras intressenters vilja, ett intressentperspektiv som överlag är väldigt omfattande för icke-vinstdrivna organisationer (Anheier, 2000). Att ha denna typ av utifrån-in-perspektiv är enligt Zhu (2015) essentiellt för att identifiera nya sätt att skapa värde. Vidare visar ledningsgruppen en förståelse för att digitaliseringen innefattar mer än punktvisa digitala hjälpmedel, utan ser potentialen i att den kommer att påverka såväl deras organisations operativa verksamhet som strategier och samarbeten med partnerorganisationer. En förståelse som Matt et al. (2015) lyfter fram som nödvändig för en verksamhet idag. Dock framgick det att de åtaganden som Organisation ABC ålägger sig genom att samarbeta med vissa intressenter inte alltid är enkla att tillgodose och att det därför kan uppstå en spricka mellan dem och organisationens egna strategi.

Organisationen säger också att de arbetar strategiskt med sina privata givare genom att dels analysera dem för att få en bättre förståelse av deras incitament och dels genom att följa upp och meddela vad deras pengar har gått till. Beträffande vad deras pengar har gått till, framkom emellertid att personalen själva, som både arbetar med insamling från och uppföljning till givare, inte kan se exakt vart

pengarna har gått. De kan bara konstatera att de har gått till organisationens ändamål på något sätt. Förutom att personalen har uttryckt ett missnöje kring att de inte kan se exakt vad pengarna går, konstaterar även Szwajkowski (2000) att transparens i organisationens verksamhet är det viktigaste för att tillmötesgå externa intressenter.

Enligt Rumelt (2011) behöver bra strategier både utformas från välgrundade diagnoser av situationen och efterlevas via vägledande policys och handlingar. I intervjuerna framgick att organisationens strategier och policys är något som medarbetarna ansåg ofta stöttar dem i deras arbete, men att de inte alltid efterföljs. De tre främsta anledningarna till detta var att strategierna inte alltid kunde relateras till situationen, åtkomsten till policys var begränsad eller att mandat och befogenheter var oklara. Dock verkar ledningsgruppen ha förståelse för behovet av flexibilitet i situationen samt att låta verksamhetsplaner och strategier växa fram och anpassas utefter förändringar i omgivningen, vilket Haeckel (1999) menar är grundstommen i en agil strategi. Den begränsade tillgången till policys och oklara befogenheter var också ledningsgruppen medvetna om och har därför tagit initiativ för att förbättra detta. En utmaning som kvarstår för organisationen, även om ledningsgruppen lyckas tydliggöra mandat och befogenheter, är emellertid ansvarsområden som berör alla. Något som utan tydlig strategi och ledning riskerar att falla mellan stolarna och resultera i att ingen tar ansvar (Hrebiniak, 2013).

Det framgick att de anställda upplever sin arbetssituation som väldigt pressad och att de därför har väldigt begränsat utrymme att arbeta med nya initiativ och idéer. Att möjliggöra för organisationen att arbeta med både den dagliga verksamheten och innovativt arbete är enligt Maier (2015) en nödvändighet för att kunna skapa både kortsiktiga och långsiktiga framgångar. I dagsläget upplever emellertid majoriteten av personalen att det varken finns tid eller forum för att ta till vara på nya idéer. Under intervjuerna framkom emellertid att en anställd nyligen hade kallat till ett möte, med personer från olika nivåer och avdelningar i organisationen, avsett enbart för att spåna nya idéer och innovationer. Ett initiativ som kan jämföras med det som Kotter (2012) kallar strategiskt nätverk, vilket enligt honom är ett viktigt komplement till organisationens klassiska hierarkiska struktur för att driva fram innovation och förbättra verksamheten.

6.2 Ledarskap

Resultatet tyder på att Organisation ABCs ledning inte kommunicerar ut en tydlig bild av målet med de digitaliseringsinsatser som genomförs. Ledningen verkar själva har förståelse av situationen likaså en bild av slutmålet, men väljer att inte dela denna med övriga anställda. Westerman et al. (2014) beskriver att en av ledarnas viktigaste egenskaper är just förmågan att kommunicera en tydlig vision och ett tydligt slutmål för digitaliseringen. I Organisation ABCs fall saknas inte förmågan att kommunicera, utan ledningen har aktivt valt att inte delge visionen med de digitala satsningarna. Detta agerande är riskfyllt eftersom de anställda inte förstår vad en förändring innebär och detta kan lätt skapa en oro över förändringens konsekvenser (Westerman el al., 2014). Anställda kan uppleva att förändringar hotar deras framtida arbete, vilket kan skapa motstånd mot förändringen och i förlängningen skada organisationens förändringsförmåga och således möjlighet att följa digitaliseringen (Westerman el al., 2014; Holbeche, 2015).

Westerman el al. (2014) beskriver att ledare måste både kunna visa på eget engagemang och kunna engagera medarbetare i arbetet med digitala initiativ. Holbeche (2015) menar att en ledare måste agera på det sätt som de vill att personalen ska agera. Resultatet tyder på att Organisation ABCs ledare är likgiltiga till digitala verktyg. De varken ställer sig emot eller driver utvecklingen. Detta skulle kunna vara ett problem då Westerman et al. (2014) menar att ledare har stor inverkan på de anställdas val av verktyg. Att detta är ett problem för Organisation ABC är ledningsgruppen medvetna om, dock ger resultatet ingen bild över huruvida det är något som de försöker åtgärda. Teegarden et al. (2010)

beskriver att ledare, framförallt högsta chefen, inom icke-vinstdrivande organisationer dessutom har extra stor inverkan på organisationenskulturen. Således blir denna aspekt än viktigare i Organisation ABCs digitaliseringsarbete. Vidare tyder insamlad data på att majoriteten av ledningen har bristande kompetens inom digitala verktyg. Kane (2015) påpekar dock att detta är underordnat för att engagera medarbetare och att det istället är ledarens engagemang, intresse och uppmuntran som ligger i fokus.

Holbeche (2015) lyfter fram att en av de viktigaste aspekterna för att organisationer ska kunna klara storskalig förändring är att det finns möjlighet att fatta snabba och effektiva beslut. Hon påpekar även att ett delat ledarskap är en viktig faktor i detta. Organisation ABCs anställda upplever att möjlighet för snabba beslut ofta finns relaterat till deras ansvarsområde, men att organisationen i dagsläget saknar en tydlig mandatstrukur. De beskriver att det finns en osäkerhet över vilka beslut de själva kan fatta och vilka beslut som måste lyftas uppåt i organisationen. Denna osäkerhet både hindrar beslutsfattande och gör att beslut fattas av personer som egentligen saknar mandat i frågorna. Dessutom genomgår organisationen just nu en decentraliseringsprocess med syftet att öka autonomin på organisationens regionala kontor för att öka flexibiliteten i beslutsfattandet, något som enligt Holbeche (2015) ett effektivt sätt att öka ansvarstagande bland organisationens anställda.

Vidare menar Holbeche (2015) att ett effektivt informationsflöde är en nödvändighet för att organisationen ska kunna anamma ett delat ledarskap. Detta då medarbetarna måste ha tillgång till relevant information för att kunna fatta snabba och bra beslut. I dagsläget upplever dock många anställda på Organisation ABC att de går miste om viktig information. Orsaken tycks vara dålig kommunikation mellan organisationens olika enheter. Flera anställda menar att det ofta finns kunskap om vanliga problem bland de ansställda men att ett bristande samarbete inom organisationen gör att denna kunskap inte tas tillvara på. En orsak till det bristande samarbetet tycks vara att ledningen inte försett organisationen med tillräckligt bra verktyg för att kunna dela information och kunskap, vilket Holbeche (2015) lyfter fram som centralt för flexibelt beslutsfattande.

Anthony et al. (2008) beskriver hur nyckeltal är ett väldigt effektivt sätt att påverka anställdas beteende och att ledare som vill uppmuntra innovation måste spegla detta i sitt sätt att mäta prestation. Organisation ABCs anställdas prestation mäts framförallt i termer av effektivitetsmått och ges mindre utrymme för innovation och nyskapande. Denna situation är dock inte helt unik för Organisation ABC. Hull & Lio (2007) menar att icke-vinstdrivande organisationer ofta tvingas nedprioritera förändring och innovation då deras resurser måste riktas till organisationens dagliga verksamhet. Dessutom är styrning inom icke-vinstdrivande organisationer ofta komplex och det är därför svårt att hitta bra prestationsmått (Sabert & Graham, 2014).

Många anställda uttrycker att de inte har tid att arbeta med innovation. Dessutom menar många att tidsbristen gör att de inte heller hinner ta vara på de nya tekniker som faktiskt implementerats. Detta kan härledas till att prestationsmått främst fokuserar på effektivitet. Detta är enligt Holbeche (2015) ett problem då hon poängterar att ledare måste ge utrymme för anställda att acklimatisera sig till nya tekniker. Ledningens fokus vid effektivitet skapar således en ond spiral där ledarna inte uppmuntar innovation i sin styrning vilket innebär en pressad arbetssituation för de anställda, något som ytterligare försvårar innovativt arbete.

I intervjuerna framgick det att tidigare digitala initiativ vid flera tillfällen har misslyckats att institutionalisera de introducerade verktygen i organisationen. För att lyckas med en sådan institutionalisering lyfter Westerman et al. (2014) fram att det är fundamentalt att ledare lyckas förmedla hela målbilden med införandet av verktyget. Vid Organisation ABCs senaste digitala initiativ framgår emellertid att ledningsgruppen har valt att inte kommunicera hela målbilden till personalen. Om så också har varit fallet vid tidigare initiativ skulle det kunna vara en anledning till att organisationen upplever svårigheter att implementera nya teknologier. Westerman et al. (2014) menar

vidare att ytterligare en avgörande faktor för att lyckas institutionalisera nya digitala verktyg är att anställda får nödvändiga utbildningar. Detta är något som Organisation ABCs anställda uttryckte flertalet gånger att de inte får. Det behöver emellertid inte vara unikt för Organisation ABC då enligt Hull & Lio (2007) är det vanligt att icke-vinstdrivande organisationer har begränsade resurser avsatta för utbildning. Dock finns det exempel där utbildningar för nya digitala verktyg har erbjudits till de anställda men inte tagits tillvara på, vilket diskuteras vidare under analysen av området Kultur & Människor.

6.3 Kultur & Människor

Maher (2014) menar att risktagande är en nödvändig del i organisationers förmåga att utvecklas. Han beskriver att organisationer måste ha en kultur där risktagande uppmuntras för att kunna möjliggöra innovation. Flera av intervjudeltagarna menar att organisationens begränsade resurser påverkar dem till att ha ett försiktigt synsätt på risktagande vilket således, med utgångspunkt i Mahers (2014) beskrivning, framträder som utmaning för Organisation ABC. Orsaken till Organisation ABCs inställning till risktagande tycks ligga i att anställda fokuserar på det eventuella misslyckande en risk för med sig och att ett eventuellt misslyckande skulle innebära att arbetstid som gått förlorad. Detta menar Maher (2014) är en felaktig bild, han menar att misslyckande istället måste ses som en chans att lära sig, inte bara ett slöseri av organisationens resurser. En aspekt som dock är viktig att poängtera är att icke-vinstdrivande organisationer har mer knappa resurser, dessutom arbetar de ofta med utsatta aktörer och mer ostabila inkomster vilket innebär att ett misslyckat projekt kan få större konsekvenser (Hull & Lio, 2007).

De anställda beskrev organisationen som trögrörlig och att det är en omfattande process att implementera förändring. Dels beskriver de upplevd omständig byråkrati och dels ett motstånd till förändring bland de anställda. En orsak till de anställdas motstånd går att finna i bristande transparens. Flera av organisationens operativt anställda beskriver att de saknar insikt i ledningsgruppens arbete, något som enligt Holbeche (2015) är en nödvändig förutsättning för att engagera anställda i förändringsprocessen. Hon menar att transparens mellan ledare och anställda skapar en tydligare bild av hur anställdas insatser kan bidra, dessutom kan en transparent ledare enklare visa på behovet av innovation. En andra aspekt av transparensen är att empirin tyder på att anställda har liten insyn i vad andra delar av organisationen arbetar med. Transparens mellan avdelningar menar Filipczak (1997) och Zhu (2015) är viktigt eftersom det gör det möjligt för anställda att förstå vad en förändring skulle innebära för andra än en själv, vilket ökar engagemanget. Trögheten återspeglas också i anställdas inställning till nya teknik, anställda är inte engagerade i implementering av ny teknik och de utbildningar som erbjuds tas inte vara på. Detta tyder på en brist i kulturen som inte lyckas engagera eller skapa en gemensam förståelse av vikten av digitalisering (Sun, 2008; Martins, 2000; Holbeche, 2015).

En ytterligare utmaning för Organisation ABC är att den idag saknar effektiva sätt att dela kunskap över avdelnings- och kontorsgränserna. Flera operativt anställda beskriver att organisationen arbetar relativt isolerat från varandra, något som utifrån Mahers (2014) beskrivning är en nackdel då ett samarbetande nätverk är en viktig förutsättning för tillväxt av innovation. Empirin tyder även på att det sällan finns forum eller möjlighet att dela med sig av erfarenhet och kunskap. Enligt Holbeche (2015) är en situation likt denna ej önskvärd då hon menar att det är genom delandet av information som innovation och snabb förändring är möjligt.

Holbeche (2015) menar vidare att en organisation som effektivt ska kunna anpassa sig till föränderliga miljöer kräver en kultur i vilken anställda vill lära sig och vill dela kunskap. Här framträder Organisation ABCs andra utmaning relaterat kunskapsdelning, nämligen att organisationens anställda överlag har en negativ inställning till att dela kunskap. Datainsamlingen tyder på att organisationens

anställda överlag är positivt inställda till att ta del av kunskap men är inte intresserade av att själva dela med sig. Detta eftersom många anser att det saknas nödvändiga verktyg, framförallt nämns avsaknaden av ett intranät. För att runtgå bristen av verktyg tillskansar sig anställda information genom att fråga personer inom deras avdelning eller genom att kontakta personer de sedan innan känner. Denna situation tror de anställda härstammar från att Organisation ABC under senaste åren har växt mycket och lider av växtvärk. Från att tidigare varit en mindre aktivistorganisation består numer organisationen av många kontor spridda över flera länder. Organisationskulturen likaså rutiner för kunskapsdelning är således anpassade för en mindre mer familjär organisation där det var möjligt att dela information genom samtal med på kontoret något som inte längre är möjligt på grund av organisationens storlek och kontorens geografiska spridning.

Ett sista problemområde för Organisation ABC är att organisationens anställda anser att ny teknik är komplicerat och ansträngande att lära sig, vilket enligt Venkatesh et al. (2003) är en avgörande faktor för hur digitala verktyg kommer tas emot vid implementering. I syfte att tackla detta problem försöker organisationsledningen arbeta med utbildning och träning, dock når dessa satsningar inte hela vägen fram. Datainsamlingen visar på att anställda inte tycker att de finns tillräckligt med stöd från organisationen för att kunna hantera implementering, något som ytterligare hämmar mottagandet av ny teknik (Venkatesh et al., 2003).

6.4 IT-Användning

Innan själva användningen av IT analyseras så måste dess förutsättningar ställas i relation till teorin. I dagsläget har organisationen ett problem i form av att dess IT-infrastruktur är bristfällig, vilket i sin tur hämmar användningen av IT. De mest påtagliga bristerna i infrastrukturen är avsaknandet av intranät och en databas som sträcker sig över hela organisationen. Clemons & Row (1991) argumenterar för att investeringar i IT inte driver konkurrensfördelar, men inte för att investeringen i sig inte har något värde utan för att det är lätt för konkurrenter att göra samma investeringar och således likställa spelplanen igen. Både Carr (2003) och Clemons & Row (1991) ser då investeringen i IT som en grundförutsättning. Initiativ har däremot tagits för att förbättra IT-infrastrukturen och det framkom ur intervjuerna att ett intranät och en projektdatabas är under utveckling. Digitala verktyg som det finns en stor tilltro inom Organisation ABC att dessa ska lösa deras interna svårigheter. Det ligger ett stort fokus på själva mjukvaran, ett synsätt som inte tar in hela bilden och därför enligt Westerman et al. (2014) riskerar att försvåra implementeringen. Något som har visat sig förekomma tidigare då enklare system i form av en molntjänst för fildelning inte har lyckats implementeras på en enhet.

Organisation ABC saknar, som ovan nämnt, intranät och databas: Resultatet förtäljer dock att en server finns lokaliserad på organisationens huvudkontor. Dock är denna endast tillgänglig från huvudkontoret och är således otillgänglig för en stor del av de anställda. De som inte kan tillgå servern måste således kontakta någon som har tillgång vilket slösar tid både för personen som vill åt dokumenten och den person som blir kontaktad. Detta är en konsekvens av bristfällig IT-infrastruktur och användandet av IT blir här kontraproduktivt. Utöver detta saknar även denna server, enligt intervjuerna, en tydlig struktur vilket medför att dokument är svåra att hitta. Westerman et al. (2014) lyfter fram att IT bland annat ska användas för att göra processer smidigare, vilket i sin tur ska leda till en effektivare organisation. Att servern enbart går att tillgå från huvudkontoret är en negativ konsekvens av bristfällig IT-infrastruktur men att struktur sedan saknas är ett kontraproduktivt sätt att använda IT.

Bristen på ett smidigt sätt att hantera den interna kommunikationen är en annan negativ konsekvens av den bristfälliga IT-infrastrukturen. Veckovisa avstämningsmöten sker fysiskt på huvudkontoret vilket då utesluter de som är stationerade på annan ort. Resultatet gav också en tydlig bild av att mail skickas i överflöd mellan anställda och upplevs som överväldigande, något som även går ut över deras

arbetsuppgifter i kombination med att information inte når fram. Mycket av denna mailkorrespondens innehåller uppdaterade dokument, sammanfattningar av ovan nämnda möten eller andra typer av uppdateringar som rör verksamheten. Alla dessa typer av uppdateringar skulle kunna skötas via ett intranät. Således uttrycker många medarbetare att den bristfälliga IT-infrastrukturen påverkar dem negativt i stor utsträckning.

Fysiska möten förekommer även i större skala då organisationen samlar till större möten och utbildningar. Enligt intervjuer hålls dessa möten för utbildning och intern utveckling och samlar medarbetare från olika kontor, något som är både kostsamt och tidskrävande. Här finns en möjlighet att använda IT för att förenkla processen då organisationen utbildar och lär av varandra.

Organisation ABC uppvisade i vissa fall en god användning av IT, exempelvis förekommer det fall då de anammat en viss mjukvara för att en samarbetsorganisation hade haft det som önskemål. McAfee & Brynjolfssons (2008) menar att en organisation kan komma närmare sina intressenter genom att låta IT inkorporeras i sin verksamhet. I detta fall används IT som ett kommunikationsmedel som möjliggjort fortsatt samarbete med denna partner. Organisation ABC använder sig även av sociala medier för att nå ut till sina intressenter. Enligt intervjuer användes det som en kanal för att sprida sitt budskap, nå nya givare och samla in feedback vilket enligt Westerman et al. (2014) ökar en organisations transparens. Detta är även ett gott exempel på hur IT har underlättat för intressenter att kommunicera med organisationen.

Vidare besitter även Organisation ABC en styrka i att de har automatiserat en rad processer inom arbetet att sköta om sina intressenter, detta med hjälp av en viss typ av mjukvara som medarbetare använder till ändamålet. Zuboff (1985) menar att automatiserade processer leder till högre kontroll och information om sin verksamhet, vilket i sin tur sedan kan leda till att informationen tillhandahåller bättre sätt att utföra uppgifterna. Westerman et al. (2014) menar vidare att IT kan användas som ett verktyg för att sprida bästa praxis över hela organisationen och tillsammans skapar det således en positiv spiral av kontinuerliga förbättringar inom organisationen. Det finns däremot förbättringspotential inom området då det i intervjuer framkom att det finns många moment kvar i behov av automatisering. I dagsläget kräver dessa moment mycket resurser och ett tydligt behov och en vilja finns hos medarbetare för att öka användning av IT inom dessa processer.

I utformningen av hur Organisation ABC hanterar sina privata givare förtäljde intervjuerna att det fanns ett helhetstänk. Från att en gåva är inkommen följs denna kontakt upp för att se vad den mynnar ut i. Att ta hela händelseförloppet i beaktande är något som Westerman et al. (2014) lyfter fram som ett framgångsrikt koncept. För Organisation ABC innebär detta att de även borde studera vad som ledde till att personen kom i kontakt med organisationen från första början. Något som ur intervjuer framgår inte är en aspekt som de fokuserar lika mycket på. Det finns således lite förbättringspotential i upplägget.

Som tidigare nämnt är utbildning inom IT något som de anställda uttryckt vara en bristvara, vilket är något som, i alla fall delvis, går att härleda tillbaka till att de är icke-vinstdrivande. Det framkom emellertid att ett nytt initiativ har tagits för att göra utbildning tillgänglig online. Detta är ett exempel på hur IT används inom organisationen för att förenkla processen att utbilda inom IT, något som har identifierats som en utmaning för en icke-vinstdrivande organisation.

Att det enbart är bristen på utbildning som ligger till grund för bristfällande användning av IT är däremot felaktigt. Under intervjuerna framkom det att en mjukvara införskaffas, efter ett uttalat behov, tillsammans med två utbildningstillfällen tillägnat mjukvaran. Trots detta lyckas ändå inte organisationen institutionerna mjukvaran vilket tyder på en problematik som sträcker sig bortom

behov av utbildning då det i detta fall tillhandahölls goda förutsättningar för medarbetarna att anamma mjukvaran.

Ur resultatet framgick det inte någon användning av IT som ämnar att förändra organisationens verksamhet radikalt. Detta går att härleda till att de inte drivs av vinst och således inte presenterar ett värdeerbjudande på samma sätt som en vinstdrivande aktör gör. Då Organisation ABC kretsar kring bistånd kan värdeerbjudandet ses som hur organisationen lyckas leverera sitt stöd till de områden och organisationer de vill samarbeta med. Det leder till att IT med fördel bör användas för att strömlinjeforma de processer som möjliggör detta stöd.

Däremot framgick det ur intervjuerna att de anställda tror att samhället står inför en förändring som en konsekvens av digitaliseringen. De lyfter fram möjligheterna kring att samarbeta med förändringsaktörer organisera en verksamhet på sätt som skiljer sig från det traditionella, där det traditionella syftar till en organisation med fysiska bas och klassisk hierarki. Digitala nätverk av aktörer som tillsammans arbetar för samma sakfråga utan att hållas tillbaka av för rigida strukturer och långa led av hierarki. Johnson et al. (2008) menar att ett sätt att skapa ett nytt värdeerbjudande är att lösa ett problem på ett markant bättre sätt, något som det ovan nämnda digitala nätverk potentiellt skulle kunna göra. Vidare menar Westerman et al. (2014) att ett framgångsrikt sätt att identifiera nya sätt att leverera sitt värdeerbjudande är genom att hela tiden känna av sin omgivning och bland annat leta efter ny teknologi som kan revolutionera verksamheten. Att denna insikt finns representerad inom organisationen är i allra högsta grad positivt.

6.5 Sammanvävande analys

Att Organisation ABC är en icke-vinstdrivande organisation leder till att resurser är en bristvara. De anslag som inkommer är ofta öronmärkta vilken leder till att det inte finns resurser över till verksamhetsutveckling. Utöver detta så är samtliga medarbetare djupt engagerade i sakfrågan vilket skapar en inställning om att tid som läggs på att förändra verksamheten istället hade kunnat läggas på att förändra samhället. Detta synsätt är kontraproduktivt då en mindre insats i att förbättra sin verksamhet i slutändan kan leda till att de kan arbeta effektivare för sakfrågan. Med ett såpass starkt fokus på kärnverksamheten blir Organisation ABC även lidande genom att nytänkande och experimenterande bortprioriteras. Maher (2014) menar att risktagande är en grundsten för att kunna utvecklas som organisation och att misslyckanden måste ses som en chans att lära sig. Organisation ABC ser inte den lärande aspekten av detta utan det ses i större utsträckning som bortslösad arbetstid. Detta synsätt återspeglas i att prestationsmått som finns inom organisationen uteslutande mäter effektivitet vilket gör att medarbetare som vill prestera bra måste således även utifrån detta perspektiv fokusera på kärnverksamheten.

Utöver stort fokus på kärnverksamheten har även ledarskapet bidragit till en kultur som inte uppmuntrar förändring. Det har uppmärksammats att vissa anställda på högre positioner föredrar analoga medel och misslyckas således premiera digitala medel. Kotter (2012) menar på att det är vitalt att ledare föregår med gott exempel under en förändring. En ledare som inte själv ser värdet i digitaliseringen förmedlar inte heller ut känslan av dess signifikans. Denna inställning smittar av sig till övriga medarbetare vilket i förlängningen skapar en kultur som inte omfamnar förändring.

Knappa resurser påverkar även hur det strategiska arbetet läggs upp. Det finns helt enkelt inte utrymme för utsvävningar utan fokus läggs återigen på kärnverksamheten och sakfrågan. Detta leder till ännu mindre fokus läggs på nytänkande och inställningen till verksamhetsförändring försvagas ytterligare i kulturen. Alvesson (2002) förtäljer att kulturen genomsyrar allt och Anheier (2000) menar att kulturen ligger till grund för en god implementering av strategin. De båda aspekterna, dålig

inställning till förändring samt att det inte ges utrymme i organisationens formella verksamhet skapar en negativ spiral som blir svår att bryta.

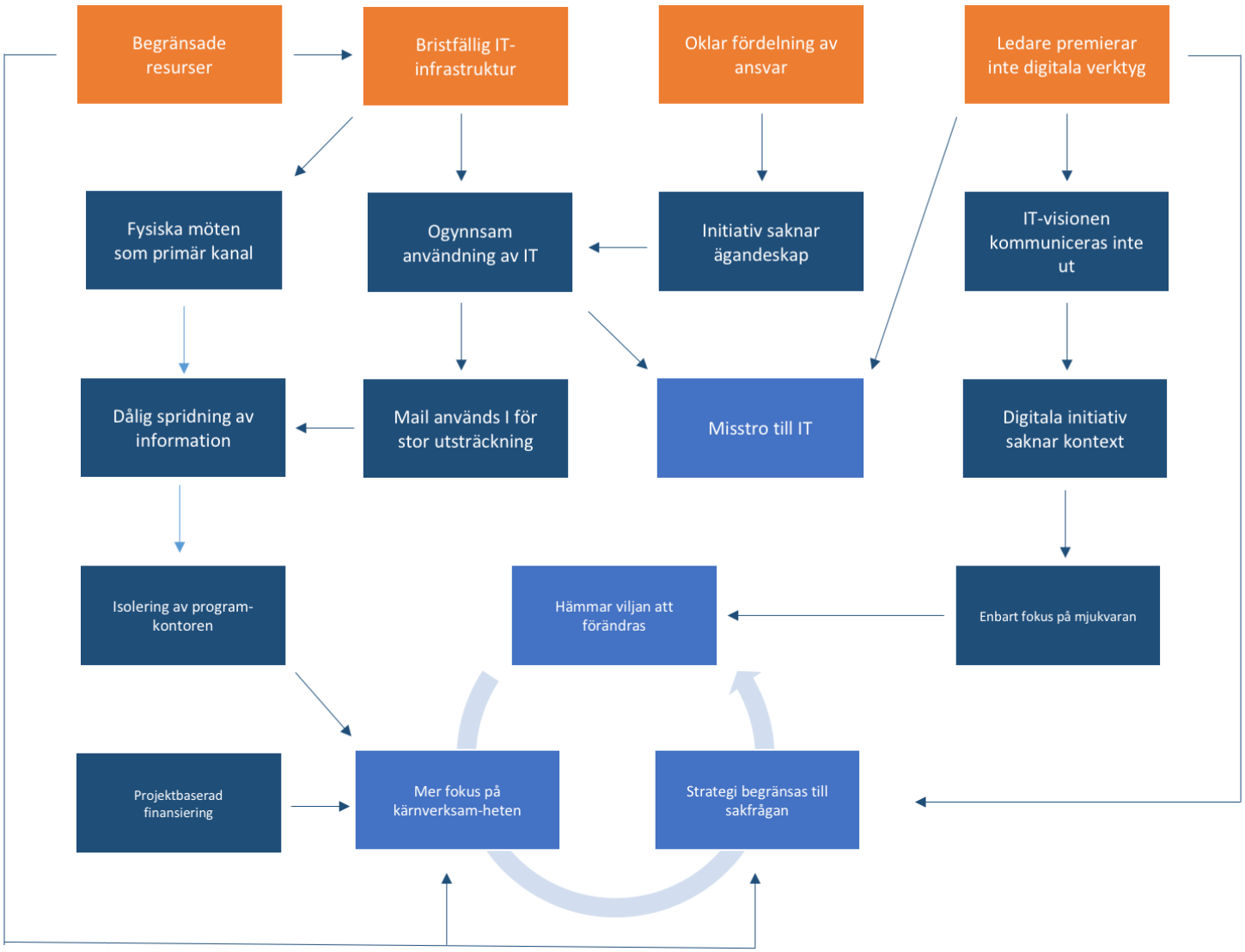
Organisation ABCs har genomgått en snabb tillväxt på senaste tiden och de interna strukturerna har halkat efter i utvecklingen. I kombination med knappa resurser har detta lett till en bristfällig IT-infrastruktur. Utöver fysiska möten finns enbart en server för att på ett systematiskt sätt dela kunskap och information med varandra. Denna server går däremot enbart att nå av anställda på huvudkontoret har det medfört att kunskap och information spridits osystematiskt. På grund av detta sprids information och kunskap i lägre utsträckning då det anses vara omständigt med de verktyg som finns tillhanda. Att förlita sig på fysiska möten där inte alla kan medverka medför att många medarbetare känner sig exkluderade från organisationen och tyr sig istället till sakfrågan och sina närmsta anställda. Den dåliga strukturen har således påverkat inställningen negativt vilket i sin tur lett till en ogynnsam kultur. IT är ett starkt verktyg för att underlätta lärande och kunskapsdelning vilket enligt Westerman et al. (2014) hade varit ett fördelaktigt nyttjande av IT.

Utöver det faktum att servern är otillgänglig för många anställda så är den även dåligt organiserad. Då medarbetare måste lägga tid på att hitta dokument på servern kan det leda till att vissa väljer att lagra sina dokument på annat sätt, något som idag redan sker med hanteringen av känslig information. Processen att hämta information har således försvårats istället för att underlättas av IT. Organisation ABC har således misslyckats att nyttja IT på det sätt Westerman et al. (2014) menar är gynnsamt. Detta går att härleda tillbaka till fördelningen av ansvar. Holbeche (2015) identifierar delat ledarskap som en positiv aspekt då det gynnar flexibilitet vilket är något som ABC främjar. En fälla med detta arbetssätt är att ansvar lätt kan falla mellan stolarna vilket bland annat drabbade servern. Det delade ansvaret över serverns struktur har istället lett till att ingen har tagit ansvar för den och användandet blir delvis kontraproduktivt.

Det finns en styrka inbyggd i det faktum att Organisation ABCs kärnverksamhet är att gynna sina intressenter. Detta intressentperspektiv är enligt Szwajkowski (2000) något som är av yttersta vikt i den digitala eran. Zhu (2015) menar vidare att utgå från sina intressenters perspektiv ger en god förståelse i vad som skapar värde för intressenter. Något som saknas inom Organisation ABC är däremot kopplingen till hur IT kan nyttjas för att på ett bättre sätt leverera detta värde. Att denna koppling inte fått så stort fokus kan delvis härledas tillbaka till hur ledningsgruppen väljer att kommunicera ut sina intentioner rörande digitaliseringen. Ledningsgruppen har själva en helhetsbild av hur IT kommer utveckla deras verksamhet vilket King (2009) lyfter fram som något positivt. Denna helhet har de däremot valt att inte kommunicera ut till medarbetare för att inte överbelasta medarbetare med verksamhetsutveckling utan har istället kommunicerat ut de enskilda initiativen de har tagit för att bli mer digitala inom sin verksamhet vilket har lett till att ett stort fokus riktas på specifika mjukvaror.

En aspekt som blir problematisk för Organisation ABC, då de utgår för mycket från sina intressenter, är att deras egen agenda hamnar i skymundan eftersom de bedriver projekt skilda från varandra och många av dessa projekt har egna definierade mål och även mottar finansiering enbart för ändamålet. Då projekten är kärnverksamheten är det också där många medarbetare riktar sitt fokus och Organisation ABCs strategi blir därför svår att efterfölja då parallella strategiska dokument ibland värderas högre.

Det framgår av analysen att det är svårt att skilja på orsak och verkan då de olika områdena och dess faktorer är tätt sammanvävda. Av den anledningen visualiseras dessa samband i Figur 6.1. Denna figur har enbart syftet att ge en överblick över sambanden. För djupare förståelse hänvisas läsaren till de separata analyserna och hur dessa knyts samman i texten ovan.



Figur 6.1. Flödesschema som visar hur de identifierade problemen inom varje område samverkar med varandra.

Denna problematik går sedan att härleda tillbaka till fyra övergripande kärnproblem som via en rad konsekvenser leder till en misstro till IT samt en negativ spiral som hämmar förändring. De identifierade kärnproblemen är: knappa resurser, oklar fördelning av ansvar, ledare premierar inte digitalisering samt slutligen en bristfällig IT-infrastruktur.

För att på ett tydligt sätt koppla detta till digital mognad ställs analysen i relation till definitionen av digital mognad som inledde litteraturstudien. Digital mognad definieras som:

> *"En organisations förmåga att hantera det turbulenta klimat som digitaliseringen medför, genom att känna av sin omgivning och anpassa verksamheten därefter med hjälp av IT som en resurs."*

En aspekt i att känna av sin omgivning är att tillgodose sina intressenter vilket är något Organisation ABCs kärnverksamhet kretsar kring och organisationen har således ett fördelaktigt perspektiv som går utifrån och in. Däremot kan detta gå överstyr och intressenternas önskemål hämmar organisationens egna strategi för sin verksamhet. Den andra aspekten i att känna av sig omgivning berör digitala trender som för tillfället är en utmaning för Organisation ABC. Brist på resurser, stort fokus på kärnverksamheten i kombination med ledare som inte premierar digitaliseringen tillräckligt väl leder

till en en inställning som är skeptisk mot förändring. Denna kombination är problematisk då den hämmar förmågan att hantera digitaliseringen och är djup rotad i organisationen. Det har även identifierats brister i Organisation ABCs förmåga att anpassa verksamheten då det finns en stora svårigheter inom organisationen att implementera nya system eller anamma nya sätt att arbeta. Implementeringen sker i låg utsträckning och vanligtvis förlitar sig medarbetare på egna lösningar. Att anpassa verksamheten i ett större perspektiv är dessvärre inget Organisation ABC reflekterar över. Kärnverksamheten är helt enkelt för konservativ och återigen finns en inställning om att det skulle påverka sakfrågan negativt. Detta tankesätt är kontraproduktivt då tid spenderat på verksamhetsutveckling kan ge väldigt goda resultat till ändamålet. Den bristfälliga IT-infrastrukturen tillsammans med att ledarna premierar IT i låg utsträckning skapar ingen känsla av att IT är ett måste eller ens behjälplig för organisationen.

7 Slutsats

Slutsatsen grundar sig i studiens syfte att bidra med ökad förståelse av begreppet digital mognad och att identifiera områden och inneboende faktorer betydande för en organisations digitala mognad och vidare undersöka Organisation ABCs förutsättningar relativt dessa områden. Syftet förgrenar sig i två frågeställningar vilka besvaras i följande kapitel.

1. Vilka områden och dess inneboende faktorer är betydelsefulla för att en organisation framgångsrikt ska kunna hantera digitalisering?

I studiens metaanalys undersöktes konsultföretags beskrivning av begreppet digital mognad och utifrån dessa identifierades sex områden som är betydande för en organisations förmåga att hantera digitaliseringens effekter. Baserat på hur frekvent ett område behandlades av konsultföretagen identifierades Strategi, Ledarskap, Kultur & Människor samt IT-Användning som mest centrala.

I litteraturstudien gjordes en djupare studie av områdena för att identifiera de inneboende faktorer som karaktäriserade gynnsam utformning av respektive område. För Strategi identifierades följande faktorer: utformningen av strategi, skapandet av en gemensam vision, holistisk-, agil- och ambidextra aspekten. För Ledarskap identifierades: förmågan att leda digital transformation, förmågan att leda en agil organisation samt förmågan att leda innovation. För Kultur & Människor identifierades: agil kultur samt förmågan att implementera ny teknik. För IT-användning identifierades tre faktorer: förmågan att använda IT till att tillgodose intressenternas önskemål, innovera och utveckla processer, samt innovera och utveckla affärsmodeller som viktiga faktorer för digitaliseringen.

2. Vilka kärnproblem måste Organisationen ABC överkomma för att kunna hantera digitaliseringen på ett framgångsrikt sätt?

Efter applicering av analysunderlag identifierades fyra kärnproblem hos Organisation ABC: knappa resurser, oklar fördelning av ansvar, ledare premierar inte digitalisering samt slutligen en bristfällig IT-infrastruktur. Dessa problem leder i förlängningen till en misstro till IT samt en negativ spiral som hämmar viljan att förändras.

Då Organisation ABC är en biståndsorganisation är svårt att påverka det faktum att resurser är knappa, utmaningen blir således att prioritera sina resurser och använda IT för att på ett resursseffektivt sätt bedriva sin verksamhet.

Bristfällig IT-infrastruktur kommer som en konsekvens av de knappa resurserna och har lett till att Organisation ABC går miste om den förbättringspotential som IT kan medföra. Det leder till att den IT som nyttjas gör det på ett sätt som ibland hämmar verksamheten. Utmaningen med detta blir tvådelad, både att upprätta en gedigen IT-infrastruktur trots knappa resurser och när den väl finns på plats blir försöka vända den negativa inställning som vuxit sig fast i organisationen.

Den oklara fördelningen av ansvar medför att digitala initiativ saknar ägande, vilket medför att ansvaret faller mellan stolarna och inte genomförs med den tydliga ledning som behövs. Utmaningen blir att med de knappa resurserna som finns tillhanda lyckas fördela ut ansvar till nyckelpersoner som kan driva dessa initiativ.

Att ledare inte premierar digitala verktyg medför att denna inställning lätt sprider sig inom organisationen. Det leder även till att medarbetare inte får ta del av helhetsbild som ledningen har. De digitala initiativen ses istället som flertalet enskilda insatser som lätt blir överväldigande och

demoraliserande för anställda. Utmaningen är att engagerat kommunicera ut ett nytt heltäckande synsätt där IT i största möjliga mån ska genomsyra verksamheten.

8 Diskussion

Följande kapitel ämnar diskutera den empiri, analys och slutsats som presenteras i denna rapport. Diskussion förs kring studiens begränsningar, felkällor samt framtida forskningsområden för det framtagna analysunderlaget för digital mognad. Vidare diskuteras även begränsningar och felkällor vid användandet av analysunderlaget för undersökning av Organisationen ABC. Slutligen diskuteras hur arbetetet förhåller sig till en hållbar utveckling.

8.1 Analysunderlag

Med bakgrund av att det inte finns en vedertagen bedömning av digital mognad kan dessvärre inte det framtagna analysunderlaget jämföras med andra liknande vetenskapliga modeller och utvärderingsverktyg för digital mognad, vilket gör att dess validitet är svårt att säkerställa.

De valda områdena grundar sig i en sammanställning av konsulfirmors fokusområden vid bedömning av digital mognad då, som nämnts i Metod, ämnet är relativt begränsat utforskat i akademiska källor. Detta tillvägagångssätt visade sig vara problematiskt ur flera aspekter då konsultfirmornas fokusområden endast återgavs kortfattat, vilket därför bara gav en begränsad bild av hur de hade härlett den myriad av olika områden som de ansåg viktiga för den digitala mognaden. Det fanns heller ingen möjlighet att avgöra respektive områdes signifikans, utan de redovisades alla som lika viktiga aspekter. Detta gjorde att inget område kunde fokuseras mer eller mindre på utan inforamtionssökningen tvingades därav hållas väldigt bred. Något som resulterade i en litterateraturstudie som täcker väldigt många perspektiv, men endast kan återge en översiktlig bild av de viktiga aspekterna för digital mognad. Således fanns inte utrymme för en betydande djupdykning i ämnena i denna studie. Om ett område tagit större utrymme i rapporten kan det bero på att det fanns mer relevant litteratur i ämnet att tillgå eller att det helt enkelt var av mer komplex natur. Områdenas signifikans för digital mognad har således ingen korrelation till mängden text.

Eftersom konsultfirmors fokusområden vid bedömning av digital mognad syftade till företag generellt, och inte till en specifik bransch eller typ av företag, ansågs validiteten i ett framtaget analysunderlag kunna hållas på högst nivå om analysunderlaget också var riktat till företag generellt. För att därefter kompletteras med litteratur om icke-vinstdrivande organisationer i syfte att undersöka Organisation ABC. För- och nackdelar med att ta fram ett generellt analysunderlag kan diskuteras. En styrka med analysunderlaget är följaktligen att det är relevant för många olika typer av branscher och organisationer, men en svaghet är emellertid att teorin inte tar hänsyn till branschernas och organisationernas specifika förutsättningar. Detta analysunderlag kan därför vid användning missa viktiga unika aspekter i just en branschspecifik situation.

En annan aspekt som påverkat studien är att arbetet har genomförts under en begränsad tid. Något som hindrat möjlighet att djupdyka i respektive område.

Kombinationen av alla ovanstående presenterade aspekter vid genomförandet av studien riskerar att ha begränsat studiens forksningskvalitet.

För framtida forskning skulle det vara intressant att vidareutveckla analysunderlaget till ett utvärderingsverktyg som kan ge ett kvantitativt resultat i form av ett prestandaindex för den digitala mognaden. Detta skulle underlätta jämförelser mellan olika organisationer och branscher. En utmaning med att ta fram ett verktyg som presenterar ett prestandaindex är bland annat att områdena måste viktas efter dess inverkan på den digitala mognaden, vilket är något som i så fall måste forskas vidare på.

En annan idé för vidareutveckling av analysunderlaget är att det skulle kunna anpassas efter en annan specifik organisation eller bransch. Detta innebär i så fall att analysunderlaget behöver kompletteras med minst en del som är specifik för branschen, alternativt att presenterade områden görs om för att anpassas till en viss organisation eller bransch.

8.2 Applicering av Analysunderlag på Organisation ABC

Då analysunderlaget skapades för organisationer generellt följde ytterligare komplexitet vid nyttjandet på en icke-vinstdrivande organisation. För att ta Organisation ABCs situation i beaktning kompletterades ett avsnitt om icke-vinstdrivande organisationers omständigheter för att kunna genomföra en mer rättvisande analys.

En begränsning i studien var att personen som är ansvarig för intranätprojektet inte kunde medverka i intervjuerna på grund av sjukdom. Även om det hade gett god insikt i det högst aktuella projektet, kan dock diskuteras om hennes syn på organisationen hade varit representativ för organisationen i stort. För att täcka upp för informationsluckan om intranätet diskuterades emellertid det i större utsträckning med en person i ledningsgruppen som också varit väldigt delaktig i projektet.

Det finns även en risk att vissa av intervjufrågorna kunde uppfattas som känsliga av intervjudeltagarna, vilket skulle kunna ha påverkat resultatet. Exempelvis rörde vissa frågor deltagarnas överordnade, vilket medför en risk att deltagarna målar upp en överdrivet positiv bild av sin överordnade ur lojalitetsyfte och av rädsla för att deras åsikter skulle nå obehöriga. Denna risk var dock författarna medvetna om och ställde därför frågorna med ett försiktigt maner.

Vidare har vissa kvalitativa enkätfrågor misstolkats av deltagarna. Dessa svar uteslöts givetvis från analysen men risken finns att fler deltagare kan ha misstolkat andra frågor utan att det tydligt har framgått. Skulle detta undgå rapportförfattarna finns risken att trianguleringen, som beskriven under metoden, brister i kvalitet.

8.3 Hållbar Utveckling

Under World Summit on Social Development identifierades tre huvudområden för hållbar utveckling: social utveckling, ekonomisk utveckling och miljöbevarande (Förenta Nationerna, 2005). Nedan förs en diskussion om hur denna rapport förhåller sig till hållbar utveckling ur dessa perspektiv. Diskussion delas upp i två delar, en som relaterar hållbarhetsaspekter till digitalisering, och således digital mognad, samt en som relaterar hållbarhetsaspekter till Organisation ABC.

8.3.1 Hållbar Utveckling och Digitalisering

En del i digital mognad syftar till förmågan att anpasar sig och anamma digitaliseringens möjligheter. En organisation med stor digital mognad letar således ständigt efter utveckling för att kunna anta bästa möjliga praxis och sedan sprida arbetssättet inom organisationen, vilket resulterar i effektivitet- och produktivitetsvinster (McAfee & Brynjolfsson, 2008). Dessa effektivitetsvinster menar Mulder (2006) är en viktig del för hållbar utveckling då ett effektivt resursutnyttjande är kritiskt för jordens befolkning som ständigt ökar medan dess resurser minskar.

Zuboff (1985) konstaterar flertalet fördelar med att införa IT i organisationer. Bland annat nämner hon att IT vid automatiseringar av processer möjliggör lägre kostnader och bidrar till ett effektivare utnyttjande av resurser som på så sätt även bidrar till ekonomisk hållbarhet.

8.3.2 Hållbar Utveckling och Organisation ABC

Organisation ABC jobbar aktivt med frågor som berör mänskliga rättigheter som är ytterst relevanta för den sociala hållbarheten. Digitaliseringens fördelar skulle således kunna främja den sociala hållbarheten då de kan möjliggöra för Organisation ABC att arbeta effektivare för att hjälpa människor i nöd.

De anställda på Organisation ABC arbetar över hela världen samtidigt som kontoren måste upprätthålla en frekvent kontakt och utbyte av information. I intervjuerna framkom att de anställda närvarar vid konferenser och utbildningar där de flygs in från flera olika internationella kontor. Genom att anamma och ytnyttja fler digitala verktyg, som till exempel videokonferenser och e-learning, kan resandet minskas och således bespara både miljön och Organisation ABCs ekonomi.

Om fler processer digitaliseras skulle det kunna ha en positiv inverkan på miljön genom att förbrukning av kontorsmaterial kan reduceras. Exempelvis skulle anteckningar på en Ipad eller dylikt minska behovet av papper, penna och andra verktyg relaterat till pappersarbete.

9 Källförteckning

Accenture Consulting (u.å.). *Achieving Digital Performance: Time to Rotate to the New*. Hämtad från https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/gb-en/_acnmedia/PDF-30/Accenture-Digital-Performance-POV-RD6.pdf#zoom=50

Agard, K. A. (2010). *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*. (u.o.): Sage.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. (u.o): Sage.

Andervin, M., Jansson, J. (2016). *Att leda digital transformation.* Helsingborg: Hoi Förlag AB.

Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Hämtad 2017-05-07 från http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf

Antunes, R., & González, V. (2015). *A production model for construction: A theoretical framework*. Buildings, 5(1), 209-228. doi:10.3390/buildings5010209

Baculard, L. (2017). *To lead a digital transformation, CEOs Must Prioritize*. Hämtad 2017-05-07 från: https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize

Bellot, J. (2011, January). *Defining and assessing organizational culture*. I *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi:10.1111/j.1744-6198.2010. 00207.x

Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: opportunities to create new business models*. *Strategy & leadership, 40(2)*, 16-24. Hämtad från: http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878571211209314

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37 (2)*, 471-482. Hämtad från https://ssrn.com/abstract=2742300

Blomkvist, P. och Hallin, A. (2015) *Method for engineering students: Degree project using the 4-phase Model*. Lund: Studentlitteratur.

Bounfour, A. (2015). *Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Acceluction*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-23279-9

Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hämtad från http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods (3. ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

Börnfelt, P. O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken: En kritisk introduktion till arbesorganisationsteori (2. upl.)*. Lund: Studentlitteratur.

Carr, N. G. (2003). *IT doesn't matter*. *Educause Review, 38*, 24-38. Hämtad från https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter

Carter, P. E., & Zmud, R. W. (2005). *A Comprehensive Conceptualization of the Post-Adoptive Behaviors Associated with IT-Enabled Work Systems. Management Information Systems Quarterly, 29(3),* 15. Hämtad från http://www.jstor.org.proxy.lib.chalmers.se/tc/accept?origin=/stable/pdf/25148694.pdf

Carvalho, G., Schneider, G., Sunderland, R. (2016). *Understanding How to Lead Innovation: A New Model for a Transforming World*. Hämtad 2017-05-02 från https://www.egonzehnder.com/files/ez_cl-innovation_quotient_-_a_new_model.pdf

Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). *Raising your digital quotient*. *McKinsey Quartely June 2015*. Hämtad 2017-05-07 från http://www.cfs.purdue.edu/richardfeinberg/csr%20406%20e-retailing/a%20a%20a%20a%20syllabus%20fall%202015/internet%20of%20things/mckinsey/Raising_your_Digital_Quotient.pdf

Chesbrough, H. (2013). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business Press.

Cheung, M. W. L. (2015). *Meta-analysis: A structural equation modeling approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Chew, E.K., (2013). *Value Co-creation in the Organizations of the Future*. Publicerad i: Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., others, 2015. *IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). *Meeting the challenge of disruptive change. Harvard business review, 78(2),* 66-77. Hämtad från http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/730/Articles/Christensen_Overdorf_-_The_Challenge_of_disruptive_change.pdf

Clarkson Centre for Business Ethics. (2000). *Principles of stakeholder management.*

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). *Organizational culture for innovation and new technological behavior. The Journal of High Technology Management Research, 9(1),* 55-68. doi: 10.1016/1047-8310(88)90005-3

Clemons, E., & Row, M. (1991). *Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences. MIS Quarterly, 15*(3), 275-292. doi:10.2307/249639

Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). *IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations.* Hämtad från Aalto University webbplats https://research.aalto.fi/en/publications/it-leadership-in-finnish-organizations-and-digital-transformation(bb111001-5eed-49ae-a196-0fafb8bfba1f).html

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). *Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS quarterly, 19(2),* 189-211. doi:10.2307/249688

Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Deloitte (u.å.). *Digital Maturity Survey*. Hämtad från https://eu.deloittedigital.com/en/content/digital-maturity

Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (3. ed.)*. Lund: Studentlitteratur

Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). *Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organizations. ILR Review, 60(3)*, 311-339. doi:10.1177/001979390706000301

Doss, H. (2014). *How to lead a culture of innovation*. Hämtad från: https://www.forbes.com/sites/henrydoss/2014/04/29/being-innovation-leadership/#711a2e91180e

Drucker, P. (1990). *Managing the nonprofit organization: principles and practices*. New York: Harper Collins

Ek, I., Widerstedt, B., & Bager-Sjögren, L. (2016). *Digital mognad i svenskt näringsliv* (2016:18). Hämtat från Tillväxtanalys: https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.6851cb8e158bbdadbf6e5f38/1482140892577/pm_2016_18_Digital_mognad_naringsliv.pdf

Ericsson (u.å.). Ericsson Digital Maturity Analysis. Hämtad från http://dma.live.ericsson.net/info

Fabros-Tyler, G. (2014, July). *Organization Development Model Building a Positive Attitude Towards Information Technology (IT) Integrated in Teaching and Learning for an Educational Institution*. Presenterad under Information, Intelligence, Systems and Applications, IISA 2014, The 5th International Conference on, Chania, Grekland. doi:10.1109/IISA.2014.6878740

Filipczak, B. (1997). *It takes all kinds: Creativity in the workforce*. Training, 34 (5), 32-40.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2)*, 1. Hämtad från: http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/

Forrester (2016). The Digital Maturity Model 4.0. Hämtad från https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf

French, R. (2014). *Digital Skills Are Key*. *ITNOW, 56(1)*, 55. doi:10.1093/itnow/bwu025

Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate culture: definition, diagnosis and change*. *International Review of Organizational Psychology, 8*, 233-261.

Future Point of View (u.å.). *The FPOV digital daturity assessment*. Hämtad från http://www.fpov.com/digitalmaturity/

Förenta Nationerna (2005). *2005 World Summit outcome*. Hämtad från http://www.un.org/womenwatch/ods/A-RES-60-1-E.pdf

Galup, S., Quan, J. J., Dattero, R., & Conger, S. (2007, April). *Information technology service management: an emerging area for academic research and pedagogical development*. I protokoll från 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce (pp. 46-52). ACM.

Gerhard, O., Schreckling, E., (2016). *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation* [Elektronisk resurs]. doi:10.1007/978-3-319-40967-2

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16(2)*, 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley

Haeckel, S. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*. Boston: Harvard Business Press.

Hambrick, D. C. (1980). *Operationalizing the concept of business-level strategy in research. Academy of Management Review, 5(4)*, 567-575. doi:10.5465/AMR.1980.4288961

Anheir, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations–Theory, management, policy*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Heyman, D. R. (2011). *Nonprofit management 101: a complete and practical guide for leaders and professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, 67(8)*, 1609-1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Holbeche, L. (2015). *Agile organization: how to build an innovative, sustainable and resilient business*. Herndon: Kogan Page Stylus.

Hubbard, D. W. (2009). T*he failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). *Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. Journal of change management, 6(1)*, 53-65. doi:10.1080/14697010500523418

Im, I., Hong, S., & Kang, M. S. (2011). *An international comparison of technology adoption: Testing the UTAUT model. Information & management, 48(1)*, 1-8. doi:10.1016/j.im.2010.09.001

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux

Kane, G. C. (2017, 4 april). *Digital Maturity, Not Digital Transformation* [Blog post]. Hämtat från http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/

Kaplan, R. S. (2001). *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit management and Leadership, 11(3)*, 353-370. doi:10.1002/nml.11308

Kapoor, R., & Klueter, T. (2016). *Organizing for New Technologies. MIT Sloan Management Review, 58(2)*, 85-86. Hämtat från http://search.proquest.com.proxy.lib.chalmers.se/docview/1875399254?pq-origsite=summon

Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – a study on the effects of digitalisation on top management leadership*. Masteruppsats, Stockholms Universitet, Stockholm. Hämtad från https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:971518/FULLTEXT02.pdf

Kien, P. X., Son, L. N., & Giang, N. T. P. (2013). *Measuring the ICT Maturity of Enterprises under Uncertainty Using Group Fuzzy ANP. International Journal of Machine Learning and Computing, 3(6),* 524. doi:10.7763/IJMLC.2013.V3.374

King, W. R., (2009). *Planning for information Systems* [Elektronisk resurs]. Hämtad från http://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=1987313

Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). *Innovation implementation: Overcoming the challenge. Current directions in psychological science, 14(5),* 243-246. doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review (mars-april),* 59-67. Hämtad från http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf

Kotter, J. P., (2012). *Accelerate!*. *Harvard Business Review 2012 Nov*. Hämtad 2017-05-07 från https://hbr.org/2012/11/accelerate

Leth, G., & Thurén, T. (2000). *Källkritik för internet (Rapport 177)*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Leybourn, E. (2013). *Directing the agile organisation: a lean approach to business management*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). *But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. New directions for evaluation, 1986(30),* 73-84. doi:10.1002/ev.1427

Lundy, O., Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. London: Routledge

Magnusson, J. & Nilsson, A. (2014). *Enterprise system platforms: transforming the agenda (2. ed.).* Lund: Studentlitteratur.

Maher, L. (2014). *Building a culture for innovation: A leadership challenge*. HMA, 50(1), 14. Hämtad från http://ihre-krankenhaeuser.de/media/file/16510.RS169-14_Anlage_IHF-Zeitschrift_Band_50_Number_1_2014.pdf#page=6

Maier, J. (2015). *The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now* [Elektronisk resurs]. doi:10.1057/9781137488145

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European journal of innovation management, 6(1), 64-74. Hämtad från http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14601060310456337

Mathi, K. (2004). *Key success factors for knowledge management*. Masteruppsats, University of Applied Sciences/ FH Kempten, Lindau. Hämtad från http://www.marocoriental.com/agent/etudes_livre-blanc_presentation/Key-success-Factor-for%20KM.pdf

Matt,C., Hess,T., Benlian, A., (2015). *Digital transformation strategies. business & information systems engineering 2015, 57(5),* 339-34. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5

McAfee, A., Brynjolfsson, A., (2008). I*nvesting in the IT that makes a competitive difference. Harvard Business Review 2008, 86(7),* 98-107. Hämtad från https://www.researchgate.net/publication/200167263_Investing_in_the_IT_that_Makes_a_Competitive_Difference

McKinsey (u.å.). *Digital quotient*. Hämtad från http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/how-we-help-clients/digital-quotient

Moolman, H. B., & Blignaut, S. (2008). *Get set! e-Ready,... e-Learn! The e-Readiness of Warehouse Workers*. *Educational Technology & Society*, *11*(1), 168-182. Hämta från http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30837539/10.1.1.134.7965.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494419909&Signature=BZo1x%2FyCpU4AGxW0Kccs8vMOHE0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSupporting_classroom_activities_with_the.pdf#page=173

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). *Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. Information systems research, 2(3),* 192-222. doi:10.1287/isre.2.3.192

Mulder, K. (Ed.). (2006). *Sustainable development for engineers: A handbook and resource guide.* Sheffield: Greenleaf Publishing.

Mutula, S. M., & Van Brakel, P. (2006). *An evaluation of e-readiness assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool. International Journal of Information Management, 26(3),* 212-223. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.02.004

Newkirk, H. E., & Lederer, A. L. (2006). *The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. Information & Management, 43(4),* 481-501. Hämtad från http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720606000024

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3),* 487–516. doi:10.2307/256404

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization. Harvard business review, 82(4),* 74-81. Hämtad från https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization

Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). *Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2),* 120-131. doi:10.1057/palgrave.ejis.300060

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2005, May). *A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options*. I IFIP International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion (pp. 295-312). Springer, US.

Packard, T. (2010). *Staff perceptions of variables affecting performance in human service organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(6),* 971-990. doi:10.1177/0899764009342896

Pal, N., Pantaleo, D. (2005). *The agile enterprise: Reinventing your organization for success in an on-demand world*. New York: Springer

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Paul W. Miniard and Joel B. Cohen Journal of Marketing Research Vol. 16, No. 1 (Feb., 1979), pp. 102-110

Persson, R. (2006). *Pragmatisk analys: att skriva om och tolka kvalitativa data*. (u.o.): Lulu.com

Pham, Q. T. (2010). *Measuring the ICT maturity of SMEs. Journal of Knowledge Management Practice, 11(1)*, 1-14. Hämtad från http://www.tlainc.com/articl223.htm?WPxsVfOoGuGtmAXI-oCgBQ&ved=0CC4QFjAF&usg=AFQjCNEnrDICES-9k9ayazP24GqdeTimwQ

Piccinini, E., Gregory R. W., Kolbe L. M. (2015). *Changes in the Producer–Consumer Relationship – Towards Digital Transformation*. I Thomas, O., Teuteberg, F. (red) *Proceedings 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, March 4-6 2015, Osnabrück, Germany.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach.*

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.

Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). *Performance and control of international non-profit organizations. The Journal of New Business Ideas & Trends, 12(2)*, 50. Hämtad från http://search.proquest.com/docview/1649108437/fulltextPDF/97E7B7ABD26B4BF8PQ/1?accountid=10041

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salmela, H., Lederer, A. L., & Reponen, T. (2000). *Information systems planning in a turbulent environment. European Journal of Information Systems, 9(1)*, 3-15. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000339

Schreckling, E., Steiger, C., (2017). *Digitalize or Drown* [Elektronisk resurs]. doi:10.1007/978-3-319-40967-2_1

Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission* [Elektronisk resurs]. Hämtad från http://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=3116908

Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). *Informal leadership status and individual performance: The roles of political skill and political will. Journal of Leadership & Organizational Studies, 24(1)*, 83-94. doi:10.1177/1548051816657983

Skolverket. (2017). *Guide för källkritik*. Hämtad 2017-04-23 från https://www.skolverket.se/skolutveckling/resurser-for-larande/kollakallan/kallkritik/fakta/guide-for-kallkritik-1.251678

Slack, N. (2015). *Operations strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons

Stenmark, D. (2001, August). *The relationship between information and knowledge*. I I protokoll från *IRIS 24*. 11-14. Hämtad från http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30936623/info_coneix.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494191560&Signature=W8eHQstG46Fue1ULA5iNbEfUd0M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_relationship_between_information_and.pdf

Stratford Managers Corporation (u.å.). *Digital Maturity Scorecard*. Hämtad från http://stratfordmanagers.com/insights/digital-maturity-scorecard/

Sun, S. (2008). *Organizational culture and its themes*. International Journal of Business and Management, 3(12), 137. doi:10.5539/ijbm.v3n12p137

Szwajkowski, E. (2000). *Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles. Business & Society, 39(4)*, 379-396. Hämtad från http://journals.sagepub.com.proxy.lib.chalmers.se/doi/abs/10.1177/000765030003900403

Talukdar, R. R., & Das, J. (2013). *A study on emotional maturity among arranged marriage couples. International Journal of Humanities and Social Sciences Invention, 2(8)*, 16-18. Hämtad från http://www.ijhssi.org/papers/v2(8)/Version-3/D0283016018.pdf

Teegarden, P. H., Hinden, D. R., & Sturm, P. (2010). *The nonprofit organizational culture guide: Revealing the hidden truths that impact performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

V, Ungan, C. M., Nedelko., Z. (2016). *Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-profit Organizations* [Elektronisk resurs]. doi:10.4018/978-1-5225-0731-4

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*. Management Science, 46(2), 186-204. doi:10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly*, 425-478.

Victor, M. (2016). *Understanding risk culture*. *Accountancy SA*, juli, 24-25. Hämtad från http://search.proquest.com.proxy.lib.chalmers.se/docview/1806173087?pq-origsite=summon

Weick, K. E. (1985). *The significance of corporate culture*. I Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg & Joanne Martin (eds), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 381-389.

West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). *Flourishing in teams: Developing creativity and innovation*. *Creative management and development, 3*, 25-44. Hämtad från http://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/11445_03_Henry_Ch03.pdf

Westerman, G., Bonnet D., McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Press.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Hämtad från https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf

Wikstrom, C. E. (2006). Customer relationship management success and organizational change. Electronic Customer Relationship Management, Advances in Management Information Systems (53-68).

Xue, L., Ray, G., & Sambamurthy, V. (2013). *Efficiency or innovation: How do industry environments moderate the effects of firms' IT asset portfolios*. *MIS Quartely 36(2)*, 509-528. Hämtad från https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2352448

Yoo, Y., Lyytinen, K. J., Boland Jr, R. J., & Berente, N. (2010). *The next wave of digital innovation: Opportunities and challenges: A report on the research workshop* '*Digital challenges in innovation research'*. Working paper, Temple University, Philadelphia. Hämtad från http://ssrn. com/abstract, 1622170.

Zhu, P. (2015). *Digital master: debunk the myths of enterprise digital maturity*. (u.o.): Lulu Publishing services.

Zuboff, S. (1985). *Automatefin-fonnate: The two faces of intelligent technology. Organizational Dynamics, 14(2)*, 5-18. doi:10.1016/0090-2616(85)90033-6

Appendix 1: Slutgiltlig Intervjumall

1. Vad får dig att tycka att det är roligt att jobba här?
2. Kan du berätta kort om vad du gör om dagarna/arbetsuppgifter?

IT-användande

3. Hur använder du digitala hjälpmedel i dina arbetsuppgifter?
    a. Hur kommer det sig att du använder just de verktygen?
    b. Har ni kollat om det finns bättre alternativ? Om det finns, varför använder ni inte det?
4. Använder ni IT för något annat än kommunikation?
5. Vad tycker du är bra respkvinnnaektive dåligt med dessa verktyg?

Strategi & ledarskap

6. Vad säger er övergripande strategi?
7. Känner du att er strategi genomsyrar ert arbete?
8. Hur kommuniceras strategin ut?
9. Kan du berätta lite om era policys
    a. Är de möjliga att efterleva?
10. Hur fattas beslut?
    a. Beskriv processen från att ett ställningstagande uppstår tills att beslut fattas
11. På vilket sätt kan du styra över ditt arbete?
    a. Inom IT?
    b. Är det något du inte kan styra över?
12. Vi såg i organisationskartan att X verkar vara din chef - stämmer det?
13. I vilka sammanhang har ni kontakt med varandra?
    a. Hur ser samarbetet ut mellan er?
    b. Vad lyfter din chef fram som viktigt i ditt arbete?
    c. Hur leder din chef?

Kultur

14. Hur arbetar ni med nya digitala initiativ?
    a. Forum
15. Hur delar ni kunskap och erfarenheter mellan varandra?
16. Hur märker du att ditt arbete och engagemang på Organisation ABC ger effekt?
    a. Eventuellt också: Hur ser du resultatet av ditt arbete?
17. Har ni något sätt att ta vara på nya idéer?
18. Beskriv en gång ni testade något nytt i arbetet
19. Hur hanterar ni misslyckanden i arbetet?
20. Hur utvärderar ni ert arbete?
21. Kan du beskriva ett initiativ som du varit delaktig i?
    a. Affärssystem

22. Hur mäts din prestation?
    a. Nyckeltal/Mäter ni kvantitativt (?)

Säkerhet

1. Hur arbetar du med säkerhet?
   a. Har säkerheten en central roll i ditt arbete?
2. Hur blir du medveten om de säkerhetshot som finns?
3. Avslutningsvis, har det dykt upp några tankar rörande ämnet som du känner att du inte fått ventilera?

Appendix 2: Testintervjumall

1. Kan du berätta kort om vad du gör om dagarna?
2. Vad får dig att tycka att det är roligt att jobba här?
3. Kan du tänka dig ett liv utan dator och smartphone?
4. Berätta lite om hur du använder IT när du jobbar?
    a. Varför använder du just dessa verktyg/program?
    b. Har ni kollat om det finns bättre alternativ? Om det finns, varför använder ni inte det?
5. På vilka sätt och med vilka verktyg kommunicerar ni med olika intressenter?
    a. Sida
    b. Ledning
    c. Medarbetare *Telaboxflow, kan ringa via och chatta(Men ingen chattar via den)*
    d. Andra kontor
    e. Privata bidragsgivare
6. Varför använder ni just dessa verktyg?
7. Vad tycker du är bra respektive dåligt med dessa verktyg?
8. Vad säger er övergripande strategi?
9. Känner du att er strategi genomsyrar ert arbete?
10. Hur kommuniceras strategin ut?
11. Hur förhåller ni er till policys / instruktioner i arbetet?
12. Hur fattas beslut?
    a. Beskriv processen från att ett ställningstagande uppstår tills att beslut fattas
13. På vilket sätt kan du styra över ditt arbete?
    a. Inom IT?
14. Vad lyfter din chef fram som viktigt i ditt arbete?
15. Hur skulle du beskriva din chef?
16. Hur arbetar ni med nya digitala initiativ?
17. Hur delar ni kunskap och erfarenheter mellan varandra?
18. Hur märker du att ditt arbete på Organisation ABC gör skillnad?
19. Har ni något sätt att ta vara på nya idéer?
20. Beskriv senaste gången när du tog en risk relaterat till arbete?
21. Hur hanterar ni misslyckanden i arbetet?
22. Jobbar du och dina närmsta kollegor med kontinuerliga förbättringar?
23. Kan du beskriva ett initiativ som du varit delaktig i?
24. Hur mäts din prestation?
25. Hur blir du varse om de säkerhetshot som finns?
26. Har säkerheten en central roll i ditt arbete?

Appendix 3: Enkät

1. Thank you for participating!
2. What position do you have at Organisation ABC ?

_____

3. Which office do you work at?

_____

4. What type of computer do you have?
○ Desktop computer
○ Laptop computer
○ Tablet
○ I do not use a computer nor a tablet
5. If you picked multiple choices on the previous question, which of the devices do you primarily use?

_____

6. When you travel for work, what work-related electronic equipment do you carry with you?
○ Laptop computer
○ Tablet
○ Mobile phone
7. Does your access to the internet limit your work?
○ No
○ Yes (please clarify)

_____

8. What type of work phone do you have? (Please specify the manufacturer and kind)

_____

9. To what extent do you use your work phone?
○ Hourly
○ Daily
○ Weekly
○ Monthly
○ Yearly
○ Never
10. Please describe your key usage for your work phone.

_____

11. What operating system do you have on your computer?

_____

12. What computer programmes and/or mobile phone apps do you use in your daily work? (Except for Microsoft Office, Xledger and Skype)

_____

13. From where does the initiative to use a new computer porgramme and/or mobile phone application usually come from? (Except for Microsoft Office, Xledger and Skype)
○ Partner organisation
○ Yourself
○ Organisation ABC (Organisation wide initiative)
○ Colleague
○ Other (please clarify)

_____

14. Do you use any particular computer programmes or mobile phone apps to handle sensitive information? (Sensitive information is information that, if it were to fall in the wrong hands, could be a risk to partners and/or Organisation ABC)
○ No
○ Yes (please name the programmes/apps)

_____

15. Do you have a system for sharing knowledge in your office / department?
○ No
○ Yes (Please describe it briefly)
_____
16. Do you have a system for sharing knowledge between offices
○ No
○ Yes (Please describe it briefly)
_____
17. Do you have any way to take advantage of new ideas in your office?
○ No
○ Yes (Please describe it briefly)
_____
18. Please state if you agree or disagree with the following statements.
18.1. Organisation ABC provide training for me to stay updated in issues regarding IT-security.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.2. I know what information is sensitive.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.3. I know how to handle sensitive information.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.4. Organisation ABC provide training for me to use programmes and mobile phone apps to their full potential.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.5. To adopt a new IT-system I need a lot of training and assistance.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.6. I believe that working more digitally will require a lot of time and effort.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree

18.7. I believe that an increased IT-usage would increase my performance.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.8. I believe that an increased IT-usage would increase the performance of Organisation ABC.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.9. I feel that the fear of failure inhibits new ideas and initiatives.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.10. I have full knowledge of what other units in the office are currently working on.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree
18.11. I have full knowledge of what offices in other counties are currently working on.
○ Strongly agree
○ Agree
○ No opinion
○ Disagree
○ Strongly disagree

Appendix 4: Sammanställning av konsultfirmors fokusområden vid bedömning av digital mognad

Deloitte			
Deloittes fokusområden:	**Deloittes förklaring av områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Strategy & Leadership	"Do we have the right vision and strategy for digital, along with the leadership and focus required to support this vision?"	• Vision • Strategy • Leadership	• Strategi • Ledarskap
Customer engagement	"Do we have the right approach to understanding and communicating with our customers to succeed in the digital environment?"	• Digital approach to customer experience	• IT-användande
Products & services	"Do we have the right products and services and the ability to develop, manage, and provide them effectively?"	• Products • Services	• IT-användande
Organisation & Talent	"Do we have the right people, talent, skills and knowledge to support our vision, products and services?"	• People • Talent • Skills • Knowledge	• Kultur & människor
Digital operations	"Do we have the right processes, controls and digital technologies to support the operations of the organisations?"	• Processes • Controls • Digital technologies	• IT-användande

Tabell A1.1: Sammanställning av Digital Maturity Survey (Deloitte, u.å.).

Accenture			
Accentures fokusområden:	**Accentures förklaring av områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Digital Strategy	It assesses whether companies see digital as a key trend for their business and industry	• Strategy	• Strategi
Digital production and delivery	Assesses the use of digital technology in innovation, production and delivery. It looks at whether companies integrate digital into the design and manufacture of their products and services	• Technology use	• IT-användande
Digital customer experience	It looks at how digital is used to engage customers, to sell through multiple channels, and to serve customers	• Digital approach to customer experience	• IT-användande
Digital corporate culture and operations	Mind-set in corporate culture and internal operations. It evaluates how companies assess their own digital culture and infrastructure, how they improve their operating efficiency	• Kultur, digital operations	• Kultur & människor • IT-användning

Tabell A1.2: Sammanställning av The Digital Performance Index (Accenture Consulting, u.å.).

Forrester			
Forresters fokusområden:	**Forresters förklaring av områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Culture	A company's approach to digitally driven innovation, and how it empowers employees with digital technology.	• Culture	• Kultur & människor
Organization	How aligned a company is to support digital strategy, governance, and execution. Statements they evaluate: • Our organization structure prioritizes customer journeys over functional silos • We dedicate appropriate resources to digital strategy, governance, and execution • The staff supporting our critical digital functions are best in class • We have digital skills embedded throughout our organization • Our organization model encourages cross-functional collaboration • We have dened and repeatable processes for managing digital programs • Our vendor partners deliver value that enhances our digital competencies	• Strategy • Governance • Skills • Collaboration	• Strategi • Ledarskap • Kultur & människor
Insights	How well a company uses customer and business data to measure success and inform strategy.	• Data usage	• IT-användande
Technology	A company's use and adoption of emerging technology.	• Technology use	• IT-användande

Tabell A1.3: Sammanställning av Digital Maturity Model 4.0 (Forrester, 2016).

Ericsson			
Ericssons fokusområden:	**Ericssons exempel på påståenden inom områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Strategy	The roadmap that guides you through the Digital Telecom transformation to reach your desired position in the market.	• Strategy	• Strategi
Organization	This domain focuses on changes in communications, culture, structure, training and knowledge management within the organization that will enable you to become a digital player.	• Collaboration • Culture • Training	• Kultur & människor
Customer	This domain focuses on customer participation and empowerment, and the value that lies in digitally transforming the customer experience in every touch point	• Digital approach to customer experience	• IT-användande
Ecosystem	This domain focuses on how to develop and leverage a partner ecosystem to accelerate your digital business.	• Third party contributions to add value	• Ecosystem
Innovation	This domain focuses on the capabilities that enable more flexible and agile ways of working that will form the basis for an effective digital business.	• Innovate in an agil matter	• Kultur & människor
Operations	This domain focuses on the capabilities that support the service provisioning. Increased maturity within this domain demonstrate a more digitised, automated and flexible operation.	• Operations	• IT-användande
Technology	This domain focuses on the capabilities that enable an effective technology planning, deployment, integration and use of technology to support the digital business.	• Technology use	• IT-användande

A1.4: Sammanställning av Ericsson Digital Maturity Analysis (Ericsson, u.å.).

McKinsey			
McKinseys fokusområden:	**McKinseys förklaring av områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Strategy	the vision and goals that are in place to meet digital business aspirations for the short and long term	• Vision • Goals • Strategies	• Strategi
Culture	the mind-sets and behaviors critical to capture digital opportunities	• Culture	• Kultur & människor
Organization & Talent	the structure, processes, and talent supporting execution of the digital strategy.	• Structure • Processes • Talent	• Kultur & människor, IT-användande
Capabilities	the systems, tools, digital skills, and technology to achieve digital goals. Companies can gain a deeper understanding by taking a Digital Capabilities diagnostic.	• Skills • Tools • Systems • Technology	• IT-användande, Kultur & människor

Tabell A1.5: Sammanställning av Digital Quotient (McKinsey, u.å.).

Future point of view			
Future point of views fokusområden:	**Future point of view's förklaring av områdena:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Leadership digital readiness	Leaders must constantly be striving to improve their knowledge and skills using digital tools. They should be an example of how the organization values technology as a weapon in the market. This dimension measures organizational leadership's willingness to use technology to create innovation	• Leadership	• Ledarskap
System of engagement effectiveness	Measures how your organization uses digital tools and techniques to delight your customers with your capability to serve them.	• Digital approach to customer experience	• IT-användande
Data maturity	Turning data into wisdom is not an easy process. It requires building a strong infrastructure in which data can properly flow and then training people on how to use that data to gain insights. This assessment will measure how your organization is able to move data into wisdom.	• Data usage	• IT-användande
Systems of record effectiveness	This assessment evaluates the way you use your systems of record to access data and innovate your efforts to bring products to market.	• Data usage • Innovation	• Ecosystem
Risk & Control	This dimension helps measure the risk of your organization in the event of a breach, a disaster.	• Cybersecurity	• Cybersecurity
Transformational design capabilities	This dimension is designed for those who would like to measure the way they use technology tools and high velocity culture to develop disruptive digital change within.	• Technology use • Culture	• IT-användande • Kultur & människor
Technology completeness & leverage	This includes the infrastructure you've built, the software and digital tools you use, as well as the effort you put into training your team members and leaders into the development of how they use these tools.	• IT-infrastructure	• IT-användande
Market competitive ranking	One of the most important components to digital maturity is monitoring and improving your digital presence. It will evaluate your	• Digital presence	• IT-användande

	inbound and outbound efforts, the effectiveness of your website, social technology energy and online reputation management efforts.		

Tabell A1.6: Sammanställning av The FPOV Digital Maturity Assessment (Future Point of View, u.å.).

Stratford managers corporation			
Stratford managers corporations fokusområden:	**Stratford managers corporations faktorer inom varje område:**	**Nyckelord som vi har identifierat:**	**Kategorier som nyckelorden senare har indelats under:**
Strategy	Governance Channel Strategy Opportunity Assessment	• Governance • Strategy	• Ledarskap, Strategi
Customer experience	Governance Customer Insight Customer Journey Active "Listening"	• Digital approach to customer experience	• IT-användande
Data & technology	Governance Data and Analytics Platform Integration Partner Integration	• Data usage • Technology • Third party contribution	• IT-användande • Ecosystem
Operational processes	Process Alignment Operational Efficiency Automation	• Operations • Processes • Auttomation	• IT-användande
People and culture	Collaboration Skills Development Customer Centric Culture Innovation	• Skills • Innovation • Culture • Collaboration	• Kultur & människor

Tabell A1.7: Sammanställning av Digital Maturity Scorecard Stratford Managers Corporation (u.å.).

Framtagna kategorier utifrån nyckelord					
Ledarskap	**Strategi**	**Kultur & människor**	**IT-användande**	**IT-säkerhet**	**Ekosystem**
2x Governance	2x Vision	6x Culture	5x Digital approach to customer experience	Cybersecurity	2x Third party contributions
2x Leadership	6x Strategy	People	Products		
	Goals	2x Talent	Services		
		4x Skills	3x Processes		
		Knowledge	Controls		
		3x Collaboration	Digital technologies		
		Innovate in an agil matter	3x Data usage		
		Structure	2x Technology use		
		2x Innovation	3x Operations		
		Training	IT-infrastructure		
			Digital presence		
			2x Technology		
			Tools		
			Systems		
			Automation		

Tabell A1.7: Framtagna kategorier utifrån nyckelord.

	Fördelning av vilka konsultfirmor som kollar på faktorer inom framtagna områden					
	Framtagna kategorier utifrån nyckelord					
Konsultfirma	**Ledarskap**	**Strategi**	**Kultur & människor**	**IT-användande**	**IT-säkerhet**	**Ekosystem**
Deloitte	X	X	X	X		
Accenture		X	X	X		
Forrester	X	X	X	X		
Ericsson		X	X	X		X
McKinsey		X	X	X		
Future point of view	X		X	X	X	
Stratford managers corporation	X	X	X	X		X
Totalt	**4 av 7**	**6 av 7**	**7 av 7**	**7 av 7**	**1 av 7**	**2 av 7**

Tabell A1.8: Sammanställning av de områden som konsultfirmorna behandlar.