



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Covid-19 i en pågående verksamhetsprocess

“En studie om samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet”

Kandidatuppsats

FEG313 Redovisning

Ämne: Ekonomistyrning

VT2020

Författare:

Klara Magnusson 930801

gusklarma@student.gu.se

Henrietta Thålig Karlsson 940111

h.thalig@gmail.com

Handledare:

Berit Hartmann

Sammanfattning

Författare: Klara Magnusson och Henrietta Thålig Karlsson

Handledare: Berit Hartmann

Titel: Covid-19 i en pågående verksamhetsprocess - *“En studie om samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet”*

Bakgrund och problemdiskussion: I en värld där ekonomistyrning på ett eller annat sätt inkluderas i, eller för den delen driver på organisationers verksamhet, kan ämnesområdet ses ur många perspektiv. Vidare kan ämnet till följd av organisationens interna verksamhetsprocess, ses i kombination med viljan till genomsyrandet av en digital förändring. Med bakgrund av offentlig sektorns utgörande av en generellt sett mindre digitaliserad verksamhet, undersöks närmare hur en plötslig samhällskris initialt påverkar en organisations befintliga verksamhetsplan. Detta med bakgrund av samspelet mellan en organisations stabilitet och strategiska flexibilitet.

Syfte och frågeställning: Studien syftar till att fördjupa förståelsen kring hur en verksamhetsplan inom en vald organisation för högre utbildning, kan lägga grund för hanteringen av en oförutsedd extern kris. Baserat på syftet har två frågeställningar formulerats: *Vilka egenskaper samt vilken intern infrastruktur har lagt grund för verksamhetsplanens strategiska flexibilitet? Hur påverkar en plötslig samhällskris likt Covid-19 en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?*

Avgränsningar: Studiens genomförande utgår utifrån ett ledningsperspektiv vid en statlig myndighet för högre utbildning. Fallorganisationen ses av Högskolan Väst, lokaliserad i Trollhättan, Västra Götalands län.

Metod: Studiens genomförande har tagit en kvalitativ metod. Genom intervjuer med fem respondenter vid den valda fallorganisationen, har det empiriska materialet samlats in. För att ge svar på studiens frågeställningar har det empiriska materialet sedan diskuterats med hjälp av en teoretisk referensram.

Slutsats: Inom den interna infrastrukturen tyder studien på att det finns några faktorer som är särskilt viktiga för skapandet av strategisk flexibilitet. Dessa kan förstås som korta informationsvägar inom organisationen och en tydlighet i regler och rutiner. Vidare nämns en mer långsiktig budget samt prognoser. Likaså goda tekniska förutsättningar och en integrerad digitalisering i verksamheten. Utifrån organisationens verksamhetsprocess samt vid hantering av en extern kris, förstås internt avgörande aspekter samt externt efterfrågade förmågor. Bland internt avgörande aspekter synliggörs kulturellt inriktad styrning med ett tydligt fokus på en prestigelös miljö, genomsyrad av en kvalitetsaspekt. Externt efterfrågade förmågor ses beskrivas utifrån förmågan att inte ta beslut för beslutens skull samt upprätthållandet av ett “good enough”-tänk. Även digitaliseringens flexibla utgörande förstås medföra en avgörande aspekt i hanteringen av den aktuella krisen. Därigenom påverkar en plötslig samhällskris likt Covid-19 en pågående

verksamhetsprocess genom en generellt sett accelererande effekt. Mycket tack vare ett sammanfallande av organisationens sedan tidigare etablerade strategiska utgångspunkt samt systematiskt flexibla krishantering.

Nyckelord: *Ekonomistyrning, Organisation för högre utbildning, Intern infrastruktur, Strategisk flexibilitet, Organisatorisk stabilitet, Samhällskris*

Abstract

The purpose of this paper is to create a deeper understanding of how a business plan within a chosen case organization of higher education, can create the foundation for managing an unforeseen external crisis. The study is based on a qualitative method. To collect the empirical data, five interviews with employees in different positions in the chosen case organization was done. To answer the research questions of the study, the empirical results were discussed using a theoretical framework. Within the internal infrastructure of an organization, the study introduces that some aspects are particularly important for the creation of strategic flexibility. Furthermore, these can be exemplified as short information paths within the organization, as well as clear rules and routines. Additionally, a more long-term budget and forecasts were mentioned, as well as digitalization with the associated good technical conditions. When dealing with an external crisis, internally decisive aspects, as well as externally demand capabilities, were seen. Among internally crucial aspects, cultural controls were highlighted together with a clear focus on a non-prestigious environment, pervaded by a quality aspect. Externally demanded abilities were described as not taking decisions for just the sake of decision making as well as a “good enough”-thinking. Finally, it can be mentioned that digitalization became a crucial aspect in dealing with the current social crisis, Covid-19.

Keywords: *Management Control, Management Accounting, Organization for higher education, Infrastructure, Strategic flexibility, Organizational stability, Social crisis*

Förord

Inledningsvis vill vi framföra ett stort tack till våra fem respondenter vid Högskolan Väst. Tack för de intressanta och djupa intervjuer som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Berit Hartmann, som bidragit med goda och värdefulla råd under studiens gång. Slutligen vill vi tacka varandra, för ett bra teamwork samt en på många sätt utvecklande process.

Göteborg, 2020-05-30

Klara Magnusson och Henrietta Thålig Karlsson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Frågeställning	3
2. Referensram.....	3
2.1 Inledande definition av ekonomistyrning och digitalisering	3
2.1.1 Med ekonomistyrning som utgångspunkt	3
2.1.2 Med digitalisering som utgångspunkt	4
2.2 Den aktuella styrningens öppenhet.....	4
2.2.1 En verksamhets interna normer och dess förändring	4
2.2.2 Ett bredare perspektiv av styrning som förhållningssätt	6
2.3 Vikten av infrastruktur för en organisations interna förutsättningar	7
2.4 Strategisk flexibilitet som en möjliggörande kraft	8
2.4.1 En externt anpassad förmåga.....	8
2.4.2 Ett ledningsperspektiv i en föränderlig miljö	9
2.5 Digitalisering som verktyg i en pågående verksamhetsprocess	10
2.6 En sammanfattning av studiens referensram.....	11
3. Metod.....	12
3.1 Val av metod	12
3.1.1 Avgränsningar	13
3.2 Fallstudiens valda organisation	13
3.2.1 Val av organisation.....	13
3.2.2 Inledande presentation av organisation	14
3.3 Tillvägagångssätt.....	14
3.4 Val av respondenter.....	16
3.5 Trovärdighet	17
3.6 Etiska aspekter.....	18
4. Empiri.....	18
4.1 Den aktuella styrningens öppenhet.....	19
4.1.1 Högskolans organisationsstruktur	19
4.1.2 Ekonomistyrningens kultur inom organisationen.....	20
4.1.3 Högskolans profil som riktning	21

4.2 Vikten av infrastruktur för en organisations interna förutsättningar	22
4.2.1 Kvalitetssäkringens genomsyrande	22
4.2.2 Vikten av budget och prognoser	24
4.2.3 Den strategiska plattformen	25
4.3 Strategisk flexibilitet som en möjliggörande kraft	26
4.3.1 Det organisatoriska klimatets flexibilitet	26
4.3.2 Stabilitetens flexibla samverkan	27
4.4 Krishantering och digitalisering som verktyg i en verksamhetsprocess	29
4.4.1 Verksamhetens krisledningsberedskap	29
4.4.2 Digitalisering ett möjliggörande verktyg	30
5. Diskussion.....	32
5.1 Samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet	32
5.2 En pågående verksamhetsprocess	33
5.2.1 Organisatorisk styrning	33
5.2.2 Organisatorisk stabilitet.....	34
5.2.3 Digitalisering för flexibilitet.....	35
5.3 Covid-19 i en pågående verksamhetsprocess	36
5.3.1 Den initiala förändringen.....	36
5.3.2 Internt avgörande aspekter	37
5.3.3 Externt efterfrågade förmågor	39
6. Slutsats.....	42
6.1 Studiens slutsats	42
6.2 Studiens bidrag	43
6.3 Förslag till vidare forskning	44
Referensförteckning	45
Bilagor	48
Bilaga 1 - Intervjuguide A.....	48
Bilaga 2 - Intervjuguide B	50
Bilaga 3 - Intervjuguide C	52
Bilaga 4 - Intervjuguide D.....	54
Bilaga 5 - Intervjuguide E	56

1. Inledning

I detta kapitel introduceras studiens ämne. Genom en bakgrundsbeskrivning problematiseras ämnet, vilket mynnar ut i studiens syfte samt frågeställning.

1.1 Bakgrund

I en värld där ekonomistyrning på ett eller annat sätt inkluderas i, eller för den delen driver på organisationers verksamhet, kan ämnesområdet ses ur mängder av perspektiv. Perspektiv som till mångt och mycket förändrar dess interna förutsättningar, med avseende på omgivningens föränderliga miljö (Quattrone & Hopper, 2001). Genom en organisations ledningsperspektiv har tidigare studier beskrivit organisationers interna styrning, utifrån en underförstådd tillit. En tillit som från ledningen till varje medarbetare, tagit utgångspunkt i den självklara samverkan och dess vilja att utföra ett gott arbete (Merchant & Van der Stede, 2017). Likaså vikten av att se organisationen utifrån ett helhetsgrepp med en genomsyrande vision och en konkret styrning, kan ses grundläggande för en långsiktig och hållbar ekonomistyrning (Simons, 1995). Ekonomistyrning som ämne, därav ett mycket omtalat sådant både inom forskning som såväl inom praxis. Ett ämnesområde vilket lägger grund för denna studie.

Vidare kan ämnet till följd av organisationens interna verksamhetsprocess, ses i kombination med viljan till ett genomsyrande av en digital förändring i en organisation (Martinez, 2019). De organisatoriska förutsättningarna samt på sättet som digitalisering tillämpas, förstås som avgörande i hur väl en organisation lyckas med sin strategi (Golden & Powell, 2000). Digitalisering, ett område vilket ger ett ansikte till den flexibilitet som möjliggörs genom digitala verktyg. Området digitalisering, vilket inte ses av en fullt lika gedigen bakgrund inom forskning och praxis. Dock som en ytterst viktig del i den strategiska flexibiliteten, utan att för den delen konkurrera med studiens ämnesområde tillika ekonomistyrning. Däremot med en noga uttryckt strategi, i strävan mot visionen om en hållbart digitaliserad nation (Regeringskansliet, u.å). Därav ses ekonomistyrning samt digitalisering, starkt förekommande inom de flesta organisationer, såväl aktuella i de dagliga samtalen vid middagsborden. Med utgångspunkt tagen i ovanstående samhällsämnen samt med bakgrund av den högst aktuella situationen kring samhällskrisen Covid-19, läggs grunden för en mycket komplex situation. Covid-19, en pandemi som förutom innebörden av en omedelbar risk för människors liv och hälsa, orsakat en global kris. Länder har stängts ner och medborgare har begränsats i sin rörlighet, vilket i sin tur orsakat stora effekter på internationell ekonomi. Ur ett samhällsperspektiv ses de långsiktiga konsekvenserna av pandemin svåra att överblicka, men det står klart att världen går igenom en av de värsta kriserna i modern tid (Ollerstam & Trygg, 2020). Att Sveriges ekonomi och näringsliv kommer att påverkas av den nämnda situationen ses som självklar. I vilken utsträckning förblir dock för närvarande osagt (SCB, 2020).

1.2 Problemdiskussion

Att någon form av verksamhetsplan tillhörande verksamhetsstyrning, ses som en naturlig del av en organisations interna arbete, är det få som motsäger. Däremot kan verksamhetsplanens linjära eller icke-linjära processutformande variera, samt internt förstås som mer eller mindre uttalad (Quattrone & Hopper, 2001). Inom denna studie ses därför en organisations verksamhetsplan utgöras av en stabil men än flexibel process, likaså tillhandahållen infrastruktur samt rätt förutsättningar i resan mot en organisations beskrivna vision (Power, 2015). Tidigare studier, har tydligt belyst vikten av en organisations stabilitet, som såväl strategiska flexibilitet. Däremot har vikten av ett tydligt samspel samt vad som faktiskt ses utgöra dessa två, inte på ett lika tydligt sätt formulerats. Inte heller har förståelsen kring varför de tillsammans medför ett viktigt bidrag tydligt synliggjorts. Denna studien problematiserar därav samspelet och dess efterfrågan av en stabil strategisk flexibilitet. Med fokus på ett ledningsperspektiv, formuleras flera viktiga faktorer såsom: intern transparens och god kommunikativ förmåga (Simons, 1995). Med allt snabbare skiften inom den externa miljön ses en organisationens flexibilitet och förmåga att snabbt anpassa den interna styrningen som högst viktig. Som en del av den beskrivna flexibiliteten förstås digitalisering som ett möjliggörande verktyg (Golden & Powell, 2000).

Genom en organisation för högre utbildning, utifrån ett ledningsperspektiv med utgångspunkt tagen i dess verksamhetsplan, beskrivs det initiala hanterandet av situationen kring Covid-19. En vald organisation utifrån dess professionella struktur med en hög grad av kunskapsnivå inom samtliga led (Mintzberg, 1989). Likaså med bakgrund av offentlig sektors utgörande av en generellt sett mindre digitaliserad verksamhet, i jämförelse med bolag inom den privata sektorn (Lindström, 2019, 16 maj). Därav undersöks närmare hur en plötslig samhällskris, likt den som Covid-19 medfört, initialt har påverkat organisationens befintliga verksamhetsplan. Antingen beskriven som en accelererande eller en inbromsande effekt, men med hänsyn tagen till de underliggande förutsättningar som stabilitet och strategisk flexibilitet har skapat. Det kan inte nog poängteras att studien ämnar till att förstå det generella händelseförloppet inom organisationen. Med andra ord, då studien aktualiseras av situationen kring Covid-19, utesluter studien inte på något vis andra liknande samhällsliga kriser eller situationer. Därav förs ljus till hur handlingar till följd av etablerade rutiner, likväl som tyst kunskap inom organisationen, på olika sätt förstärks vid situationen. Alternativt överskuggas av rädslan inför förändringens osäkerhet (Burns & Scapens, 2000). Likaså ämnas förståelse av den interna resurshanteringen samt integrerandet av en till synes otroligt snabb digitalisering (Orr et al., 2019; Shimizu & Hitt, 2004).

1.3 Syfte

Studien syftar till att bidra med en än djupare förståelse kring hur en vald organisation inom högre utbildning, beskriver sin befintliga verksamhetsplan. Det blir därav aktuellt att se till vilka egenskaper samt vilken intern infrastruktur som lagt grund för verksamhetsplanens stabilitet och strategiska flexibilitet. Utifrån förståelsen kring verksamhetens process med fokus på

ämnesområdet ekonomistyrning, ses ett ytterligare perspektiv. Detta med bakgrund av de inledande veckorna kring situationen med Covid-19. Sammantaget för att närmare uppnå en större förståelse av hur ett skifte av externa förutsättningar, kan påverka en organisations interna handlande. Det ses även som aktuellt att vidare förstå faktorerna inom den snabba omställningen och hur dessa lett till en acceleration alternativt en inbromsning av verksamhetsplanens ursprungliga fokus.

1.4 Frågeställning

- Vilka egenskaper samt vilken intern infrastruktur har lagt grund för verksamhetsplanens strategiska flexibilitet?
- Hur påverkar en plötslig samhällskris likt Covid-19 en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?

2. Referensram

I referensramen presenteras de vetenskapliga teorier som ligger till grund för studien. Detta i syfte att bidra till en relevant grund samt ett väsentligt djup för vidare diskussion.

2.1 Inledande definition av ekonomistyrning och digitalisering

2.1.1 Med ekonomistyrning som utgångspunkt

Ekonomistyrning, ett gediget ämnesområde med en bred grund bestående av forskning och praxis. Det breda ämnesområdet täcker in flera grenar, däribland planering, uppföljning och utvärdering för att styra en verksamhet mot organisationens mål. Vidare kan området förklaras utifrån en mängd styrmodeller (“Ekonomistyrning”, 2020). I övrigt förekommer flera olika styrformer, däribland kulturellt inriktad styrning. Den kulturella styrningen bygger på tron kring att medarbetare kan ta ett eget ansvar och själva skapa motivation. Vid kulturell styrning behöver ledningen se till att skapa goda förutsättningar för de anställda. Detta görs genom att ha klara förväntningar, tilldela nödvändiga resurser samt säkerställa att de anställda har den kompetens som krävs för att genomföra arbetet. Därtill är det av betydande vikt att ledningen litar på att varje medarbetare har en vilja i att göra ett så bra arbete som möjligt (Merchant & Van der Stede, 2017). Vidare lyfter en framstående forskare inom området vid namn Simons (1995), ytterligare ett sätt att se på ekonomistyrning inom en organisation. Simons tar ett helhetsgrepp med en vision om att se till en organisations styrning utifrån en övergripande förståelse, en förståelse kring vad som ligger till grund för och genomsyrar en organisations agerande. Simons presenterar ett ramverk vid namn “Levers of Control”, ett ramverk bestående av fyra styrspakar: *värdeskapande styrmodellen [beliefs control systems]*, *gränsskapande styrmodellen [boundary control systems]*, *interaktiva*

styrmodellen [interactive control systems] och *diagnostiska styrmodellen [diagnostic control systems]* (Simons, 1995). Tillsammans ska styrpakarna visa hur ett företag på ett strategiskt sätt kan skapa balans i sin ekonomistyrning. Simons fortsätter sitt perspektiv inom ekonomistyrning genom att se begreppet ur ett flexibilitet- och innovationsperspektiv. Ovan nämnda perspektiv kan därför på ett kort sätt belysa vidden av ämnet. Studiens referensram syftar till att likt Simons ta ett helhetsgrepp om ekonomistyrning som ämne. Trots den nämnda inriktningen kommer viss tillämpning av övriga perspektiv att ske, för att likaså närmare förstå samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet. Detta för att på ett djupare plan synliggöra ekonomistyrningens inverkan på en pågående verksamhetsprocess, men också hur den kan komma att behöva anpassas i och med en plötslig samhällskris likt Covid-19.

2.1.2 Med digitalisering som utgångspunkt

Digitalisering, ett begrepp som för olika organisationer kan innebära en uppsjö av varierande förhållningssätt och relationer. Just med avseende på begreppets många användningsområden, bör denna studies syn på området klargöras. Definitionen utgörs av ett begrepp som beskriver mötet mellan människa och teknik. Begreppet är alltså inte att förväxla med övriga begrepp såsom digitisation och digital transformation. Där digitisation ser till övergången från det analoga till det digitala, medan digital transformation synliggör processen som bedrivs mellan startpunkten A och slutpunkten B (TeQflo, 2019). Digitalisering som inom vissa branscher och organisationer sägs ha pågått sedan 1900-talet men i själva verket började implementeras i företag först år 2008 (Magnusson, 2020). Generellt ses vinsterna av att digitalisera en verksamhet som många. Däribland lyfts ett ökat kritiskt tänkande, ett utvecklat ledarskapsperspektiv samt ökad problemlösningsförmåga inom organisationen (Amick, 2019). Vidare benämns den övergång som skett i samhället och som med hög takt fortsätter att ske, som steget mot ett digitalt informationssamhälle. I linje med detta inrättade regeringen år 2011 ett Digitaliseringsråd i syfte att föreslå ett projekt, men också bedriva forskning på de aktiviteter som digitaliseringen i samhället medför (Lindholm, 2020). Vidare ses vanligt förekommande en sammankoppling mellan allt mer digitaliserade organisationer för högre utbildning, samt ett synliggörande av organisatoriska faktorer såsom öppenhet och flexibilitet (Orr et al., 2019). Studier kring digitalisering ses därför behandla faktorer som på ett eller annat sätt ändrat fokus. Tidigare sågs ett fokus kring ifall om att digitalisering kan förändra sättet som högre utbildning bedrivs. Medan idag förstås fokusområdet istället belysa på vilket sätt som digitalisering faktiskt förändrar organisationer (Hrastinski, 2018).

2.2 Den aktuella styrningens öppenhet

2.2.1 En verksamhets interna normer och dess förändring

Organisatorisk förändring ses som en central fråga inom ekonomistyrningsområdet. Quattrone och Hopper (2001) menar att tidigare forskning har fokuserats kring hur och varför organisatorisk förändring sker. På så sätt sticker denna forskning ut, då den tar upp essensen av vad förändring i

en organisation faktiskt innebär. En förändring som skulle kunna ske av yttre omständigheter och som innebär en intern anpassning för organisationen. Genom att bättre förstå vad en sådan förändring skulle kunna innebära, blir det också lättare att se till viktiga faktorer av processen. Exempelvis integration av nya innovationer i form av nya system. För att närmare förstå dess definition, blir det viktigt att se till två skillnader som påverkar dess utformande: individualism och kontextualism. Quattrone och Hopper (2001) fortsätter att beskriva utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, där möjligheterna till förändring ses som mer hårt hållna då förändring i allt större utsträckning styrs av regler och praxis. Detta skulle då kunna ses som en begränsning inom dess svängrum att bedriva förändring. Samtidigt som det utgör en faktor vilken står för stabilitet, som menas vara en viktig del i att över huvud taget kunna genomföra en förändring (Quattrone & Hopper, 2001).

Ekonomistyrning beskrivs som det samspel som uppstår mellan beräkningar och diskretion inom redovisningsområdet, snarare än en förutbestämd plan som skapats av regler och praxis. För att närmare förstå vad en organisatorisk förändring utgörs av då en yttre påverkan skett, synliggörs en modell med en startpunkt A och en slutpunkt B. Dessa punkter beskriver en linjär process, likt den som organisationen genomgår i en förändringsresa. Förändring i organisationen sker genom att kontrollsystem förändras och på ett eller annat sätt genomsyrar struktur eller hur arbetsuppgifter utförs. I samband med detta tydliggörs en positivism som utgör ett kritiskt förhållningssätt, då den menar på att det ofta benämns ett före och ett efter förändring. Någonting som påstås högst förenklat, då processen många gånger ses som pågående och svårdefinierad. Modellen utvecklas vidare genom en introduktion till hur den linjära processen istället skulle kunna ses utifrån ett samspel mellan de tre faktorerna: *kunskap [knowledge]*, *handling [action]* och *rationalitet [rationality]*. Samspelet sker fortsatt då organisationen genomgår en förändring, men introducerar istället ett mer icke-linjärt förhållningssätt av processen. Modellen beskriver K som kunskap om världen, vilket beskrivs av den externa miljön med dess förutsättningar. A står för handling och beskrivs genom normer. R står för det rationella beteendet som genomsyrar organisationen. Inom denna modell antas styrsystem ta två specifika roller. Den första, realismen ses som det som ekonomistyrningen borde informera och göra åtgärder för. Den andra, socialkonstruktivismen, där ekonomistyrning blir praxis genom socialt förhandlande. Modellen anser att handling skapas utifrån kunskap och att allt motstånd som uppkommer svarar för de institutioner som finns. Det föreslås en kombination av modellerna för att uppnå en icke-statisk och så realistisk process som möjligt (Quattrone & Hopper, 2001). Utifrån författarnas Quattrone och Hoppers (2001) ovanstående resonemang kring förändring och vad som utgör den, blir det intressant att vidare se till hur det som tidigare nämnts sammankopplar med implementering av någon form av digitalt system. Generellt kan det sägas att synen på förändring som linjär ofta lever kvar, då det utgör ett konkret sätt att göra en pågående process mer hanterbar. Vid implementering följer först en inlärningsprocess, vilken kan kopplas ihop med det behov som finns av kunskap för att närmare förstå dess funktion och möjliggörande. Kunskap och handling kopplas ihop, implementeringen bedöms sedan som rätt eller fel utifrån rationalitetsfaktorer (Quattrone & Hopper, 2001).

2.2.2 Ett bredare perspektiv av styrning som förhållningssätt

Ekonomistyrning som ämnesområde har även tagit ett bredare helhetsperspektiv samt ledningsperspektiv genom forskaren Simons (1995), som synliggör en möjliggörande verksamhetsgrund. För att synliggöra detta perspektiv, inleds här en mer ingående förklaring av de fyra komponenter som Simons modell beskriver. Komponenterna kan ses som fyra samverkande faktorer där var och en är viktiga i sig, men som tillsammans utgör ett styrpaket vilket bidrar till en organisatorisk balans. En balans dels inom resursallokering som direkt eller indirekt påverkar innovation och kostnadsbesparing, dels genom värdeskapande genom kultur och olika former av förebyggande processer. Värdeskapande styrmodellen är den första av komponenterna, vilken Simons (1995) menar kan ses som en övergripande styrfaktor som knyter an till det högre syftet inom organisationen. Genom att använda interna kanaler för att kommunicera ett högre syfte, skapas drivkraft och innovation hos medarbetarna. Vidare menar han att transparens samt kvaliteten i kommunikationen ses som mycket avgörande för att på ett tydligt sätt styra organisationen genom en strategisk måluppfyllelse. Strategin som ämnar till att tydligt spegla organisationens övergripande värderingar och mål, genom att formulera syfte, vision och mission. Den värdeskapande styrmodellen skulle då kunna uppfattas som ett förhållningssätt som organisationen väljer att ta. Den andra styrmodellen, den gränsskapande styrmodellen, ses som den andra i ledet av styrfaktorer vilken beskriver utmaningar. Även den tar en roll som är något mer övergripande på sättet som den styr. Den beskriver de hinder som övriga organisationen skulle kunna uppleva, men som ledningen har svårare för att se utifrån sitt perspektiv. Likt transparensen som efterfrågades i den värdeskapande styrmodellen, ses tydligheten inom den gränsskapande styrmodellen som en hygienfaktor. Beteenden och handlingar som strider mot organisationens värdegrund ska tydligt kommuniceras från ledningens perspektiv, med intentionen om att samtliga medarbetare ska vara medvetna om vad som inte accepteras (Simons, 1995).

Med ett fortsatt helhetsperspektiv, men med ett något mer konkret tillvägagångssätt fortsätter Simons (1995) att beskriva de två återstående styrfunktionerna. Diagnostiska styrmodellen ses som den tredje styrmodellen och används vid implementering av strategier. Med syftet att vid implementering av strategier fungera som en samordnande och övervakande funktion. Ur ett ledningsperspektiv bör förutsättningar ha skapats för att de operativa besluten inom organisationen tydligt ska följa de övergripande målen. I säkerställandet av detta ses mätbarhet och effektivitet vid implementering av vald strategi som nödvändigt. Fjärde och sista komponenten i utformningen av styrpaket är den interaktiva styrmodellen. Denna komponent belyser tydligt de riskfaktorer som skulle kunna utgöra ett betydande hot mot organisationens implementering av strategier. Vidare syftar denna styreffekt till att återigen skapa en transparent miljö, ett väl fungerande kommunikationssystem samt underbygga med kunskap och information. Ledningens lyhördhet inför eventuella risker blir i dessa avseenden en förutsättning för att ovanstående nämnda egenskaper överhuvudtaget ska kunna möjliggöras. Ledarroller inom olika avdelningar samt på olika nivåer inom organisationen bör därför inneha god kontakt och under formella omständigheter

sammanträda. Vid dessa sammankomster läggs en grund som i sin tur syftar till att ta höjd för eventuella risker organisationen står inför. Därtill bör diskussion föras kring viktiga rutiner i organisationen, exempelvis på vilket sätt kommunikationen ska bedrivas internt samt hur hantering av problem ska ske (Simons, 1995).

2.3 Vikten av infrastruktur för en organisations interna förutsättningar

Power (2015) belyser det faktum att infrastruktur lägger grunden för en organisations stabilitet. Infrastruktur är även en viktig del för att skapa goda förutsättningar för genomförandet av en framgångsrik förändring i en organisation. Viktiga infrastrukturelement synliggörs genom en tydlig organisationsstruktur, där olika roller och rollernas tillhörande uppgifter är ses väl uttalade. Likaså lyfts en stor betydelse av att organisationen innehar hängivna medarbetare. Därtill beskrivs även tydliga rutiner och processer för insamling av data, analys och övervakning som viktigt. Även vikten av en kontinuerlig dialog kring det verkliga och det möjliga, var vi är idag och vilka möjligheter som finns inför framtiden, lyfts som en viktig kraft för utveckling av organisationens interna infrastruktur (Power, 2015). Vidare kommenterar Mintzberg (1989) att universitet och högskolor bör betraktas som professionella organisationer med en stor komplexitet, där individer i organisationen har en hög kunskapsnivå. Universitet eller högskolor styrs av ett omfattande regelverk och har därtill en decentraliserad styrning där medarbetare ges ett stort eget ansvar (Mintzberg, 1989).

Burns och Scapens (2000) utgår från antagandet att organisationers ekonomistyrning utgörs av stabila och grundläggande rutiner och regler. Rutiner är de handlingar som faktiskt utförs av medarbetare i organisationen, handlingar som sker till följd av invanda mönster och tyst kunskap. Regler definieras som ett ramverk för hur rutiner ska utföras. Burns och Scapens (2000) menar följaktligen att regler utgör en grund för rutiner, men fastslår även att rutiner kan skilja sig åt beroende på vilken individ som utför rutinen. Individers olika tankesätt och tillvägagångssätt för att utföra en uppgift, får i en längre tidshorisont betydelsen av att rutiner kommer omforma ursprungliga regler. Förändringar i dessa grundläggande regler och rutiner beskrivs som drivande i en förändringsprocess av organisationens ekonomistyrning. Forskarna Burns och Scapens (2000) menar även att det är nödvändigt att ha förståelse kring att en förändring i en organisation alltid kommer att influeras av hur ursprungsläget i organisationen såg ut. Förändringar kan möta motstånd på grund av bakåtsträvande individer, delade åsikter kring vad som är viktigt, bristande kunskap kring det nya eller osäkerheten i vad en förändring innebär. En lyckad förändring kan först ske när det finns en förståelse för de motstånd som finns i organisationen. Därtill krävs en ständig anpassning då yttre förändringar, nya direktiv liksom interna anpassningar ses som konstant förekommande i den organisatoriska miljön (Burns & Scapens, 2000).

“Om vi vill behålla något som det är, kommer en förändring att behöva ske.”

Burns & Scapens, 2000, s.17

2.4 Strategisk flexibilitet som en möjliggörande kraft

2.4.1 En externt anpassad förmåga

Med en uppsjö av olika beskrivningar, har strategisk flexibilitet genom åren beskrivits. Forskarna Golden och Powell (2000) definierar begreppet som förmågan att anpassa en organisation över fyra dimensioner: *temporär [temporal]*, *räckvidd [range]*, *avsikt [intention]* och *fokus [focus]*. Samtliga dimensioner ses beskriva de områden inom vilka flexibilitet skulle kunna uppnås. Med allt snabbare skiften i den externa miljön, ses flexibiliteten i organisationen som mer viktig än någonsin förr. Som en del i att i än större utsträckning uppnå den strategiska flexibiliteten har studien lyft IT och digitalisering som avgörande verktyg. Vidare ses de organisatoriska förutsättningarna samt på sättet som digitalisering används, som avgörande i hur väl en organisation lyckas med sin strategi. Förändringar kan ses utgöra nya förutsättningar inom organisationen, där tiden som det tar för verksamheten att svara på förändringen kallas för temporär. Vidare menar Golden och Powell (2000) att de yttre förändringarna skulle kunna vara av olika sorter, så som operationella, taktiska/konkurrenskraftiga eller strategiska. Genom att kartlägga vilken sort som organisationen utsätts för, ökar förutsättningarna för att bättre hantera de eventuella interna förändringarna. Ur en tidsaspekt delas dessa in enligt följande: *operationella [operational]* - kort sikt, *taktiska [competitive]* - medellång sikt samt *strategiska [strategic]* - lång sikt. På kort sikt ses exempelvis en akut brist eller förlust av en viktig tillgång i organisationen. Medan mellanlång sikt ser till ändrade förutsättningar i exempelvis en tidsplan. På lång sikt ses stora strategiska förändringar som skulle kunna utgöras av helt nya affärsmässiga förutsättningar på marknaden. Operationella förändringar har en mycket unik egenskap på så sätt att den möjliggör en förändring över en natt som sedan kan återgå lika fort. Medan taktisk förändring ses mer som en anpassning som sker under en någorlunda bestämd tid. De strategiska förändringarna innebär en långsiktig förändring som ses förändra verksamheten för gott (Golden & Powell, 2000).

Golden och Powell (2000) beskriver vidare hur de yttre förändringarna som kan uppstå, kan ses som mer eller mindre förutsägbara. Det blir därav viktigt att organisationen uppskattar dess räckvidd i form av ett minimum och ett maximum. Det vill säga i hur stor eller liten utsträckningen organisationen kan genomgå en förändring. Detta ses förklara den andra dimensionen, räckvidd. Genom att antingen försöka att prognostisera marknadens framtida förändring eller genom att ha utvecklat ett sätt att snabbt anpassa sig till marknaden, kan organisationen genom räckvidd hantera en snabb förändring. Vidare lyfts den tredje dimensionen, avsikt. Inom dimensionen sätts fokus på motsatsorden defensiv eller offensiv, aktiv eller passiv, på så sätt att en extern förändring till mångt och mycket handlar om ett internt förhållningssätt. Detta skulle kunna beskrivas som ett val, där organisationen aktivt väljer hur den ska se på situationen. Att ställa sig kritisk och ta så små risker som möjligt eller att se förändringen som en möjlighet. Därmed en möjlighet som verksamheten tacksamt öppnar sina armar för. Det sista i ledet av dimensioner beskrivs med begreppet fokus. Fokus innebär startskottet för strategisk flexibilitet, vilken i sin tur kan ses ur ett internt och ett

externt perspektiv. Organisationens möjlighet till intern flexibilitet kan till stor del ses utgöras av de anställdas förmåga att i sin kunskap vara flexibla. Kommunikation och mätbarhet ses som två viktiga faktorer för att bidra till en mer flexibel miljö. Även återkopplingslingor i form av hur kommunikationen går internt bidrar till en snabbare hantering av en extern förändring. Inom det externa perspektivet betonas den interna kompetensen som en effekt av att exempelvis motstå outsourcing, samt att använda organisationens egen kapacitet genom att maximera dess interna aktiviteter. Det ses av stor betydelse att arbeta i form av nätverk, vilket skulle kunna utgöras av samarbete med likartade organisationer (Golden & Powell, 2000).

2.4.2 Ett ledningsperspektiv i en föränderlig miljö

Likaså tar Shimizu och Hitt (2004) sin utgångspunkt i en extern miljö, vilken genomgår en drastisk förändring och beskriver på vilket sätt som den påverkar en organisation. I detta fall ses den strategiska flexibiliteten utifrån ett ledningsperspektiv. Flexibilitet beskrivs som möjligheten till att uppmärksamma förändringar i organisationens omgivning, för att sedan på bästa sätt agera utefter dessa. Generellt menar studien att ekonomistyrning kan förtydliga balansen, mellan de resurser som är nödvändiga och de resurser som är icke nödvändiga. Detta genom att undvika fallet av att investera ekonomiska resurser i dåliga projekt. Därav synliggör denna artikel, svårigheterna i att utveckla strategiska planer som tar höjd för flexibilitet. Att upprätthålla strategisk flexibilitet i en organisation, kan vara det absolut svåraste en ledning kan stå inför, särskilt i en konstant föränderlig extern miljö (Shimizu & Hitt, 2004).

Vidare presenterar Shimizu och Hitt (2004) modellen: *uppmärksamhet [attention]*, *utvärdering [assessment]* och *handling [action]*. Modellen menar att förutsatt en extern förändring, kan organisationens ledning upprätthålla strategisk flexibilitet genom tre stadier. Modellen ses därför minimera eventuella förluster och maximera eventuella fördelar. Det första stadiet utgörs av uppmärksamhetsstadiet, där vikten läggs vid att inneha förmågan att uppmärksamma externa signaler i form av negativ feedback. Förmågan beskriver ett förhållningssätt, vilket möjliggör en öppenhet mot marknaden. En öppenhet som ses som direkt avgörande för att ta emot de signaler som marknaden sänder ut, för att överhuvudtaget ha möjlighet att svara på dessa inom organisationen. Därav blir det för organisationen viktigt att beseгра hinder i form av organisatorisk eller psykologisk okänslighet mot negativ respons, samtidigt med utgångspunkt i ett snabbt agerande. Efter uppmärksammandet blir det viktigt att utvärdera signalen som marknaden gett, vilket leder till det andra stadiet. Det andra stadiet, utvärderingsstadiet, beskriver förmågan av att på ett objektivt sätt bedöma den negativa feedback som kommit in. Möjliga hinder ses som den mänskliga faktorn, att i alltför liten utsträckning stå för en intern felbedömning och hellre lockas av att motivera det organisatoriska val som gjorts. Detta leder till handlingsstadiet, som ses som det tredje och sista stadiet i modellen. Det så kallade handlingsstadiet innebär förmågan att initiera samt slutföra förändringar i tid, trots en osäker extern miljö (Shimizu & Hitt, 2004).

Initialt synliggjorde författarna av denna studie hur digitalisering näst intill ses avgörande för den strategiska flexibiliteten inom en organisation. Orr et al. (2019) bekräftar detta genom att belysa kopplingen mellan strategisk flexibilitet och digitalisering inom högre utbildning. Perspektivet blir viktigt för att synliggöra det högre syftet som en organisation för högre utbildning arbetar gentemot. Som en konsekvens av den digitala tid som omvärlden befinner sig i, arbetar institutioner inom högre utbildning för att på bästa sätt nyttja nya digitaliserade arbetssätt. Nya arbetssätt som kan underlätta för redan etablerade studenter, men även kan komma att möjliggöra kontakten med nya studentgrupper. Människor ska enligt studien inte behöva fysiskt flytta för att få tillgång till högre utbildning.

2.5 Digitalisering som verktyg i en pågående verksamhetsprocess

Att digitalisering ses utgöra en viktig del av den organisatoriska flexibiliteten, har i ett inledande skede av studien poängterats. Hur denna i kombination med stabiliteten i en verksamhetsplan samspelar, blir därav intressant att närmare förstå. Generellt sett innehar olika organisationer olika sätt att digitalisera sig på, dock menar Martinez (2019) att det endast finns en digitaliseringsväg inom varje organisation. Därav har alla organisationer en möjlighet att finna den rätta vägen att digitalisera just sin organisation på. Vidare menar Martinez (2019) att det är viljan till digital förändring i kombination med organisationens redan etablerade affärsmodell, som möjliggör en bra digitaliseringsresa. Närmare ses affärsmodellen vara den del som avgör, hur väl implementeringen av digitala verktyg kan ske (Martinez, 2019). Inom organisationer för högre utbildning har digitaliseringsprocessen enligt Tømte et al. (2019) blivit en nyckelfråga. Studien pekar på att denna digitaliseringsprocess i sin tur kan delas in i två egna processer, som beskriver utvecklingen fram till idag. Den första utgör en extern process. Den kan i sin tur ske antingen *uppifrån-ner [top-down]* genom påverkan av myndigheter. Den andra utgör en intern process som sker antingen *uppifrån-ner [top-down] eller nerifrån-upp [bottom-up]*. Dessa samverkar och påverkar den digitala transformationen samt dess förhållningssätt internt inom organisationen. Den externa processen sker som exempel genom att regering och/eller riksdag lämnar finansiellt stöd för den tekniska utvecklingen, eller ställer krav på kvalitet och måluppfyllelse i organisationen. Hantering av externa krav i organisationen för högre utbildning kan exempelvis ske genom nya strategier, revidering av läroplaner och omorganisationer. Vidare kan den interna processen som sker genom uppifrån-ner perspektivet ske till följd av förslag från administrativ personal, vilka arbetar internt inom organisationen. Denna personal kan exempelvis verka inom stödenheter eller ledning. Perspektivet nerifrån-upp innebär istället att initiativ till digitaliseringsprocessen ges från akademisk personal, i form av till exempel forskare, lektorer och doktorander (Tømte et al., 2019). Vidare uttrycker Iveroth et al. (2018) skärningsfältet mellan styrning och digitalisering.

“Den stegade digitaliseringen åtföljs av ett behov av och möjligheten att utveckla en styrning som är både bredare och djupare än tidigare.”

Iveroth et al., 2018, s.17

Den digitala tekniken förändrar förutsättningarna inom flera delar av verksamhetsstyrningen och dess sedan tidigare satta verksamhetsplan. Tekniken möjliggör nya lösningar och skapar på många sätt en effektivare och mer flexibel verksamhet. En effektivitet och en flexibilitet, som på många sätt kan ses av organisationer som mer efterfrågad än någonsin förr. Manuellt arbete automatiseras, generering av analysunderlag avsedd för verksamhetsutveckling förenklas. Gränserna mellan yrkesroller och olika enheter i en organisation suddas ut, allt med stark hjälp av teknikens stöd. *Uppmärksamhet, allokering, koordinering, motivation* och *beslut* lyfts fram som fem grundläggande styrfrågor där den digitala tekniken har skapat förändring och nya förutsättningar. Uppmärksamhet är i en organisation en klassisk styrfråga som handlar om komplexiteten, i att på kort och lång sikt skapa samt upprätthålla uppmärksamheten kring det som är viktigt. Resursallokering, belyser frågan kring hur digitaliseringen innebär en förändring i hanteringen av ekonomiska men även tidsmässiga resurser. Vidare handlar koordinering om hur digitaliseringen har ökat möjligheten till samordning och integrering inom en organisation. Även frågan kring hur styrning ska skapa motivation bland medarbetarna är grundläggande inom en organisation. Den digitala tekniken menas ha givit ökade förutsättningar för både transparens och ansvarstagande. Således ses tekniken ge stöd i bedömningen kring medarbetares förutsättningar, aktiviteter samt uppnådd prestation. Därav förstås digitaliseringen på många sätt ha gjort organisationer mer effektiva och flexibla (Iveroth et al., 2018).

2.6 En sammanfattning av studiens referensram

Sammanfattningsvis kan det utifrån studiens referensram förstås att tidigare forskning synliggör två utgångspunkter, stabilitet och strategisk flexibilitet. Detta görs utifrån olika perspektiv, där först den externa förändringens påtryckningar beskrivs och hur detta leder till förändring. Quattrone och Hopper (2001), med utgångspunkt tagen i det externa perspektivet, genom att närmare förstå vad en förändring i samband med en extern omfördelning kan leda till. Därtill belyser teorin frågan kring vad en förändring i en organisation faktiskt innebär. Likaså tar Shimizu och Hitt (2004) sin utgångspunkt i en extern miljö som genomgår en förändring. Forskarna diskuterar den strategiska flexibiliteten, vilket de definierar som möjligheten till att uppmärksamma förändringar i dess omgivning. Därigenom önskas det bästa förhållningssättet uppnås. Forskarna Golden och Powell (2000) tar även de sin utgångspunkt i externa förändringar och hur dessa kan ses som mer eller mindre förutsägbara. Därtill definierar de flexibilitet som förmågan att anpassa en organisation över fyra dimensioner.

Ur ett andra perspektiv synliggörs i studiens ramverk ett internt perspektiv. Ett perspektiv som belyser vikten av det interna lärandet i en organisation. Forskarna Burns och Scapens (2000) utgår från antagandet om att en organisations ekonomistyrning utgörs av stabila och grundläggande rutiner. Därtill poängterar de likaså vikten av att inneha förståelsen kring hur en förändring i organisation, alltid ses influeras av organisationens ursprungsläge. Powers (2015) teori lyfter

viktiga infrastrukturselement och menar att infrastruktur lägger grunden för stabilitet i en organisation. Vidare diskuterar Merchant och Van der Stede (2017) den kulturella styrningen i en organisation. En styrning vilken bygger på att ledningen ser till att skapa goda förutsättningar för de anställda, i tron om att medarbetare är förmögna till att ta eget ansvar. Något som kan kopplas samman med Mintzbergs (1989) teori om att högskolan är en organisation där medarbetare har en hög kunskapsnivå. Ytterligare presenterar Simons (1995) ett ramverk bestående av fyra komponenter, vilka tillsammans samverkar för att skapa en balanserad ekonomistyrning i en organisation.

Som en koppling till vad som kan ses utgöra en god ekonomistyrning bestående av en stabilitet samt en strategisk flexibilitet, lyfts digital teknik tillika digitalisering. Iveroth et al. (2018) argumenterar för hur digital teknik kan möjliggöra förändrade förutsättningar för en verksamhets interna styrning. Detta genom att digitalisering möjliggör nya lösningar och på flertalet sätt bidrar till skapandet av en mer effektiv och flexibel verksamhet. Forskaren Martinez (2019) menar att det är viljan till digital förändring, i kombination med organisationens redan etablerade affärsmodell som möjliggör en bra digitaliseringsresa. Begreppet flexibilitet kan således ses ur ett digitaliseringsperspektiv, där Orr et al. (2019) belyser kopplingen mellan strategisk flexibilitet och digitalisering inom högre utbildning. Likaså menar Tømte et al. (2019) att digitaliseringsprocessen har blivit en nyckelfråga inom organisationer för högre utbildning. En process som av författaren delas in i en extern och en intern process. Slutligen önskar denna studies författare genom ovanstående referensram samt dess gedigna forskningsbidrag, skapa en gemensam bild av det interna samt det externa perspektivet. Därav syftar studien till att på ett än mer konkret sätt, sammankoppla bidragen av en stabil samt en strategiskt flexibel organisation. Därtill önskas det på ett djupare plan, synliggöra på vilket sätt som de båda samspelar och därigenom lägger grund för varandras organisatoriska förutsättningar. Detta i en värld som på många sätt tydligare än någonsin förr, kantas av ny digital innovation samt nya externa påtryckningar vilka i sin tur värker fram en intern förändring.

3. Metod

I metodkapitlet presenteras metodiska val kring studiens genomförande. Kapitlet innehåller motiv till val av metod, avgränsningar, resonemang kring val av organisation samt respondenter. Därtill beskrivs studiens genomförande, dess trovärdighet samt etiska aspekter.

3.1 Val av metod

Studien har genomförts genom en fallstudie vid en organisation för högre utbildning. En fallstudie innebär att en undersökning genomförs i en mindre avgränsad grupp. Vid en fallstudie ses ett helhetsperspektiv, där studietypen lämpar sig väl vid en undersökning av processer och förändringar (Patel & Davidson, 2011). Vid studien användes en kvalitativ forskningsstrategi.

Valet av forskningsstrategi gjordes då det hos författarna fanns en önskan, om att fokusera på mjuka data från personliga intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Vidare var författarnas målsättning att på ett konkret sätt, bidra till redan befintliga studier inom det valda ämnesområdet. Tillkommande menar Bryman och Bell (2013) att en kvalitativt inriktad studie anses skapa goda förutsättningar i syfte att skapa en djupare inblick i ett ämne. Likaså ett större bidrag i form av mer detaljerade slutsatser.

3.1.1 Avgränsningar

Inledningsvis gjordes en avgränsning genom studiens val om att baseras på en statlig myndighet, vars uppgift ses av att bedriva högre utbildning. Avgränsningen gjordes dels med hänsyn tagen till studiens tidsram, dels då studien syftade till att uppnå en djupare förståelse i hur en verksamhetsplan i en organisation påverkas av en oförutsedd händelse. Önskan var att på ett djupare plan samt på ett tydligt sätt, förstå organisationens komplexitet samt samverkan av stabilitet och strategisk flexibilitet i organisationen. Något som författarna uppskattade som mer genomförbart genom ett fallstudieobjekt, i motsats till ett eventuellt tvärsnitt utgörande av flera olika organisationer. Därav sågs inte heller en jämförelse av olika organisationer som ett alternativ. Avgränsning har även tagits i beaktning med avseende på studiens valda utgångspunkt, det vill säga vilket perspektiv som studien utgår ifrån. I och med att det var önskvärt att studien skulle ta en tydlig utgångspunkt i ekonomistyrning, ansågs ett övergripande ledningsperspektiv som bäst lämpat. Möjliga perspektiv hade även varit ett utbildningsperspektiv med akademi samt studenter i centrum, alternativt ett bredare samhällsperspektiv. Samhällsperspektivet är likväl ett perspektiv som lyfts in till viss del, då högskolans högre syfte och uppgift om att vara en aktiv samhällsaktör kan ses som ständigt närvarande i alla interna beslut.

3.2 Fallstudiens valda organisation

3.2.1 Val av organisation

Valet av organisation var målinriktat. Författarna hade tidigt i planeringsprocessen av studien, en önskan om att inrikta sig mot en organisation för högre utbildning. Det fanns även ett intresse av att förstå vad en plötslig samhällskris likt Covid-19, inneburit för en organisations befintliga verksamhetsplan. Som objekt för fallstudien valdes Högskolan Väst i Trollhättan. Högskolan Väst, ett intressant fallstudieobjekt med avseende på dess sätt att snabbt anpassa sig till den rådande situationen kring Covid-19 (Högskolan Väst, 2020d). Organisationen arbetar med en verksamhetsplan i vilken digitaliseringsområdet ses som ett möjliggörande verktyg. Därtill blir sättet som organisationen synliggjort samverkan mellan stabilitet och strategisk flexibilitet, en motivering till varför Högskolan Väst utgör ett högst relevant fallstudieobjekt. Utifrån uppmärksammade författarna inför studiens genomförande likaså en stor delaktighet i den rådande situationen tillhörande Covid-19. Detta främst genom organisations krishantering, där högskolan via olika kommunikationskanaler som exempelvis sociala medier, visade på en hög aktivitet ut mot

sina användare. Något som hos författarna initialt väckte ett intresse, i form av att på ett närmare plan förstå dess förhållningssätt kring organisationens flexibilitet i form av digitalisering.

3.2.2 Inledande presentation av organisation

Året var 1990 när Högskolan Väst, som då gick under namnet Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, etablerades som statlig högskola. Under de första åren var verksamheten uppdelad på tre campus i Vänersborg, Uddevalla och Trollhättan. År 2006 startade resan mot ett samlat campus, ett campus som stod klart 2008 och som idag ses som en viktig del av Trollhättans stadskärna. Som statlig myndighet och organisation för högre utbildning, tar Högskolan Väst sitt uppdrag på största allvar. En viktig del är det regeringsuppdrag som högskolan år 2002 tilldelades, vilket handlar om att utveckla Arbetsintegrerat lärande (AIL) (Högskolan Väst, 2020a). Uppdraget går i linje med den vision som högskolan arbetar utefter.

“Högskolan Väst är en aktiv samhällsaktör som tillsammans med omvärlden skapar kunskap och gör den tillgänglig för fler.”

Högskolan Väst, 2020e

3.3 Tillvägagångssätt

I skapandet av den teoretiska referensramen tog studien sin utgångspunkt i en litteraturinsamling av vetenskapliga artiklar, samt facklitteratur inom ämnesområdet. Bryman och Bell (2013) menar att en teoretisk referensram fördelaktigt byggs upp innan intervjufrågor formuleras, vilket var en anledning till att en stor mängd litteratur i ett tidigt skede samlades in. Författarna valde att samla in en bred referensram, då den unika situation Covid-19 medfört, ställt ett tydligt krav på ett bredare perspektiv. Insamlingen av vetenskapliga artiklar gjordes genom en bred sökning i trovärdiga databaser såsom: Göteborgs Universitetsbiblioteks *Supersök* samt sökmotorn *Google Scholar*. Utöver dessa användes diverse vetenskapliga publikationer inom studiens område. Sökord som förekom i olika konstellationer var *Management Accounting*, *Digitalization*, *Organizational change* och *Higher Education*. Därtill kan det nämnas att citat och begrepp som ingår i studiens teoretiska referensram, översatts till svenska i de fall de i originalversion uttryckts på annat språk. Detta innebär därmed att författarnas egen tolkning ingått i översättningen, men att det från författarnas sida funnits en strävan efter att uppnå en så likvärdig innebörd som möjligt.

Parallellt med att den teoretiska referensramen utformades, valdes fem lämpliga respondenter ut. Respondenterna kontaktades via mejl med förfrågan om att delta i studien. I samband med intervjuförfrågan meddelades respondenterna om vad studien syftade till att undersöka, samt varför deras roll inom högskolan sågs som intressant för studien. Samtliga fem respondenter tackade omgående ja och digitala intervjuer via videokommunikationstjänsten Zoom bokades in. Valet om att utföra intervjuerna genom ett digitalt tillvägagångssätt, gjordes då den vid tillfället rådande situationen gällande Covid-19, påverkade möjligheten att utföra intervjuer i fysisk form. Valet om

videointervju sågs av författarna som ett bättre alternativ, i förhållande till en vanlig telefonintervju. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär icke fysiska intervjuer en risk i att intervjuare och respondent missar varandras kroppsuttryck. Vilket i sin tur kan leda till att respondenten känner en osäkerhet i frågan eller inte uppfattar frågans syfte. Vid tiden för intervjuernas genomförande upplevdes omständigheterna vara bra. Detta även om det faktum att de gjordes digitalt, innebar viss teknisk utmaning. En utmaning som grundades i att författarna upplevde att videointervjun innebar en svårighet, i att naturligt känna av när följdfrågor kunde ställas till respondenten. En naturlighet som kan uppskattas som mycket vanligt förekommande och nästintill konstigt om den inte hade uppstått, då samhället fram tills idag byggt på möten i fysiska mötesrum.

Intervjuerna genomfördes i en semistrukturerad intervjuform, innehållande en låg grad av standardisering. Intervjuformen passar enligt Patel och Davidson (2011) bra vid studier där man vill göra en kvalitativ analys av resultatet. För att säkerställa att författarna och respondenterna har samma tankar om vad som ska behandlas i intervjun, ses en intervjuguide som högst relevant och fördelaktig (Bryman & Bell, 2013). Processen bestående av att underbygga samt bearbeta intervjuguiderna, genomfördes med största noggrannhet. På så sätt kunde den åtgångna tiden för varje intervju kortas ned och vara av relevans. Likaså blev frågorna så konkreta som möjligt, utan att för den delen vara ledande eller stängda. Med anledning av respondenternas olika positioner i organisationen, gjordes anpassningar av intervjuguiden utefter respektive respondents arbetsuppgifter. För att ge respondenterna tid att förbereda sig skickades intervjuguiderna, vilka återspeglas i bilaga 1–5, ut i förväg. För att säkerställa att samtliga respondenter erhöll samma förutsättningar, samt att studien höll en hög grad av trovärdighet, inleddes samtliga intervjuguides med en kort information om studien. Vidare delades intervjuguiden även in i innehållsrubriker, där syftet med respektive inriktning klargjordes i en inledande beskrivning. Detta för att på ett överskådligt sätt synliggöra intervjuens löpande fokus.

Samtliga intervjuer omfattades av målsättningen om att rymmas inom tidsintervallet 30–45 minuter. Dock blev denna tid aningen förlängd för samtliga respondenter, då flera av respondenterna hade avsatt en timme till intervjun. Författarna uppskattade den längre intervjutiden, vilken således gav tillfälle att få en än mer tydlig bild av organisationen. Efter respondenternas samtycke spelades intervjutillfällena in, för att tätt därefter transkriberas. Patel och Davidson (2011) nämner att inspelning av en intervju kan innebära nackdelar. Inspelningen kan leda till att respondenten hämmas i sina svar eller inte pratar helt spontant, då människan är mån om att framstå som logisk eller förnuftig. Författarna tog den beskrivna risken i beaktning. Däremot ansåg författarna efter visst övervägande, att fördelen av att återigen kunna gå tillbaka och lyssna på respondenternas svar, utgjorde en tillräckligt stor fördel. Transkriberingen underlättade författarnas arbete i att analysera respondenternas resonemang, samt att koppla samman vad de olika respondenterna förmedlat under intervjun.

3.4 Val av respondenter

Vid valet av intervjuobjekt gjordes ett målstyrt urval. Urvalet innebar att författarna gjorde ett gediget informationssökande, inför ett icke-slumpmässigt urval av respondenter. Detta icke-slumpmässiga val gjordes för att säkerställa respondenternas relevans, kopplat till studiens forskningsfrågor (Bryman & Bell 2013). Därtill upplevde författarna ett stort ansvar i form av att i en turbulent tid med situationen kring Covid-19, respektera respondenternas redan ansträngda arbetssituation. Därav valdes respondenterna noga ut, för att säkerställa möjligheten att uppnå bästa möjliga helhetsgrepp taget ur ett ledningsperspektiv. Fem arbetsroller valdes ut som alla ansågs komplettera varandra i syfte att uppnå en helhetsbild av ledningens arbete, med verksamhetsplanen samt dess eventuella interna påverkan av Covid-19. Då studien tagit ett ledningsperspektiv, utgör fem personer hälften av samtliga medlemmar i ledningsgruppen. Ledningsgruppen som består av elva positioner, inklusive studentkårens ordförande. Därav utgjorde antalet om fem respondenter ett tillräckligt gott bidrag till studiens insamling av data. Nedan ses en kort presentation av samtliga intervjuobjekt, följt av en motivering till dess bidrag inom studien. Samtliga respondenter i studien benämns vid enbart efternamn samt roll i organisationen.

Ringsby-Jansson, vicerektor för AIL med uppgiften om att samordna och leda högskolans profil inom AIL, samt som en del i organisationens ledning. Med avseende på organisationens strategiska plattform samt högskolans tydliga utbildningsprofil om arbetsintegrerat lärande, blev Ringsby-Janssons perspektiv en viktig del i studien. Detta för att närmare förstå organisationens högre syfte samt tydliggöra högskolans uppgift som statlig myndighet och som en viktig samhällsaktör. Inom rollen som biträdande högskoledirektör (CIO), IT-chef samt en del i krisledningen intervjuades *Norén*. Med bakgrund av organisationens strategiska plattform, där digitalisering ses som en möjliggörande grund till god organisatorisk utveckling, blev IT-området en naturligt viktig del för studien. Därtill intervjuades *Jacobsson*, Högskolan Västs ekonomichef. Genom att närmare förstå Jacobssons arbete inom ekonomiområdet, kunde studiens utgångspunkt inom ekonomistyrning bättre förstås. Med det breda ämnesområdet som ekonomistyrning visar på, kunde intervjun synliggöra en förståelse för organisationens sätt att agera utifrån områden. *Lycke*, avdelningschef för avdelningen Akademi- och ledningsstöd samt en viktig del i högskolans kvalitetsuppdrag. Likt digitalisering kan organisationen ses genomsyras av ett kvalitetsuppdrag. Hur kvalitet på olika sätt lägger grund för organisationens verksamhet tydliggjordes av Lycke. Även arbetet kring verksamhetsplanen kunde än bättre förstås genom intervjun. Slutligen intervjuades *Lejerstedt*, högskoledirektör för Högskolan Väst och därmed chef för organisationens förvaltning. Förvaltningen med funktionen om att stödja övergripande ledning, institutionerna samt stöd för övriga medarbetare och studenter. Som högskoledirektör utgör Lejerstedt en viktig del i organisationens ledningsgrupp, men även i den krisledning som fanns under de första veckorna med situationen av Covid-19. Med hennes funktion inom organisationen kunde en tydlig helhetsbild tillgodogöras.

Intervju	Respondent	Roll i organisationen	Intervju guide	Datum för intervju	Intervjutid
1	Ringsby-Jansson	Vicerektor för AIL, Ledningsgrupp	A	2020-04-28	49 min
2	Norén	Biträdande högskoledirektör, IT-chef, Ledningsgrupp, Krisledning	B	2020-04-28	54 min
3	Jacobsson	Ekonomichef	C	2020-04-29	54 min
4	Lycke	Avdelningschef för Akademi- och ledningsstöd	D	2020-04-29	50 min
5	Lejerstedt	Högskoledirektör, Ledningsgrupp, Krisledning	E	2020-04-30	42 min

Modell 1: Intervjuöversikt

3.5 Trovärdighet

Genom studiens process arbetade författarna kontinuerligt och systematiskt, i syfte att skapa en studie med högsta möjliga trovärdighet. Trovärdighet är ett viktigt kvalitetskriterium att titta på vid en kvalitativ studie, ett kriterium som kan delas in i de fyra delkriterierna: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Bryman & Bell, 2013). Tillförlitlighet skapades genom att arbetsprocessen skedde på ett metodiskt sätt. Vid insamling av det empiriska materialet skapades tillförlitlighet, genom att intervjuerna transkriberades och materialet bekräftades som korrekt återgivet av respektive respondent före publicering av studien. Författarna var även välkomna att kontakta respondenterna vid eventuella frågors uppkomst. Överförbarhet handlar enligt Bryman och Bell (2013) kring frågan om huruvida studiens resultat kan överföras till ett annat sammanhang eller kan framställas i en annan tidsperiod. Pålitlighet skapades genom en tydlig och transparent dokumentation av forskningsprocessen, där metoder och olika val motiverades. Konfirmering belyser svårigheten kring objektivitet i samband med en kvalitativ studie. Författarna arbetade under studiens gång för att personliga åsikter inte skulle influera studiens resultat. Risken för subjektiva bedömningar minskade genom att två författare tillsammans utförde studien och därmed under processens gång kunde granska varandra (Bryman & Bell, 2013).

3.6 Etiska aspekter

Författarna har under studiens gång arbetat aktivt för att inneha ett forskningsetiskt förhållningssätt. Hänsyn har tagits till de övergripande krav som Vetenskapsrådet (2002) belyser. Vetenskapsrådet synliggör fyra övergripande krav, vilka ses som viktiga att beakta ur en forskningsetisk aspekt. Dessa med utgörandet av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialkravet och nyttjandekravet. Inledningsvis ses informationskravet, där deltagarna i studien bör informeras om studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Kravet infriades genom att respondenterna samtidigt som intervjuförfrågan skickades ut, även delgjordes studiens syfte. Även i ett senare skede när intervjuguiden distribuerades, innehöll den inledande informationen en beskrivning av de kommande intervjuförutsättningarna. Följt av informationskravet ses samtyckeskravet. Samtliga deltagare i studien ska själva inneha rätten att välja om de önskar delta. Därtill ska även respondenterna informeras om rätten att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Detta togs hänsyn till i samband med att intervjuförfrågan skickades ut, där respondenterna själva fick avgöra huruvida de ville medverka i studien. Vid intervjutillfället upplystes respondenterna även om rätten att avbryta sin medverkan.

Vidare innebär konfidentialkravet att deltagarnas personliga uppgifter bör behandlas konfidentiellt (Vetenskapsrådet, 2002). Då studien har skett på en enskild högskola med respondenter som sitter på positioner som endast innehas av en person, hade det inneburit en utmaning i att hålla alla personliga uppgifter konfidentiella. I sådant fall hade ett begrepp likt *ur ledningens perspektiv* fått användas för samtliga. Respektive respondent tillfrågades kring anonymitet och godkände att deras namn publicerades i studien. Därefter valde författarna att i studien enbart benämna respondenterna vid efternamn. Genom utelämnande av förnamn, sågs ett neutralt perspektiv möjliggöras. Ett val som gjordes för att undvika att läsaren av studien, skulle kunna lägga vikt vid eller värdering i form av ett kvinnligt eller manligt perspektiv. Dessutom sågs det från författarnas sida som en helt irrelevant vetenskap för studiens bedrivande. Det fjärde kravet, nyttjandekravet, har tagits i beaktning genom att insamlad information från respondenter enbart har använts i denna specifika studie (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Empiri

I kapitlet presenteras för studien, relevant information från organisationens webbsida såväl som årsredovisning. Kapitlet utgörs till stor del av det intervjuunderlag som under studiens gång samlats in. Vidare följer kapitlets avsnitt den struktur som referensramen la grund för.

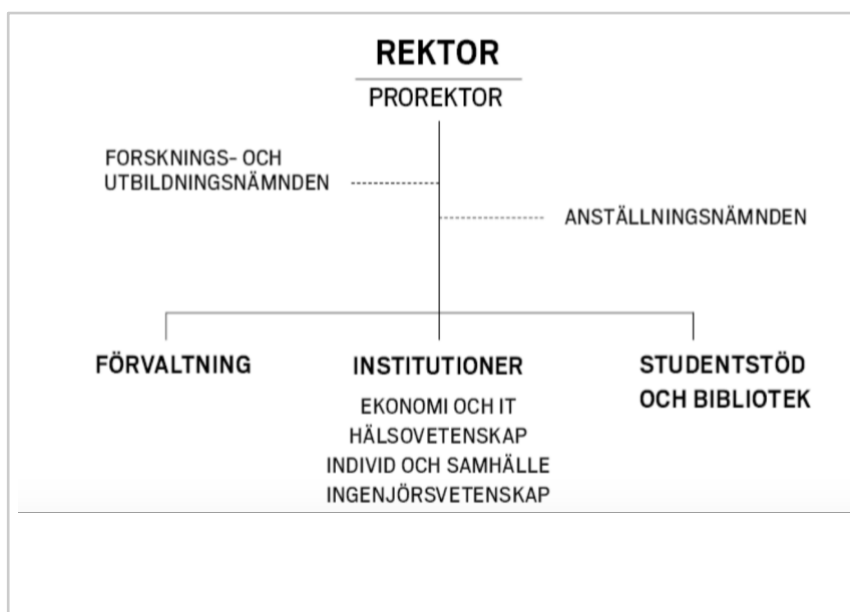
4.1 Den aktuella styrningens öppenhet

4.1.1 Högskolans organisationsstruktur

För att närmare förstå den struktur som ligger till grund för organisationens verksamhetsplan, har en redogörelse för organisationens uppbyggnad applicerats. I sitt utbildningsutbud ämnar högskolan att uppnå en bredd av kunskap, vilket kan ses fördelas över högskolans 27 olika program på grundnivå, 17 program på avancerad nivå samt cirka 200 fristående kurser. 2019 uppgick omsättningen för myndigheten till cirka 588,7 miljoner, där grundutbildningarna stod för 438,3 miljoner kronor, samt forskningsverksamheten för 150,4 miljoner kronor (Högskolan Väst, 2019b). Trots sina 675 anställda samt 14 000 studenter utgör Högskolan Väst en mindre högskola. Organisationen skiljer sig till viss del gentemot andra större organisationer för högre utbildning. Detta med sina innehavda institutioner, men uteblivna fakulteter som många större organisationer ses inneha. Organisationen skulle kunna ses som en kombination av två parallella verksamheter, med syftet om att säkra bästa förutsättningar i utvecklandet av dels utbildning, dels forskning. Högskolans organisationsstruktur ses som en klassisk linjeorganisation, med en styrelse samt rektor. Likaså ett antal arbetsenheter, fyra institutioner, en förvaltning, även studentstöd och bibliotek. Detta i kombination med en kollegial organisation, med en central nämnd inom forskning och utbildning (Lejerstedt, Högskoledirektör). Kollegialitet, en styrform där stor vikt läggs vid flexibla arbetsformer och medarbetares egna ansvar (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2013). Utöver den centrala nämnden har även varje enskild institution en lokal nämnd. Vidare finns en anställningsnämnd som innehar en regleringsfunktion i hantering av anställningar (Lejerstedt, Högskoledirektör). Således utgör studien ett tillhandahållande av både interna samt externa styrningsperspektiv. Där det externa perspektivet, tillika en kontinuerlig myndighetsdialog med utbildningsdepartementet kan ses som en direkt extern styrning samt en indirekt intern styrning.

Vidare ses de fyra institutionerna inom ramen av utbildning, utgöra en viktig del av högskolans organisatoriska struktur. Institutionen ekonomi och IT tillhandahåller utbildning inom ekonomi, politik, informatik och media. Hälsovetenskapliga institutionen erbjuder utbildning inom områdena hälsa, omvårdnad samt vårdvetenskap. Institutionen för individ och samhälle bedriver lärar- samt personalvetarutbildningar. Utbildningar inom teknik erbjuds av institutionen för ingenjörsvetenskap. Samtliga institutioner bedriver utöver utbildning även forskning inom respektive institutions område. Följt av utbildningsperspektivet ses organisationens förvaltning, med bedrivandet av högskolans organisatoriska del inom det administrativa verksamhetsstödet (Ringsby-Jansson, Vicerektor AIL). Divisionen med dess funktion som verksamhetsstöd till organisationens ledning, anställda, studenter och samverkanspartners. Ytterligare ses verksamhetsstödet bestående av åtta avdelningar: Akademi- och ledningsstöd, Campus Support, Ekonomi, Grants and Innovation Office, HR, IT, Kommunikation samt Studieadministration (Högskolan Väst, 2019b). Dessa åtta avdelningar inom verksamhetsstödet ses i denna studie utgöra den hänvisning som görs i form av benämningen ledningsperspektiv. Därav kan organisationens

erhållna stöd samt proaktiva utvecklingsarbete inom administrativa processer samt ärendestöd, belysas som en ständigt pågående process.



Modell 2: Högskolan Västs organisationsstruktur (Högskolan Väst, 2020c)

4.1.2 Ekonomistyrningens kultur inom organisationen

Att inte förväxla den styrning som en organisation inom högre utbildning innehar med motsvarande styrning inom ett privat bolag, kan inte nog förtydligas. Inom en myndighetsorganisation likt Högskolan Väst, ses det högre syftet om att bistå samhället med högkvalitativ utbildning och forskning, utgöra ett organisatoriskt genomsyrande i allra högsta grad. Inom samtliga led i högskolans linjeorganisation uppvisas hos de anställda en hög grad av utbildningsnivå. Vilket i sin tur kan ses bidra till en speciell situation angående verksamhetens styrning. Detta då hög utbildning samt mycket hög kompetens inte endast kan ses representeras i ledningsnivå, utan likväl inom resterande nivåer inom organisationen. Med en så pass hög kompetensnivå som dessutom ses utspridd över enheter och mellan nivåer, kan styrningen sedd utifrån upplevas som svag. Något som i sin tur kan speglas på olika sätt. Antingen ses ledningen kunna styra i begränsad utsträckning genom att peka med hela handen och endast få lagom internt gehör. Eller så synliggörs ett ansvarstagande och hög förmåga till kloka beslut, som någonting som genomsyrar hela organisationen och alla dess funktioner (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd). I kombination med den formella linjeorganisationen, kan en processorienterad styrning utläsas. Tillkommande kan det poängteras att högskolan formellt sätt valt att vara en hierarkiskt ordnad organisation, men att närvaron av den processinriktade inställningen inom organisationen alltid setts som viktig (Jacobsson, Ekonomichef). Det processinriktade synsättet kan ses dels, med hänsyn tagen till övriga organisatoriska enheter, dels med slutkunden i form av studenten i åtanke. Vidare

poängteras vikten av en upprätthållen balans, inom organisationens struktur samt styrning (Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef).

“Styrningen och den prioriteringen måste vara i harmoni med välmåendet i organisationen.”

Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef

Högskolans ekonomichef lät beskriva organisationen som en verksamhet med en stark kultur, innehållande en öppenhet samt en transparens. Under år 2019 togs beslutet om att introducera en budget som sträcker sig över en treårsperiod, i motsats till tidigare budget som setts över ett år. En satsning som kan ses utgöra en fördel, genom ett underlättande av sammankopplingen mellan budget och interna projekt i organisationen. På så sätt kan en tydligare visualisering av projektets samt budgetens samverkan lättare förstås inom samtliga organisatoriska nivåer. Likaså förhoppningen om att undanröja eventuella tendenser, till mindre viktiga inköp vid årets slut, kan beskrivas som en eventuell fördel av den nya budgetlängden (Jacobsson, Ekonomichef).

“Ekonomistyrning handlar både om att ge mer långsiktiga planeringsförutsättningar, men du måste också snabbt kunna prioritera om under tidens gång, våga planera om. I det kräver det att man måste se till hela högskolan, det går inte att endast ge ut ekonomiska förutsättningar till varje enhet. Man måste se mer agilt på projekten och omfördela medlen där de gör mer nytta.”

Lejerstedt, Högskoledirektör

Genom högskolans höga grad av kulturell styrning i form av öppenhet och transparens, hoppas den ovan nämnda budgetsatsningen likaså kunna bidra till en än godare organisatorisk kultur. En kultur där respektive budgets över- eller underskott inom olika enheter hjälps åt att fördelas, med förhoppningen om ett balansskapande över åren. Ytterligare uppvisas både en förhoppning inför det kommande sättet att budgetera, men även en undran över vilket krav det kan komma att ställa på styrningen. Därmed kravet som ställs i form av en gedigen tillit inom organisationen. En verksamhet med en kultur av möjliggörande, där samtliga enheter vågar zooma ut och se det större perspektivet. Där det ekonomiska perspektivet tillika speglar det organisatoriska, om att tänka hållbart och långsiktigt. Något som Högskolan Väst om någon organisation skulle kunna ses uppfylla (Jacobsson, Ekonomichef).

4.1.3 Högskolans profil som riktning

Styrningen inom organisationen skulle även kunna förklaras utifrån två utgångspunkter, benämnda som teori och praktik. Där teoriutgångspunkten speglar hur finansiella medel från regering och privat sektor kommer in i organisationen, för att sedan fördelas internt. Detta i kombination med regeringens tydliga utbildningsuppdrag, vilket blir en indirekt intern styrning. Uppdraget har sedan lång tid tillbaka varit ett styrdokument, detta i form av en planeringscykel. Vilken formulerar målet om ett utstakande av långsiktiga mål för verksamhetens utbildning, forskning samt samverkan. En

cykel som historiskt sett varit mycket välfungerande, men som till viss del saknat en struktur, vilken under år 2019 har spetsats till (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd). Hädanefter ses planeringscykeln ur ett tre års perspektiv, vilken organisationen under år 2020 upplevt startskottet för. I och med det nya strategiska arbetet, benämns modellen som det strategiska årshjulet. Årshjulet utgör en viktig del av organisationens strategiska plattform, i kombination med dess nya sätt att budgetera. Detta kan i sin tur ses utgöra en viktig del av den interna infrastruktur som verksamheten innehar, något som lyfts än mer i det senare avsnittet om interna rutiner. Vidare kopplas teorin till praktiken genom de kontinuerliga uppföljningar som det strategiska årshjulet underlättar för. I teorin kan verksamheten ses inneha goda möjligheter till att på egen hand helt bestämma styrningens riktning, men i praktiken ses verksamheten som mer hårt hållen. Genom regeringens tydliga formulering av högskolans uppgift, ses styrningen också därefter. I praktiken kan det därför uppfattas som att det krävs små medel att ändra riktning i högskolans styrning. Detta i samråd med att de finansiella medlen är statliga och ska hanteras med klokhet, i strävan efter att uppnå dess högre syfte och uppgift (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd).

Avslutningsvis när det kommer till högskolans styrning, ses organisationens profil som en väsentlig del att styra mot. Riktningen utgörs av AIL som står för arbetsintegrerat lärande. Året var 2002 när Högskolan Väst av regeringen fick i uppdrag att utveckla arbetsintegrerat lärande. Idag kan högskolan titulera sig som Sveriges mest ledande högskola inom området. I det kontinuerliga arbetet av att styra utvecklingen inom AIL, har högskolas styrelse för verksamhetsplanen år 2020–2022 utarbetat tre strategiska indikationer (Ringsby-Jansson, Vicerektor AIL). Den första strategiska indikatorn utgörs av ett mål om att samtliga av högskolans utbildningsprogram år 2023 ska vara AIL-certifierade. Som andra strategisk indikator presenteras målet kring att även högskolans prioriterade samarbetspartners i civilsamhället, näringsliv samt offentlig sektor ska innefattas av AIL-certifieringen år 2023. På så sätt säkerställs för samtliga parter, en effektivisering men även en kvalitetssäkring i utvecklingen av forskning och utbildning. Den tredje strategiska indikatorn innebär att verksamhetsplanen ska leda till att samtliga program vid högskolan, ska kunna studeras antingen på plats vid högskolans campus eller på distans. Nätbaserad undervisning möjliggörs av digital teknik och högskolans ambition ses därför utgörs av en fri kunskap oberoende av fysisk plats. Detta vilket ses bidra till en flexibilitet inom organisationen (Högskolan Väst, 2019c).

4.2 Vikten av infrastruktur för en organisations interna förutsättningar

4.2.1 Kvalitetssäkringens genomsyrande

Beskrivningen av vad som kan ses utgöra organisationens interna infrastruktur, varierar i benämning men samlas gemensamt kring några specifika faktorer. Några viktiga övergripande begrepp kan beskrivas utifrån kvalitetssäkring, budget och prognoser samt strategisk plattform. Vidare kan de övergripande begreppen ses ur olika perspektiv samt undergrupper. Lycke, avdelningschefen för Akademi- och ledningsstöd, beskrev inledningsvis kvalitet som ett högst

komplextt begrepp. Ett begrepp med en tanke om ett genomsyrande inom hela organisationen, där samtliga medarbetare och enheter aktivt arbetar för att kvalitetssäkra verksamheten.

“Alla vet vad kvalitet är, men ingen vet vad det är. För mig är kvalitet inte bara att kontrollera en produkt eller så, utan det är en verksamhetsutveckling i ett brett perspektiv.”

Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd

Följaktligen kan kvalitetsbegreppet beskrivas utifrån tre undergrupper: kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring samt kvalitetsutveckling. Där samtliga begrepp kan synliggöras utifrån en metafor, med syftet att tydliggöra gränssnittet mellan organisationens tre sätt att se på kvalitetsarbete. Initialt kan kvalitetsstyrning beskrivas som vetskapen om vilken bro som bör väljas, för att så småningom kunna nå de uppsatta målen i organisationen. Organisationens nuläge beskrivs av den första ön, följt av dess vision med utgörandet av den andra ön. Mellan dessa öar synliggörs en bro, vilken utgör den sammanbindande resvägen. Som det andra kvalitetsbegreppet benämns kvalitetssäkring, vilket ses av brons uppsatta räcken. När resan från den ena ön till den andra har startat, innehar organisationen alltid en risk att falla av bron. Därav ses räckena utgöra en viktig del för att på bästa sätt förflytta organisationen mot dess vision. Funktionen av de uppsatta räckena innebär för organisationen en säkring, av att rätt väg väljs men också upprätthålls. Dessa kan i sin tur ses utgöras av interna rutiner, enkla checklistor, eller instruktioner kring exempelvis framtagandet av kursplan eller hantering vid uppkomsten av eventuella frågor. Den sista delen av metaforen synliggör kvalitetsutveckling, vilken beskriver vikten av att konstant se till resan och dess relevans för att tids nog nå den andra ön, visionen. Att se till resan görs lättast genom att alla organisationens enheter ser till organisationens utveckling, som en del i verksamhetens totala resa. Kvalitetsarbete utförs genom att verksamheten alltid strävar efter att utvecklas lite till, för att än tydligare tjäna sitt syfte samt att arbeta för sitt uppdrag om att bedriva utbildning (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd). Sammanfattningsvis kan det sägas att högskolans kvalitetssäkringssystem, ska säkerställa att verksamheten tillhandahåller en god kvalitet både ur ett internt såväl som externt perspektiv. På så sätt skapas ett upprätthållande av kvalitet, likaså ett upprätthållande av en god organisatorisk stabilitet. En grundstabilitet som på så sätt ses som en del i att möjliggöra ett flexibelt förhållningssätt i organisationen. För att kunna leverera den kvalitet som efterfrågas måste goda förutsättningar skapas och resultat följas upp. Förutsättningar så som regler och riktlinjer, rätt kompetens på rätt plats, ändamålsenlig infrastruktur samt olika stödsystem ses som viktiga delar. På Högskolan Väst pågår ett ständigt arbete för att kvalitetssäkra samtliga delar i verksamheten, något som görs genom ett kvalitetssystem som består av ett verksamhetssystem, ett ledningssystem samt diverse system för kvalitetssäkring av utbildning och forskning. Verksamhetssystemet beskriver hur arbete med olika delar av verksamheten ska ske. Ledningssystemet fungerar som ett hjälpmedel för att kontrollera att verksamheten i organisationen drivs enligt bestämda processer och riktlinjer. Detta i syfte att uppnå högskolans formulerade vision och mål (Högskolan Väst, 2020b).

4.2.2 Vikten av budget och prognoser

Som bakgrund för att bättre förstå ekonomiavdelningen samt ekonomichefens roll inom organisationen, blir det viktigt att belysa hur denna avdelnings upplägg skiljer sig något gentemot i privata bolag. Avdelningen ses till stor del arbeta med ekonomiuppgifter som löpande redovisning. Därtill bereder avdelningen även beslutsunderlag samt fungerar som stöd till högskolans olika nivåer av ledningsgrupper. Med bakgrund av en samhällstrend där ekonomistyrningsområdet kan ses ur ett bredare perspektiv, benämns ofta verksamhetsplanering. Likaså inom Högskolans organisation beskrivs verksamhetsplanens fokus, där ekonomistyrningsområdet ses utgöra den finansiella delen. Därav läggs vikten i beskrivandet av dessa interna processer för verksamhetsplanering, där ekonomistyrning är en högst integrerad del men som bör ses i sitt sammanhang (Jacobsson, Ekonomichef).

“Ekonomistyrning innebär att man ska kunna ha en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare, i syfte att uppnå ekonomiska mål.”

Jacobsson, Ekonomichef

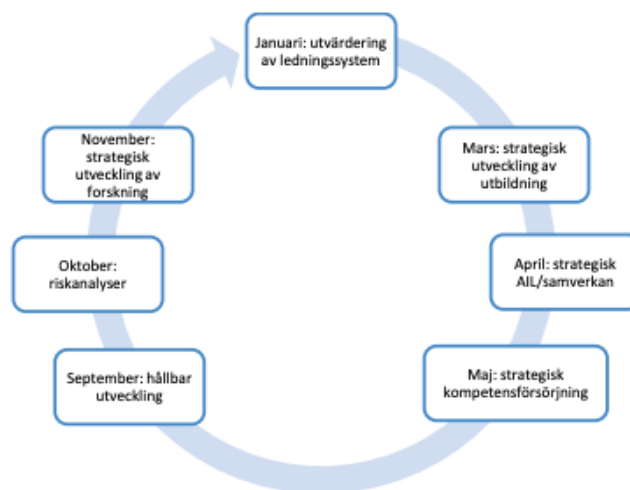
Högskolan Väst vill stå för en modern verksamhet, vilket även önskar avspeglas inom interna processer avseende budget och prognoser. Internt tillämpas därför till viss del en traditionell syn i form av ekonomiska verktyg, dock i kombination med ett modernt förhållningssätt. Formella budgetar, processer samt prognoser redovisas i allra högsta grad internt i organisationen. Något som i sin tur ses utgöra en grundläggande stabilitet inom organisationen, men samtidigt ett möjliggörande i ledet av att vara en modern verksamhet. Där ett bedrivande med fokus på en digitaliserad verksamhet, ses bidra till stora möjligheter för organisationens moderna förhållningssätt. De digitala verktygen ses möjliggöra en skarpare och mer effektiv nulägesanalys, liksom en bredare och djupare framtida prognos. Något som i förlängningen kan möjliggöra ett signalvärde, av eventuella trender och tendenser inom verksamheten. Vilket i sin tur kan leda till en ökad flexibilitet i och med ett snabbt agerande, vilket i förlängningen bildar en stabil grund (Jacobsson, Ekonomichef).

Organisationen liksom samhället i stort, har i och med situationen kring Covid-19, ställts inför en annan typ av prövning. Det ekonomiska nuläget, skiljer sig något gentemot ett ursprungligt normalläge. Till följd av den aktuella krisen, har verksamheten upplevt viss förändring i form av kostnader. Inom vissa områden har kostnader hastigt tillkommit, medan det inom andra områden istället inneburit en kostnadsminskning. Konkret sett har det resulterat i att ekonomiavdelningen bland annat öppnat upp ett särskilt konto, för kostnader i samband med den pågående pandemin. De ökade kostnaderna skulle kunna exemplifieras av punktinsatser som inköp av bättre hörlurar till de anställdas digitala möten, eller plexiglas till medarbetare som ses anses vara extra utsatta i sin arbetsmiljö. En eventuell minskning av kostnader skulle kunna utgöras av en minskning av antalet tjänsteresor. Organisationens ekonomichef påtalar hur det ännu ses som allt för tidigt att

prognostisera det slutliga ekonomiska resultatet, på grundval av situationen kring Covid-19 (Jacobsson, Ekonomichef).

4.2.3 Den strategiska plattformen

Under år 2019 gjordes en del förändringar inom organisationen och dess strategiska plattform. Förändringen gjordes i syfte att underlätta och skapa goda systematiska rutiner för den interna organisationens verkan och stabilitet. Den strategiska plattformen beskrivs utifrån tre delar, vilka tillsammans bildar en gemensam utgångspunkt för högskolans verksamhet. I plattformen ingår delarna: värdegrund, varumärke samt strategier (Högskolan Väst, 2020e). Som en del i utvecklingen av den strategiska plattformen, ses det tidigare nämnda strategiska årshjulet. Vilket närmare beskriver en systematisk modell, vilken ses beskriva när under året strategiska frågor ska tas upp. Detta med säkerställandet om att högsta ledningen årligen, ser över samtliga av verksamhetens områden (Ringsby-Jansson, Vicerektor AIL). Mötesdiskussionerna ska föregås av att data i förväg har samlats in. Detta genom en systematisk arbetsgång som i sin tur genomgått de fyra stadierna: planera, göra, strukturera och lära. Den data som samlats in ska lägga grund för goda diskussioner inom ledningen, där strategiska uppdrag kan formuleras, för att sedan bli styrande inom hela verksamheten (Högskolan Väst, 2019b).



Modell 3: Årshjulet som en del av den Strategiska Plattformen (Högskolan Väst, 2019a)

Utöver tillgodogörandet av ett mer systematiskt förhållningssätt, har en harmoniserande effekt synliggjorts. Något som i förlängningen skulle kunna bidra till en än mer sammanhållen organisation, där samtliga enheter arbetar med ett gemensamt tidsperspektiv samt fokus. Vilket i sin tur ses bidra till en mer robust grund för högskolan att verka utifrån. Tiden före implementeringen av årshjulet innebar en avsaknad av denna harmoniseringseffekt. Beskriven som en etablerad plan, men utan att för den delen vara en strategi i sig. Vidare kan situationen kring Covid-19 ses ha medfört viss praktisk omläggning av scheman, i form av de årliga

diskussionsmötena. Där ledningen menar att processen fortfarande befinner sig inom lärstadiet. Något som i sin tur ses medföra en spekulering, i frågan om huruvida implementeringen av det strategiska årshjulet hade fallit ut annorlunda om situationen hade varit en annan. För att årshjulet ska bli ett vedertaget och tydligt strategiskt styrdokument inom organisationen, krävs det ett långsiktigt tänk där konceptet får möjlighet att rota sig och så småningom genomsyra verksamheten (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd).

I linje med implementeringen av det strategiska årshjulet, gjordes år 2019 flera strategiska och organisatoriska förändringar. Detta med avsikten om att möjliggöra än mer tydliga förutsättningar, för ett långsiktigt ledningsarbete. Högskoledirektör Lejerstedt belyser vikten av transparens inom organisationen och dess arbete. Detta med ett förtydligande kring organisationens ledningsgrupp, vilken utgör en samlad uppgift om möjliggörandet av förutsättningar för att utveckla utbildning och forskning. Något som inom övriga högskolevärlden vanligen ses utgöra ett ledningsråd. Vidare lät högskoledirektören i sin roll under samma period inrätta en biträdande högskoledirektör. Detta med fokus om ett utökat arbete av det tillhandahållna stödet för studenter samt lärare. Ett beslut med ett möjliggörande om ett än starkare ledningsarbete, vilket visade sig vara ett lyckosamt strategiskt införande särskilt med utgångspunkt tagen i den uppkomna krishanteringen kring Covid-19. Därav ses även det distansläge som organisationen på mycket kort tid infört, komma att snabba på processen mot högskolans strategiska mål gällande flexibla utbildningsprogram och kurser. En process som mest troligt leder till ett nytt framtida normalläge där erfarenheter skapats. Erfarenheter vilka ses bidra till ett bättre förväntat resultat för utfallet av nuvarande verksamhetsplan. Detta kan beskrivas utifrån organisationens “good enough”-tänk, ett tänk som genomsyrat hela arbetet kring distansläget. Plötsligt medförde högskolans krishantering, att det interna strategiska arbetet kunde ske snabbare än vad någon någonsin hade kunnat förvänta sig. Därav tog organisationen kraft utifrån en balans, som i allra högsta grad tog kraft utifrån organisationens sedan tidigare etablerade stabila grund. Hade organisationen innehaft andra strategiska mål, hade dessa troligen skjutits upp och utvecklingstakten hade slagits av (Lejerstedt, Högskoledirektör).

4.3 Strategisk flexibilitet som en möjliggörande kraft

4.3.1 Det organisatoriska klimatets flexibilitet

Vad som kan ses utgöra en organisations strategiska flexibilitet, kan variera med både tidpunkt och verksamhet. I högskolans fall, ses dess organisationsstruktur samt mindre storlek innebära ett möjliggörande av korta informationsvägar. Dels ur ett organisatoriskt perspektiv mellan rektor, tre chefsnivåer samt resterande del av organisationen, dels ur ett fysiskt perspektiv, där det i teorin skulle vara möjligt att samla alla i huset på tio minuter (Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef).

Högskolan med dess högst professionella organisation, i kombination med dess korta informationsvägar har tillsammans skapat en starkt solidarisk kultur. En kultur där medarbetare hjälps åt och på ett flexibelt sätt ställer upp för varandra. Organisationen genomsyras av en prestigelöshet, vilket öppnar upp för en testande kultur. Vidare ses inom den interna kommunikationen ett synsätt likt MVP, minsta gemensamma nämnare [minimum viable product]. Synsättet medför en uppmuntran till ett organisatoriskt kreativt testande, vilket kan leda till nya vägar och att nya beslut fattas. I högskolans organisation ses det som mer fördelaktigt att snabbt få ut idéer och projekt i verksamheten. Snarare än att invänta en hundraprocentig sannolikhet för att bästa utfall ska uppstå, men detta med den inneboende risken om att missa rätt timing. I ett nytt projekt ses det av största vikt att snabbt inneha möjligheten att avbryta eller pausa projektet. Detta i motsats till alternativet om att fullfölja och i ett senare skede inse dess misstag. I det skedet kan förutsättningarna redan ha ändrats och idén eller projektet kanske inte längre ses som aktuellt (Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef).

“Prestigelöshet och högt i tak är vår styrka. Vi ligger i framkant i många aspekter, en rolig verksamhet att jobba i. Snabbt kan vi skapa förutsättningar, där vi kan vara lyhörda ut mot omvärldens förändringar och den takten som mycket av utvecklingen sker i.”

Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef

Verksamhetens mindre storlek, dess solidariska och öppna kultur, skapade i ett tidigt skede strategiskt goda förutsättningar för hantering av den aktuella situationen kring Covid-19. Ledningen har kunnat arbeta än tätare och mer flexibelt, tack vare dess närhet till resterande del av organisationen. Därtill medförde krisen, visibiliteten av samverkan och stöd som en stor påverkan och viktig grund inom dess arbete. Medarbetare har arbetat gemensamt för att hitta lösningar, där samverkan tillsammans med innovation och flexibilitet setts som avgörande nycklar i strävan efter att finna nya lösningar. Ett i allra högsta grad prestigelöst och samverkande arbete (Ringsby-Jansson, Vicerektor AIL).

“Covid-19 har betytt att vi måste vara ännu mer flexibla, kreativa och uppfinningsrika i att skapa nya förutsättningar och nya möjligheter snabbare än vad vi brukar.”

Ringsby-Jansson, Vicerektor AIL

4.3.2 Stabilitetens flexibla samverkan

I skapandet av de interna förutsättningarna kring organisationens flexibilitet, har kombinationen av två delar utgjort en väsentlighet. Detta genom stabiliteten i verksamheten med dess tydliga strategiska utvecklingsarbete, i kombination med en välutvecklad infrastruktur samt goda tekniska förutsättningar och lösningar. Den vid årsskiftet 2019/2020 introducerade treårsbudgeten, infördes med förhoppningen om en ökad flexibilitet och en längre planeringshorisont. Övergången från en ettårig budget till en treårig, tros skapa en verksamhet med ett tydligare tänk kring långsiktighet och hållbarhet. Detta genom att en treårig budget innebär en längre tidshorisont för att skapa balans

i budgeten, där överskott från ett år kan nyttjas nästkommande år, alternativt kan underskott arbetas tillbaka (Jacobsson, Ekonomichef). Flertalet av respondenterna synliggjorde upplevelsen, av hur det under krisen möjliggjorts en enkelhet och snabbhet i fattandet av strategiska beslut. Den grundläggande stabiliteten, det flexibla digitaliserade arbetssättet samt den tydliga strukturen för det ordinarie arbetet, ses vara delar som utgjort en väsentlig del i möjliggörandet av att snabbt fatta strategiska beslut.

Den kontinuerliga uppdateringen från krisledningen har genom den så långt genomförda hanteringen av situationen kring Covid-19, varit av stor uppskattning av övriga organisationen. En uppdatering som utgjort information om resursfördelning som såväl prioritering av kritiska moment. Bemanningsfrågan kan ses som ett exempel på en under krisen utsatt del, där verksamheten tagit höjd för varje medarbetares eventuellt förändrade arbetssituation. Detta har hanterats genom innovativa och flexibla omfördelningar av särskilda arbetsuppgifter. Likaså att ta tillfället i akt att använda frigjord tid till underhåll av lokaler eller kompetensutveckling av medarbetare, som annars skulle ha inträffat vid ett senare tillfälle. Ekonomichef Jacobsson nämner att ekonomiavdelningen utarbetat en andrahandsplan, vilken skulle komma att aktualiseras vid ett förändrat frånvaroläge bland medarbetare. Genom den ses en första prioritering av arbetsuppgifter kring den löpande redovisningen samt betalning av fakturor. En situation som inte på samma sätt ses inkludera den långsiktiga ekonomistyrningen och verksamhetsplanen. Därmed en plan som avdelningen dock ännu inte behövt verkställa.

“Det är viktigt att se det långsiktigt, och i det långsiktiga ingår det att jobba med att följa upp och förstå omprioriteringsbeslut.”

Lejerstedt, Högskoledirektör

Högskolan har sedan starten av den aktuella situationen kring Covid-19, arbetat för att förbereda back-up planer. Planer med utrymme för viss osäkerhet samt hastiga svängningar, men med en tydlig prioriteringsordning. Inför hösten 2020 arbetar högskolan strategiskt för att förbereda organisationen inför två möjliga alternativ. Det första alternativet, där högskolan vid höstterminens start går tillbaka till ett normalläge. Ett normalläge som högst troligt inte helt kommer att kunna beskrivas av tidigare normalläge, istället utifrån nya framsteg och erfarenheter. Det andra alternativet, där högskolans utbildningar hösten 2020 sker genom ett fullständigt distansläge. Flexibiliteten och det förberedande arbetet inför två helt olika scenarion grundar sig i att högskolan, liksom resten av samhället inte vet vad framtiden har att utvisa. Folkhälsomyndighetens och regeringens rekommendationer gällande undervisning inom högre utbildning, får därmed avvaktas och därefter hanteras vid höstterminens start. Förberedelserna för två olika lägen görs med tanke om att i allra största mån, undvika en ny kritisk situation inför höstens terminsstart. En kritisk situation som skulle kunna uppstå i samband med att ett beslut kring fortsatt distansläge meddelas från regeringen (Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef).

4.4 Krishantering och digitalisering som verktyg i en verksamhetsprocess

4.4.1 Verksamhetens krisledningsberedskap

Inom organisationens hantering av den vid studiens utförande aktuella krisen Covid-19, har flera aspekter som både låg till grund för hanteringen samt påverkade dess utförande synliggjorts. Generellt sett hade högskolan sedan tidigare genomgått en rad övningar inför en eventuell kris, med syftet om att inneha bästa möjliga förutsättningar för en oväntad situation. Övningarna som låg inom ramen av förberedelse ses utgöras av dels praktiska övningar, dels föreläsningar som krisledningen tagit del av. En krisledning med en stående beredskap, om en eventuell situation skulle uppstå. Så kom krisen Covid-19, inte bara till organisationen internt utan till hela samhället och övriga världen. En av respondenterna beskriver särskilt sin beundran över hur hanteringen av den uppkomna krisen genomförts. Speciellt då det sedan tidigare funnits en oro över att de förberedande övningarna, i alltför stor grad varit osystematiska. I och med introduceringen av krisen, fungerade både krisledningen samt dess beredskap otroligt bra. Likaså övriga organisationens agerande sågs högst professionell och effektiv i sin hantering av krissituationen. Något som setts ur den mycket höga allvarlighetsgrad som krisen inneburit.

“Vi satt i möte och bestämde att vi inte ska gå in i distansstudier. Sen så avbröt vi mötet för att lyssna på presskonferensen, när de säger att alla universitet ska gå in i distans från och med imorgon. - Jaja men då så, då gör vi så.”

Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd

Likt stora delar av det övriga samhället, följde högskolan regeringens och Folkhälsomyndighetens rekommendationer, timme för timme, dag för dag. Som en del av situationens hantering och till dess påminnelse låg organisationens verksamhetsplan, om att till år 2023 inneha flexibel undervisning. Det tidigare beslutet från styrelsen om flexibel undervisning, fick i och med krisen ett än större fokus. Detta då distansundervisning och digitalisering mer eller mindre sågs implementeras över en natt. Inom vissa organisatoriska områden såsom IT-säkerhet, informationssäkerhet, arbetsmiljö samt ergonomi blev det tydligt att beredskap till viss del saknats. Likt en handvändning har omställningen av verksamheten med avseende på situationen kring Covid-19 varit tvungen att genomföras. Vilket inneburit en otrolig påfrestning, som i sin tur kunnat ses medföra helt andra krav inom dessa områden. Områden vilka i ett normalläge inte utgör högskolans huvudprocesser, likt dess fokusområden bestående av utbildning och forskning (Lycke, Avdelningschef Akademi- och ledningsstöd).

Så småningom utökades krisledningsgruppen till att även omfatta högskolans ledningsgrupp och bytte därefter namn till HLG distansläge. Där HLG ses som benämningen av Högskolans ledningsgrupp. Initialt var det på många sätt en krishantering, men då dess tidsrymd sågs som oöverskådlig blev det viktigt att ta ett bredare förhållningssätt. Därav den nya konstellationen samt namnet, HLG distansläge. Vidare har styrningen under krisen inte setts genomgå någon särskild

förändring. Bortsett från det stramare ledningsarbete som i sin tur ledde till ett snabbare beslutsfattande, samt ett mer operativt ledningsarbete. Ett operativt arbete som mer än någonsin arbetade för en flexibelt hållen undervisning.

“Det fanns en förståelse för att vi skulle hit ändå. Bara en sådan sak som vetskapen om att det arbete jag lägger ner, det är inte ogjort arbete. Jag kommer att ha glädje av det framåt.”

Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef

Tidigt i krisen uppmärksammades en önskan, om att om möjligheten finns bör det långsiktiga perspektivet kring verksamhetens strategi fortgå. Dock med viss formell modellering i form av utförande samt tidsåtgång för ledningsarbetet. Högskolans verksamhetsplan samt strategiska mål som tydligt lagt grund för samverkan, blev i och med krisen högst aktuell. En tro som även innan krisen låg till grund för organisationens arbete, men som genom exempelvis tillverkning av plastvisir till sjukvården utåt sett blivit mer konkret. I all bedrövelse, har en otrolig utmaning inletts, vilken lett till en utvecklingskraft i syfte att uppnå de strategiska målen som redan innan krisen var satta. Därav ses det troligt att organisationen endast sett till dess verksamhetsplan, i framtiden kommer att titta tillbaka på hanteringen som en högst accelererande effekt snarare än en inbromsande effekt.

4.4.2 Digitalisering ett möjliggörande verktyg

Digitalisering är sedan länge en genomsyrande del av högskolans organisation. Dock kan en medvetenhet ses av att de privata bolagens utveckling generellt sett stått inför en betydligt snabbare utveckling. Högskolan med dess mål om att vara en aktiv samhällsaktör i ett samhälle som konstant kan ses stå inför nya utmaningar, medför ett externt och ett internt förhållningssätt. Externt ändras samhällets kompetensbehov, yrken avvecklas och nya tillkommer, där högskolan i samtliga led ser över sina förhållningssätt till en matchad digitalisering. Likaså internt, har de senaste årens förhållningssätt till digitalisering som möjliggörande verktyg, genomgått en förändringsresa. År 2018 togs genom verksamhetsplanen för år 2018–2022 ett stadigt grepp om organisationens digitalisering. Inom verksamhetsplanen görs strategiska satsningar i form av allokerade resurser samt specifika projekt kring utvecklingen av dels flexibel utbildning, dels övrig utveckling av digitalisering inom organisationen. Mer konkret angående satsningen avseende digitaliserade utbildningar, samt ett ökat fokus på utveckling av pedagogiska modeller och lärande genom bland annat Arbetsintegrerat lärande (AIL). Likaså ur ett ledningsperspektiv inom högskolans stödverksamhet genomförs konkreta förändringar för att organisera verksamheten i en gemensam riktning. Under år 2020 har till exempel en ny medarbetarportal lanserats. En medförande satsning inom en digital läroplattform samt generella organisatoriska verktyg (Högskolan Väst, 2019b).

“För mig handlar digitalisering snarare om att man har nya arbetssätt eller nya arbetsredskap, som underlättar i vardagen. Det är lite grann som kvalitet, det ska inte märkas. Det ska bara göra saker lättare och bättre.”

Initialt kunde begreppet digitalisering beskrivas som ett trendord, i form av en drivande kraft att luta sig mot. Något som setts som mycket viktigt i ett tidigt skede av implementeringen av digitalisering inom verksamheten. Ett trendord som bidragit till att driva den interna utvecklingen. År 2016 sågs bildandet av högskolans IT-beredningsråd, med fokus på bland annat effektivitet, kvalitet, ökad tillgänglighet samt transparens. Då IT-området även innan rådets införande hade varit högst fungerande och närvarande, önskade rådet driva fram tanken om en än mer integrerad och digitaliserad verksamhet. Fyra år senare, kunde inte längre någon separat digitaliseringsplan uttryckas. För högskolans fortsatta relevans och samhällsnytta, sågs istället IT-området utgöra en viktig komponent av verksamhetsplanen (Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef). Norén i rollen som biträdande högskoledirektör och IT-chef synliggör relevansen av att inneha en integrerad och underbyggd digitalisering, en digitalisering som genomsyrar hela organisationen, snarare än en separat digitaliseringsplan. Därav ses högskolans samtliga avdelningar sedan en tid tillbaka, tillsammans driva organisationens IT-resa.

Begreppet digitalisering beskrivs även utifrån två faktorer. Dels som en demokratiaspekt med öppenhet och transparens inom den statliga myndigheten, dels genom en effektiviseringsaspekt inom de administrativa interna flödena. Demokratiaspekten, med dess utförande av funktioner på flera plan. Allt ifrån underlättandet av forskning och öppna data i fria databaser, till tillgängliggörandet av kunskap med möjligheten att nå ut till fler som en del av högskolans vision. Likaså har regeringen presenterat ett externt digitaliseringsmål, gällande samtliga statliga myndigheter. Genom den andra faktorn tillika effektivisering, poängteras ett frigörande av manuell hantering. Något som medför att fokusering istället kan göras på delar i organisationen vilka ses som mer värdeskapande, samt en bidragande faktor till ett större mervärde (Lejerstedt, Högskoledirektör).

“Vi har ju mer eller mindre uppfyllt våra strategiska mål, att vi ska bli flexibla och att vi ska införa digitalisering i mer eller mindre alla utbildningar. Detta skulle vara klart till 2023. Det har vi gjort på två dagar. Expresståg in i tvångsdigitalisering.”

Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef

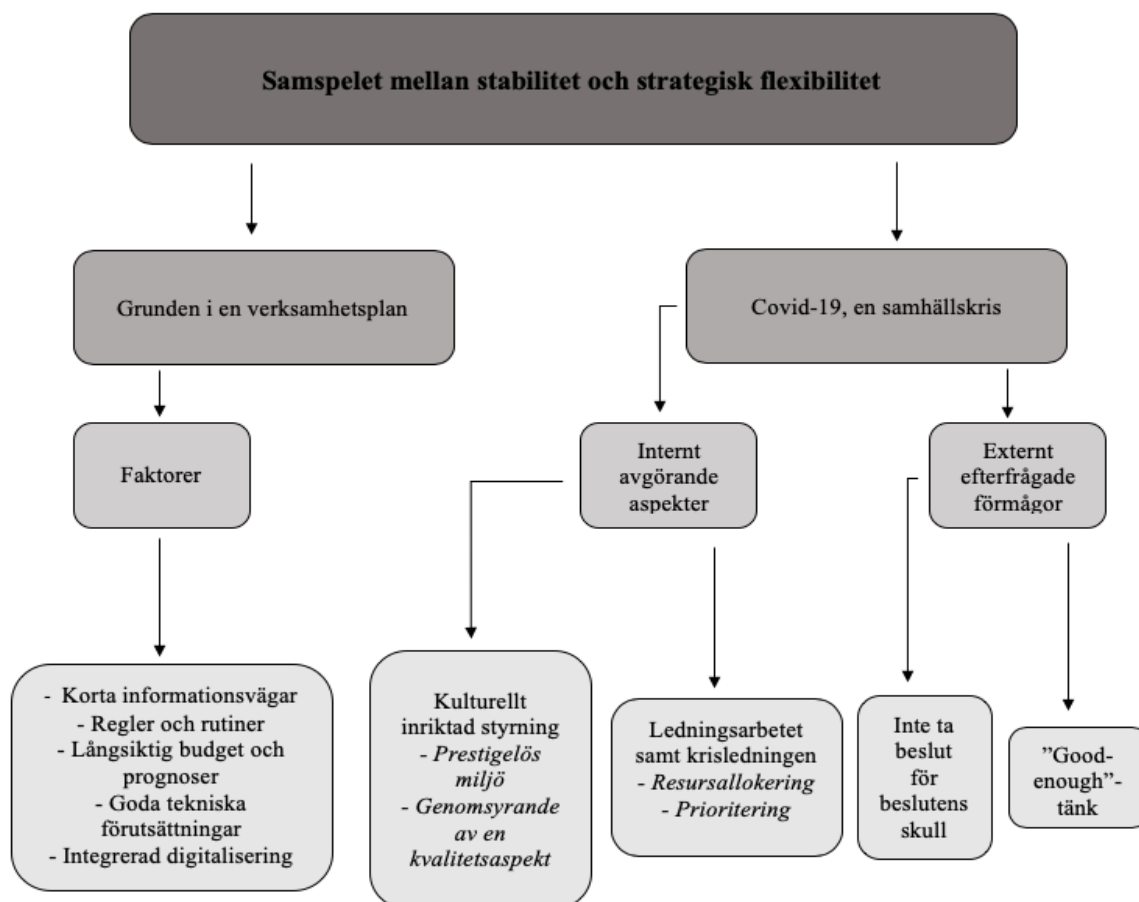
Som en del av den organisatoriska verksamhetsplanen, samt hanterandet av situationen kring Covid-19 har digitaliseringen utgjort en nästintill avgörande flexibilitetskomponent. Samtliga respondenter antydde ett extremt snabbt tempo inom implementeringen av distansläge och digitalisering i organisationen. Det poängteras dock att hastigheten så småningom bör sammanfalla med kvaliteten, vilken framåt ses finnas gott om tid att lägga kraft på. Trots en till viss del beskriven trötthet hos de anställda inom organisationen har den aktuella krisen fram till studiens utförande, setts medföra en generell acceleration snarare än en inbromsande effekt.

5. Diskussion

I kapitlet förs med hjälp av den teoretiska referensramen en diskussion kring det insamlade empiriska materialet. Dispositionen utgörs av tre delar. Det första avsnittet lägger grunden för vidare diskussion. Grunden läggs genom en illustrativ sammankoppling av studiens genomgående belysande av samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet. Avsnitt två behandlar studiens första frågeställningen och slutligen behandlar det tredje avsnittet den andra frågeställningen.

5.1 Samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet

Att samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet kan förstås utgöra en viktig del för organisationens verksamhetsplan, samt dess hanterande av en samhällskris likt Covid-19 ses som tydligt. Norén, Biträdande högskoledirektör och IT-chef menar att styrningen måste vara i harmoni med välmåendet i organisationen. Samtidigt belyser tidigare studier ett måste av att en grund samt en stabilitet kan förstås, i möjliggörandet av en strategisk flexibilitet (Power, 2015; Quattrone & Hopper, 2001). Med nedanstående illustration förstås samspelet mellan de två. Vilka lägger grunden för förståelsen av viktiga faktorer, aspekter samt förmågor i ledet av att möjliggöra studiens besvarande av dess frågeställningar.



Modell 4: Illustrativ beskrivning av samspelet mellan stabilitet och strategisk flexibilitet

5.2 En pågående verksamhetsprocess

5.2.1 Organisatorisk styrning

Högskolan Väst uttrycks av högskoledirektör Lejerstedt, inneha en organisationsstruktur bestående av en klassisk linjeorganisation i kombination med en kollegial styrform. En tydlig organisationsstruktur i kombination med bland annat hängivna medarbetare, är vad Power (2015) uttrycker som viktiga delar i en intern infrastruktur. Verksamheten styrs därtill ur ett externt perspektiv av den svenska regeringen. Lycke, avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, tydliggjorde hur regerings tydliga formulering av högskolans uppgift även påverkar den interna styrningen i högskolan. Högskolans finansiella medel är i huvudsak statliga och ska hanteras med klokhet, i strävan efter att uppnå organisationens högre syfte och mål. En helhetsbild av styrningen i en verksamhet kan synliggöras med hjälp av Simons (1995) ramverk "Levers of Control". Ramverket består av de fyra styrmodellerna: värdeskapande styrmodellen, gränsskapande styrmodellen, interaktiva styrmodellen och diagnostiska styrmodellen. Tillsammans utgör komponenterna ett ramverk som bidrar till att skapa en organisatorisk balans. Den värdeskapande styrmodellen uttrycks av Simons (1995) som en övergripande styrfaktor, vilken knyter an till det högre syftet i en organisation. Inom Högskolan Väst kan detta likställas med högskolans tydligt uttalade vision samt högre syfte, om att bistå samhället med en högkvalitativ utbildning och forskning. En vision som respondenterna beskrev genomsyra hela verksamheten och som har en stark förankring hos organisationens medarbetare.

Organisationens uppbyggnad samt dess mindre organisationsstorlek, möjliggör enligt högskolans biträdande högskoledirektör och IT-chef Norén, *korta informationsvägar*. Dels ur ett organisatoriskt perspektiv mellan rektor, tre chefsnivåer och resterande delar av organisationen. Dels ur ett fysiskt perspektiv, vilket illustrativt kan beskrivas genom möjligheten att på endast tio minuter samla alla husets medarbetare. Norén förklarade därtill hur verksamhetens mindre organisationsstruktur, har skapat en starkt solidarisk intern öppenhet. Att högskolan genomsyras av en öppenhet och transparens betonades även av högskolans ekonomichef Jacobsson. Högskolans korta informationsvägar och transparenta miljö, kan likställas med vad Simons (1995) menar är viktiga delar i skapandet av en interaktiv styrmodell. Vidare underströk Lycke, högskolans avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, hur medarbetare inom samtliga led i organisationen besitter en hög kompetens. Högskolan som organisation har synliggjort detta genom ett stort eget ansvarstagande och en hög tilltro till de anställda i förmågan att ta kloka beslut. Verksamhetens hängivna medarbetare medges enligt respondenterna en stor frihet från ledningen, vilket lyfter vikten av samspelet mellan Simons (1995) värdeskapande- och gränsskapande styrmodeller. Inom den värdeskapande styrmodellen är det för ledningen viktigt att använda interna kanaler för att kommunicera ut organisationens högre syfte. Den gränsskapande styrmodellen lyfter därtill betydelsen av att ledningen innehar en tydlighet, i sin kommunikation av verksamhetens syfte samt förväntningar. Likaså det som inte ses falla inom ramarna för acceptans. Högskolan poängterades av respondenterna inneha ett tydligt utbildningsuppdrag i form av dess vision. Det kontinuerliga

arbetet mot visionen ses säkerställas genom organisationens ledningssystem, vilket fungerar som ett hjälpmedel för att kontrollera att verksamheten i organisationen drivs enligt bestämda processer och riktlinjer. Detta för att uppnå högskolans vision och organisationens uppsatta mål (Högskolan Väst, 2020b).

5.2.2 Organisatorisk stabilitet

Den interna infrastrukturen lägger grunden för stabiliteten i en organisation och utgör en viktig del i skapandet av en organisations goda förutsättningar (Power, 2015). Bland betydande delar i högskolans organisatoriska infrastruktur lyfte respondenterna bland annat *budget och prognoser*, *goda tekniska förutsättningar* och den strategiska plattformen. Högskolan arbetar efter en strategisk plattform där värdegrund, varumärke samt strategier tillsammans ska skapa goda systematiska *regler och rutiner*. Detta för den interna organisationens verkan (Högskolan Väst, 2020e). Som en del i utvecklingen av den strategiska plattformen, har högskolan under 2019 implementerat ett strategiskt årshjul. Årshjulet ämnar till att bidra till en mer systematisk och tydlig rutin kring ledningens process, innehållande verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning under året (Högskolan Väst, 2019b). Detta är något som samstämmer med Powers (2015) tankar kring att tydliga rutiner och processer för insamling av data, analys och övervakning, är viktiga aspekter för att stärka en organisations infrastruktur. Därtill beskrev en av respondenterna önskan om att årshjulet ska bidra till en mer harmoniserad och sammanhållen verksamhet. Något som tros möjliggöras genom att hela organisationen arbetar med ett och samma tidsperspektiv, samt ett än tydligare gemensamt fokus. Årshjulet kan identifieras som ett vad Simons (1995), beskriver som ett interaktivt kontrollverktyg. Årshjulet beskrevs av Ringsby-Jansson, vicerektor för AIL, fungerar som en systematisk modell för när under året vilka strategiska frågor ska tas upp för diskussion i ledningen. Strukturen som årshjulet skapar bidrar till kontinuerliga uppföljningar samt diskussioner i ledningen, utgörande utveckling och risker inom verksamheten.

Den av respondenterna beskrivna, kontinuerliga dialogen i ledning samt mellan ledning och resterande verksamhet, angående det verkliga och det möjliga, ses enligt Power (2015) utgöra en viktig kraft för utveckling av organisationens interna infrastruktur. I bidragandet till den organisatoriska stabiliteten och flexibiliteten, samt som en del av den interna infrastrukturen, uttrycktes även av ekonomichef Jacobsson, den treåriga budgetsatsningen som en viktig del. Jacobsson förklarade hur högskolan vid årsskiftet 2019/2020 övergick till en treårig budgetram. Den nya tidsperioden för högskolans budget kommer med förhoppningen om att lättare sammankoppla internt drivna projekt. Budgeten i verksamheten går i linje med vad Simons (1995) beskriver som ett diagnostiskt kontrollverktyg. Detta då högskolans budget, enligt ekonomichef Jacobsson, fungerar som ett verktyg för att mäta resultat och skapa balans i verksamheten. Likaså synliggjordes av Jacobsson förhoppningen om att den nya budgetlängden inom det ekonomiska perspektivet, ska bidra till en ökad flexibilitet. Detta genom att överskott, alternativt underskott kan balanseras över åren. Dessutom ska den nya budgetlängden kunna möjliggöra en omfördelning av ekonomiska medel, dit de gör mest nytta.

5.2.3 Digitalisering för flexibilitet

För att i en organisation uppnå en strategisk flexibilitet, ses goda tekniska förutsättningar, IT samt digitalisering som mycket viktiga (Golden & Powell, 2000). Även om Högskolan Västs förhållningssätt till digitalisering genom åren har genomgått en förändringsresa, menar Norén, högskolans biträdande högskoledirektör och IT-chef, att digitalisering har varit en del av verksamheten i många år. Sedan några år tillbaka presenteras inte en separat digitaliseringsplan. Norén förklarade hur högskolan idag verkar utifrån en verksamhetsplan där *digitalisering integreras* och benämns som ett område för särskilda satsningar. Martinez (2019) framhåller att affärsmodellen, vilket kan likställas med en högskolas verksamhetsplan, tillsammans med viljan i organisationen är avgörande aspekter för att implementera digital teknik i verksamheten. Utvecklingen av digitala verktyg och den pågående digitaliseringsresan, förändrar på många sätt förutsättningarna för ekonomistyrning i en organisation. Vidare presenterar forskarna Iveroth et al. (2018) fem grundläggande styrfrågor, som på olika sätt påverkas av den digitala teknikens utveckling. Styrfrågorna lyfts fram som: uppmärksamhet, allokering, koordinering, motivation och beslut. Norén uttryckte hur digitaliseringens framväxt i organisationen, skapat en än mer öppen och transparent miljö. En öppenhet och transparens som bidragit till än större motivation hos verksamhetens medarbetare. Därtill menade ekonomichef Jacobsson, att tekniken möjliggör effektivisering och frigörande av manuellt arbete, vilket bidrar till skapandet av effektiva beslutsvägar och en enklare koordinering av arbetet. Ytterligare möjliggör den digitala tekniken både en skarpare och mer effektiv nulägesanalys, liksom en bredare och djupare framtida prognos. Digitaliseringen bidrar till förbättrade förutsättningar för att uppmärksamma vad som är viktigt just nu och för att allokera och prioritera resurser dit de gör mest nytta.

Kopplingen mellan digitalisering och strategisk flexibilitet är viktig för att synliggöra det högre syfte som en organisation för högre utbildning arbetar mot (Orr et al., 2019). Högskolans vision och högre syfte om att vara en aktiv samhällsaktör som bidrar till tillgänglighet till samt skapandet av kunskap, medför att högskolan har ett internt och ett externt förhållningssätt. I linje med Tømte et al. (2019) teori kring hur digitalisering vid en organisation för högre utbildning sker, kan högskolan externt ses vara i en uppifrån-ner process. Rollen som statlig utbildningssamordnare möts av krav från regeringen. Krav som bland annat hänger ihop med framtida finansiering samt bidragande till det svenska digitaliseringsmålet. Detta kan ses vara en anledning till att verksamheten satt upp en strategisk indikator. En strategisk indikator som handlar om att verksamhetsplanen ska möjliggöra studier av alla program både vid campus men även på distans (Högskolan Väst, 2019c). Ur ett internt perspektiv beskriver Tømte et al. (2019) två processer. En uppifrån-ner process som kan liknas vid hur Norén, biträdande högskoledirektör och IT-chef, beskriver att samtliga avdelningar och medarbetare vid högskolan tillsammans bedriver digitaliseringsresan i organisationen. Här kan nämnas att organisationen arbetar efter ett modernt förhållningssätt, där ett stort fokus ligger på att digitalisera de delar av verksamheten som ses som möjliga. Den andra interna processen, kallad nerifrån-upp (Tømte et al., 2019) kan mer ses ur ett

utbildningsperspektiv, där studenter och akademisk personal bidrar med idéer och tankar kring hur högskolan ska utveckla digitala delar i verksamheten. Högskoledirektör Lejerstedt nämner att digitaliseringen underlättar forskning med fria databaser och förenklar tillgängliggörandet av kunskap. Digitalisering ses ha blivit en nyckelfråga i i organisationer som bedriver högre utbildning, där externa och interna processer samverkar i organisationens digitaliseringsprocess (Tømte et al., 2019).

5.3 Covid-19 i en pågående verksamhetsprocess

5.3.1 Den initiala förändringen

En förändring kan innebära en mängd olika resor med varierande resultat. Quattrone och Hopper (2001), menar att detta ofta sker med ett alltför starkt fokus på att tydligt se den genomförda förändringens före och efter. Oavsett om en organisation av interna orsaker eller externt ändrade förutsättningar genomgår en förändring, ses resan allt annat än endast linjär (Quattrone & Hopper, 2001). Högskoledirektör Lejerstedt, beskrev initialt den stabila grund, tillhörande infrastruktur samt dess förmåga till att snabbt omprioritera och våga förändra. Detta har genom situationen kring Covid-19, setts ur ett nytt ljus. Inte minst då verksamhetsplanen som en del av den strategiska plattformen inte långt före krisen, genomgick en stor förändring som visat sig vara mycket läglig. Vidare förtydligar högskoledirektören att krisen Covid-19, inte på något sätt har underskattats i dess initialt sett väsentliga omfattning. Dock förtydligas det bredare perspektivet och förhållningssättet. Det vill säga den situation vilken Covid-19 lett till. Där en etablerad och pågående verksamhetsprocess plötsligt slås av externt ändrade förutsättningar, vilket leder till snabba interna förändringar. Något som Lejerstedt menar kan ses belysa vikten av det goda samspelet, mellan organisationens upprätthållande av områdena stabilitet och flexibilitet. Forskarna Shimizu och Hitt (2004) belyser vikten av att i god tid uppmärksamma en yttre förändring. Med en extern förändring av denna storlek, sågs inte uppmärksammandet som särskilt svårt. Utmaningen låg istället i att utifrån ett tidigt uppmärksamhetsstadium och genom ett snabbt men stabilt tillvägagångssätt, tolka samhällets signal. Denna signal tolkades genom det som forskarna Shimizu och Hitt (2004) beskriver som utvärderingsstadiet. En signalhantering som Lycke, avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, menar att högskolan bemött genom ett generellt förberedande i form av organisationens krishantering. Vidare beskriver högskoledirektör Lejerstedt, med bakgrund av Covid-19 och för att närmare förstå det initiala förloppet hantering, ett internt samt externt perspektiv. Inom det interna perspektivet synliggörs avgörande aspekter, för att sedan inom det externa perspektivet vidare se till efterfrågade förmågor. Samtliga delar med tanken om att närmare förstå vad som möjliggjort en generellt sett accelererande effekt inom organisationen och ett bättre förväntat resultat vid verksamhetsplanens utgång år 2022.

5.3.2 Internt avgörande aspekter

Biträdande högskoledirektör och IT-chef, Norén, ses i enlighet med forskaren Power (2015) beskriva hur organisationen genom sitt redan etablerade tankesätt, synliggjort det verkliga och det möjliga. Detta utifrån ledningens perspektiv till den resterande organisationen. Norén fortsätter att beskriva det faktum att det redan före krisens uppkomst, så tydligt fanns en utpekad riktning. Vilken ses ha inneburit en viktig del i organisationens uthållighet. Därav ses en naturlig koppling till att som den första av två avgörande aspekter, se till den *kulturellt inriktade styrningen*. En kulturellt inriktad styrning som enligt respondenterna ses utgöras av organisationens etablerande av dels en kulturell prestigelöshet, dels ett kvalitetsarbete.

Merchant och Van der Stede (2017) menar att förutsättningar för ett kvalitetssäkrat arbete skapas genom att organisationens ledning, innehar en god tillit till resterande delar av organisationen. Detta är något som forskarna Burns och Scapens (2000) beskriver som ett ansvar vilket kan ses gå likt en röd tråd genom hela verksamheten. Vilket för bibehållen intern effektivitet, i sin tur ställer ett mycket högt krav på ansvarstagande inom organisationen. Detta menar biträdande högskoledirektör och IT-chef, Norén, till viss del kan förklaras av den beskrivna organisatoriska prestigelösheten. Likaså ur den sedan tidigare synliggjorda professionella organisationens innehavande av individer med hög kompetens. En kompetens inom organisationen som även forskaren Mintzberg (1989) beskrivit som väsentlig i en verksamhets professionella agerande. Ytterligare beskriver Jacobsson, högskolans ekonomichef, den under år 2020 påbörjade budgethanteringen om ett treårsperspektiv med fördelning av över- och underskott. Där samtliga medarbetare ombeds se till organisationen som en helhet, vilket säger något om organisationens kulturellt inriktade styrning. Ett organisatoriskt tänk och en monetär fördelning, som många gånger kan ses idealt beskrivet inom teorin. Dock desto svårare och mer opraktiskt i praktiken. Något som Jacobsson menar ställer krav på och samtidigt belyser en redan högst etablerad kulturellt inriktad styrning. Vidare belyses av forskarna Burns och Scapens (2000) en strävan efter att konstant utmana organisationen. Likaså att inte leva i tron om att en god kulturellt inriktad styrning, lever kvar utan ett kontinuerligt arbete. Något som genom den nyligen etablerade budgetsynen och dess styrfunktion, på ett tydligt sätt exemplifieras samt kan bekräftas av samtliga respondenter.

“Om vi vill behålla något som det är, kommer en förändring att behöva ske.”

Burns & Scapens, 2000, s.17

Lycke, avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, förklarade hur organisationen både internt såväl som externt ställer krav på ett bedrivande av dess kvalitetsarbete. Detta kan i enlighet med forskarna Tømte et al. (2019) förstås utgöra ett näst intill självklart förhållningssätt. Lycke fortsätter att beskriva hur detta blir extra centralt, inte minst då verksamheten dessutom utgör en myndighet samt en organisation för högre utbildning. Likaså förstås begreppets inbyggda timing, med säkerställandet om rätt tid och rätt plats för precis rätt kvalitativa nivå. Något som kan ses tätt sammanlänkat med organisationens måluppfyllelse och systematiskt strategiska arbete, samt dess

innehavda profil. Forskarna Orr et al. (2019) bekräftar vikten av en organisations tydliga målformulering samt måluppfyllelse. Lycke, avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, ses därtill förklara vikten av en systematik. En systematik vilken beskrivs som lätt att underskatta, i synnerlighet när det angår ett begrepp som till viss del kan ge sken av en underförstådd betydelse. Viktigare än någonsin ses då dess definition och kategorisering, men också dess fördelning av ansvar. I en organisation där alla anställda känner ansvar, skapas inte bara en inbyggd kvalitetssäkring, utan likväl en gemenskap vilken förstärker den kulturellt inriktade styrningen. På samma sätt som systematiken synliggörs i det genomsyrande arbetet av kvalitetssäkring, sker även ett uppmärksammande av högskolans profil. Högskolans, sedan före intåget av Covid-19, tydliga nätverksarbete ses genomsyra även det strategiska förhållningssättet med organisationens högre syfte i fokus. En profil som visat sig vara mer aktuell än någonsin tidigare, med dess samarbeten med likartade organisationer. Något som bekräftas av forskarna Golden och Powell (2000), genom dess nätverksteori. Vidare menar Norén, biträdande högskoledirektör och IT-chef, att en omvandling skedde, av den kulturellt inriktade styrningens trygga grund. Därigenom med en viktig prestigelöshet, samt ett kvalitetsarbete. Vilka ses utgöra avgörande aspekter för organisationens hantering av situationen kring Covid-19. Burns och Scapens (2000) bekräftar på så sätt hur en kulturellt inriktad styrning till viss del kan liknas vid en tyst kunskap, där handlingar och förhållningssätt ligger likt en blöt filt över hela verksamheten.

Respondenterna beskriver en andra aspekt för det dels snabba hanterandet av den initiala situationen, dels fortsatta arbetet med långsiktighet och organisatorisk hållbarhet i fokus. Denna aspekt förstås genom *ledningsarbete samt krisledning*. Två grupper, vilka båda står på en gedigen grund av regler samt praxis, men som i viss motsägelse till Quattrone och Hopper (2001) inte inneburit en begränsning i dess flexibilitet. Istället ses enligt Martinez (2019) regler och praxis både ur perspektivet av individualism samt kontextualism, möta nya sätt som digitalisering kan användas på. Som en del av strategin kring krisarbetet, beskrev samtliga respondenter hur krisledningsgruppen så småningom utökades till att även omfatta högskolans ledningsgrupp, vilken därefter bytte namn till HLG distansläge. En resa från den initiala krisen till det allt mer långsiktiga perspektivet, vilket lätt skulle kunna misstas för att vara en mycket linjär resa. Istället har det enligt högskolans högskoledirektör, Lejerstedt, i så stor grad som möjligt handlat om att se resans komplexitet och förstå vilka prioriteringar samt resursfördelningar som bör göras. Något som i samförstånd med Quattrone och Hopper (2001) i mycket stor mån påverkat dels den organisatoriska strukturen, dels sättet som arbetsuppgifter har utförts på. Ytterligare menar högskolans vicerektor för AIL, Ringsby-Jansson, att Covid-19 ställt ett otroligt krav på organisationens innovativa och flexibla egenskaper. En förmåga som sedan före krisen menas ha varit god, men som behövt att utvecklas i än större grad. I denna situation har det i samförstånd med forskarna Quattrone och Hopper (2001) funnits en samverkan mellan kunskap, handling och rationalitet. Detta genom högskolans sedan tidigare fokuserade arbete inom samverkan och nätverkande, där dess handling enligt Norén, inneburit ett snabbt agerande. Ett samspel vilket stämmer mycket väl överens med organisationens sätt att se på kunskap, genom dels dess högre

syfte, dels dess profil. Lycke, avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, beskriver likaså den generella kulturen av ett aktivt handlande, samt ett rationellt beteende i säkerställandet av organisationens kunskap och kvalitet. Ytterligare kan verksamhetens styrsystem med hjälp av Quattrone och Hopper (2001) motiveras utifrån realism och socialkonstruktivism. Realismen, mycket tydligt kopplat till den initiala situationen som Covid-19 medförde där krisledningen gjort direkt nödvändiga åtgärder. Där högskoledirektör Lejerstedt, tydligt beskriver vikten av dess snabba prioriteringar. Socialkonstruktivism, där kommunikation tillika dess organisatoriska transparens i detta skede sågs utgöra en hygienfaktor för det praktiska hanterandet. Vidare lyfter Ringsby-Jansson, den samverkande mentaliteten, i kombination med samförståndet om den höga allvarhetsgraden. Vilken i sin tur ledde till en organisation med en stor snabbbrörlighet. Modellen som Quattrone och Hopper (2001) presenterar, anser att handling skapas utifrån kunskap och att allt motstånd som uppkommer svarar för de institutioner som finns. Högskolan Väst, en organisation för högre utbildning vilken består av flera arbetsenheter samt med ett tydligt förhållningssätt gällande skapandet av kunskap. En organisation med en till synes mycket god hantering av den kris, tillika förändring som skett inom verksamheten. Kanske just tack vare den enligt Norén, smidiga organiseringen samt den flexibla kunskapen.

Vidare kan ovanstående resonemang enligt Norén, biträdande högskoledirektör och IT-chef, kopplas till vad som ses utgöra en förändring, tillika den förändring som skedde genom distanslägets krav. Ett krav om en direkt transformation till en total digitalisering. Vid en generell implementering menar Quattrone och Hopper (2001) att det först sker en inlärningsprocess, vilken i och med den unika situationen i detta fall behövde gå otroligt fort. Ytterligare kan den kopplas ihop med det behov som tydligt sågs av kunskapsinsamling, för att närmare förstå dess funktion och möjliggörande. Kunskap och handling sammankopplas och implementeringen bedöms utifrån dess rationalitetsfaktorer (Quattrone & Hopper, 2001). Genom att så abrupt kastas in i något som i enlighet med Noréns beskrivning skulle kunna ses som en tvångsdigitalisering, belyses även vinsterna av att digitalisera så fort. Det skulle i sin tur kunna styrka tanken om att förändring ses så olika, beroende på förändringens utgångspunkt (Golden & Powell, 2000). Vinsterna kan enligt ekonomichef Jacobsson, ses utgöra en tydlighet kring att i realtid möjliggöra ett "ut-zoomar"-perspektiv, vilket skapar ett grundat förhållningssätt. Något som kan åskådliggöras i ett mycket tidigare skede, än vad som annars hade varit möjligt. Likt det som högskolans ekonomichef beskriver, menar Iveroth et al. (2018) vidare att ett generellt uppmärksammande, allokering samt hantering av resurser ses som viktigt. Mer specifikt som viktigt genom digitaliseringen och då inte endast genom att underlätta möjliggörandet av kunskap till fler, utan även det samordnande arbetet inom ledningen.

5.3.3 Externt efterfrågade förmågor

Utifrån Golden och Powell (2000) förstås en förändring i omgivningen, kunna ses som mer eller mindre förutsägbar. Att med det som utgångspunkt redan i förväg våga zooma ut och genom ett bredare perspektiv, förstå vilka interna förmågor som kommer att bli viktiga. Det finns en

nödvändighet i att inneha förståelsen av att grunden och den stabilitet som utgör organisation i en situation likt Covid-19, beskriver dess utgångsläge och hantering. Något som i sin tur kan styrkas av författarna Burns och Scapens (2000) och därigenom beskrivas som en till viss del möjlig flexibilitet. Dock med tyngdpunkten i att dess infrastruktur samt rutiner ses som avgörande (Burns & Scapens, 2000). Därav kan organisationens förmåga *att inte ta beslut för beslutens skull*, utan istället tryggt luta sig mot dess rutiner och interna förhållningssätt enligt Norén, inte nog poängteras. Det i sin tur ses ur en tillit till att organisationen innehar förmågan att snabbt ta ett beslut om så nödvändigt. Ytterligare menar högskoledirektör Lejerstedt, att avgränsningen ligger i att på ett så tryggt sätt som möjligt, hänga med i den plötsliga situationen som organisationen ställts inför. Samtidigt med vetskapen om att resurser med ett flexibelt förhållningssätt kan tillgodogöras vid behov. Något som Power (2015) till mångt och mycket lyfter som en fråga om att välja en strategi, samt våga backa om steget som tagits inte innehar rätt tajming.

Vidare kan den externa förändringen till följd av Covid-19, enligt högskoledirektör Lejerstedt, ses bidra till förmågan om organisationens *“good enough”-tänk*. Ett tankesätt som etablerades redan i ett tidigt skede av krisen. Som en kompletterande tanke till den stabilitet som Burns och Scapens (2000) introducerade, menar Golden och Powell (2000) att strategisk flexibilitet innebär förmågan att kunna anpassa och förbereda en organisation ur fyra dimensioner. Organisationens *“good enough”-tänk*, beskrevs vara en ren nödvändighet i den snabba omställning som inom loppet av endast några dagar, hanterades i form av distansläge och organisatorisk krishantering. Ett tänk enligt Lycke och Norén, sprunget ur en tvångsdigitalisering, med högt i tak och en extrem allvarlighetsgrad. I hanterandet av den allt mer föränderliga miljön, förstås enligt Golden och Powell (2000) IT och digitalisering vara nyckelverktyg för skapandet av strategisk flexibilitet. Vilket kan likställas och bekräftas av det som Norén beskrev, gällande det förebyggande arbetet som högskolan genomförde i och med sin strategiska plattform, samt det initiala hanterandet av krisen Covid-19. Vidare beskriver Golden och Powell (2000) en modell över hur en förändring i en organisation kan förstås genom hanterandet av strategisk flexibilitet. Där det tillkommande beskrivs flertalet tillvägagångssätt för ett önskvärt hanterande av situationen. I önskan om att genom den föreslagna modellen, närmare förstå på vilket sätt som Covid-19 hanterats, poängteras återigen det bredare perspektivet. Denna gång med förståelsen av att krisen i och med denna studie ses ur ett initialt perspektiv, vilket ger en ödmjukhet inför krisens fortsatta utveckling.

Initialt förstås den temporära dimensionen i modellen, vilken i högskolans fall kan ses som den mest anmärkningsvärda. Detta då tiden som det tog för organisationen att svara på förändringen beskrevs som mycket kort. Lycke, högskolans avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, redogjorde för hur högskolan, från den hållna presskonferensen med beslutet om att samtliga universitets distansläge, bokstavligen ställde om verksamheten över en natt. Trots den anmärkningsvärt snabba omställningen, fanns en ytterligare om än större komplexitet. Golden och Powell (2000) menar att den yttre förändringen bättre förstås om den tydligt kan kategoriseras. Ur en tidsaspekt delas tidsaspekter in enligt: operationella - kort sikt, taktiska - medellång sikt samt

strategiska - lång sikt, för att sedan genom olika tillvägagångssätt på bästa sätt hanteras. I en situation och plötslig samhällskris likt den Covid-19 medfört har denna kategorisering till viss del inneburit en omöjlighet. Detta då pandemin kom på nolltid och med full kraft och ser ut att stanna på obestämd tid. Ena dagen ses en operationell handling med digitalisering över en natt och andra dagen ses en framgång i det långsiktiga strategiska arbetet. Något som inneburit en mycket osäker extern miljö, vilket kan ge interna konsekvenser (Shimizu & Hitt, 2004). Att därav om möjligt fortsätta det långsiktigt hållbara arbetet, men i symbios med hanterandet av krisen, har enligt Ringsby-Jansson, för högskolan inneburit en viktig utgångspunkt.

Ytterligare beskrivs modellen av Shimizu och Hitt (2004), utifrån en på kort sikt tydlig bristvara eller akuta förlusten av en tillgång. Detta blev enligt respondenterna tydligt i och med det akuta påskyndandet av den sedan tidigare etablerade strategiska planen, utgörande implementeringen av flexibla utbildningar. Vilken i sin tur bekräftas av de ur ett mellanlångt perspektiv, ändrade förutsättningarna gällande tidsramen. Inom den strategiska plattformen, finns en tydlig tidsrymd gällande år 2018–2022, vilken minst sagt utmanades i och med situationen. Något som kan beskrivas som en taktisk nödvändighet. Ytterligare kan långsiktigheten i form av organisationens strategiska förändringar beskrivas. En respondent beskrev hur organisationens nyligen genomföra föreläsningar i dess strategiska plattform kom lägligt, utan en tanke på de utmaningar som väntade runt hörnet. Därav har det långsiktiga strategiska arbetet inte bara fortgått, utan fått mer fokus än någonsin. Det kan ses som unikt att en hel organisation med ett enormt hanterande av en kris likt Covid-19, samtidigt både direkt och indirekt utgör ett arbete för dess strategiska plattform. Därav ses verksamhetsplanens förutspådda bättre resultat, enligt högskolans biträdande högskoledirektör och IT-chef Norén, inte som en tillfällighet utan som ett högst aktivt arbete med största fokus. Sammanfattningsvis konstaterades av respondenterna den organisatoriska förmågan om att inte ställa sig kritisk och ta så små risker som möjligt, utan istället se förändringen som en möjlighet. Genom organisationens inställning om att se det pågående arbetet utifrån ett “good enough”-tänk och istället välkomna förändringen med öppna armar. Något som bekräftas av Golden och Powells (2000) dimension i form av avsikt.

Enligt Quattrone och Hopper (2001) beskrivs en längtan efter att tydligt beskriva en förändrings före och efter. Beroende på vad en förändring innebär i utformandet av resan, kan behovet av att synliggöra resan likt en början och ett slut vara av olika stor vikt. Denna kritik, vilken istället riktar ett större fokus på förändringens faktiska definition kan till viss del motsägas. Trots att krisen Covid-19 fortfarande ses som högst aktuell, menade högskoledirektör Lejerstedt att organisationen redan nu, till viss grad kan urskilja ett förbättrat resultat för nuvarande verksamhetsplan. Därmed skulle en viktig skiljelinje kunna dras mellan förändringar som utgör de mer förekommande interna organisatoriska förändringarna och de mer ovanliga förändringarna likt en yttre extrem påtryckning. Där den första i ledet kan beskrivas av en förhållandevis vanligt förekommande intern omstrukturering, medan den sista i ledet skulle kunna ses beskrivas utifrån situationen till lika den initiala krisen kring Covid-19. Tillkommande lyfter författarna högskolans medarbetare likt dess

processer, i form av att det inte sågs förekomma någon avgörande intern osäkerhet. Mycket tack vare den stabilitet som kan ses främjas genom den interna infrastrukturen, vilken i sin tur möjliggör en strategisk flexibilitet. Burns och Scapens (2000) kopplar an till den eventuella benämnda osäkerheten, som i en förändring med en ospecificerad tidsram. Likaså en till viss del bristande kunskap innehållande många nya moment, likt digitalisering och distansläge vilka hade kunnat ses mer närvarande (Burns & Scapens, 2000). En brist som enligt respondenterna inte kunnat utrönas, utan istället något som kan beskrivas av den otroliga allvarhetsgrad som infann sig. Där högskolans avdelningschef för akademi- och ledningsstöd, Lycke, beskrev hur samtliga medarbetare, krisledning och ledning, utan att tveka agerade som inövat. Detta trots, att en övning likt för en modern tids pandemi till stor del inte kunna förutses eller genomföras av någon. Att Covid-19 i fallet för en organisation för högre utbildning, till viss del fungerat likt en katalysator tillika en accelererande effekt, tar sin utgångspunkt i högskolans strategiska plattform. Likaså tar den sin utgångspunkt i dess profil, tillika dess högre syfte om att kunskap ska vara tillgänglig för alla. Det kan endast spekuleras i, huruvida situationen hade varit en annan om högskolans strategiska plattform och verksamhetsplan innehaft helt andra mål. Mål som inte på samma sätt stärkts av det pågående krisarbetet. Om så vore fallet, hade möjligen en mer inbromsande effekt av det strategiskt långsiktiga arbetet till en början kunnat ses. Hänsyn bör dock tas till den genomsyrande digitaliseringen, vilken ses utgöra ett stort bidrag till den moderna organisationen samt dess hantering av krisen Covid-19. Därav förstås den stabila grund som organisationen genom dess interna infrastruktur skapat, lägga en väsentlig grund i att möjliggöra en strategiskt flexibel miljö. Samspelet mellan de båda blir därav avgörande komponenter i den balans som till stor del skapat organisationens snabba och kvalitetssäkra handlande.

6. Slutsats

Kapitlet behandlar de slutsatser som utifrån studiens syfte och frågeställningar kan genomföras. Därtill förs en diskussion kring studiens bidrag samt att en presentation av förslag till vidare forskning genomförs.

6.1 Studiens slutsats

Inledningsvis beskrevs studiens förhoppning om att bidra till en djupare förståelse, av hur en vald organisation inom högre utbildning tydliggör sin befintliga verksamhetsplan. Syftet tog därefter en tydlig utgångspunkt i att närmare förstå hur ett skifte av externa förutsättningar, kan påverka en organisations interna handlande. Mer specifikt med utgångspunkt tagen ur en redan pågående verksamhetsplan. En verksamhetsplan vilken ytterligare kan kopplas till förståelsen av hur en i grunden mycket negativ situation, likt den plötsliga samhällskrisen Covid-19, kan fungera som en katalysator. En katalysator vilken ses utgöras av en accelererande effekt, alternativt vilken helt emotses och innebär en inbromsande effekt. Som grund för dels verksamhetsplanen, dels hanterandet av krisen förstås samspelet mellan organisationens stabilitet och strategiska flexibilitet.

Detta då den strategiska flexibiliteten utgör en högst väsentlig komponent, men vilken samtidigt möjliggjorts tack vare organisationens arbete kring stabilitet. Därmed förstås studien utifrån två perspektiv, verksamhetsplanens beskrivande samt Covid-19 tillika en snabbt uppkommen kris. De två perspektiven beskrivs i sin tur genom valda faktorer så som intern infrastruktur samt strategisk flexibilitet. De två perspektiven utgörs av studiens frågeställningar: *Vilka egenskaper samt vilken intern infrastruktur har lagt grund för verksamhetsplanens strategiska flexibilitet? Hur påverkar en plötslig samhällskris likt Covid-19 en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?*

Utifrån studiens första frågeställning och perspektiv, kan vissa egenskaper ses som de främst utgörande inom studiens utgångspunkt i besvarande av frågeställningen. Inom den interna infrastrukturen ses några faktorer, som särskilt viktiga för den strategiska flexibilitetens upprätthållande i organisationen. Organisationens medelstora organisationsstorlek möjliggör korta informationsvägar, därtill har verksamheten dessutom en tydlighet i regler och rutiner. Vidare beskrivs en mer långsiktig budget samt prognos, likaså goda tekniska förutsättningar samt den digitaliserade verksamheten som viktiga delar i den interna infrastrukturen. Inom den andra frågeställningen ses tyngdpunkten, vid de internt avgörande aspekterna samt de extern efterfrågade förmågorna. De båda med utgångspunkt och hänsyn tagen till den plötsliga kris som Covid-19 medfört, i den sedan tidigare upprättade verksamhetsplanen. Som internt avgörande aspekter pekar studien på den kulturellt inriktade styrningen, samt arbetet inom ledning och krisledningen. Inom den kulturellt inriktade styrningen, ligger ett tydligt fokus på en prestigelös miljö innehavande en genomsyrande kvalitetsaspekt. Medan lednings- samt krisledningsarbetet, beskrivs av resursallokering och prioritering. Ytterligare beskrivs de tydligt externt efterfrågade förmågorna, bestående av förmågan att inte ta beslut för beslutens skull samt bibehållandet av ett "good enough"-tänk. Därigenom påverkar en plötslig samhällskris likt Covid-19 en pågående verksamhetsprocess, genom en generellt sett accelererande effekt. Mycket tack vare ett sammanfallande av dess sedan tidigare etablerade strategiska utgångspunkt, samt systematiskt flexibla krishantering. Tillkommande ska det digitaliserade bidraget, förstås utgöra en helt avgörande grund i hanterandet av situationen.

6.2 Studiens bidrag

Studien kompletterar tidigare forskning som bedrivits genom att på ett än mer konkret sätt, visa på vad som kan ligga till grund för en långsiktigt hållbar organisation. En långsiktig hållbarhet med rum för både stabilitet samt strategisk flexibilitet. Tidigare forskning har framförallt genom en uppdelad diskussion, belyst vikten av en organisations stabilitet samt strategiska flexibilitet. Där strategisk flexibilitet, har diskuterats utifrån synen om vad den faktiskt innebär. Denna studie kopplar emellertid samman de bägge perspektiven och bidrar med att exemplifiera kring vad som lägger grunden för en organisatorisk stabilitet, samt möjliggörandet av den strategiska flexibiliteten. Närmare förstås den organisatoriska stabiliteten utifrån en intern infrastruktur, samt

en strategisk flexibilitet. Där den strategiska flexibiliteten förstås utifrån faktorerna, aspekter samt förmågor.

Studien lämnar ytterligare ett bidrag, i form av att visa på hur en organisation för högre utbildning kan arbeta förebyggande, för att förbereda verksamheten inför en oförutsedd kris. Såväl som hur en högskola kan arbeta under en pågående kris, dels gällande hantering av krisen, dels för att genom krisen möjliggöra ett bibehållande av ett strategiskt och långsiktigt fokus. Diskussionen kring stabilitet och strategisk flexibilitet har tidigare framförallt förts med utgångspunkt från den privata sektorn, i motsats till denna studie som utgår från en statlig myndighet för högre utbildning. Därtill har de studier som bedrivits inom högskolor och universitet, snarare tagit ett utbildningsperspektiv än likt denna studie, ett ledningsperspektiv.

6.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie har genomförts i en enskild organisation. För att få ett bredare perspektiv kring studiens frågor, skulle framtida forskning kunna ske inom flera organisationer. Detta för att upprätta en jämförande bild av vad som ses skapa en strategisk flexibilitet i en organisation, samt på vilket sätt dessa kan skilja sig åt. Ytterligare förslag till vidare forskning, ses utgöra en djupare studie av vilken påverkan Covid-19 innehaft på en organisations verksamhetsplan. Detta med utgångspunkt tagen i en djupare analys, vilken skulle kunna möjliggöras då krisen kan ses som avslutad och alla data och perspektiv kan sammanställas. Exempelvis skulle en mer ingående analys kunna genomföras kring digitalisering, med utgångspunkt tagen i huruvida krisen bidragit till en mer digitaliserad sektor.

Referensförteckning

- Amick, M. (2019). *The Impact of 1:1 Technology Initiatives on Lesson Planning*. (Doctoral dissertation, Duquesne University). Hämtad från 2020-04-21 från <https://dsc.duq.edu/etd/1757/>
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl.). Liber.
- Burns, J., & Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Ekonomistyrning. (2020). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2020-04-22 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomistyrning>
- Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega*, 28(4), 373–384.
- Hrastinski, S. (2018). *Digitalisering av högre utbildning* (1: a uppl.). Studentlitteratur.
- Högskolan Väst. (2019a). *Lärosätessgranskning - Självvärdering*. Hämtad 2020-05-12 från https://www.hv.se/globalassets/dokument/sjalvvardering_hogskolan_vast_forskning.pdf
- Högskolan Väst. (2019b). *Årsredovisning 2019*. Hämtad 2020-04-22 från <https://www.hv.se/globalassets/dokument/styra-och-leda/arsredovisning-2019>
- Högskolan Väst. (2019c). *Övergripande verksamhetsplan 2020–2022*. Högskolan Väst.
- Högskolan Väst. (2020a). *Arbetsintegrerat lärande är vår profil*. Hämtad 2020-04-17 från <https://www.hv.se/arbetsintegrerat-larande/om-arbetsintegrerat-larande/>
- Högskolan Väst. (2020b). *Kvalitetsarbete*. Hämtad 2020-04-21 från <https://www.hv.se/om-oss/vision-strategier-och-satsningar/kvalitetsarbete/>
- Högskolan Väst. (2020c). *Organisation*. Hämtad 2020-05-12 från <https://www.hv.se/om-oss/organisation/>
- Högskolan Väst. (2020d). *Så hanterar vi situationen kring Corona*. Hämtad 2020-04-27 från <https://www.hv.se/om-oss/kris-och-beredskap/rekommendationer-kring-corona-viruset/>
- Högskolan Väst. (2020e). *Vision och strategisk plattform*. Hämtad 2020-04-21 från <https://www.hv.se/om-oss/vision-strategier-och-satsningar/vision-och-strategisk-plattform/>

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning* (1: a uppl.). Studentlitteratur.

Lindholm, C. (2020). Digitalisering. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2020-04-21 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>

Lindström, K. (2019, 16 maj). Gör om, gör rätt - offentlig sektor fel ute i digitaliseringen. *Computer Sweden from IDG*. Hämtad från <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.719026/offentlig-sektor-fel-digitalisering>

Magnusson, J. (2020, 21 april). *Digitalisering som balansering* [Video]. GU Play. Hämtad 2020-04-22 från https://play.gu.se/media/Digitalisering+som+balansering/0_5az73wo4

Martinez, F. (2019). Process excellence the key for digitalisation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1716-1733.

Merchant, K., Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems* (4th ed.). Pearson.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

Ollerstam, O., Trygg, S. (2020). Covid-19. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2020-06-05 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/covid-19>

Orr, D., Weller, M., & Farrow, R. (2019). How is Digitalisation Affecting the Flexibility and Openness of Higher Education Provision? Results of a Global Survey Using a New Conceptual Model. *Journal of Interactive Media in Education*, 2019(1).

Patel, R., Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Power, M. (2015). How accounting begins: Object formation and the accretion of infrastructure. *Accounting, Organizations and Society*, 47(C), 43-55.

Regeringskansliet. (u.å). *Digitaliseringsstrategin*. Hämtad 2020-05-18 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/>

Sahlin, K., & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). *Kollegialitet: En modern styrform* (1a. uppl.). Studentlitteratur.

Shimizu, K., & Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

SCB, Statistiska Centralbyrån. (2020-04-02). *Då ser vi coronaeffekterna i statistiken: pressmeddelande*. Hämtad 2020-04-17 från <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/da-ser-vi-coronaeffekterna-i-statistiken/>

TeQflo. (2019). *Vad är digitalisering - viktiga begrepp och förståelse*. Hämtad 2020-04-21 från <https://www.teqflo.com/refleqt/vad-%C3%A4r-digitalisering-viktiga-begrepp-och-f%C3%B6rst%C3%A5else>

Tømte, C., Fosslund, T., Aamodt, P., & Degn, L. (2019). Digitalisation in higher education: Mapping institutional approaches for teaching and learning. *Quality in Higher Education*, 25(1), 98-114.

Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide A

Inledande info till respondent:

Tack så mycket för att du valt att hjälpa oss med en intervju. Intervjun äger rum under 30–45 minuter. Frågorna som syftar till att täcka in ämnesområdena digitalisering samt ekonomistyrning tillhandahålls nedan. Tanken är att vi genom en god variation av respondenternas arbetsroller samt kompetenser, kommer att uppnå en bra helhetsbild av organisationen ur ett ledningsperspektiv. Studien undersöker hur en bestående verksamhetsplan med ovan nämnda ämnesområden påverkas av en kris likt Covid-19. Vidare skrivs uppsatsen inom Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är en offentlig handling som kommer att publiceras.

Bakgrundsbeskrivning

I syfte att uppnå en bra helhet, ställs inledande frågor angående arbetsroll samt organisation. Vänligen observera efterfrågan om kortare svar.

1. Hur skulle du beskriva Högskolan Väst som organisation samt dess organisationsstruktur?
2. Hur länge har du arbetat på Högskolan Väst och vad utgör din arbetsbeskrivning?
3. Hur har din dagliga arbetsprocess påverkats av krisen Covid-19?

Definition av övergripande ämnesområden

I syfte att uppnå en övergripande helhetsbild av hur organisationen ser på ämnesområdena.

1. Vad innebär digitalisering och ekonomistyrning för dig och på vilket sätt kommer du i kontakt med dessa i din arbetsroll?

Den aktuella styrningen

I syfte att få en övergripande bild av hur styrningen inom organisationen lägger grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19.

1. Vad är din uppfattning om verksamhetens övergripande styrning?
2. Hur upplever du att styrningen har lagt grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19. Har en anpassning av styrningen skett, i så fall på vilket sätt?

Intern infrastruktur och rutiner

I syfte att få en förståelse för den grund organisationen står på.

1. Förutsatt att det finns interna rutiner. Vilka faktorer skulle du säga utgör en viktig grund för organisationens stabilitet, flexibilitet och kvalitet?

I verksamhetsplanen för 2020–2022 ingår att samtliga utbildningsprogram samt högskolans prioriterade samarbetspartners ska vara AIL-certifierade.

2. Hur arbetar du för att samordna organisationens aktiviteter och verksamhet inom AIL och hur har denna process kommit att påverkas av den aktuella krisen Covid-19?

Digitalisering

I syfte att få en övergripande bild av hur organisationen aktivt arbetar för att bidra till ett allt mer digitaliserat samhälle.

1. Hur ser du på digitaliseringens roll inom organisationen och vilka faktorer ses som viktiga ur ett organisatoriskt ledningsperspektiv?
2. Hur ser du på kopplingen mellan digitaliseringen och AIL samt dess bidrag till samhället?

Sammanfattningsvis

1. Hur skulle du säga att en oförutsedd kris likt Covid-19, påverkar en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?

Bilaga 2 - Intervjuguide B

Inledande info till respondent:

Tack så mycket för att du valt att hjälpa oss med en intervju. Intervjun äger rum under 30–45 minuter. Frågorna som syftar till att täcka in ämnesområdena digitalisering samt ekonomistyrning tillhandahålls nedan. Tanken är att vi genom en god variation av respondenternas arbetsroller samt kompetenser, kommer att uppnå en bra helhetsbild av organisationen ur ett ledningsperspektiv. Studien undersöker hur en bestående verksamhetsplan med ovan nämnda ämnesområden påverkas av en kris likt Covid-19. Vidare skrivs uppsatsen inom Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är en offentlig handling som kommer att publiceras.

Bakgrundsbeskrivning

I syfte att uppnå en bra helhet, ställs inledande frågor angående arbetsroll samt organisation. Vänligen observera efterfrågan om kortare svar.

1. Hur skulle du beskriva Högskolan Väst som organisation samt dess organisationsstruktur?
2. Hur länge har du arbetat på Högskolan Väst och vad utgör din arbetsbeskrivning?
3. Hur har din dagliga arbetsprocess påverkats av krisen Covid-19?

Definition av övergripande ämnesområden

I syfte att uppnå en övergripande helhetsbild av hur organisationen ser på ämnesområdena.

1. Vad innebär digitalisering och ekonomistyrning för dig och på vilket sätt kommer du i kontakt med dessa i din arbetsroll?

Den aktuella styrningen

I syfte att få en övergripande bild av hur styrningen inom organisationen lägger grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19.

1. Vad är din uppfattning om verksamhetens övergripande styrning?
2. Hur upplever du att styrningen har lagt grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19. Har en anpassning av styrningen skett, i så fall på vilket sätt?

Digitalisering

I syfte att få en övergripande bild av hur organisationen aktivt arbetar för att bidra till ett allt mer digitaliserat samhälle.

1. Under 2018–2023 gör Högskolan Väst särskilda satsningar inom bland annat digitalisering, hur arbetar du med det?
2. Hur ser du på digitaliseringens roll inom organisationen och vilka faktorer/prioriteringar ses som viktiga ur ett organisatoriskt ledningsperspektiv?
3. Hur påverkar en krishändelse likt Covid-19, den befintliga digitaliseringsprocessens kvalitet?

Strategisk flexibilitet

I syfte att förstå flexibilitetsfaktorer inom organisationen med bakgrund av AIL som en del av verksamhetsplanen.

1. Vilka faktorer inom verksamhetsplanen ur ett IT-perspektiv skulle du beskriva som strategiskt flexibla och hur har dessa påverkat hanteringen av den aktuella krisen Covid-19?

Sammanfattningsvis

1. Hur skulle du säga att en oförutsedd kris likt Covid-19, påverkar en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?

Bilaga 3 - Intervjuguide C

Inledande info till respondent:

Tack så mycket för att du valt att hjälpa oss med en intervju. Intervjun äger rum under 30–45 minuter. Frågorna som syftar till att täcka in ämnesområdena digitalisering samt ekonomistyrning tillhandahålls nedan. Tanken är att vi genom en god variation av respondenternas arbetsroller samt kompetenser, kommer att uppnå en bra helhetsbild av organisationen ur ett ledningsperspektiv. Studien undersöker hur en bestående verksamhetsplan med ovan nämnda ämnesområden påverkas av en kris likt Covid-19. Vidare skrivs uppsatsen inom Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är en offentlig handling som kommer att publiceras.

Bakgrundsbeskrivning

I syfte att uppnå en bra helhet, ställs inledande frågor angående arbetsroll samt organisation. Vänligen observera efterfrågan om kortare svar.

1. Hur skulle du beskriva Högskolan Väst som organisation samt dess organisationsstruktur?
2. Hur länge har du arbetat på Högskolan Väst och vad utgör din arbetsbeskrivning?
3. Hur har din dagliga arbetsprocess påverkats av krisen Covid-19?

Definition av övergripande ämnesområden

I syfte att uppnå en övergripande helhetsbild av hur organisationen ser på ämnesområdena.

1. Vad innebär digitalisering och ekonomistyrning för dig och på vilket sätt kommer du i kontakt med dessa i din arbetsroll?

Den aktuella styrningen

I syfte att få en övergripande bild av hur styrningen inom organisationen lägger grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19.

1. Vad är din uppfattning om verksamhetens övergripande styrning?
2. Hur upplever du att styrningen har lagt grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19. Har en anpassning av styrningen skett, i så fall på vilket sätt?
3. Hur ser du på balansen inom organisationens ekonomistyrning, dels genom resursallokering, dels genom värdeskapande?

Intern infrastruktur och rutiner

I syfte att få en förståelse för den grund organisationen står på.

1. Förutsatt att det finns interna rutiner. Vilka faktorer skulle du säga utgör en viktig grund för organisationens stabilitet, flexibilitet och kvalitet?
2. Hur ser du på organisationens övergripande verksamhetsplan och vilka delar av processen arbetar du aktivt med att utveckla?

Digitalisering

I syfte att få en övergripande bild av hur organisationen aktivt arbetar för att bidra till ett allt mer digitaliserat samhälle.

1. Hur ser du på kopplingen mellan digitaliseringen och ekonomistyrning? Bidrar digitaliseringen till en effektivare ekonomistyrning?

Sammanfattningsvis

1. Hur skulle du säga att en oförutsedd kris likt Covid-19, påverkar en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?

Bilaga 4 - Intervjuguide D

Inledande info till respondent:

Tack så mycket för att du valt att hjälpa oss med en intervju. Intervjun äger rum under 30–45 minuter. Frågorna som syftar till att täcka in ämnesområdena digitalisering samt ekonomistyrning tillhandahålls nedan. Tanken är att vi genom en god variation av respondenternas arbetsroller samt kompetenser, kommer att uppnå en bra helhetsbild av organisationen ur ett ledningsperspektiv. Studien undersöker hur en bestående verksamhetsplan med ovan nämnda ämnesområden påverkas av en kris likt Covid-19. Vidare skrivs uppsatsen inom Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är en offentlig handling som kommer att publiceras.

Bakgrundsbeskrivning

I syfte att uppnå en bra helhet, ställs inledande frågor angående arbetsroll samt organisation. Vänligen observera efterfrågan om kortare svar.

1. Hur skulle du beskriva Högskolan Väst som organisation samt dess organisationsstruktur?
2. Hur länge har du arbetat på Högskolan Väst och vad utgör din arbetsbeskrivning?
3. Hur har din dagliga arbetsprocess påverkats av krisen Covid-19?

Definition av övergripande ämnesområden

I syfte att uppnå en övergripande helhetsbild av hur organisationen ser på ämnesområdena.

1. Vad innebär digitalisering och ekonomistyrning för dig och på vilket sätt kommer du i kontakt med dessa i din arbetsroll?

Den aktuella styrningen

I syfte att få en övergripande bild av hur styrningen inom organisationen lägger grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19.

1. Vad är din uppfattning om verksamhetens övergripande styrning?
2. Hur upplever du att styrningen har lagt grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19. Har en anpassning av styrningen skett, i så fall på vilket sätt?

Intern infrastruktur och rutiner

I syftet att få en förståelse för den grund organisationen står på.

1. Förutsatt att det finns interna rutiner. Vilka faktorer skulle du säga utgör en viktig grund för organisationens stabilitet, flexibilitet samt interna/externa kvalitet?
2. Hur påverkas kvalitetsarbetet av en aktuell kris likt Covid-19?
3. Hur arbetar ni med utvecklingen av det strategiska årshjulet i syfte att uppnå ett bättre ledningssystem samt en harmonisering inom organisationen?

Digitalisering

I syfte att få en övergripande bild av hur organisationen aktivt arbetar för att bidra till ett allt mer digitaliserat samhälle.

1. Hur ser du på digitaliseringens roll inom organisationen och vilka faktorer ses som viktiga ur ett organisatoriskt ledningsperspektiv?

Sammanfattningsvis

1. Hur skulle du säga att en oförutsedd kris likt Covid-19, påverkar en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?

Bilaga 5 - Intervjuguide E

Inledande info till respondent:

Tack så mycket för att du valt att hjälpa oss med en intervju. Intervjun äger rum under 30–45 minuter. Frågorna som syftar till att täcka in ämnesområdena digitalisering samt ekonomistyrning tillhandahålls nedan. Tanken är att vi genom en god variation av respondenternas arbetsroller samt kompetenser, kommer att uppnå en bra helhetsbild av organisationen ur ett ledningsperspektiv. Studien undersöker hur en bestående verksamhetsplan med ovan nämnda ämnesområden påverkas av en kris likt Covid-19. Vidare skrivs uppsatsen inom Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är en offentlig handling som kommer att publiceras.

Bakgrundsbeskrivning

I syfte att uppnå en bra helhet, ställs inledande frågor angående arbetsroll samt organisation. Vänligen observera efterfrågan om kortare svar.

1. Hur skulle du beskriva Högskolan Väst som organisation samt dess organisationsstruktur?
2. Hur länge har du arbetat på Högskolan Väst och vad utgör din arbetsbeskrivning?
3. Hur har din dagliga arbetsprocess påverkats av krisen Covid-19?

Definition av övergripande ämnesområden

I syfte att uppnå en övergripande helhetsbild av hur organisationen ser på ämnesområdena.

1. Vad innebär digitalisering och ekonomistyrning för dig och på vilket sätt kommer du i kontakt med dessa i din arbetsroll?

Intern infrastruktur och rutiner

I syfte att få en förståelse för den grund organisationen står på.

1. Förutsatt att det finns interna rutiner. Vilka faktorer skulle du säga utgör en viktig grund för organisationens stabilitet, flexibilitet och kvalitet?
2. Hur arbetar ni med utvecklingen av det strategiska årshjulet i syfte att uppnå ett bättre ledningssystem samt en harmonisering inom organisationen?

Den aktuella styrningen

I syfte att få en övergripande bild av hur styrningen inom organisationen lägger grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19.

1. Hur skulle du beskriva verksamhetens övergripande styrning?
2. Hur upplever du att styrningen har lagt grund för hanteringen av den aktuella krisen Covid-19. Har en anpassning av styrningen skett, i så fall på vilket sätt?

Strategisk flexibilitet

I syfte att förstå flexibilitetsfaktorer inom organisationen med bakgrund av AIL som en del av verksamhetsplanen.

1. Vilka faktorer inom verksamhetsplanen skulle du beskriva som strategiskt flexibla och hur har dessa påverkat hanteringen av den aktuella krisen Covid-19?

Digitalisering

I syfte att få en övergripande bild av hur organisationen aktivt arbetar för att bidra till ett allt mer digitaliserat samhälle.

1. Hur ser du på digitaliseringens roll inom organisationen och vilka faktorer ses som viktiga ur ett organisatoriskt ledningsperspektiv?

Sammanfattningsvis

1. Hur skulle du säga att en oförutsedd kris likt Covid-19, påverkar en pågående verksamhetsprocess inom en organisation för högre utbildning?