



**INSTITUTIONEN FÖR
TILLÄMPAD IT**

”ÅH NEJ, INTE ETT TILL VERKTYG ATT HÅLLA KOLL PÅ”

En kvalitativ fallstudie av implementering av digitala verktyg i en stor organisation

Mikael Hermansson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Lärande, kommunikation och IT
Nivå:	Avancerad nivå
År:	2020
Handledare:	Sofia Serholt
Examinator:	Berner Lindström
Rapport nr:	2020:007

Sammanfattning

Digitaliseringen inom arbetslivet har medfört förändringar som både har gett möjligheter och utmaningar, bland annat ett högre tempo och en ökad arbetskomplexitet (Zeike, Choi, Lindert, & Pfaff, 2019). Att vara digitalt litterat i att kunna hantera tekniska verktyg är en viktig del inom många yrken (Martin, 2008). Trots de tekniska verktygens betydelse har bristen på utbildning inom verktygen varit stor (Söderström, 2015). En av svårigheterna som lyfts fram är att trots brist på utbildning förväntas de anställda behärska och använda verktyget.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka utmaningar som finns i att implementera nya tekniska verktyg i en stor offentlig organisation, samt viktiga faktorer för lärande i organisationer. Undersökningen bygger på en kvalitativ studie, med sju personer som har intervjuats. Alla respondenter är verksamma inom en digital arbetsgrupp vid en regional offentlig organisation.

Studiens teoretiska ramverk utgår från digital litteracitet, kunskapsförmedlare, teorier för lärande inom organisationer samt kunskapsdelning och faktorer som försvårar kunskapsdelning i en organisation.

Studiens resultat visar på att möjlighet till utbildning och lärande är avgörande för en hållbar implementering av ett verktyg. Goda rutiner för kunskapsdelning är en betydelsefull faktor för lärande inom organisationen.

Slutsatsen är att stora organisationer behöver planera och introducera verktyg med sikte på att etablera gemensamma grundarbetsätt utifrån organisationens behov. Det kan i sin tur ge en bra kunskapsdelning och samarbete över hela organisationen.

Nyckelord

Digitalisering, kunskapsdelning, digital litteracitet, kunskapsförmedlare, tekniska verktyg.

” Oh no, not one more digital tool to keep track of”

A qualitative case study of the implementation of a new digital tool in a large Swedish organization.

Abstract

Digitization at the workplace has brought about important changes and has materialized in opportunities and challenges, such as a higher work tempo and increased complexity (Zeike, Choi, Lindert, & Pfaff, 2019). In many occupations, to be digitally literate means to be conversant with technical tools (Martin, 2008). Despite the prominence of technical programs, it has been highlighted that lack of tool training is problematic (Söderström, 2015). Employees are expected to master and use programs even when they have not received training.

The purpose of this qualitative study is to analyse challenges relating to the implementation of a new technical program in a large public organization as well as to understand the main factors for learning in organizations. Seven individuals were interviewed, all of whom are active in a digital working group at a regional public organization.

This study is supported by a theoretical framework including digital literacy, knowledge brokering, learning in organizations, and knowledge management.

According to the results in this study, opportunities for education and learning are essential for the sustainable implementation of a program. To improve learning within the organization, it is important to maintain good knowledge management routines.

The conclusion is that large organizations need to plan and introduce tools with a view to establish common basic working methods based on the needs of the organization. This can be key to achieving good knowledge management and collaboration throughout the organization.

Keywords

Digitization, knowledge management, digital literacy, knowledge broker

Förord

För några år sen var jag på en föreläsning med en trendspanare som berättade det speciella om processer. I ett samhälle där allt ska gå snabbt så uppskattar vi saker som tar tid, som får växa fram under en process. Jag kan efter den här terminen förstå trendspanarens ord bättre. Det är fascinerande att för några månader sen hade den här uppsatsens första ord inte skrivits. Nu när dessa ord skrivs kan jag äntligen betrakta uppsatsen som *klar*. Känner stor tacksamhet över att se tillbaka på den här processen och ni som har hjälpt mig:

Stort tack till min handledare Sofia som stöttat och kommit med tips som jag inte visste att jag behövde.

Tack till organisationen vars implementeringsprocess jag fått följa inledningen av och respondenterna som ställt upp på intervju. Tack för att ni gett av er tid och ert engagemang, utan er vore det ingen uppsats!

Vill även tacka er alla som har kommit med stöttande ord och visat förståelse under den här processen.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte	4
1.2	Frågeställningar.....	4
1.3	Avgränsningar och förändringar	5
1.4	Bakgrund om organisationen	5
2	Tidigare forskning	7
2.1	Att implementera nya verktyg i organisationer.....	7
2.2	Lärande inom organisationer	10
3	Teori	12
3.1	Digital litteracitet	12
3.2	Kunskapsförmedlare	14
3.3	Lärande inom organisationer	15
3.4	Kunskapsdelning.....	16
3.4.1	Barriärer för kunskapsdelning	16
4	Metod.....	19
4.1	Fallstudie.....	19
4.1.1	Workshoppar.....	20
4.1.2	Intervjuer.....	21
4.2	Urval.....	22
4.3	Analysmetod	22
4.4	Etik.....	24
5	Resultat.....	25
5.1	Lärande av digitala arbetsätt.....	26
5.1.1	Kunskapsdelning.....	26
5.1.2	Anpassa implementeringen för slutanvändare.....	28
5.1.3	Utbildning	30
5.2	Utmaningar med att implementera nya verktyg.....	32
5.2.1	Koppling till andra verktyg.....	32
5.2.2	Organisatoriska utmaningar.....	33

5.2.3	Säkerhet	35
6	Diskussion	37
6.1	Lärande inom organisationer	37
6.1.1	Kunskapsdelning.....	38
6.2	Att implementera nya verktyg i organisationer.....	40
6.3	Metoddiskussion	42
6.3.1	Begränsningar med studien.....	42
7	Slutsats.....	43
7.1	Frågeställning 1: Vilka är utmaningarna med att implementera digitala verktyg i en stor organisation?	43
7.2	Frågeställning 2: Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetssätt? 44	
7.3	Förslag på vidare forskning.....	45
8	Referenser.....	46
9	Bilagor	49
9.1	Bilaga 1: Ordlista för uppsatsen.....	49
9.2	Bilaga 2: Intervjuguide.....	51
9.2.1	Lärande	51
9.2.2	Organisationen och processen	51
9.2.3	Digitala arbetssätt	51
9.2.4	Barriärer	51
9.2.5	Visionen.....	51

1 Inledning

Många tjänster och lösningar som tidigare hanterats på ett analogt sätt hanteras via digitala tjänster nu för tiden. Det kräver förståelse för digitaliseringens utmaningar och möjligheter hos de individer som i sitt dagliga arbete ska använda digitala resurser (Regeringskansliet, 2017).

År 2017 bildades Digitaliseringsrådet på uppdrag av Regeringen för att undersöka vad digitaliseringen innebär och hur den samhällsförändringen bör hanteras och drivas framåt (Regeringskansliet, 2017). Digitaliseringsrådets funktion består av fem delar (Regeringskansliet, 2017:6):

1. Digital kompetens: Att alla har kunskap i hur man använder digitala verktyg och inser vilka möjligheter de digitala verktygen medför. Det handlar dels om tekniska färdigheter, dels att kunna finna, analysera, kritiskt värdera och skapa information i olika medier.
2. Digital trygghet: Att människor, företag och organisationer känner förtroende och tillit vid användning av digitala tjänster. Digital trygghet innebär även det ska vara enkelt att använda digitala tjänster. Denna punkt finns med för att värna om informationssäkerhet och personlig integritet.
3. Digital innovation: Att det finns förutsättningar för att nya eller förbättrade produkter skapas och sprids, som ger värde för samhälle, företag, miljö och människor. Innovation kan nämligen bidra till att lösa samhällsutmaningar.
4. Digital ledning: Verksamheter effektiviseras, utvecklas och får högre kvalitet genom styrning, mätning och uppföljning. Det är inte bara digitaliseringen i sig som ska främjas, utan även hur digitaliseringens möjligheter ska tillvaratas och risker minimeras. Denna punkt finns med för att människor, företag och organisationer ska kunna möta offentliga verksamheter på ett enkelt sätt.
5. Digital infrastruktur: Att det finns en tillgänglig infrastruktur för elektronisk kommunikation för alla. Tillgång till bredband är viktigt för att kunna ta del av samhällets tjänster och utbud.

Nygaard, Bengtsson & Johansson (2002) belyser att den samhällsförändring som digitaliseringen innebär präglar stora delar av samhället. För att upprätthålla sin legitimitet gentemot sin omvärld och sina intressenter behöver offentliga verksamheter och institutioner förändras för att hänga med i samtiden. Därför har sedan 2014 alla län digitala agendor, något som instiftades av Digitaliseringskommissionen, som i sin tur grundades av Regeringen. Den innefattar följande aspekter: att

alla ska ha tillgång till digitalt bredband, vara digitalt kunniga, digitalt ”innanförskap” och utanförskap samt digital kompetens – kort sagt att regionen och dess medborgare ska utvecklas digitalt (SOU: 2014:13).

Denna förändring medför dock vissa problem. Jonas Söderström (2015), som arbetat med användbarhet i digitala verktyg sedan mitten av 1990-talet, menar att sedan IT-system infördes i många organisationer under 1990-talet har problem med stress och psykiska påfrestningar ökat. IT-system är inte den enda faktorn som har påverkat ökningen av stress och ohälsa, utan även omorganiseringar och rationaliseringar. Omorganiseringar görs dock ofta med motivet att tekniska verktyg kan avlasta personalen och underlätta arbetsuppgifter. Men undersökningar från användare visar snarare på att verktygen är svåra att lära sig, att nyttan inte är självklar, att verktygen är dåligt anpassade till verksamheten, att de kräver nya arbetsinsatser och att utbildning i verktygen är bristfälliga. Sammanfattningsvis är en orsak till att stressen ökat en kombination av det löfte om effektiviseringar som verktyg inte infriade och den ökade belastningen från teknik. Samtidigt går vi mot en utveckling där digitaliseringskraven ökar (Söderström, 2015:138ff).

I en intervjustudie av Rintala & Suolanen (2005) har journalister kommenterat sina förändrade arbetsvillkor i och med digitaliseringen. Till en början, innan de lärt sig hantera verktyget, ansåg de att kvaliteten blev sämre. De menade även att digitaliseringens förändringar medförde stor stress, i att behöva lära ett nytt verktyg. Lärandet skedde inte genom någon formell utbildning, utan var istället en kontinuerlig och integrerad del i arbetet. Det förhållningssättet sågs av respondenterna både som en motiverings- och stressfaktor. Det motiverande var att de fick lära i egen takt allt efter som, men också stress i att inte veta hur mycket man borde göra. Därför menar Rintala & Suolanen (2005) att implementeringar bör införas med hänsyn utifrån de anställdas arbetsmotivation och förmågor. Det är av betydelse att det säkerställs att den anställde får möjlighet till utbildning för en god implementering.

Johansson (2017) har undersökt implementeringen av tekniska verktyg i ett svenskt industribolag. Den undersökningen visar att det är betydelsefullt att ledningen förbereder de anställda på förändringar som väntar, för att de anställda kommer att spela en viktig roll i att implementeringen blir smidig. Att berätta om varför förändringen genomförs och bygga en stark drivkraft om det inom organisationen beskrivs som ett bra tillvägagångssätt. Johansson (2017) ser i sin studie att digitalisering kan innebära organisatoriska förändringar och förändrade arbetsätt, därför är det viktigt att parallellt med den processen även identifiera och arbeta med sin företagskultur. Att det kan vara ett sätt att undvika att det känns som att allting förändras, för att de anställda ska känna trygghet.

Löfgren (2007) insåg genom sin forskning att det var svårt för offentliga organisationer att få de visioner och styrdirektiv som beslutats på statlig nivå att implementeras på lokal nivå. Att strukturer inom offentliga organisationer varierade, varpå det fanns skillnader i genomslagskraft och utfall för digitaliseringen. Ytterligare problem var att visionerna varit så diffusa att de som fick i ansvar att jobba efter visionerna inte visste vad målet var. Det räcker inte enbart med visionsdokument för att lyckas med att digitalisera verksamheten, utan det behövs fler åtgärder (Löfgren, 2007; Cijan, Jenič, Lamovšek & Stemberger, 2019). Löfgren (2007) belyser att det finns tre problemställningar som framkommer i offentliga organisationers arbete med digitaliseringen: Det första är tillgänglighetsproblematiken, i att det finns en ambition att tillgängliggöra information för alla medborgare via digitala kanaler, samtidigt som alla inte använder digitala tjänster. Det andra handlar om rationaliseringsmål, att digitaliseringen drivs för att effektivisera interna processer i offentlig verksamhet, för att öka medborgarnytta. Samtidigt har ledningen ambitioner att kostnaderna för medborgarnytta ska minska. Det tredje handlar om utvärdering av inköp och program, där offentlig verksamhet utvärderas efter vilka satsningar som görs. Inköp av IT-system och kommunikationstjänster tenderar att bli de sätt som digitaliseringen följs upp. Det kan göra att fokus förskjuts från användningsområden som egentligen ska stödjas, som medborgerliga eller verksamhetsmässiga nyttor.

Fackförbundet Unionen har under flera år gjort undersökningar av IT-miljön för tjänstemän i privat sektor. De undersökningarna visar att tjänstemän blir mer och mer missnöjda med sina IT-system. År 2007 var hälften av de tillfrågade nöjda med införandet av IT-system, att de hade fått tillräcklig information och utbildning samt att de haft tillräckligt med inflytande över systemen. Året efter, 2008, hade missnöjet hos tjänstemännen med IT-systemen växt markant. Till exempel hade andelen som instämde i att "IT-systemet minskar stress och strul i mitt arbete" fallit från 47 till 36 procent. Liknande trender har setts även för senare år, det är inget problem som avstannat (Söderström, 2015:147f). Zeike, Choi, Lindert, & Pfaff (2019) menar att det finns förväntningar hos användarna att IT-system ska vara lika lättanvända, snyggt designade och kraftfulla som program man använder privat, som Gmail, Facebook och Dropbox. Zeike et al. (2019) betonar att det är en av de största utmaningarna som ledningsgrupper står inför, att det finns ett tryck för organisationers system att hålla jämna steg med den senaste tekniken. Den här pressen medför att en del chefer har lågt psykiskt välbefinnande, enligt Zeike et al. (2019), för att de måste driva digital utveckling inom organisationen och fatta svåra beslut med långtgående konsekvenser. Om det dessutom är en stor arbetsplats samt komplexa processer och beslutsvägar så blir det ännu högre press på ledningen (Zeike et al., 2019).

När nya IT-system implementeras är det populärt att kalla dess problem för ”barnsjukdomar”, enligt Söderström (2015). I vanliga fall har barnsjukdomar dock ett förlopp på 1–2 veckor, för IT-system kan det ligga på ett par års tid. Söderström (2015) menar att användare behöver ställa tuffare krav på förändringar. Han belyser att nyckeln för en lyckad implementering är att ta hänsyn till användarna, vad de behöver och vad de vill att programmet ska användas till. Om användarna själva ser nyttan med IT-systemet för sitt eget arbete kommer de att använda systemet spontant och entusiastiskt. Om de inte gör det är risken stor att de kommer undvika systemet och lösa sina uppgifter på ett annat sätt (Söderström, 2015:150ff, 224).

Sammanfattningsvis har digitaliseringen medfört förändringar som både har lett till möjligheter och utmaningar, bland annat snabba tekniska förändringar och en ökad arbetskomplexitet (Zeike et al., 2019). Trots den förändring som digitaliseringen innebär har tekniska verktyg ofta bara släppts utan någon utbildning, där det ligger på slutanvändaren att ta i anspråk av sin arbetstid (eller fritid) för att lära sig att hantera ett nytt verktyg. Det finns ett behov av utbildning i verktyg för att minska stress och för att slutanvändarna ska bli övertygade om att förändringen kommer underlätta deras arbetsvardag. Det är betydelsefullt med forskning för att få fler organisationer att inse betydelsen av utbildningar. Jag har förhoppningar om att min studie kan bidra till det, till relevant forskning för organisationer utifrån en svensk kontext.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka möjligheter och utmaningar för digitala verktyg att implementeras och läras ut i en stor organisation. Detta görs utifrån tidigare forskning och genom ett lokalt exempel med personer som arbetar med digitaliseringsfrågan.

Studien följer ett specifikt fall där man särskilt arbetar med utbildning av personal. Målet med studien är att förstå vilka faktorer som är viktiga vid implementeringar av nya tekniska verktyg i en komplex organisation, samt vad som är viktigt för organisationer vid lärande av verktyg.

1.2 Frågeställningar

1. Vilka är utmaningarna med att implementera digitala verktyg i en stor organisation?
2. Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetsätt?

1.3 Avgränsningar och förändringar

Den undersökta organisationens mål var att implementera Microsoft Teams under våren, under tiden då uppsatsen gjordes. Förhoppningen var först att kunna följa hela införandeprocessen. Men coronapandemin och byråkratiska regler som hindrar pilotgrupper gjorde att implementeringen blev framskjuten. Därav har jag anpassat min studie till att än mer fokusera på utmaningar med att implementera digitala verktyg i en stor offentlig organisation.

1.4 Bakgrund om organisationen

För den här undersökningen har jag varit i kontakt med en digital arbetsgrupp vid en offentlig regional organisation. Den undersökta organisationen är en stor organisation och dess verksamhet rymmer de uppdrag som finns på svensk landstingsnivå. Därav jobbar personer inom bland annat sjukvård, kollektivtrafik, regionutveckling och kultur i organisationen. Den digitala arbetsgruppen jobbar med att utveckla digitaliserade arbetssätt. Organisationen är vid uppsatsens skrivande i en process att implementera verktyget Microsoft Teams. Tidigare har olika avdelningar haft sina egna verktyg som de jobbat med. Förhoppningen med att alla avdelningar har samma verktyg är att hitta bättre sätt att samarbeta och rutiner för kunskapsdelning.

Målet är att Microsoft Teams ska ersätta e-postgrupper, intern e-post och stödja dokumenthantering. Tillsammans med verktyget Microsoft Yammer är önskemålet att stuprören ska minskas, att det ska bli ett forum för kommunikation med andra avdelningar. Ifall man är intresserad av ett visst ämne, kan man starta upp eller ansluta till grupper om det. Microsoft Yammer beskrivs som ett öppet digitalt fikarum.

Den undersökta organisationen har ett visionsdokument, en digital agenda. Där beskrivs vilka förväntningar organisationen bygger på digitaliseringen:

- Att minska administrativt dubbelarbete.
- Att öka antalet distansmöten, för att minska antalet resor.
- Digital tjänst som möjliggör nya arbetssätt för bättre offentlig service, förhoppningsvis till lägre kostnader.
- Effektivisering genom att använda gemensamma verktyg.

Det finns även en del utmaningar som härrör med digitaliseringen: att införa nya IT-stöd och nya arbetssätt kan vara krävande för en del individer. Digital delaktighet innebär att alla ska hitta bra och stimulerande arbetsuppgifter. Digitaliseringen ska heller inte innebära att människor stressas till psykisk ohälsa, utan det skall

vara ”digitalisering i människans tjänst”. Även informationssäkerhet får nya dimensioner när allt mer information blir digitaliserad.

För att implementera nya digitala verktyg använder den undersökta organisationen en modell för digitalt lärande, som utgår från att personer i ledningsfunktion utbildas av en extern grupp. Ledningspersonerna ska i sin tur sedan förankra verktyget hos sina anställda.

2 Tidigare forskning

2.1 Att implementera nya verktyg i organisationer

Den digitala arbetsmiljö som många idag arbetar inom är något som användarna bara förväntas klara av att hantera väl. Jonas Söderström (2015) belyser att utbildning i IT-system ofta är bristfällig. En undersökning bland administratörer vid tekniska högskolor visade att endast en av drygt 40 personer hade fått utbildning i verktyg som de använder dagligen. Söderström menar att för många går det att jobba utan utbildning, men det blir inte lika smidigt mot hur det hade kunnat vara, i att använda enkla snabbkommandon och andra tidssparande funktioner. Exempelvis visade Söderströms (2015:116) undersökning att det endast var en liten andel som behärskade grundläggande funktioner som att boka möten via kalenderprogrammet.

Bristfällig projektledning och en naiv övertro till tekniken är en orsak till att det inte sker någon utbildning inom IT-program. Ont om tid och pengar är ofta själva huvudorsaken till att man drar in på utbildning i datorverktygen. Det leder till följande bortförklaringar från ledningshåll i organisationer (Söderström, 2015:118ff): (1) ”den nya generationen kan det här med datorer, de har spelat datorspel sedan de var små”. Söderström (2015) poängterar dock att det inte är någon garant för att de kan just det verktyget som används inom organisationen. (2) En annan bortförklaring är ”det här är bara ett litet system”. Ofta blir ett program ett i raden av många ”små system” som redan används och det blir en utmaning att integrera det. (3) Finns även ett problem i att de som jobbar med ett program under längre tid – för att utveckla det, utvärdera, köpa in, anpassa eller införa det – underskattar hur krångligt det är för en ny användare att förstå programmet. Fenomenet kan beskrivas som ”förkunskapens förbannelse”. Söderström (2015) exemplifierar fenomenet med ett experiment av den amerikanska psykologen Elizabeth Newton. Hon delade upp en grupp i ”knackare” och ”lyssnare”. Den ena gruppen skulle knacka en välkänd melodi (till exempel *Happy Birthday To You*), den andra gruppen skulle lyssna och försöka lista ut vilken låt det handlade om. ”Knackarna” trodde att lyssnarna skulle lista ut vilken melodi det var i 50 procent av fallen, medan resultatet visade att det endast var drygt två procent som kunde lista ut vilken låt som knackades fram. ”Knackarna” hörde sången i huvudet och kunde inte föreställa sig hur svårt det skulle vara att identifiera rytmen, utan den förkunskap de själva hade. Det här fenomenet kan kopplas samman till ”Theory of mind”, vilket handlar om vår förmåga att dra slutsatser om vad andra tänker och känner, för att kunna förklara

och förutsäga beteenden. Den förmågan är betydelsefull för ett bra samarbete, för att kunna nå en gemensam förståelse och behärska komplexa sociala interaktioner (Chandler & Munday, 2020). (4) Ytterligare en bortförklaring är ”programmet är så lätt att det inte behövs någon utbildning”. Söderström (2015) betonar att det är en åsikt som beställare kan ha, men den personen är ofta distanserad från själva verksamheten och har följaktligen inte kunskap om hur komplext det verkliga arbetet är.

Shahlaei, Rangraz & Stenmark (2017) har gjort en undersökning om hur digitaliseringen har påverkat kompetensbildningen, genom att intervjua kommunikatörer. Där kom de fram till att digitaliseringen i viss mån kräver nya kompetenser. De tidigare kompetenserna är fortfarande en grund, men behöver utvecklas i och med digitaliseringen. Därav har arbetsmetoderna inte förändrats i grunden, men anpassats efter den digitala utvecklingen.

Öri & Szabo (2018) framhåller att organisationer som mognat digitalt har utvecklat digitala strategier för att förändra verksamheten. Framgångsfaktorer för de digitala strategierna har varit:

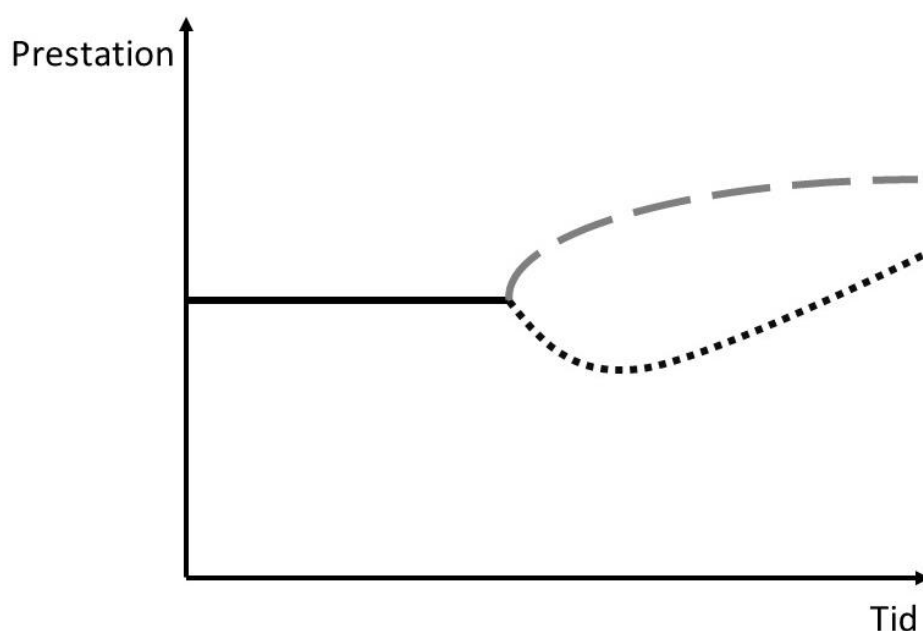
- Ett starkt ledarskap
- Möjlighet till smidiga och skalbara lösningar för tekniska innovationer.
- Kontinuerligt se över det digitala landskapet för att hämta in och utveckla de senaste lanseringarna.

Öri & Szabo (2018) beskriver att utmaningar med digitaliseringen är höga kostnader för utveckling av digitala verktyg samt att anpassa nya verktyg till redan befintliga inom organisationen.

När ett verktyg införs, är det inte bara ett nytt verktyg och arbetssätt man måste lära in, utan även lära av det gamla. När vi byter verktyg eller arbetssätt kommer prestationen (effektiviteten) alltid att gå ner inledningsvis, för att sedan, förhoppningsvis, vända uppåt och bli mer effektivt än det tidigare verktyget (Se figur 1). Om det nya verktyget är användarvänligt – lätt att hantera och lätt att förstå – kommer perioden då effektiviteten går ner att bli kort och inte så djup. Ifall övergången stöter på problem blir den dessvärre besvärlig. Söderström (2015) ger exempel på att det nya verktyget har ett snabbkommando som också fanns i det gamla, men ger en helt ny funktion i det nya verktyget. Söderström (2015) ser en brist i att ledningar inte erkänner att det kommer bli jobbigt under en period, trots att det är ett reellt problem. Genom att öka transparensen menar Söderström (2015) att förtroendet för ledningen skulle bli högre, att bara idealisera verktyget ger en felaktig bild. Transparens kan bidra till mer tålamod hos användarna när ett nytt verktyg känns krångligt, långsamt och sämre än det förra verktyget. Om det är för krångligt kommer användarna att hitta sätt att kringgå det nya verktyget, genom att ignorera det eller jobba

vidare i det gamla verktyget. Slutanvändarna har ett fokus på att utföra sitt jobb, inte på att utforska och använda digitala verktyg. Om verktyget inte är enkelt att använda kommer det inte att ses som ett hjälpmedel (Söderström, 2015:123ff).

Implementeringskurvan (figur 1) visar på skillnader i uppfattning om känslan vid implementeringar av IT-system. Den gråa streckade kurvan visar leverantörernas och ledningens uppfattning, att med det här verktyget blir det ”enklare, snabbare och bättre”. Medan den svarta prickade linjen visar användarnas uppfattning vid bra implementeringar. Först blir det krångligt, långsamt och sämre för en stund. När man väl lärt sig verktyget blir det bättre och man inser att det nya verktyget är bättre än det tidigare. Om verktyget upplevs som lätt att hantera och förstå kommer svackan nedåt att bli kort och inte så djup. Om övergången är besvärlig medför det istället att nedgången blir lång och djup (Söderström, 2015:123ff).



Figur 1: Implementeringskurvan (Söderström, 2015:125).

Ett digitalt verktyg som implementeras över en hel organisation blir en teknisk infrastruktur, som hela organisationen behöver förhålla sig till. Guribye (2015:186) menar att en infrastruktur påverkar och möjliggör för en verksamhet inte bara teknologiskt, utan även utifrån fysiska och sociala aspekter. Fysiska resurser handlar bland annat om att hitta förvaringsutrymmen för tekniken. Teknologiska resurser handlar om tillgång till elektricitet och wifi. Sociala resurser tar upp människoperspektivet, att gruppen är redo och kompetenta att kunna använda infrastrukturen på ett bra sätt, att det faktiskt underlättar deras arbete – istället för att det leder till merjobb. Infrastruktur i det här sammanhanget handlar alltså om att se informati- onstekniska verktyg som delar i en större helhet.

Implementeringen av ny teknik påverkar organisationer på flera sätt, både fysiskt, psykiskt och miljömässigt (Cijan et al., 2019). Syftet med informations- och kommunikationsteknologin är att göra uppgifter lättare och snabbare, men snarare har det blivit att anställda har fått allt fler uppgifter att göra. Ledningar kan stötta för att eliminera riskerna att de anställdas situation försämras av digitaliseringen. Cijan et al. (2019) menar att digitaliseringen har ökat tempot i samhället, vilket gett upphov till en snabbare rytm, med färre pauser, mer ”multitasking” och högre tidspress. Digitaliseringen har även gett upphov till flexibilitet, i att många exempelvis kan jobba hemifrån. Cijan et al. (2019) menar att den här flexibiliteten samtidigt har medfört att gränserna mellan arbete och fritid suddats ut, vilket kan medföra att de anställda har mindre möjligheter att återhämta sig från arbetsrelaterade ansträngningar. Det är en stressfaktor i att det kan finnas förväntningar från kollegor och organisationens målgrupp att alltid vara tillgänglig.

2.2 Lärande inom organisationer

En nödvändig del i implementeringar är *tidig och intensiv slutanvändarutbildning* (EUT, *early and intensive End-User Training*). EUT beskrivs som en utbildning till slutanvändare för att de effektivt ska använda datorprogram. En lyckad implementering är beroende av en god organisation och struktur från en aktiv och stöttande ledning, särskilt när det gäller användare med liten datorvana, menar de Waal och Batenburg (2012). De menar också att utbildningen bör anpassas efter vilka slutanvändarna är innan den sätts igång. Har användarna till exempel stor eller liten datorvana? För en bra implementering behöver även slutanvändarna själva vara intresserade av att vilja lära sig det nya systemet, att de i ett tidigt skede är positivt inställda till förändringarna som nya system medför. För att få slutanvändarna positivt inställda till förändringarna är det av betydelse att de är engagerade och aktiva i processen. Då är chansen större att de blir positiva till både systemet och utbildningen (de Waal och Batenburg, 2012). I studien hänvisar de Waal och Batenburg (2012) nämligen till forskning som visar på att det finns ett samband mellan aktivt deltagande och engagemang hos slutanvändarna och en positiv inställning till systemet.

Rizoto-Vidala-Pesoa (2018) uppmärksammar i sin artikel att ett vanligt misstag är att externa konsulter inte följer upp implementeringar. Det visar sig bland annat genom att konsulten endast efterlämnar dokument och utbildningsmaterial, som slutanvändarna inte tar del av. Konsulterna misslyckas därmed att få slutanvändarna att förstå varför de ska använda verktyget och att ändra deras inställning. För att undvika det här kan organisationer använda sig av superanvändare. Superanvändare (eller kunskapsförmedlare) är personer inom organisationen med högt förtroende. Konsulterna har kontakt med och utbildar superanvändarna, superanvändarna

anpassar i sin tur lärandet till slutanvändarna och lär ut till dem (Rizoto-Vidala-Pesoa, 2018).

Det finns en problematik vid många implementeringar att användarna och arbetsgivarna har olika bilder av vad utbildning borde vara och vad den borde innehålla. Söderström (2015:260f) menar att det är nödvändigt att slutanvändare och projekt- eller verksamhetsledning har kommit överens om följande innan en utbildning börjar, för att alla ska ha samma förväntningar: (1) att utreda vilken utbildning och stöd som behövs. (2) Hur utbildningen ska genomföras och vad den ska innehålla samt (3) mål och krav (Söderström, 2015:260f). Söderström (2015) poängterar att utbildning är ett pedagogiskt jobb och ska vanligtvis inte skötas av utvecklare eller projektledare. Nyttan med IT uppstår först i användningen, den optimala nyttan är något som får växa fram, i hur verktyget kan anpassas till organisationen.

Söderström (2015:259) förklarar att när ett verktyg införs är kommunikationen mellan projekt och verksamhet viktig. En orsak till att användare blir frustrerade är att de får en skönmålad bild av verktygets funktioner från ledningen. Att användarna är delaktiga i implementeringen är en nyckelfaktor för att de ska ha fortsatt förtroende för projektet. Bra utbildningar utgår från konkreta scenarier och uppgifter som användaren behöver utföra i sitt vardagliga arbete. Inspirationen blir högre hos användarna om de ser verktygets användbarhet. Det är även av stor betydelse att det planeras för en inkörningsperiod med det nya verktyget. Det kan innebära att arbetstakten minskas. Ifall det är svårt att dra ner på arbetstakten menar Söderström (2015) att man bör se över möjligheten att ta in extra personal under implementeringen.

3 Teori

I detta avsnitt presenteras relevanta teorier för implementering av verktyg och lärande inom organisationer. Det fokuserar på digital litteracitet, kunskapsförmedlare, olika aspekter av lärande inom organisationer och slutligen kunskapsdelning samt faktorer som försvårar kunskapsdelning. Dessa perspektiv är synnerligen viktiga för studiens frågeställningar, eftersom alla härrör till att implementera digitala verktyg i en organisation eller lärandeprocessen vid implementeringen. Teorierna ger förståelse för den komplexa processen vid digitalisering, att det inte bara är att starta upp ett nytt verktyg.

3.1 Digital litteracitet

Begreppet digital litteracitet myntades av Paul Gilster (Martin, 2008); med det menar han förmågan att förstå och använda information i digitala format samt att kritiskt granska informationen och dess källor. I ett vidare perspektiv menas förmågan att skaffa, hantera, dela och skapa information och kunskap. Gilster betonar att digital litteracitet inte endast handlar om förmågan att förvärva information, utan att digital litteracitet får sitt värde när man applicerar informationen. En viktig färdighet för digital litteracitet är därför att kritiskt kunna granska den framsökta informationen, det beskrivs som en viktigare faktor än teknisk kompetens. Visserligen förutsätter digital litteracitet teknisk kompetens, men i förmågan att använda verktyget effektivt är det avgörande att kunna vara källkritisk. Hög förmåga av digital litteracitet visar sig genom förvärv av förbättrade färdigheter i problemlösning, kritiskt tänkande, kommunikation och samarbete (Martin, 2008).

Följande kriterier benämns av Martin (2008) som viktiga kännetecken för digital litteracitet:

- Anpassning av sina arbetsuppgifter och vardagssysslor efter digitaliseringen samt utföra tjänster via internet, som bankärenden och parkeringsavgifter.
- Det digitala lärandet är en livslång process som utvecklas i takt med att individens livssituation utvecklas. Därav är behovet av digital litteracitet beroende av livssituationen.
- Digital litteracitet involverar förvärv och användning av kunskap, tekniker och attityder. Det inkluderar förmågan att planera, genomföra och utvärdera digitala handlingar i lösningen av uppgifter.
(Martin 2008:166)

Digital litteracitet kan sammanfattas i att använda digitala verktyg för att identifiera, få tillgång till, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser. Det innebär förmågan att konstruera ny kunskap, att skapa och kommunicera med andra för att möjliggöra konstruktiv social handling, samt att reflektera över processen. Att vara medveten om och kunna använda digitala medel för att säkra och stödja ens egen identitet är också något som menas med att vara digitalt litterat (Martin, 2008).

Digital litteracitet kan delas upp i tre nivåer:

Nivå 1: Digital kompetens (kunskaper, attityd, inställning)

Nivå 2: Digital användbarhet (tillämpning)

Nivå 3: Digital transformation (innovation, kreativitet)

”In communities of practice, learning becomes a communal activity intimately linked with everyday practice. Digital usages become embedded within the understandings and actions which evolve within the community and cause the community itself to evolve; hence, the community of practice is also a community of learning” (Martin, 2008:172.). Om digital användbarhet, att när grupper testar verktyg tillsammans medför det en form av lärande. Det härrör med kollektivt lärande, som Larsson (2018) beskriver som ”en process där individer i det dagliga arbetet utvecklar en kompetens i samverkan med andra, och samordnar och integrerar detta lärande till nya gemensamma handlingsstrukturer i sitt arbete” (Larsson, 2018:402). Kollektivt lärande är inte enbart beroende av kunskapen som finns hos den som utbildar, utan även av de kollektiva och individuella föreställningar som finns hos användarna i organisationen. Lärandet är med denna definition starkt förknippad med utvecklingen av organisationen. För denna studie använder den undersökta organisationen detta koncept, att utbilda en sponsorgrupp som i sin tur utbildar slutanvändare.

Vad som menas med digital kompetens är en omtvistad fråga. Begreppets innebörd är i ständig förändring. Ilomäki, Paavola, Lakkala & Kantosalo (2016:671) konstaterar att det handlar om fyra huvudteman. Dessa fyra teman får tillsammans en samhällselig dimension, i att skapa en digital kultur som en del av ett inkluderande demokratiskt samhälle:

1. Tekniska färdigheter och metoder, som tillämpas för att använda ett digitalt verktyg, teknik, system eller programvara.
2. Förmågan att praktiskt använda och tillämpa digitala verktyg på ett meningsfullt sätt inom studier, arbete och i vardagslivet.

3. Förstå generella fenomen inom digital teknik, som tekniska begränsningar, ett källkritiskt förhållningssätt, insikt kring faktorer för hur digitala miljöer byggs upp.

4. Motivation att delta och engagera sig i den digitala kulturen, om förmågan att se möjligheter i den digitala miljön. En förmåga som stämmer väl in med kunskapsförmedlare, som presenteras härnäst.

Att vara digitalt litterat är en viktig del av det lärande jag vill studera, eftersom studien följer en process där den förmågan sätts på prov inom organisationen.

3.2 Kunskapsförmedlare

Begreppet kunskapsförmedlare är relevant för uppsatsen eftersom den undersökta organisationens sponsorgrupp fungerar som kunskapsförmedlare. En kunskapsförmedlare (kan antingen vara person, grupp eller organisation) är en mellanhand mellan avsändare och målgrupp, vars uppdrag är att se till att informationen som når målgruppen är väl tillämpad. Att underlätta kunskapsutbyte och kunskapsdelning inom organisationer, nätverk och för intressenter är uppgifter som hör till kunskapsförmedlare. Kunskapsförmedlare är ofta involverade i följande aktiviteter i en organisation (Fischer, Dopson, Fitzgerald, Bennett, Ferlie, Ledger & McGivern, 2016): (1) utvärdera barriärer och hinder för att etablera kunskapsdelning och tillgång till kunskap. (2) Kontrollera och bedöma information och kunskap som är relevant för hela organisationen. (3) Kunskapsförmedlare har även ett lärandefokus, i att vara den som länkar samman och anpassar information från exempelvis forskare, leverantörer och ledare, så att den når målgruppen – medarbetarna på ett relevant sätt. (4) De stödjer även kunskap och kunskapsutveckling samt länkar samman separata aktörer. Till exempel stödjer kunskapsförmedlare kunskapsutveckling genom att göra gemensamma undersökningar som är till nytta för både avsändare och målgrupp, vilket i sin tur kan ge en mer ömsesidig förståelse av mål och kulturer.

Fischer et al. (2016) belyser att hängivet engagemang är en viktig faktor hos kunskapsförmedlare. För att kunna mobilisera kunskap mellan nätverk och för att den ska implementeras i praktiska arbetsvardagen. Övriga faktorer för framgångsrika kunskapsförmedlare är (Fischer et al., 2016):

- Kompetens i att anpassa informationen för specifika grupper.
- Bära på en respektfull och icke-dömande attityd.
- Vara en god kommunikatör, i att både skriva och tala med bra förmåga.
- Bra på att nätverka och bilda kontakter med andra människor.
- Ha förståelse för sammanhang, processer och veta vilka som är nyckelpersoner för att kunskapen ska implementeras.

- Strategisk planeringsförmåga och kritiskt tänkande, att tänka ett steg längre och hela tiden ligga ett steg före.

I en vidare bemärkelse är kunskapsförmedlars uppgift att ge organisationer konkurrensmässiga strategiska fördelar, genom att de har tillgång till information från en mängd olika branscher (Fischer et al., 2016).

3.3 Lärande inom organisationer

Med kunskapsförmedlare finns det möjlighet att lära genom imitering. Jensen (2016:179ff) skriver att lära genom imitation är ett effektivt sätt för lärande, till exempel genom att använda ett verktyg på samma sätt som en annan person. För studien är detta fenomen intressant att beakta, då sponsorgruppen ska lära ut verktyget till slutanvändarna. Det är möjligt att det sker genom imitering, att ledaren visar hur verktyget fungerar på en stor skärm, medan deltagarna samtidigt sitter vid sina datorer och gör samma sak.

Kooperativt lärande innebär att lära tillsammans mot ett gemensamt mål. Jensen (2016) exemplifierar att människan är en social varelse, därför är det rimligt att vi lär oss tillsammans med andra. Samarbete är den högsta formen av intentionalitet. Med det menas att lyckas tillsammans är att lära, att nå ett gemensamt mål som inte nåtts tidigare och som man inte kan nå på egen hand (Jensen, 2016). För att ta del av detta behöver deltagarna instämma i insikten att de inte skulle klara det på egen hand, eller i alla fall att lärandet görs bättre i grupp. Vid optimalt samarbete kan alla gruppmedlemmar känna sig nöjda när projektet har lyckats. Jensen (2016:191ff) anser att lyckade samarbeten medför även att känslan av stress minskar och att känslan av glädje ökar. En förutsättning för att kunna nå optimalt samarbete inom en grupp är att gruppen känner varandra väl. Det är av betydelse för att skapa goda relationer samt etablera en gemensam kunskapsbas för att dra nytta av varandras expertis. Denna form av lärande beskrivs som effektiv, då den innebär hög interaktivitet, vilket bidrar till att den mentala aktiveringsnivån hålls uppe och mer kan läras in (Jensen, 2016:191ff).

Jensen (2016) skriver om att den förändrade informationsmängden som både fler böcker och internets utveckling har gett upphov till, medför problem i källkritik och bedömning samt informationsstress. Den ökade informationsmängden leder till att mottagare får för mycket information att hantera. Att hantera stora mängder information är inte hälsosamt, framför allt om informationen är svår att bedöma (Jensen, 2016:246f). Jensen (2016:248) menar att det finns en utmaning i att göra informationen mer lättanvänd och begriplig. Bara för att den finns tillgänglig behöver det inte innebära att den som ägnar sig åt självutbildning förstår vad som menas.

För studien är den undersökta organisationen en stor organisation där mycket information ska bedömas och bearbetas av de anställda. Det är tänkbart att det finns problematik med informationsöverskott inom den undersökta organisationen. Nu-förtiden finns det större möjligheter för lärande, det är inte längre bundet till att göras under vissa perioder i livet. Att bygga på kunskaper när intresse och tid finns, så kallat kumulativt lärande, har enligt Jensen (2016:247f) fått en ökad och förstärkt betydelse idag.

3.4 Kunskapsdelning

Kunskapsdelning är en process där människor skapar ny kunskap och innehåll genom samarbete. Cress & Kimmerle (2018:137ff) menar att kunskapsdelning har sitt ursprung i idén om att lärande är en social och kollektiv aktivitet. God kommunikation och att anställda i organisationen är tillfredsställda beskrivs som viktiga ingredienser för kunskapsdelning. Jensen (2016:306f) belyser att det finns utmaningar och förväntningar med implicit kunskap, sådan kunskap som lärts under lång period och som man tar för givet. Att kartlägga den implicita kunskapen och göra den explicit är en nyckel för god kunskapsdelning inom en organisation, för att kunskap och information inte bara ska hänga på en person. Därför är det för många lika lärorikt att dela med sig av sin kunskap, som för mottagaren att ta del av den, eftersom kunskapen då görs explicit. En kunskapsdelningsprocess inom en organisation börjar vanligtvis just med att medarbetarna delar implicit kunskap med varandra.

Cress & Kimmerle (2018:137f) framhåller att vid processer för kunskapsdelning används ofta digitala verktyg för att underlätta interaktion och samarbete. Det i sin tur gör det möjligt att dela innehåll och bilda gemenskaper. Kunskapsdelning är en framväxande process, vilket innebär att samarbetet kan resultera i en produkt som inte kunde förutspås utifrån den tidigare kunskap som fanns i gruppen.

Fenomenet kunskapsdelning och utmaningarna som finns med det är synnerligen intressant att beakta då den undersökta organisationen har som mål att Microsoft Teams ska underlätta kunskapsdelningen.

3.4.1 Barriärer för kunskapsdelning

Delande av kunskap är värdefullt för organisationer, för att det är först då många inser vilka resurser de besitter. Men trots att organisationsledningar menar att det är viktigt finns det många barriärer som hindrar kunskapsdelning. Reige (2005) har beskrivit ett antal olika hinder för kunskapsdelning. Ett urval av barriärerna som kan kopplas till lärande är följande (Reige, 2005):

Barriär	Förklaring
Tidsbrist	Det medför att de flesta fortsätter att göra som de alltid har gjort, trots att ny kunskap skulle kunna förbättra utföranden, processer och rutiner.
Självbevarelse	Att om kollegor får del av kunskaperna, är man rädd för att man inte behövs lika mycket längre. I branscher med hård konkurrens kan det upplevas som att man förlorar konkurrensfördelar vid kunskapsdelning.
Låg vetenskap	Att man inte vet vilken betydelse kunskapsdelning har, vilka positiva effekter det medför. Underskattning av sin egen kunskap bidrar också till den här faktorn, att man inte vet vilken betydelse ens egen kunskap kan ha för andra i gruppen.
Individuella skillnader	Som skillnader i ålder, erfarenhet, genus, utbildningsnivå, hierarkisk position och etnisk bakgrund.
Låg kommunikativ kompetens	Att man saknar förmåga att kommunicera sina kunskaper i skrift eller tal. Att man är expert inom sitt område kan vara hämmande, för att man inte kan förklara det på ett enkelt sätt för en nybörjare. Behovet av återkoppling är också en faktor som påverkar, för den som tar emot kunskap är det viktigt med feedback på att den har förstått rätt. Om man är ovan vid att ge återkoppling kan detta viktiga steg missas.
Brist på tillit	Att man missuppfattar information, använder den på ett felaktigt sätt eller för egen vinnings skull är något som också försvårar kunskapsdelning.
Mål och strategier	Att organisationen saknar direktiv för hur kunskapsdelning ska gå till.
Brist på infrastruktur	Att det saknas mötesplatser och kommunikationsvägar inom organisationen. Att det helt enkelt inte är enkelt att dela värdefull kunskap.
Storlek	Ju mindre organisation, desto enklare är det generellt att dela kunskaper. Stora organisationer kan ofta ha svårt för att inventera vilka kunskaper som finns bland personalen.
Hierarkier	Generellt är tilliten till en ledare högre. Samtidigt är de som jobbat länge inom en organisation de mest erfarna och om de jobbar på en lägre nivå är det sällan någon ledare på en högre nivå tar hjälp av den erfarna medarbetaren. Organisationer med platta hierarkier har

	lättare för att dela kunskaper. Överlag är nära relationer mellan givare och mottagare viktigt vid kunskapsdelning, vilket ofta är något som möjliggörs i platta organisationer.
Övertro till tekniska system	Ett tekniskt system för att hantera kunskapsdelning är bara ett stöd, det räcker inte med att lägga in sina kunskaper i systemet. Utan systemet måste användas aktivt och underhållas.
För låg kompetens för det tekniska	Många gånger lär sig de anställda inte systemet optimalt. För att använda ett system på ett effektivt och kompetent sätt behöver man använda det regelbundet. Den som gör det har ofta tillräcklig kompetens för att även lära sig ett nytt system.
Tekniska problem	Att vid strul med systemet är man beroende av experter, om experterna inte är tillgängliga kan det leda till långvariga problem och att rutinen för kunskapsdelning i systemet slutar. En annan faktor är att systemet inte är uppbyggt för att integrera och vara kompatibla med andra system som organisationen använder. Att det då kan upplevas som krångligt att lära sig ett nytt system som är olikt de befintliga systemen.

Tabell 1: Barriärer för kunskapsdelning.

4 Metod

För att undersöka utmaningar med att implementera digitala verktyg och lärande av dem har jag gjort en fallstudie.

4.1 Fallstudie

Uppsatsen är en fallstudie. Fallstudier fokuserar på ett unikt fenomen, i den här studien den undersökta organisationen, som undersöks djupgående med målet att kunna generalisera resultat för teoriutveckling. Att fallstudier bygger på unika fenomen, med riktiga människor i verkliga sammanhang, gör det möjligt att få större insikt och förstå idéer tydligare, än att läsa abstrakta teorier eller principer. Fallstudier fokuserar alltså på djup och inte bredd. Cohen, Manion & Morrison (2017) menar att fallstudier fokuserar på det som undersöks, och kan tränga igenom situationer på ett sätt som numeriska analyser inte kan göra. Fallstudier är avgränsade exempelvis tidsmässigt, geografiskt, institutionellt, organisatoriskt eller på andra sätt som gör det möjligt att dra gränser (Cohen et al., 2017).

En fallstudie är en kvalitativ studie. Kvalitativa studier har inte som mål att resultaten ska gå att generalisera, utan istället att gå på djupet. Kvalitativa studier kännetecknas också av att de är flexibla. Till skillnad från kvantitativa studier går det till exempel att ändra ett frågeschema under processens gång (Repstad, 2007:15f).

Fallstudiers fördelar är att de undersöker fenomenet i dess verkliga sammanhang, dess kontext, inte i ett laboratorium. Det ger därför möjlighet att besvara hur- och varför-frågor. För fallstudier kan flera metoder tillämpas i en undersökning, till exempel både numeriska och kvalitativa data (Cohen et al., 2017). Den här undersökningen kan beskrivas som en tolkande fallstudie, i att den utvecklar konceptuella kategorier som induktivt undersöker tidigare antaganden i studien (Cohen et al., 2017:377). En annan fördel med fallstudier är att de tar hänsyn till komplexiteten i sociala sammanhang, därför kan de presentera diskrepans och skillnader mellan deltagares synpunkter. Cohen et al. (2017) tar upp att de bästa fallstudierna visar på alternativa tolkningar inom det undersökta fenomenet. Andra styrkor med fallstudier är att de tar hänsyn till unik information som annars kan gå förlorade i till exempel enkätundersökningar. Att fallstudier dessutom kan omfamna oväntade händelser och variabler är även det en styrka, samt att de kan utföras av en enda forskare, det behövs inte ett forskarteam (Cohen et al., 2017:379).

Fallstudiers svagheter är problem med att generalisera resultat, eftersom det bara är ett fenomen som undersöks. Fallstudier kan även bli subjektiv och opartisk, i att forskaren är selektiv och väljer den metod som den tror passar bäst, vilket gör att det blir svårt för andra att kontrollera undersökningar som görs. Det i sin tur påverkar validiteten negativt (Cohen et al. 2017:379). Cohen et al. (2017:380) ser även en fara i att forskare kombinerar kunskap och slutsatser och att det är svårt att separera dessa, men att forskaren måste vara tydlig om vilket som är fallstudiedata.

4.1.1 Workshoppar

Under våren 2020 höll konsultbyrån i fyra workshoppar om Microsoft Teams för sponsorguppen. Jag deltog vid de tre första för att observera och lära mig mer om organisationen och verktyget. Det gjorde att jag fick en större förförståelse för processen och kunde förbättra mina intervjufrågor. Under workshopparna förde jag anteckningar. Jag hade en observerande roll, satt med vid mötet och presenterade mig, men deltog inte i samtalet.

Den första workshoppens var en uppstart som samlade personer i ledningsfunktion från många verksamheter inom den undersökta organisationen, inklusive sponsorgruppen. Det var en form av uppstart där konsultgruppen gick igenom grunderna i Microsoft Teams samt kartlade vilken erfarenhet som sponsorgruppen hade av verktyget. Här fokuserade konsultgruppen på att skapa engagemang för verktyget hos sponsorgruppen och om utmaningarna i att införa ett tekniskt verktyg, att det är ansträngande.

Den andra workshoppens var ett mer tekniskt inriktat möte. Där var en mindre grupp av IT-specialister och verksamhetsutvecklare med. Under det mötet så avhandlades beroenden till andra verktyg, vilka säkerhetsföreskrifter som finns samt försök till att etablera en plan för implementeringen. Ett möte som hölls för att verksamhetsavdelningen och IT-avdelningen skulle mötas för att klargöra villkor för implementeringar.

Vid den tredje workshoppens presenterade konsultgruppen vilka olika nivåer verktyget Microsoft Teams kan implementeras på. Antingen kan det vara ett verktyg som bara ersätter det tidigare videomötesprogrammet. Om man väljer det tillvägagångssättet så används inte hela verktygets funktion. Att implementera verktyget med full funktionalitet skulle innebära att arbetssättet förändras allt mer i att arbetsgrupper jobbar i kanaler, istället för att exempelvis mejla varandra. Vid denna träff var endast sponsorgruppen med och de valde att implementera Microsoft Teams med full funktionalitet, med vetskapen att det tar längre tid.

Den fjärde workshoppens närvarade inte jag vid, men jag har fått ta del av anteckningar från mötet. För den workshoppens var det öppen inbjudan, alla som var intresserade av Microsoft Teams fick vara med. Då coronapandemin satt restriktioner

för resor till denna workshop, beslutade konsult- och sponsorgruppen att göra den digitalt i Microsoft Teams. Enligt respondenterna blev det ett bra resultat att göra den digitalt, för att de medverkande direkt fick en inblick i verktyget. Under denna workshop fokuserades det på Microsoft Teams användningsområden för de verksamheter som deltagarna representerade. Utifrån mötesanteckningar tolkar jag det som att deltagarna uppskattade workshoppen, eftersom den utgick från scenarier och uppgifter som relateras till hur deras arbetsvardag kan förenklas.

Förutom att närvara vid workshoppar så läste jag även igenom organisationens visionsdokument om digitalisering, för att få en större förståelse för organisationen inför intervjuerna.

4.1.2 Intervjuer

I denna kvalitativa studie genomfördes sju intervjuer. De respondenter som intervjuats är personer som alla jobbar i den undersökta organisationen och är med i sponsorgruppen, alltså den grupp som blir upplärda av konsultbyrån om Microsoft Teams. Efter sju intervjuer upplevde jag teoretisk mättnad, att ytterligare intervjuer inte tillförde ny väsentlig information för undersökningen (Esaiasson, Oscarsson, Giljam, Wägnerud, 2012:261).

För intervjuerna gjordes en intervjuguide utifrån den semistrukturerade intervjuformen. Det innebär att intervjufrågorna är uppbyggda under olika teman, samtidigt som det ger möjlighet för flexibilitet, i att det finns utrymme för spontana frågor och ordningen är inte det viktiga (Cohen et al., 2017:511; Kvale & Brinkmann, 2014:172ff).

Intervjuguiden (se bilaga 2) komponerades utifrån frågeställningarna. Angående den första frågeställningen om utmaningar med att implementera nya verktyg, ställdes frågor om processen i att implementera ett tekniskt verktyg och behovet av digitala arbetssätt. Frågorna aktualiserar behov och utmaningar med att implementera digitala verktyg i en stor offentlig organisation. Angående den andra frågeställningen om lärande av digitala arbetssätt ställdes frågor om lärande vid workshopparna, kunskapsdelning, sponsorgruppen och verktyget Microsoft Teams. Dessa frågor beskriver lärandeprocessen och utmaningar i att etablera kunskapsdelning.

Intervjuerna genomfördes under mars och april 2020. På grund av världsläget under denna period, med coronapandemin, har intervjuerna genomförts via videomöten. Alla intervjuer spelades in för att därefter transkriberas. Intervjuernas längd var mellan 30–45 minuter.

4.2 Urval

Det empiriska materialet har hämtats från den undersökta organisationen. Urvalet av de respondenter som tillfrågades om att delta i studien gjordes utifrån ett strategiskt urval (Bryman, 2011), där personer som ingick i sponsorgruppen deltog. Dessa personer är individer med kunskap inom IT, kommunikation och digitalisering. Alla respondenter har varit med på någon workshop om hur Microsoft Teams kan utvecklas och anpassas inom organisationen. Sponsorgruppen är sammansatt utifrån två avdelningar: verksamhetsavdelningen och IT-avdelningen. Jag har intervjuat tre personer från verksamhetsavdelningen och fyra personer från IT-avdelningen. Respondenternas roller inom avdelningarna är kommunikatörer, nämnsamordnare, verksamhetsutvecklare och tekniska specialister. Jag har valt att intervjua personer från båda avdelningarna för att få bredd i svaren. Målet är inte att jämföra svaren mellan verksamhetsavdelningen och IT-avdelningen, utan enbart fånga upp deras åsikter. Det är helhetsbilden av sponsorgruppen som är intressant.

Respondenternas svar betecknas i resultatdelen med R1–7. Här kommer en kort förteckning över respondenternas roller:

Respondent 1 (R1): Arbetar på verksamhetsavdelningen

Respondent 2 (R2): Arbetar på verksamhetsavdelningen

Respondent 3 (R3): Arbetar på verksamhetsavdelningen

Respondent 4 (R4): Arbetar på IT-avdelningen

Respondent 5 (R5): Arbetar på IT-avdelningen

Respondent 6 (R6): Arbetar på IT-avdelningen

Respondent 7 (R7): Arbetar på IT-avdelningen

4.3 Analysmetod

Efter det att intervjuerna genomförts och transkriberats vidtog analysen. Innehållet i transkriptionerna jämfördes med teorier och tidigare forskning för att förklara samband med det som framkommit i studiens insamlade data. Analysen bestod av tre kodningar.

Vid kodning steg ett kategoriserades transkripten efter de kategorier som intervjuguiden (bilaga 2) utgick från: lärande, processen i att implementera ett tekniskt verktyg, digitala arbetssätt och kunskapsdelning. Kategorin ”visionen” sade inte respondenterna så mycket om, relevanta svar från den kategorin placerades i andra kategorier och kategorin ”visionen” togs bort som egen kategori. Kodningen i detta steg gynnades av att intervjuguiden var byggd efter studiens frågeställningar. Det här steget i kodningen var nödvändig, dels för att selektera relevant material, dels för att koda intervju svar under rätt kategori. Även om intervjuguiden var uppbyggd efter kategorier, kom inte alla svar relevanta för en viss kategori under frågorna för

dem. För att underlätta kodningen använde jag verktyget Nvivo, där kodningen sammanställdes.

Därefter vidtog steg två i kodningen, en induktiv kodning där det kodade materialet från steg ett kodades mot uppsatsens frågeställningar. Återigen kodades svaren efter kategorier. Målet var här att koda svaren i mindre enheter än vid kodning steg ett, att få fram svar som kan besvara studiens frågeställningar. Dessa kategorier var de som framkom under kodningen:

Vilka är de största utmaningarna med att implementera digitala verktyg i en stor organisation?

- IT-support
- Koppling till andra verktyg
- Organisationen
- Storleken
- Säkerhet
- Övrigt

Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetsätt?

- Kunskapsdelning
- Slutanvändare
- Sponsorgruppen
- Utbildning
- Workshop
- Övrigt

Kategorierna för kodning steg två är ett exempel på när kategorier uppstår efter att innehållet analyserats. Kategorier kan antingen bestämmas i förväg eller uppstå under kodningens gång (Cohen et al, 2017).

För kodning steg tre var uppgiften att gruppera kategorier från kodning steg två. Den skiljer sig alltså från de två tidigare kodningarna, där utmaningen varit att bryta ner respondenternas svar till mindre enheter. Vid detta steg sattes likartade kategorier samman, de kom även att bli studiens underteman (se tabell 2). Cohen et al (2017) beskriver det som vanligt att först bryta ner texten till mindre enheter, för att sedan undersöka, jämföra och kategorisera data. Undertemana kan i den här studien beskrivas som faktorer för att besvara frågeställningarna. Analysprocessen har till största del bestått av att kategorisera respondenternas svar. Det finns risk för att svagheter med fallstudier kan ha uppstått här, att undersökningen blir allt för subjektiv eftersom kategoriseringen styrs av den som gör analysen, vilket Cohen et al (2017) belyser. Kategorierna byggdes utifrån ambitionen att gruppera intervjusvar, kombinerat med teorierna för denna studie.

Efter kodning steg tre jämfördes undertemana med teorin, vilket resulterade i uppsatsens resultatavsnitt.

Frageställning	Intervjuguidens kategorier (steg 1)	Kodning steg 2-kategorier	Undertema (kategorier kodning steg 3)
		Vilka är utmaningarna med att implementera digitala verktyg i en stor organisation?	IT-support
Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetsätt?	Processen i att implementera ett tekniskt verktyg Digitala arbetsätt	Koppling till andra verktyg	Koppling till andra verktyg
		Organisationen	Organisatoriska utmaningar
		Storleken	
		Säkerhet	Säkerhet
		Övrigt	
Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetsätt?	Lärande Kunskapsdelning	Kunskapsdelning	Kunskapsdelning
		Slutanvändare	Anpassa implementering för slutanvändare
		Sponsorgruppen	
		Utbildning	Utbildning
		Workshop	
Övrigt			
	Visionen		

Tabell 2. Processen från intervjuguidens kategorier till faktorer som besvarar frågeställningarna.

För respektive undertema tillkom det ytterligare en undergrupp, bestående av nyckelord och kännetecken för temat. Dessa ord är signifikativa för studien i att de betonar möjligheter och utmaningar. En del av nyckelorden utgår från teorin, medan en del framkommer under intervjuerna med respondenterna. Dessa ord finns representerat dels i tabell 3, men även som kursiverade i resultattexten.

4.4 Etik

Alla respondenter som deltar i studien har gett skriftligt samtycke till att delta i studien. Som förutsättning vid intervjufrågningarna meddelade jag respondenterna att både organisationen de jobbar vid och deras svar kommer att anonymiseras, så att det inte ska finnas någon möjlighet att kunna härleda svaren till respondenten. Detta innebär att respondenternas identitet anonymiseras i denna uppsats och att svar eller citat som framkommer i resultatdelen inte refereras med individens faktiska namn. Ambitionen i studien är att varje respondent ska ses som en meningsbärande representant för den kontext som studien belyser, fokuset är inte att fästa ett svar till en viss person.

5 Resultat

Resultatet har tematiserats utifrån de två frågeställningarna för uppsatsen. Det ena huvudtemat är ”lärande av digitala arbetssätt”, det andra är ”utmaningar med att implementera nya verktyg”. Här redovisas huvudtema, undertema samt nyckelord/kännetecken för undertemat.

Huvudtema	Undertema	Nyckelord/kännetecken	
Lärande av digitala arbetssätt	Kunskapsdelning	Social sammanhållning	
		Öppenhet	
		Omvärldsbevakning	
		IT-support	
	Anpassa implementering för slutanvändare	Kunskapsförmedlare	
		Intuitiv	
		Förståelse	
		Applicering	
	Utbildning	Ökad kontinuitet	
		Sponsorgruppen	
		Ambassadör	
		Plan för etablering	
		Begriplighet	
	Utmaningar med att implementera nya verktyg	Koppling till andra verktyg	Konkreta scenarier
			Säkerställa
Organisatoriska utmaningar		Avveckla	
		Smidighet	
		Flexibilitet	
		Storlek	
		Balans	
		Teknikmognad	
Säkerhet		Kulturell och åldersmässig skillnad	
		Tillförlitlighet	
		Förändringsbenägen	

Tabell 3. Uppsatsens temaområden och nyckelord anpassade och grupperade efter frågeställningarna.

5.1 Lärande av digitala arbetsätt

5.1.1 Kunskapsdelning

Att öka *kunskapsdelningen* beskrivs som en av huvudfaktorerna för en lyckad implementering. Av respondenterna i undersökningen beskrivs det som att det finns många hinder för god kunskapsdelning. Bland annat belyser R1 att en av svårigheterna är att personalen inte känner varandra tillräckligt väl för att veta vem man ska fråga om hjälp:

En svårighet är att man inte vet var kunskapen finns, vem som sitter inne på den information jag behöver veta. Vi har vårt intranät och personalkatalog, men den säger i ärlighetens namn inte så mycket om vår kunskap.
- Respondent 1

R1 ger här uttryck för låg vetskap om var kunskapen finns vilket är ett vanligt hinder för kunskapsdelning i större organisationer (Jensen, 2016). En ytterligare faktor som R1 tar upp handlar om tidsbrist (Jensen, 2016), och menar att det är viktigt för en innovativ organisation att ha marginaler. Med marginaler menar R1 tid för reflektion, utbyte och möjlighet att lära de nya verktygen:

Vi har inga marginaler i vår arbetstid, vilket gör att vi skyddar oss från att bli kontaktade. Det i sin tur upptar tid från de som behöver informationen, för att de måste själva lägga tid på att ta reda på vilka som kan ha kunskap de är ute efter. Har vi inga marginaler blir folk upptagna och har svårt för att lyfta blicken. För att det ska bli riktigt bra borde man ha 20 procent, eller till och med mer, som är ämnat för marginaler i sin arbetstid. Idag är nästan alla fullbokade och lite till. Vår avdelning har bokat in fredag som en skyddad dag, då vi inte bokar in några möten. Jag sitter aldrig sysslolös, utan behöver den här tiden för att vara tillgänglig för att samarbeta med andra. Konsekvensen om vi inte skulle ha det hade varit mindre samordning och att vi dubbeljobbar mer, att vi tar initiativ som andra redan har startat upp.
- Respondent 1

R2 menar att adekvat användning av digitala verktyg är en faktor för god kunskapsdelning. De digitala verktygen förbättrar även nätverkandet inom organisationen, vilket medför att den *sociala sammanhållningen* stärks. För att de digitala verktygen följer en öppenhet och transparens, vilket medför upptäckter i vad kollegor har för kunskap:

Många är oroliga för att digitaliseringen medför att det blir asocialt för att man inte träffas fysiskt. Men jag har istället sett att de får en bättre social sammanhållning än tidigare, för att de genom de digitala verktygen har lärt känna varandra bättre. Istället för att skicka mejl till några få personer om man behöver hjälp, skriver man nu i en öppen tråd för hela avdelningen. Den som svarar på din fråga kan mycket väl vara en person som du aldrig

pratad med tidigare. Det är också en upptäckt som görs, hur mycket kunskap som de inte hade någon aning om att kollegorna satt inne på. Så att använda digitala verktygen på rätt sätt förbättrar den sociala sammanhållningen och förenklar kunskapsdelningen.

- Respondent 2

R6, som jobbar med IT, menar att de har god kunskapsdelning inom sin avdelning. Att ny kunskap är en del av deras arbets sätt, där kunskapsdelning och *omvärldsbevakning* för att lära nya saker är viktigt. Kontinuerlig övervakning av det digitala landskapet för att förstå den tekniska utvecklingen kännetecknar framgångsrika organisationer (Öri & Szabo, 2018):

Omvärldsbevakning är viktigt för oss då vi ska ligga i framkant, både vad gäller att testa nya verktyg men också att läsa om vad som händer med digitaliseringen.

- Respondent 6

Verktyget Microsoft Yammer har varit ett verktyg som enligt respondenterna förbättrat kunskapsdelningen i den undersökta organisationen. Microsoft Yammer beskrivs som ett digitalt fikarum, där personal kan mötas över avdelningsgrupper och gå med i olika grupper efter intressen. Där har användarna fått se fördelarna som Jensen (2016) beskriver med kunskapsdelning, i att det blir lika lärorikt att ge som att ta emot kunskap. *Öppenheten* beskrivs av respondenterna som en stor fördel, att alla i en grupp kan ta del av vad andra skriver. Att det är ett sätt att ta tillvara på den digitala tekniken för att få till skalbarhet i en stor organisation. Mer traditionell IT-support sker i 1-1-förhållande, där inga andra kan ta del av tipsen och i sin tur få hjälp:

Många är med i Yammer-grupper bara för att läsa vad andra frågar om.

Man får idéer och lär sig saker bara genom att följa gruppen.

- Respondent 2

Microsoft Yammers inflytande har även medfört att beroendet av IT-supporten har minskat. Annars är det en utmaning vid implementering att IT-supporten behöver ha resurser för att hantera frågor från användarna om verktyget. Med Microsoft Yammer har den undersökta organisationen byggt upp en infrastruktur som underlättar kunskapsdelning. Det har skett en förskjutning från personlig service via IT-support, till att jobba i kollaborativa miljöer med ett intuitivt gränssnitt. Bristen på infrastruktur är annars en faktor som försvårar kunskapsdelning (Jensen, 2016). Respondenterna är positiva över verktyget Microsoft Yammers inflytande:

Många av de som är aktiva på Yammer ringer knappt IT längre när de behöver hjälp, utan finner sig i situationen och utforskar verktyget själva, med hjälp av Yammer.

- Respondent 5

Användningen av Microsoft Yammer hos den undersökta organisationen kan därmed ses som en form av kollektivt lärande, där användarna utvecklar kompetenser genom samarbete med varandra (Larsson, 2018). Däremot menar R5 att ett hinder för kunskapsdelning är att med organisationens storlek följer invecklade beslut och att det i sin tur lätt skapar stuprör:

Jag får ofta känslan av att vi bara ska vara duktiga på det vi gör, att vi ska vara specialister och inte generalister. Den hållningen skapar en attityd av att ”vi jobbar med det här och ni jobbar med det där”, vilket försvårar att vi lär av varandra. För att vi ska göra något tillsammans så behövs det ett ärende.

- Respondent 5

Att Microsoft Yammer inte bara är ett supportverktyg, utan även ett verktyg för kunskapsdelning innebär enligt respondenterna att fler får förståelse för verktyget. Det är nämligen en av de större utmaningarna, det är inte de tekniska aspekterna som efterfrågas, utan att användare ska förstå processen och vad verktyget medför. De som är aktiva på Microsoft Yammer kan ses som *kunskapsförmedlare*, utifrån vad Fischer et al. (2016) skriver om att kunskapsförmedlare är duktiga på att anpassa information för specifika grupper och har en förståelse för sammanhang och processer.

5.1.2 Anpassa implementeringen för slutanvändare

De Waal och Batenburg (2012) anser att det är viktigt att slutanvändarna finns med tidigt i implementeringen. Under processen med införandet av Microsoft Teams har slutanvändarna varit med på en workshop. Vid den workshopen deltog bland annat representanter från sjukvård och regionutveckling. Fördelar med att slutanvändarna finns med i ett tidigt skede i processen har framkommit. R1 menar att vid tidigare IT-utvecklingar har organisationen tänkt att ett visst verktyg ska användas till specifika uppgifter, men i denna process där representanter från verksamheterna funnits med har de sett hur verktyget kan *appliceras* än mer utifrån deras arbetsuppgifter och behov:

Låt inte begränsa ett verktygs användningsområden, utan ge information om vilka verktyg som finns och hur de fungerar, så får representanter för verksamheten matcha det mot sina arbetsuppgifter och behov.

- Respondent 1

Verktyg som är enkla att förstå och *intuitiva*, att användarna inte behöver läsa manualer, är också något som förenklar processen:

Att hantera manualer är enklare för standardverktyg. Användande av manualer kan dock bli svårt, då det sker löpande små ändringar hela tiden, det är inte så att det kommer en version vartannat år längre.

- Respondent 1

Att behöva anpassa sig till verktyg som uppdateras löpande är en del i den ökade informationsmängden. Sett till Martins (2008) definitioner är det en del av att vara digitalt litterat i dagens samhälle. De anställda får meddelanden om uppdateringar som görs, men respondenterna menar att de inte hinner ta del av detta i den utsträckning att de registrerar alla förändringar. Jensen (2016) menar att vi får för mycket information idag, att det inte är hälsosamt och leder till informationsstress. För meddelanden om uppdateringar har en del slutanvändare svårt att avgöra om de berörs av uppdateringen. R6 menar att det är viktigt för sponsorgruppen att ha *förståelse* för slutanvändarnas åsikter:

Man får inte ignorera att det kan vara krångligt. Uttalanden som att det är ett enkelt verktyg kommer oftast från personer som jobbar med IT och inte har den bredare förståelsen för hur användare upplever förändringar.
- Respondent 6

R2 kan se att det idag finns ett större intresse för att lära sig verktygen än vad som funnits tidigare. Bland annat kommer coronapandemin innebära ett behov av att lära sig verktygen på nya sätt, för att kunna arbeta på distans och genomföra sina arbetsuppgifter. R2 tror att coronapandemin kommer ge bra erfarenheter som kommer att skynda på och sätta större fokus på digitaliseringen:

Tidigare har en del stoltserat med att "digitaltekniken är inget som jag bryr mig om", nu är det ett måste. Det gör i sin tur att vi har ett helt annat fokus på att motivera oss själva än tidigare.
- Respondent 2

Utvecklingen med coronapandemin ökar behovet av att organisationen visar på hög digital litteracitet, där digitala verktyg används för kommunikation, integration, samarbete och analys (Martin, 2008). Implementeringen underlättas enligt R4 av att flera grupper varit digitala länge, att personalen sällan jobbar med papper och penna. Att de redan har ett digitalt arbetssätt som ska förfinas och expanderas för att bli mer effektivt, är en enklare förutsättning än att införa ett helt nytt arbetssätt.

R2 menar att en förutsättning för att slutanvändarna ska vara intresserade av ett nytt verktyg är att det finns klara fördelar med hur det digitala arbetssättet kan underlätta deras arbetsvardag. Digitalt arbetssätt minskar dels antalet fysiska möten, dels antalet möten totalt. Något som R2 fått se är att kanaler i de digitala verktygen kan betraktas som ett ständigt pågående möte, där varje inlägg jämförs med en agenda-punkt vid ett fysiskt möte:

Det blir en pågående dialog, där man svarar när man har tid, kanske när man har fem minuter över. Det innebär att för de fysiska mötena kan mindre tid läggas på småsaker, utan istället ha en agenda för frågor där det fysiska mötet glänsar.
- Respondent 2

En fördel som R2 nämner med pågående möte är att det sker en utveckling hela tiden, att det ger *ökad kontinuitet* mellan de fysiska träffarna. Digitala verktyg möjliggör att ändra förutsättningarna, bland annat att minska antalet fysiska resekrävande möten:

Jag ser fram emot att se hur det kommer utvecklas efter coronapandemin. Många kommer ha lärt sig nya arbetssätt och upptäcka ”wow, det här är mycket bättre och smidigare. Det gör mig större friheter, jag är inte lika låst, min kalender är inte lika uppbokad.” Digitala verktyg medför alltså att vi kan ha färre fysiska möten, vilket i sin tur sparar in både restid och ger mer tid i kalendern för andra uppgifter.

- Respondent 2

5.1.3 Utbildning

Att organisationen använder sig av en sponsorgrupp är en faktor som beskrivs som viktig för en lyckad implementering. Sponsorgruppen är en grupp med kunskapsförmedlare som anpassar informationen till slutanvändarna (Fischer et al., 2016). Sponsorgruppen fungerar som en förlängd arm ut i verksamheten, där de som jobbar med digitala arbetssätt behöver ha en referensfunktion för att veta vilka behov som finns, samtidigt som de ska sprida kunskapen vidare till verksamheten. De flesta respondenterna är hoppfulla om att sponsorerna ska medföra verklig nytta:

Att ha predikanter ute i organisationen är en bra metod för att få ett engagemang hos medarbetarna. När man ska införa ett nytt verktyg tror jag att det är bra att man tar en grupp som är engagerad och brinner för en sak, som kan dela med sig till verksamheten.

- Respondent 7

R4 håller också med om att sponsorerna är viktiga, i att de blir en form av *ambasadorer* som förmedlar kunskap i hur verktyg kan användas på bästa sätt:

Sponsorprogrammet tycker jag att konsultgruppen har hjälpt oss allra mest med, att hitta bra rutiner, modeller och tillvägagångssätt för det. I övrigt behöver vi vår personal som kan våra processer, som bryter ner informationen och funderar över var det kan appliceras på bästa sätt.

- Respondent 4

Respondenterna, som hör till sponsorgruppen, framhåller att det är värdefullt att ha hjälp av en konsultpartner som gjort liknande resa i andra organisationer, för att ta del av deras erfarenhet och perspektiv, från frågor och problem som de stött på där:

Om vi hade gjort allt själva hade vi fått börja från noll och säkert missat en del. De har haft bra workshoppar, men jag tror inte att fler borde ha varit med på dem, för de skulle vi lika gärna kunna hålla själva framöver och anpassa till verksamheten.

- Respondent 1

Tidigare har den undersökta organisationen informerat om att personalen ska börja använda nya verktyg, utan en noggrann *plan för etableringen*, vilket inneburit att medarbetarna har förutsatts att till viss del själva lära sig verktyget och dess funktioner. Söderström (2015) menar att det är ett vanligt misstag som organisationer gör. Att det i sin tur gör att användarna inte tar del av verktygets fulla potential och att implementeringstiden blir längre. Det har förekommit endagsutbildningar för verktygen, men respondenterna menar att det inte är tillräckligt. R2 menar att det här synsättet i viss mån fortfarande förekommer:

När nya verktyg presenteras får vi ofta reaktionen "åh nej, ett ställe till att hålla koll på". Den reaktionen beror på hur IT har skjutits ut i stora organisationer tidigare. Att nya system bara kastas i knäet och att de antas kunna de, innan de ens vet namnet på dem. Det finns fortfarande en stor naivitet att inte förstå hur mycket utbildning och användarstöd som behövs. Ofta får vi testa en hitte-på-uppgift under en halvdagsutbildning, det är för lite för stora och komplexa system.

- Respondent 2

Utbildningars stora mål ska vara att göra tekniken *begriplig* för andra, att kunna ta tillvara på den digitala teknikens möjligheter. Återigen finns det behov av kunskapsförmedlarnas kompetenser i att anpassa information och vara goda kommunikatörer (Fischer et al., 2016). R2 betonar att tekniken behöver ses i ett större perspektiv. Respondenten menar att det behöver finnas förändringscoacher som arbetar agilt och ger användarna trygghet att våga prova de nya verktygen. Det digitala hanteras fortfarande som en egen sak i för stor utsträckning, men det behöver integreras mer i arbetsvardagen för att fler ska se nyttan med det:

Många vågar inte, för att om de försöker är risken att de kommer fastna. Men efter ett tag när de sett hur verktygen kan användas, så upptäcker de att det mycket väl kan vara ett bättre sätt. Som vi har fått se med internkommunikationen via Microsoft Yammer.

- Respondent 2

Om ett verktyg släpps utan utbildning uppstår enligt R4 "varför"-frågor, för att vi är inte så *förändringsbenägna* utan uppskattar *tryggheten* i att jobba i de verktyg vi kan, trots att nya verktyg är bättre anpassade efter arbetsuppgifter. Slut användaren behöver själv ha agens att undersöka verktyget. R4 jämför hantverkarens verktygslåda och den digitala verktygslådan för att belysa problematiken:

Vi kan jämföra det med en verktygslåda, om vi får en yxa tänker många: "okej, nu har jag fått en yxa till i min verktygslåda, någon måste tala om för mig vad jag ska göra med den." Istället för att själv öppna verktygslådan, titta på yxan och tänka: Ja, jag kan faktiskt slå ner spiken fortare om jag gör det med yxan än med en vanlig hammare.

- Respondent 4

R7 ser samma fara i att släppa verktyget utan utbildning och att det är betydelsefullt att verksamheten går in med en positiv inställning vid införandet:

Om verktyget bara släpps skulle vi få ett negativt Microsoft Yammer-flöde. För att vi har inga försvarare ute på rätt ställe, som kan försvara lokalt samt stötta och hjälpa. Det som är viktigt är att det känns bekvämt när man börjar, istället för att börja med en negativ inställning att "nu är det någon annan som har bestämt att det här verktyget ska införas".
- Respondent 7

Att visa på fördelarna med nya verktyget, att det medför att användarna får lättare att utföra sina arbetsuppgifter är betydelsefullt för att skapa intresse under workshops. R3 menar att det är viktigt att visa på "need to have"-funktioner, snarare än "nice to have"-funktioner. Det överensstämmer med vad Söderström (2015) skriver om att bra utbildningar utgår från *konkreta scenarier* och uppgifter, att inspirationen blir högre hos användarna om de ser verktygets användbarhet.

R5 instämmer i att praktiska tips för en enklare arbetsvardag är viktigt för villigheten hos medarbetarna. Respondenten vill även att användarna ska vara öppna för att ändra sina rutiner och arbetssätt:

För att vi ska kunna dra nytta av Teams behöver vi omfamna det, det är ett verktyg som täcker in många arbetsområden. Vår organisation har varit tröga i att använda nya verktyg, en del använder fax fortfarande. Att använda mejl medför att vi gör mycket kopior och utskrifter. Vi behöver tänka om, i att vi delar information mellan varandra istället för att skicka det.
- Respondent 5.

För att öka *förståelsen* och *tålamodet* hos användarna, är det betydelsefullt att vara ärlig i att omställningen kommer vara tuff till en början. Enligt Söderströms (2015) implementeringskurva leder omställningar till att effektiviteten under en period sjunker för att sedan öka. R1 menar att utbildningar om ett verktyg inte ska hållas förrän det är redo att startas upp, annars är det risk för att det skapar förhoppningar för tidigt och att personalen börjar undra varför det inte används.

5.2 Utmaningar med att implementera nya verktyg

5.2.1 Koppling till andra verktyg

En annan omständighet som påverkar implementeringen är hur personalen förhåller sig till de äldre verktygen samt hur det nya verktyget kan integreras med andra befintliga verktyg. Söderström (2015) skriver om att ett nytt verktyg inte bara blir ett eget program, utan måste anpassas och integreras med de andra programmen för att nå optimal användning. Annars blir det bara ett extra program som införs som i sin tur leder till merjobb. För den undersökta organisationen är dokumenthanteringen

viktig för att följa offentlighetsprincipen. Totalbilden, hur program hänger ihop med varandra, är något som respondenterna återkommer till under intervjuerna:

Vi måste ha totalbilden klara för oss. Hur hänger införandet av det här systemet ihop med ett annat system? Det finns många beroenden som vi behöver sätta i relation till varandra. Det behöver vi centralt ha koll på innan vi för ut saker, så att vi stöttar våra förvaltningar.

- Respondent 3

Det behöver säkerställas att Microsoft Teams kan kopplas samman med program för dokumenthantering. R3 anser att frågor om samband kommer att ställas, vilket de behöver ha svar på innan Teams implementeras:

Själva verktyget Teams kommer nog inte vara så svårt att hantera, utan det är resan dit som är det svåra. Vi behöver ha en sammanhållande hand över hela Office365-paketet, för att ha gemensamma resurser. Nu blir det fragmenterat. Just nu har vi inte finansiering för allt som ska göras, och då blir det haltande. Vi behöver ha gemensamma dedikerade resurser för detta, både från verksamhetsavdelningen och IT-avdelningen.

- Respondent 3

Att avveckla verktyg som har ersatts är viktigt för att undvika grupperingar inom organisationen, där grupper jobbar i olika system. Det är viktigt att alla jobbar i samma program för att förenkla kunskapsdelningen och samarbetet inom organisationen (Jensen, 2016):

Nu är vi i ett läge att kunna avveckla system som inte fyller en adekvat funktion. Tidigare har bara nya system introducerats, men gamla system som gör nästan samma sak har varit kvar. Det har bidragit till att organisationen haft svårt att enas om system.

- Respondent 2

5.2.2 Organisatoriska utmaningar

Den undersökta organisationen har två avdelningar som är ansvariga vid implementeringar av tekniska verktyg, en verksamhetsavdelning och en IT-avdelning. De har varsin budget och ekonomin beskrivs som en utmaning för att implementera verktyg. Att ekonomin är det som sätter stopp för utbildningar och investeringar i ett verktyg är något som Söderström (2015) menar är vanligt. Att det finns uppfattningar om att personalen borde lära sig själva, för att verktygen beskrivs som enkla. R4 skulle vilja se en förändring i att avdelningarna har centrala medel för implementeringar. Som det är nu är det ingen avdelning som vill bekosta utvecklingen:

Vi har mycket prat om att vi ska samverka och vara tillsammans, men grejen är att det alltid landar i kostnader. Ekonomin är det svåra, i att när man driver ett förändringsarbete ska det alltid kopplas till ett kostnadsställe, som ingen egentligen vill ta. Effekten blir att man stannar upp och gör ingenting förrän det finns pengar. Lite märkligt tycker jag, för i slutändan

handlar det ändå om samma skattemedel. Att istället ha centrala medel skulle kunna vara en lösning. Vi behöver bli en samlad verksamhets- och IT-avdelning, så att det inte är "vi och dom", det skulle framför allt underlätta det ekonomiska.

- Respondent 4

R3 menar att digitala förändringar måste vara dedikerade från ledningsnivå. Ledningen behöver bedöma om verksamheten har resurser för att implementera ett nytt verktyg, eftersom det är ett tidskrävande arbete. Det överensstämmer med vad Johansson (2017) skriver om att ledningen behöver förbereda användarna, då användarna är avgörande för att en implementering blir *smidig*. R2 instämmer i att stora organisationer behöver vara eftertänksamma och introducera verktygen för att kunna etablera gemensamma grundarbetsätt utifrån organisationens behov, för att lättare kunna samarbeta över avdelningar och enheter:

Om alla har samma rutiner blir det enklare att använda verktygen för projektgrupper över enhetsöverskridande projekt. Det gör att de kan fokusera mer av sin tid på sina egentliga arbetsuppgifter, än att fundera över "jaha, hur gör de i det här teamet då?".

- Respondent 2

Även bredden på organisationens verksamhet nämns som en utmaning. Ifall organisationen bara haft administrativ personal bedömer respondenterna att det hade varit enklare att implementera nya verktyg:

Det hade varit enklare att implementera verktyget om det bara hade gällt för administrativ personal. För att tredje part blir inte lidande på samma sätt vid handhavande fel av administratörer jämfört med sjukvårdspersonal. Därför tycker jag att vi borde rulla ut verktyget på administrationssidan först, för att sedan dra lärdomar av det och därefter implementera det för vårdverksamheterna.

- Respondent 7

R5 nämner att bredden och storleken är en utmaning och instämmer i att det hade varit enklare att få igenom snabba förändringar om det bara varit administrativ personal. Det tar längre tid att nå ut med information om förändringar till verksamheten i en bred organisation:

Vi är en rätt spretig organisation med många olika verksamheter, vilket gör det svårt att få med alla på banan. De yrkesgrupper som inte sitter vid datorn bryr sig inte så mycket om nya samarbetsverktyg, utan fokuserar på andra saker.

- Respondent 5

Regelverk för offentliga organisationer som påverkar *flexibiliteten* negativt är också en faktor som hindrar implementeringar:

En av de stora bristerna eller utmaningarna som jag ser inom regionen är att vi inte har en enkel lösning för att bara ta in en konsult. Det är något jag saknar från när jag jobbade i den privata sektorn.

- Respondent 7

Utmaningarna som finns med bredden på organisationen hör också samman med dess storlek, att det är svårt för ledningen att få uppfattning om hur alla verksamheter använder ett verktyg. Det härrör vad Löfgren (2007) skriver om att ledningar har svårt att få visioner och styrdirektiv att appliceras för den lokala gruppen. Ledningen behöver hitta *balans* mellan individuella behov hos avdelningar, samtidigt som stora volymer av ett standardverktyg innebär bra licensavtal, vilket håller nere kostnaderna. R1 nämner att i en stor organisation önskar man standardisera saker, för att ge ledningen större kontroll och förenkla handhavandet. Men samtidigt skiljer sig behoven och användningen av verktygen mycket åt.

Mognaden för teknik bland personalen är också en utmaning. R4 menar att det är stora skillnader, utifrån både *kulturella* och *åldersmässiga* faktorer. Många i verksamheten är inte speciellt intresserade av tekniken som sådan, utan önskar bara att det ska fungera. Om man inte går grundligt tillväga kan det av dem upplevas som jobbigt att byta verktyg:

De yngre behöver i mindre utsträckning lathundar. De tar sig den tiden och sätter sig in i det och försöker förstå "hur verktyget kan hjälpa mig i vardagen". De blir inte så stressade av nya verktyg och uppdateringar, utan har en mer avslappnad inställning till det. Det finns även en kulturell mognadsskillnad som är svår att tvätta bort. Att en del vill ha det väldigt serverat, medan andra finner sig i det och smälter in. Den gruppen väljer istället att omfamna verktyget och utvecklas i det.

- Respondent 4

5.2.3 Säkerhet

Säkerhet är en aspekt som den undersökta organisationen måste förhålla sig till. Det är en offentlig organisation som har lagkrav på att dokumenthanteringen ska ske på ett sätt som är *tillförlitligt* för medborgaren. Samtidigt har systemen hand om patientuppgifter, därav får inte dokument ligga på externa servrar på internet, utan måste tillhandahållas vid lokala servrar. Den regeln finns för att minska risken för spridning av personlig information. För varje tekniskt verktyg som ska implementeras görs det en risk- och sårbarhetsanalys, som tar hänsyn till informations säkerhet och tillgänglighet:

Att saker inte ska ligga i molnet beror på att vi är en offentlig verksamhet. Vi har lagar att förhålla oss till som gör att vi avvaktar med att dra igång Office 365-resan. Vi vill gärna se att lagarna förändras.

- Respondent 5

Respondenterna menar att vi har en lagstiftning som har halkat efter den tekniska utvecklingen, det är också en lagstiftning som försvårar och försenar implementeringar:

Vi har en utmaning för myndigheter i Sverige, med lagar och riktlinjer som ligger efter, som inte följer dagens utveckling. Det behöver hända något snart från regerings- eller EU-nivå för att få fart i detta. För att få utveckling inom det digitala behöver vi förlita oss på större externa leverantörer, de har kapacitet och kunskap för att bygga bra lösningar. Vi behöver därför ha lagar som tillåter, eller åtminstone gör det lättare att anpassa sig till den nya vägen av möjligheter.

- Respondent 4

Enligt R7 är säkerhetsaspekten en avgörande faktor för att personalen inte är förändringsbenägen. Att man är rädd för att det kan påverka organisationen negativt är passiv vid nya verktyg:

Sedan har vi det gamla vanliga inom vården, det är ju säkerheten och sekretessen. Medarbetarna behöver förstå att det är de som har ansvaret, jag kan inte se att ett system ska bevaka sekretess och säkerhet. Det måste vi användare oavsett nivåer ta hänsyn till. Jag kan personligen uppleva det som att vi har lagar som är onödigt starka i förhållande till acceptansen hos invånarna.

- Respondent 7

6 Diskussion

Detta avsnitt sammanfattar resultatet och knyter an det till tidigare forskning utifrån de två forskningsfrågorna för uppsatsen.

6.1 Lärande inom organisationer

Organisationens storlek nämns flera gånger som en av svårigheterna för att implementera nya verktyg och som en bromskloss för kunskapsdelning. Jensen (2016) skriver att organisationens storlek är en av faktorerna som kan minska chanserna för kooperativt lärande. För kooperativt lärande har goda relationer en stor betydelse, vilket kan försvåras vid stora organisationer.

Respondenterna menar att de flesta slutanvändare inte är intresserade av tekniska innovationer, utan önskar bara att verktygen ska fungera. En förutsättning för att väcka engagemang hos slutanvändarna är att visa på fördelarna med hur det digitala arbetssättet underlättar deras vardag. Tidig och intensiv slutanvändarutbildning är något som de Waal och Batenburg (2012) förespråkar. Att anpassa utbildningen och implementeringen till slutanvändare är betydelsefullt då aktivt deltagande och engagemang hos slutanvändarna hör samman med en positiv inställning till systemet. Att anpassa efter slutanvändarna är något som den undersökta organisationen gjort i samband med införandet av Microsoft Teams. Där har representanter från verksamheterna (från sjukvård och regionutveckling) funnits med vid workshoppar för att se hur verktyget kan appliceras än mer utifrån deras arbetsuppgifter och behov. Undersökningen visar på att det är betydelsefullt att ett verktygs användningsområden inte begränsas, utan att representanter från verksamheten själva ska få matcha det mot sina arbetsuppgifter och behov. Söderström (2015) belyser också att kommunikationen mellan projekt och verksamhet är viktig, att slutanvändarnas delaktighet i implementeringen är en nyckelfaktor för fortsatt förtroende för projektet. Orsaker till att användare blir frustrerade är att de får en skönmålad bild av verktygets funktioner från ledningen.

Rizoto-Vidala-Pesoa (2018) menar att superanvändare (kunskapsförmedlare) är viktiga för att anpassa utbildningen efter organisationen och dess slutanvändare. För den undersökta organisationen kan sponsorgruppen ses som en form av kunskapsförmedlare. Sponsorgruppen är de som blir lärda av leverantören om vad verktyget innebär. Sponsorgruppen anpassar sedan informationen för att i sin tur lära ut till verksamheten. Respondenterna i undersökningen menar att det är viktigt att det är personal ifrån organisationen som är de som leder projektet, som känner

till processerna väl och bryter ner informationen för att se över var det kan appliceras som bäst. Både Fischer et al. (2016) och konsultgruppen för den undersökta organisationen beskriver att informationsanpassning, hög kommunikativ förmåga, nätverkande och strategisk planeringsförmåga är viktiga egenskaper.

Söderström (2015) betonar att brist på tid och pengar är anledningar till att utbildningar för verktyg ställs in. Inom den undersökta organisationen är ekonomin en avgörande faktor för att implementeringar skjuts upp. För att organisationen är uppdelad i en verksamhetsavdelning och en IT-avdelning som har varsin budget, det gör att ingen vill åta sig kostnaderna för utveckling. Öri & Szabo (2018) nämner även de att en utmaning med digitaliseringen är höga kostnader för organisationer.

En till faktor för uteblivna utbildningar är att verktyget anses vara lättanvänt, att det i sin tur gör att utbildningar inte behövs. Det är något som både Söderström (2015) och denna undersökning poängterar, att det är en åsikt som beställare och IT-specialister som är distanserade från verksamheten kan ha.

Flera respondenter menar att själva verktyget Microsoft Teams inte kommer vara så komplicerat, utan att det är processen till att det är implementerat som är krånglig. I att det behövs en sammanhållande hand över utbildning, samarbete mellan verksamhetsavdelning och IT-avdelning, ekonomiska resurser samt att det behöver skapas ett engagemang runt verktyget för att slutanvändarna ska bli intresserade av det.

6.1.1 Kunskapsdelning

Jensen (2016) skriver om att en av vinsterna med kunskapsdelning är att det blir lika lärorikt att ge som att ta emot kunskap, vilket är något som respondenterna har fått uppleva genom den undersökta organisationens Microsoft Yammer-flöde. Organisationen har lyckats få många att dela tips och idéer för hur digitala verktyg underlättar deras arbetsdagar.

Inom organisationen finns det flera barriärer som försvårar kunskapsdelning, som Reige (2005) skriver om: storlekens betydelse, respondenterna menar att det med storleken följer invecklade beslut och att det i sin tur leder till att personer blir specialister istället för generalister och angelägna om att ta del av information som kan gynna hela organisationen. En annan faktor är individuella skillnader, att yngre i mindre utsträckning behöver lathundar. Det finns kulturella mognadsskillnader inom den undersökta organisationen som är svåra att arbeta bort. Det finns även skillnader i vilka tekniska redskap användaren använder till vardags, till exempel mellan de som har datorn som främsta arbetsredskap och de som inte har det. Ytterligare en barriär för kunskapsdelning som kan kopplas samman med den undersökta organisationen är låg vetskap om var i organisationen kunskapen finns.

Även låg teknisk vetskap om verktygen påverkar kunskapsdelningen. Respondenterna menar att efter implementeringen kommer många ha lärt sig ett nytt arbetssätt och därigenom se att det är smidigare och ger större friheter än det tidigare. Tidsbrist är en annan faktor, att man inte har marginaler i sin kalender med tid för fördjupning och lärande.

Bland övriga faktorer som hinder för kunskapsdelning nämns: brist på infrastruktur, svårigheter att över avdelningsgränserna ha ett gemensamt verktyg för kunskapsdelning. Faktorn övertro till tekniska system poängterar att verktygen implementeras utan någon utbildning. Brist på att verktyg avvecklas, vilket leder till att alla inte jobbar i samma system, är även det en faktor som hämmar kunskapsdelningen. Även Söderström (2015) är inne på att det är viktigt att avveckla system för att undvika att personalen jobbar parallellt i olika system. Respondenterna belyser att det är viktigt att äldre verktyg avvecklas för att undvika att öar skapas inom organisationen. En ö består av de som håller fast vid det gamla verktyget, för att de inte vet hur det nya verktyget fungerar. Bristen på förståelse för hur verktyget fungerar leder till *skepticism* mot verktyget. En annan ö som bildas består av personer som har lärt sig det nya systemet. Om de två öarna möts för ett projekt blir det problematiskt i att de behöver anpassa sig efter varandra (Jensen, 2016). Tekniska problem, är ännu en faktor som försvårar kunskapsdelning, att nya verktyg behöver anpassas och integreras med andra program. För den undersökta organisationen behöver Microsoft Teams koppling till andra program undersökas.

Martin (2008) skriver om förmågor med att vara digitalt litterat att det inbegriper att skaffa, hantera, dela och skapa information och kunskap. Där betonas att det är först när man kan applicera sina kunskaper som det får betydelse. För den undersökta organisationen är det oftast inte de tekniska aspekterna som slutanvändarna behöver hjälp med. Snarare är det brist på förståelse för den pågående processen och vad verktyget ska medföra, att de inte lyckas med att applicera sina kunskaper. Förbättrade färdigheter i problemlösning, kritiskt tänkande, kommunikation och samarbete visar prov på hög förmåga av digital litteracitet. Exempel på hur digital litteracitet avspeglas i den undersökta organisationen visar sig hos de som omfamnar ett nytt verktyg, testar sig fram i det och lär sig att behärska verktyget. Den gruppen som respondenterna benämner är goda att anpassa sig efter omständigheterna.

Cress & Kimmerle (2018) menar att resultatet av kunskapsdelning kan bli en produkt som inte tidigare kunde förutspås. Det överensstämmer med den undersökta organisationen och sponsorgruppens syn på Microsoft Yammer, att det blivit ett verktyg där information skapas och delas över avdelningsgränser. Vilket är något som tidigare saknats för organisationen. Ytterligare en förutsättning för god kunskapsdelning är slutanvändarna är med tidigt i processen vid implementering av ett

nytt verktyg, för att anpassa och undersöka dess kompatibilitet efter användningsområden i verksamheten.

6.2 Att implementera nya verktyg i organisationer

Som nämndes i inledningen har implementeringen av Microsoft Teams försenats för den undersökta organisationen, bland annat för att det finns många utmaningar med att implementera verktyg i en offentlig organisation.

En problematik vid implementering av verktyg är att det nya verktyget behöver integreras med befintliga program. Söderström (2015) skriver om att ett nytt verktyg ofta blir ett i raden av många ”små system”. Flera av respondenterna nämner att det är en problematik som hör samman med säkerhetsaspekten och dokumenthanteringen. Det är även en av utmaningarna för konsultgruppen, att behöva anpassa sig till reglerna som finns inom regionala förvaltningar.

Säkerhetsaspekter med dokumenthantering av (bland annat) patientdata menar respondenterna inte är uppdaterade efter digitaliseringen. Respondenterna anser att det är ett regelverk som försvårar utveckling och delande av information inom organisationen. Deras synsätt, med bakgrunden i att de kommer från IT-fokuserade verksamheter, kan tyda på att de är partiska i frågan. De önskar att det ska vara lättare att få till flexiblare regler som tillåter att dokument lagras på internet, för att möjliggöra enklare digitala arbetsätt. Att de bortser från säkerhetsaspekter kring persondata och sekretessbelagt material kan tyckas något märkligt. Samtidigt har skolvärlden anpassat sig efter digitaliseringen, där allt fler skolor implementerar verktyg som Google Classroom, där information och uppgifter lagras på internet (Cope & Kalantzis, 2016). Kan vi gå mot en utveckling där vi inte är angelägna om en skyddad integritet? Oavsett är det intressant att den etiska aspekten nonchaleras av respondenterna, till förmån för att underlätta arbetsrutiner.

Vid implementeringar är det inte bara ett nytt verktyg som behöver installeras, utan även ett befintligt verktyg som behöver fasa ut. Annars skapas det grupper inom organisationen som jobbar med olika system, vilket medför utmaningar för personer att jobba i samma system, till exempel vid ett projekt. En faktor som gör att en del av personalen är skeptiska till att implementera ett nytt verktyg är att effektiviteten till en början kommer att bli lägre, vilket Söderströms (2015) implementeringskurva visar. Att det till en början blir jobbigt är ett hinder för många personer i den undersökta organisationen enligt respondenterna, trots att implementeringskurvan visar att effektiviteten kommer att bli högre efter en period. En djup bottenkurva i implementeringskurvan kan förklaras av bristen på utbildning i verktyget.

Guribye (2015) skriver om teknisk infrastruktur utifrån teknologiska, fysiska och sociala resurser. Sociala resursers fokus på människoperspektivet går i linje med

vad respondenterna anser om den undersökta organisationen. Att verktyg ska underlätta ens arbete istället för att leda till mer jobb. Med infrastruktur menas att informationstekniska verktyg ses som delar i en större helhet. Respondenterna är också inne på betydelsen av det, att tidigare har det tekniska setts som en egen sak vilket hämmat ambitionsnivån hos slutanvändarna. Om det istället är något som integreras i helheten blir det enklare att se nyttan med verktyget, vilket hindrar att slutanvändarna inte använder det. Söderström (2015) och respondenterna kommenterar att nyttan med IT uppstår i användningen. Ytterligare en anledning till att slutanvändare räds nya verktyg är de inte upplever att verktygen förenklar deras arbete. Att de istället väljer att använda egna verktyg som de även använder privat, trots att det inte supporteras. Zeike et al. (2019) menar att verktyg som används privat är en av förklaringarna till missnöje hos medarbetarna. Anledningen är att de verktyg som används privat kan vara mer lättanvända, väl designade och mer kraftfulla än IT-systemen på jobbet.

Jensen (2016) menar att ökad informationsmängd ställer högre krav på digital litteracitet, att förstå den tekniska utvecklingen. Det är även något som poängteras av respondenterna, som menar att de som inte anpassar sig efter ändrade förutsättningar blir en egen grupp som halkar efter.

Söderström (2015) skriver om att de flesta användare endast har ett fokus på att utföra sina arbetsuppgifter, inte på att utforska verktyget. Den insikten stämmer väl överens med respondentsvar, att slutanvändarna inte är så intresserade av tekniska nymodigheter, utan endast är intresserade av att genomföra sitt jobb. Respondenterna menar att det finns en tröghet inom organisationen att använda nya verktyg. En del avdelningar använder fortfarande fax, vilket visar på att man inte är så intresserad av att lära nya verktyg, utan så länge det befintliga verktyget fungerar används det. För att få fler att byta verktyg och få till en bra implementering menar Rintala & Suolanen (2005) att det är viktigt att det säkerställs att den anställde får möjlighet till utbildning.

Att skattepengar går till att förbättra IT-system är något som många skulle kunna reagera på, när det istället kan gå till att förbättra sjukvården. Men respondenterna i undersökningen tror inte att det är en faktor som spelar in, utan att det finns förståelse för att digitaliseringen och bättre arbetssätt bidrar till förbättringar och säkerhet. Med digitaliseringen följer även högre flexibilitet för många, i att de exempelvis kan arbeta hemifrån. Cijan et al. (2019) ser en risk i att det leder till att det blir svårare att separera arbete och fritid. Respondenterna i undersökningen har bemött det som att de respekterar varandras arbetstid och att det inte finns förväntningar i att vara ständigt tillgänglig.

6.3 Metoddiskussion

Cohen et al. (2017) skriver om att kvalitativ forskning innebär flera utmaningar. Främst är det att den lätt blir subjektiv, då forskaren gör många egna val över vad just den anser är relevant information. Det finns alltså en risk att vissa saker som är intressant för studien förbises av forskaren. Under denna studie finns det risk för att relevanta svar från respondenter inte kommit med i kodningen och därför inte bearbetats. Kan även se risk i att jag i min intervjuguide kan ha glömt ämnen som är relevant för implementeringsprocessen. Jag hade med frågan ”är det något du vill tillägga?”, men det är inte givet att deltagarna reflekterar utöver kategorierna i intervjuguiden. Jag behöver även beakta att det sker en form av dubbel hermeneutisk process, genom att forskaren tolkar information från deltagare, som i sin tur har gjort en egen tolkning över ämnet. Jag ser en risk i att min analys kan ha påverkats av en dubbel hermeneutisk process, att jag har tolkat och applicerat respondenternas svar för att passa in under ett tema.

Semi-strukturerade intervjuer blev en intervjuform som fungerade väl, eftersom respondenterna var engagerade och gärna pratade om utvecklingen. Det blev lyckat i att jag kunde ställa korta frågor och få långa svar, vilket är bra för en intervju, det tyder på att frågorna inte varit av ledande karaktär (Cohen et al., 2017:520; Repstad, 2007:153).

Att jag deltog vid tre workshoppar ökade min förförståelse för processen, samtidigt som ett förtroende byggdes upp. Respondenterna kände igen mig och förstod min kunskapsnivå inför intervjuerna.

6.3.1 Begränsningar med studien

I denna studie har respondenterna, som är digitalt kunniga, svarat på hur de förväntar sig att slutanvändarna skulle tänka. Det är en begränsning för studien att jag bara fått den gruppens perspektiv, då urvalet kan ha påverkat resultatet. Digitalt kunniga är partiska i att de är för digitalisering mer än andra grupper, vilket gör att studien inte fångar hela organisationens perspektiv. Det hade varit intressant att även intervjua slutanvändarna, för att undersöka hur de ser på verktyg som implementeras.

Att det bara är en organisation och dess digitala arbetsgrupp som har undersökts gör att studiens generaliserbarhet är låg. Cohen et al. (2017:380) kommenterar att nå generaliserbarhet inte är målet för fallstudier. Men att en fallstudie kan vara en del och en grund för vidare forskning inom ämnet – att flera fallstudier kan komplettera varandra för att generalisera resultat.

7 Slutsats

Målet med uppsatsen har varit att utforska betydelsefulla faktorer vid implementeringar av digitala verktyg och vad som är viktigt för organisationer vid lärande av verktyg. Genom intervjuer och deltagande på workshoppar har jag följt den inledande processen av att verktyget Microsoft Teams implementeras i en stor organisation. I denna slutsats ämnar jag att försöka besvara mina två forskningsfrågor för studien.

7.1 Frågeställning 1: Vilka är utmaningarna med att implementera digitala verktyg i en stor organisation?

För den undersökta organisationen återkommer hela tiden organisationens storlek som den största faktorn som hindrar att digitala verktyg implementeras. Storleken påverkar IT-supportens beredskap, säkerhetsaspekten och försvårar kunskapsdelning. Som Löfgren (2007) betonar kan detta vara exempel på att ledningsgruppen för en större organisation har svårt att få visioner och styrdirektiv att fastställas i organisationen.

Att verktyget behöver integreras med befintliga verktyg för dokumenthantering eller ersätta ett verktyg påverkar även det implementeringen. Angelägenheten att ändra något som fungerar är låg, trots löften om förbättringar med det nya verktyget. Återigen borde de som utbildar vara transparenta i att det kommer vara mindre effektivt under inlärningsperioden, men att det efter en period blir mer effektivt än med det befintliga verktyget, enligt Söderströms (2015) implementeringskurva.

För offentliga organisationer är säkerhetsaspekten en faktor, i att följa lagstiftning om personuppgifter och geografisk placering av servrar.

Verksamheten behöver kraft, tid och resurser för att klara av att implementera ett nytt verktyg. Därför är det i första hand en ledningsfråga att avgöra när verksamheten är redo, det blir inte bra om påtryckningar kommer utifrån på att ett nytt verktyg måste implementeras. Liksom Johanssons (2017) studie visar det på att det är viktigt att ledningen förbereder de anställda på förändringar som väntar, för en så smidig övergång som möjligt till ett nytt system. Det finns risk att det sker förhastat, vilket exempelvis kan få till följd att det inte sker någon utbildning i verktyget. Brist på utbildning är ännu en faktor som försvårar implementeringar.

Sammanfattningsvis behöver stora organisationer planera och introducera verktyg med sikte på att etablera gemensamma grundarbetsätt utifrån organisationens behov, för att lättare kunna samarbeta över avdelningar och enheter.

7.2 Frågeställning 2: Vad är betydelsefullt vid lärande av digitala arbetsätt?

En god grund för lärande av digitala verktyg är att det finns rutiner för kunskapsdelning inom organisationen. Till exempel genom tekniska system, där fler kan få tips från varandra för att undvika 1–1-förhållande som det tidigare har varit när en person ringt till IT-supporten. Denna studie, som bygger på intervjuer med personer som jobbar med IT, visar att för den undersökta organisationen har verktyget Microsoft Yammer fått denna funktion. Det härrör med vad Cress & Kimmerle (2018) betonar i att digitala verktyg ofta används vid kunskapsdelning för att underlätta interaktion och samarbete. I Microsoft Yammer är många med i grupper bara för att få tips på hur deras arbetsdag kan förenklas. De tog del av tips som de själva inte tänkt på tidigare, vilket gör att de hanterar de digitala verktygen bättre.

En god kunskapsdelning medför dessutom att medarbetarna lär känna varandra bättre, i och med att det öppnas upp vilken kunskap som kollegor har. Att känna varandra väl är en förutsättning för att utveckla lärande, om man ser till kollektivt och kooperativt lärande. För att få till god kunskapsdelning är det betydelsefullt att personalen får arbetstid för fördjupning, möjlighet att testa saker och samarbeta med andra. Till exempel genom att ha marginaler i sin arbetstid, att inte ha en fullbokad kalender. Första steget mot en god kunskapsdelning är att göra utrymme för lärande och utveckling i sin kalender.

Att tidigt få med slutanvändarna i processen är ytterligare en avgörande faktor. Det gör acceptansen för verktyget hos dem större. Slut användare kan vara med och påverka hur verktyget används och på så sätt bli allt mer positiva till förändringen, vilket den undersökta organisationen fått uppleva under implementeringen av Microsoft Teams. Bra utbildningar utgår från konkreta scenarier, för att väcka inspiration hos användarna till att utforska verktyget och dess möjligheter att underlätta arbetsuppgifter. Det går även att se i tidigare forskning, som till exempel vad de Waal och Batenburg (2012) kommer fram till i sin studie, om sambandet mellan engagemang hos deltagarna med en positiv inställning till systemet.

Modellen med kunskapsförmedlare i ledande roller som blir upplärda i ett verktyg, för att i sin tur anpassa informationen och utbilda slutanvändarna, beskrivs av Rizoto-Vidala-Pesoa (2018) som effektiv. Den undersökta organisationen i studien har använt denna metod, men de har inte kommit så långt i implementeringen att det kan analyseras.

7.3 Förslag på vidare forskning

Att följa ett verktyg när det väl implementeras är en faktor som är intressant att beakta. Hade förhoppningar inför uppsatsens start att verktyget skulle implementeras under våren för att kunna göra jämförelser av användarupplevelsen före och efter implementering, för att undersöka hur väl förhoppningarna stämde överens med utfallet. Coronapandemin satte stopp för det, men jag är fortsatt nyfiken på det resultatet. Om den undersökta organisationen följt rekommendationer för implementering finns det kanske möjlighet att de anställda skulle säga ”Ja, ännu ett verktyg som kan underlätta för mig”.

8 Referenser

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Chandler, D., & Munday, R. (2020). *Theory of mind. A Dictionary of Media and Communication*, A Dictionary of Media and Communication.
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). *How digitalization changes the workplace*. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3-21.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2017). *Research methods in education*. (8. ed.) Hoboken: Taylor and Francis.
- Cope, B., & Kalantzis, M. (2016). *Big Data Comes to School: Implications for Learning, Assessment, and Research*. *AERA Open*, 2(2), 19.
- Cress, U. & Kimmerle, J. (2018). Collective Knowledge Construction. I Fischer, F., Hmelo-Silver, C.E., Goldman, S.R. & Reimann, P. (red.). *International handbook of the learning sciences*. (s.137-146). New York, NY: Routledge.
- De Waal, B.M.E., & Batenburg, R. (2012). What Makes End-User Training Successful? A mixed method study of a business process management system implementation. *International Journal of Knowledge and Learning*, 8(1-2), 166-183.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4., [rev.] uppl. ed.).
- Fischer, M., Dopson, S., Fitzgerald, L., Bennett, C., Ferlie, E., Ledger, J., & Mcgovern, G. (2016). Knowledge leadership: Mobilizing management research by becoming the knowledge object. *Human Relations*, 69(7), 1563-1585.
- Guribye, F. (2015). *From Artifacts to Infrastructures in Studies of Learning Practices*. *Mind, Culture and Activity*, 22:2, 184-198.
- Iilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655-679.
- Jensen, M. (2016). *Lärande och lärandeteorier : Om den intentionella människan* (1. uppl. ed.).
- Johansson, J. (2017). *Challenges and opportunities in digitalized work and management : case study 8*. Västerås: Mälardalen University.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Johanneshov: MTM.
- Larsson, P. (2018). *Kollegialt lärande och konsten att navigera bland begrepp*. I N. Rönström & O. Johansson (red), *Att leda skolor med stöd i forskning : Exempel, analyser och utmaningar* (s.389-416) (Första utgåvan ed.). Stockholm: Natur & Kultur.
- Löfgren, K. (2007). The Governance of E-government: A Governance Perspective on the Swedish E-government Strategy. *Public Policy and Administration*, 22(3), 335-352.
- Martin, A (2008). Digital Literacy and the “Digital Society”. I Lankshear, C. & Knobel, M. (red.) *Digital literacies: concepts, policies and practices*. New York: Peter Lang.
- Nygaard, C., Bengtsson, L., & Johansson, G. (2002). *Strategizing : En kontextuell organisationsteori*.
- Regeringskansliet (2017). *För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi*. Näringsdepartementet: Stockholm.
- Reige, A. (2005). Three-dozen Knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 4. (rev) uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Rintala, N., & Suolainen, S. (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. *Nordicom Review*, 26(2), 53-67.
- Rizoto-Vidala-Pesoa, L. (2018). *The Super User Role: an Extended Concept*. BPTrends. Hämtad 2020-03-12 från: <https://www.bptrends.com/the-super-user-role-an-extended-concept/>
- Shahlaei, C., Rangraz, M. & Stenmark, D. (2017). *"Transformation of competence – the effects of digitalization on communicators' work"*. In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017 (pp. -). ISBN 978-989-20-7655-3 Research Papers. http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/13
- SOU 2014:13, (2014). *En digital agenda, IT i människans tjänst - en ljusnande framtid kan bli vår*. Hämtad 200205 från: <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/>
- Söderström, J. (2015). *Jävla skitsystem!: hur en usel digital arbetsmiljö stressar oss på jobbet - och hur vi kan ta tillbaka kontrollen*. (Utök. och rev. utg.) Stockholm: Karneval.
- Zeike, S., Choi, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers’ Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure

from Digitalization? An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019, Vol.16(10).

Óri, D., & Szabó, Z. (2018). EAM based approach to support IT planning for digital transformation in public organizations. *Communications in Computer and Information Science*, 909, 377-387.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1: Ordlista för uppsatsen

Coronapandemin: Den här uppsatsen skrevs under våren 2020. Covid-19 påverkade då samhället och även den undersökta organisationen. Digitala arbetssätt och digitala möten var tjänster som ökade under denna tid, då allmänheten uppmanades att inte resa mer än nödvändigt och inte mötas till större folksamlingar.

Konsulterna: Konsultbyrån som håller i utbildningar för sponsorgruppen. Det är en extern grupp som inte tillhör organisationen. Det är även konsulterna som ansvarar för kontakt med leverantören av Microsoft Teams.

Microsoft Teams: Verktøget som ska implementeras och som det hålls utbildningar om. Förhoppningen är att det ska underlätta internkommunikation, dokumenthantering och att epostgrupper ersätts genom att istället jobba i kanaler som är mer lättarbetade. Microsoft Teams är en del av Office 365-paketet.

Microsoft Yammer: Ett redan befintligt verktyg i den undersökta organisationen som utvecklar kunskapsdelningen i organisationen. Beskrivs av användarna som ett digitalt fikarum. Microsoft Yammer är en del av Office 365-paketet.

Office 365-paketet: Ett paket med många olika verktyg som den undersökta organisationen har köpt in.

Processen: Verktøget Microsoft Teams ska implementeras. Konsulterna utbildar sponsorgruppen i verktøget genom workshoppar. Sponsorgruppen anpassar sedan informationen de lärt sig och håller egna utbildningar för verksamheten. Organisationens mål är att slutanvändarna ska känna sig trygga med att använda verktøget.

Slutanvändare: De anställda som ska använda verktøget i den undersökta organisationen.

Sponsorgruppen: Gruppen av anställda på den undersökta organisationen som blir utbildade i verktøget av konsulterna. Sponsorgruppen ska i sin tur utbilda respektive verksamhet, de består av personer som är digitalt kunniga och i ledningsfunktion.

Undersökta organisationen: Organisationens som fallstudien bygger på. Det är en offentlig regional organisation och i fokus för studien är en digital arbetsgrupp som hör till organisationen. Den digitala arbetsgruppen är uppdelad i en verksamhetsavdelning och en IT-avdelning. Den undersökta organisationen är en stor organisation och dess verksamhet rymmer de uppdrag

som finns på svensk landstingsnivå, därav jobbar personer inom bland annat sjukvård, kollektivtrafik, regionutveckling och kultur i organisationen.

9.2 Bilaga 2: Intervjuguide

9.2.1 Lärande

- Hur tycker du att workshopparna med konsultbyrån varit?
- Har konsultbyrån lyckats förstå era förutsättningar?
- Några tankar om processen? Att de lär ut en sponsorgrupp, där sponsorgruppen i sin tur ska lära verksamheten.
- Borde fler ha varit med på workshopparna?
- Skulle man ha gjort på ett helt annorlunda sätt?
- Föredrar du att få information från kollegor eller ett externt företag?
- Vad är dina tankar om Microsoft Teams utifrån vad du hört med kollegor?
- Om man bara skulle släppa ett verktyg fritt, vad skulle då hända?
- Vad tror du om möjligheterna att lyckas förmedla det som du har lärt dig?

9.2.2 Organisationen och processen

Vad är utmaningarna med att implementera ett nytt verktyg i en stor offentlig organisation?

9.2.3 Digitala arbetssätt

- Det är inte bara ett verktyg som ska implementeras, utan även förändrade digitala arbetssätt. Hur ser behovet av digitala arbetssätt ut hos er?
- Hade det varit mer effektivt att bara introducera ett nytt verktyg och inte ett nytt arbetssätt?

9.2.4 Barriärer

Finns det några faktorer som försvårar delande av kunskap och information inom er organisation?

(Det finns barriärer som hindrar att man hittar goda rutiner för delande av kunskap och information, som tidsbrist, självbevarelse, låg vetskap, skillnader i kunskap, brist på tillit, låg kommunikativ kompetens. Att de inte ryms inom mål och strategier, brist på infrastruktur, för stora organisationer och avdelningar, hierarkier, brist på belöning, övertro till tekniska system, för låg kompetens, tekniska problem)

9.2.5 Visionen

Organisationen har ett visionsdokument för digitaliseringen. Känner du till det dokumentet och har du läst det?

Har du anpassat ditt arbete efter visionsdokumentet någon gång?

Ser du att Microsoft Teams kan bidra till följande (utdrag ur visionsdokumentet)?

- Att minska administrativt dubbelarbete.
- Att öka antalet distansmöten, för att minska antalet resor.
- Digital tjänst som möjliggör nya arbetssätt för bättre offentlig service, förhoppning till lägre kostnader.
- Effektivisering genom att använda gemensamma verktyg.

I visionsdokumentet tas även en del utmaningar upp, som dessa:

- Att införa nya IT-stöd och nya arbetssätt kan vara krävande för en del individer. Digital delaktighet innebär att alla ska hitta bra och stimulerande arbetsuppgifter.
- Digitaliseringen ska inte innebära att människor stressas till psykisk ohälsa. Denna utveckling bör följas noga. Det skall vara ”digitalisering i människans tjänst”.
- Informationssäkerhet får nya dimensioner när allt mer information blir digitaliserad.

Finns det risker att Microsoft Teams leder till att dessa utmaningar uppstår?

Något som du vill tillägga?