



INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK
OCH SPECIALPEDAGOGIK

MEDARBETARES UPPLEVELSER AV ETT BOLAGS ÖVERGÅNG TILL DIGITAL DISTANSUTBILDNING

En studie om externa och interna medarbetares beskrivningar av digitalt implementerad distansutbildning.

Linda Beronius

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	Mastersprogram utbildningsledarskap / PDAU62
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Ht/Vt2020-2021
Handledare:	Per-Olof Thång
Examinator:	Liisa Uusimaki

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	Mastersprogram utbildningsledarskap 120 hp
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Ht/Vt 20/21
Handledare:	Per-Olof Thång
Examinator:	Liisa Uusimaki
Nyckelord:	Implementering, digital transformation, kunskapsdistribution, omställningskrav, digital kompetens, digital mognad, samspel.

- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka medarbetares upplevelser av ett bolags övergång från analoga utbildningar till distansutbildning.
- Teori:** Studien utgår ifrån implementeringsteori (Pressman & Wildavsky, 1984; Löfgren, 2012), perspektivet innefattar kombinationen av ledarskap, kommunikation och transparens. Centralt i studien är övergången från analog utbildning till distansutbildning.
- Metod:** Valet av studiens etnografiska forskningsansats (Mead, 1976; Kullberg, 2016) var för att få en uppfattning om medarbetares upplevelser av implementerad distansutbildning i en social miljö. Som datainsamlingsmetod användes semi-strukturerade intervjuer (Kvale, 1997) följt av tematisk analys (Braun & Clarke, 2006).
- Resultat:** Studiens viktigaste slutsats var att fältteamets sammanhållning och samspel förstärktes syftat på lärandet av och med varandra. En negativ följd var att Bolagets saknade en utarbetad digitaliseringsplan, då implementeringen saknade styrning, målbild och utbildningsplan.

Förord

Jag vill rikta ett tack till min handledare Professor Per-Olof Thång som generöst och ödmjukt delat med sig av sitt tålamod och sina erfarenheter om digital transformation. Jag vill även tacka mina opponenter och examinator som gett kritik och feedback som lett till att finna förbättringspunkter i studien. Tack till studiens medverkande Bolag och samtliga informanter som möjliggjort att studien kunde genomföras, trots arbetet med en pågående digital omställning och ökad arbetsbelastning som covid-19 orsakat. En arbetsbelastning som påverkat både informanterna och studiens genomförande. Informanterna har deltagit i gruppintervjuer, enskilda intervjuer, e-brevskorenspondens och telefonsamtal där jag fått möjligheten att ta del av värdefulla erfarenheter och beskrivningar av digitalt implementerad distansutbildning i en akutsituation.

Göteborg, 2021
Linda Beronius

Innehållsförteckning

Förord.....	3
1. Inledning.....	1
2. Syfte och Frågeställningar.....	3
3. Tidigare Forskning	4
3.1 Digitaliseringens framväxt i Sverige	5
3.1.1 Applikationer	6
3.1.2 Näringslivets utnyttjande av digitalisering	7
3.1.3 Digital kommunikation och kunddata.....	8
3.1.4 Digital Mognad	10
3.2 Digitala transformationen och teknikens integration.....	12
3.3 Strategisk digital transformation	13
3.4 Digitalt stöd för att underlätta i en krissituation	13
3.5 Samspel och problematisering.....	16
3.6 Digital kompetens.....	17
4. Teoretiska utgångspunkter	19
4.1 Implementeringsteori.....	19
4.2 Syntesperspektivet	19
4.3 Implementeringsprocess i fyra faser.....	21
4.1.1 Anpassningsbarhet i ett förändringsarbete.....	22
5. Metod	24
5.1 Urval och genomförande	25
5.2 Insamlingsmetod.....	25
5.3 Etik.....	27
5.4 Analysmetod.....	27
5.5 Etiska överväganden.....	29
5.6 Vetenskapsrådets etiska riktlinjer	30
5.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	30
6. Resultat.....	31
6.1 Beskrivna upplevelser av omställningen till distansutbildning	31
6.2 Personliga tankar om samspelet kopplat till digital implementering	35
6.3 IT tekniskt lärande kopplat till en skyndsam implementering	36

6.4 Upplevd digital mognad kopplat till lärande	38
7. Diskussion och Analys	41
7.1 Resultatdiskussion	41
7.1.1 Digitalt implementerat format.....	41
7.1.2 Lärandet av tekniskt kunnande	42
7.1.3 Utbildningsrelaterade anpassningar	44
7.1.4 Digitalisering och samspel	45
Sammanfattning	46
7.2 Metoddiskussion.....	47
7.3 Studiens kunskapsbidrag	49
7.4 Förslag till vidare forskning	49
7.5 Slutsats.....	50
Referenslista	51
Bilagor.....	59

1. Inledning

Den pågående digitala transformationen både innan och under covid19 har inneburit nya förutsättningar och villkor för individ, samhället, för arbetsliv och utbildning (Gulliksen, 2016). Men det är under covid19 som övergången till digitaliseringen har satts på sin spets och utmanat både stora som små företag. Detta oftast på grund av brister i ledarskap med digitala färdigheter och teknikförståelse men speciellt tid för digital utveckling av medarbetarnas digitala kompetenser. Visst hade digitalt förlagda utbildningar redan sitt fäste inom sektorerna innan pandemin men vanligtvis i kombination av analoga utbildningstillfällen för att förstärka digital utbildning.

Med ett intresse för hur människor upplever en omställning, övergång och förflyttning från analog utbildning till distansutbildning valde jag att skriva studien riktat mot digital transformation i ett Bolag inom hudvårdsbranschen.

Studiens övergripande syfte är att undersöka medarbetares upplevelser av ett bolags övergång från analog utbildning till distansutbildning. Studien avser att belysa omställning, övergång och anpassningskrav som en digitalt implementerad närvaro ställer på ett Bolag. För det första, digitala anpassningar är betydelsefulla att studera för att möta och utveckla nya metoder, samt för att bedriva relevant distansutbildning. För det andra är innebörden av distansutbildning intressant att undersöka med upplevelser och tankar som utgångspunkt avseende hur en relativt oplanerad implementering påverkar ett bolag sett ur medarbetares perspektiv.

Studiens disposition presenteras följande,

Uppsatsen inleds med studiens övergripande syfte och centrala begrepp i Kapitel 1 och 2. Tidigare forskning presenteras i kapitel 3 och ger inledningsvis en översikt av hur begrepp förändras när tekniken förändras, inklusive sökningen av vetenskapliga artiklar och centrala begrepp. Sedan presenteras en översikt av digitaliseringens framväxt i Sverige, applikationer, näringslivets utnyttjande av digitalisering, digital kommunikation och kunddata, digital mognad, digitala transformationen och teknikens integration. Därefter följer strategisk digital transformation, digitalt stöd för att underlätta en krissituation, samspel och problematisering samt digital kompetens. Kapitel 4 omfattar Teorin, medan kapitel 5 redogör för studiens metodologi där en etnografisk ansats används samt redogör för bland annat, studiens urval och genomförande, insamlingsmetod, etik, analysmetod, och etiska övervägande. Vetenskapsrådets

etiska riktlinjer och validitet, reliabilitet och generaliserbarhet lyfts fram och i kapitel 6 presenteras resultaten, följt av en diskussion, analys och metoddiskussion om studiens kunskapsbidrag samt förslag till vidare forskning och slutsatser.

2. Syfte och Frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka medarbetarnas upplevelser av ett Bolags övergång från analog utbildning till distansutbildning.

Studiens frågeställningar är:

1. Hur definierar Bolagets medarbetare upplevelsen av omställningen från analog utbildning till distansutbildning?
2. På vilket sätt beskrivs lärandet av tekniskt kunnande och digital kompetens av Bolagets medarbetare?
3. Hur synliggörs Bolagets anpassningar för distansutbildning av produkter för apotek och sjukvård?
4. Hur beskriver medarbetare Bolagets skyndsamma implementering av digital distansutbildning?

3. Tidigare Forskning

Detta kapitel inleds med begrepp som förändras när tekniken förändras, sökningen av vetenskapliga artiklar samt centrala begrepp. Därefter följer en översikt av digitaliseringens framväxt i Sverige, dess applikationer och näringslivets utnyttjande av digitalisering, digital kommunikation och kunddata. Även digital mognad, digitala transformationen och teknikens integration lyfts fram följd av strategisk digital transformation och digitalt stöd för att underlätta en krissituation. Kapitlet avslutas med samspel och problematisering samt digital kompetens.

Begrepp förändras när tekniken förändras

Digitalisering som begrepp har flera betydelser, men dess innebörd i relation till förbättringsarbete, effektivisering och affärsutveckling är likartad. Digitaliseringen diskuteras flitigt i media via nyheter, och inom industrin i samband med arbetslivets framtid och globalisering. Uttryck som diskuteras är digitaliseringen i världen, en digitaliserad tid, samt digitaliseringen i verkligheten vilket ekar i olika sammanhang eftersom digitaliseringen är essentiell både i vår nutid och framtiden (Wormbs, 2010). Målet med digitalisering handlar om att öka verksamheters konkurrenskraft och de verksamheter som inte hänger med på grund av okunskap måste söka rätt stöd för att påbörja utveckling av företagets digitala närvaro.

Nedan tabell ger en översiktlig definition av studiens centrala begrepp.

Tabell 1. Studiens centrala begrepp inspirerat av Ahlqvist, Flink och Sundström (2019) och Storstockholm (2018).

IT	Informationsteknik, ett samlingsbegrepp för telekommunikation och datateknik.
IT Strategi	Bolagets utformade strategi för att uppnå digitala visioner avseende effektiv användning av digital teknik sammankopplad med strategiska verksamhetsmål.
Digitalisering	Synkroniserar bolagets affärsstrategi med IT strategin.
Digital mognad	Bolagens förmåga att synliggöra och ta vara på de möjligheter som en digitaliseringen för med sig.
Digital transformation	Tekniska funktioner bland annat i form av molnlösningar, analysverktyg, mobila- och sociala plattformar
Digital kompetens	Möjliggör att alla invånare ska kunna vara delaktiga i samhällslivet.

Utöver Göteborgs universitets biblioteksdata har sökmotorerna: GoogleScholar, ResearchGate och ScienceDirect nyttjats. Vid insamling av data och tillhörande relevant litteratur inom undersökningsområdet har tre aspekter varit centrala: sökord, urvalskriterier och databaser.

3.1 Digitaliseringens framväxt i Sverige

Digitalisering är en naturlig förlängning av tidigare industriella revolutioner. Begreppet Industri 4.0 handlar om den fjärde industriella revolutionen (Digitaliseringskommissionen, 2016), som följer de tidigare industriella revolutionerna:

- 1) Första industriella revolutionen handlade om vatten och ångkraftens genomslag,
- 2) Den andra industriella revolutionen handlade om massproduktion och produktionslinjer
- 3) Den tredje industriella revolutionen förknippas med avancerad och utvecklad elektronik
- 4) Den fjärde industriella revolutionen handlar om en förbättring av den påbörjade elektroniken och digitaliseringens.

Industri 4.0 är en summerande term för teknologier och koncept inom automation, processindustriell IT och tillverkningsteknologi (Wikipedia, 2021), det är en sammankoppling, automatisering, maskininlärning och realtids data (Epicor, 2021). Vid jämförande av dagens utveckling av kraftigare datorer artificiell intelligens (AI) och de som fanns för 50 år sedan kan vi relatera utvecklingen med människoliknande drag, såsom resonering, inlärning, planering och kreativitet (Europa Parlamentet, 2020). Idag är det varken konstigt eller ovanligt att ha röststyrning i mobiltelefoner, eller tillgång till olika sökmotorer på internet.

Big Data, är ytterligare en term som figurerar i IT sammanhang och som blev ett *”modeord”* 2009 (Ops, 2018, 28 november). Termen används av så väl programmerare som gemene man med ett utvecklat teknikintresse och har funnits sedan 1990-talet. Översatt till en svensk kontext betyder ”stora datamängder” men den engelska termen Big Data är vanligast förekommande i forskning och media. Big Data används av företag för att mäta datatrafiken och få information om kunden/användarens intressen när de besöker exempelvis en hemsida. Big Data är en applikation som kan visa hur *tågtrafiken går* och möjliggör köp av *tågbiljett*. Några bolag som använder Big Data i stor utsträckning är Facebook, Youtube och Google, bolag som både sparar och tjänar pengar på tjänsten (Ops, 2018, 28 november). Informationen som ut-

vinns genom analys av data är betydelsefull både för vidareutveckling av tjänster och för möjligheten att sälja utvunnen information vidare till sina annonsörer på just nämnda forum. Företaget Opsi har under 2000-talet varit en del av utvecklingen av molntjänster (serverutrymme), och den svenska molnmarknaden.

När det gäller digitalisering så har Sveriges mål sen 2011 varit inställd på att bli bäst i världen på att utnyttja digitaliseringens möjligheter (Gulliksen., Cajander., Pears., & Wiggberg 2020). Digitalisering och dess innebörd blir extra problematiskt ur ett översättande perspektiv från engelska till svenska. Det engelska begreppet *digitalization* omfattar omvandling från analog till digitala former och enligt Brennen och Kreiss (2016) handlar det om en form av strukturering av digital kommunikation och medieinfrastruktur.

Digitaliseringskommissionen (2016) menar att i grund och botten handlar digitalisering om möjligheten att lagra, samla, organisera och bearbeta informativa data även kallad informationshantering. Därmed skapar digitaliseringen helt nya förutsättningar för näringslivet som utmanar de etablerade affärs och verksamhetsmodellernas strukturer i grunden. Vissa fysiska varor blir digitala tjänster med digitala plattformar som effektiviserar, rationaliserar och internationaliserar tjänster som tidigare var lokala och syftade att effektivisera traditionell produktions (Digitaliseringskommissionen (SOU 2015).

Områden där en tydlig digital transformation och utbredning skett under de senaste 10 åren kan härledas till mobila applikationer eller *appar* där den elektroniska legitimationen gör det möjligt att handla via nätet (Internetstiftelsen, 2019).

3.1.1 Applikationer

Sedan 2014 har användning av olika applikationer fördubblats, exempelvis, applikationen BankID som lanserades 2011 i syfte att utföra bankärenden, köpa varor och tjänster via internet (Internetstiftelsen, 2019). Några andra appar som erbjuder tjänster och lanseras mer och mer under senare år är digitala vårdtjänsts appar inom hälso- och sjukvård, bokningssajter, sociala medier och rådgivning. Detta är enbart några områden som utvecklas till mer digitalt och idag är användning av mobiler, plattor, datorer och uppkopplingar till internet en viktig del av de flesta människors vardag.

Enligt Internetstiftelsens IS (2019) mätningar har 95% av den svenska befolkningen tillgång till internet i sina bostäder medans 91% uppger att de dagligen använder internet varav 90% gör det via sina mobiler (Internetstiftelsen, 2019). Dagens samhälle därmed präglas av utveckling av teknik exempelvis, Internet of Things (IoT) eller *sakernas internet* är exempel på som bidrar till att revolutionera samhällsbilden, arbetsmarknaden och teknikutvecklingen (Digitaliseringskommissionen, 2016).

Artificiell intelligens eller AI är dock den största omställningen i mänsklighetens historia och vår tids viktigaste samtal enligt Tegmark, (2017), som argumenterar att AI är viktigt för både klara av att hantera och fatta välgrundade, och genomtänkta politiska beslut. AI kommer att påverka framtidens utbildningar, arbeten och människors dagliga liv vilket innebär att politiker måste ha en djup förståelse och kunskap om dess kraft.

3.1.2 Näringslivets utnyttjande av digitalisering

Framgångsrika företag som utnyttjar digitaliseringen är ofta aktiva på flera sociala kanaler, de analyserar kontinuerligt sina digitala aktiviteter, som en åtgärd för att optimera företagens digitala insatser samt att bevaka sina konkurrenter på marknaden. Den digitala forskningen visar att det är svårare för små företag än stora företag att digitalisera vilket innebär att mindre företag inte är lika resursstarka och saknaden av IT relaterad spetskompetens försvårar investeringar av ny digital teknik, jämfört med större bolag (Andersson & Karlsson, 2018).

Visma (2020, 14 januari) har gjort mätningar som presenterar *graden av digitalisering och automatisering* och enligt dessa ökar digitaliseringstakten ständigt i svenska företag. Den senaste mätningen 2020, undersökte sambanden mellan digitalisering, lönsamhet och nyttjandegraden av implementerad teknik. Resultatet visar att de bolag som investerat i digital teknik har ökat både omsättning och lönsamhet, exempelvis genom att digitalisera ekonomiavdelningen. Visma har under åren 2016 till 2020 mätt digitaliseringsmognaden hos svenska bolag fokuserat på ekonomiska och administrativa processer. Det visar att den digitala inställningen och användning av IT teknik ökar företagens lönsamhet.

Skillnaden i lönsamhet kopplat till digitaliseringsgrad borde vara en väckarklocka för alla företag. Med digitalisering kan stora förändringar ske snabbt, på långt fler plan än endast det ekonomiska. För företag med föråldrade

system kan en modernisering rent av vara avgörande för överlevnad och tillväxt. (Lissel, 2020, 14 januari).

Skincity ett svenskt bolag som varit inriktat mot rådgivning och försäljning av hudvård genom telefoni och e-handel sedan 2011. Bolaget är i dag en online klinik som genom digitalisering och nyrekryteringar vidareutvecklat konceptet med hudvårdsbedömning av hudvårdsproblem och försäljning via nätet. Skincitys vidareutveckling av onlinetjänster, interaktion med kunder och utökad e-handel har skett genom plattformen Episervers som är ett svensktutvecklat webbpubliceringssystem. Utöver beskriven digital IT teknik har företaget implementerat ett CRM (customer relationship management) system som hanterar kundvård, kundsupport och kundregister. Affärssystemet är IT-stöd baserat och grundat på kundlojalitet från Voyado, som är en konsult tjänst inom IT, medans deras investering i Apptus eSales, en sökmotor som mäter relevans- och personifiering. Sedan erbjuder Skincity även en chattfunktion där kunden kan chatta med en hudterapeut för bästa möjliga service. Detaljbeskrivningen av ett bolags övergång från analog till digital närvaro påvisar komplexiteten oavsett om ett bolag är litet, medelstort eller stort. (Episerver, 2020).

Gällande Skincity, är majoriteten av de anställda hudterapeuter och bolaget visar en accelerering av e-handel tillsammans med ett utökat koncept som resultat av den internationell satsning bolaget gjorde under 2020. Under år 2017 gick Axel Johnson in som storägare och omsättningen fördubblades från 2017 till 2020 då bolaget omsatte 560 miljoner. Åhléns koncernen köpte år 2020 resterande andelar i bolaget (Dagens Industri, 2021) och anledningen till företagets expansion och digitalisering handlar i stort sett om att mäta, utvärdera och analysera datatrafiken som utvinns genom kunddata.

3.1.3 Digital kommunikation och kunddata

Analysföretaget CloudRepublic (Cision, 2018) har analyserat svenska bolag inom handeln som är aktiva på instagram och refererar till DigitaliseringsIndex-listan där H&M, Sneakersstuff och Gina Tricot är framträdande aktörer. Samtliga bolag är skickliga på digital marknadsföring via sociala medier och genomför sina kampanjer med att publicera bilder, videos och texter som skapar interaktion och image. Instagram som marknadsföringskanal kan enligt listan delas in i likes och interaktion, där interaktion är det mest eftertraktade, följt av likes (gilla) som är en lägre rang av interaktion. Instagram är ett en social plattform som fick

sitt svenska genombrott 2014 och redan fyra år senare hade plattformen 800 miljoner användare. Det företag som sticker ut och toppar listan är H&M eftersom de har digital förståelse för hur Instagram är uppbyggt, det vill säga ett kronologiskt flöde som innefattar hur fort ett inlägg gillas, kommenteras eller hur relevant ett inlägg är, vilket bidrar till interaktion med sina följare. Det betyder att följarantalet inte är ett kvalitetsmått utan det handlar om att få hög interaktion med sina följare.

Inom detaljhandeln korades ICA till Sveriges mest digitaliserade bolag följt av Sveriges television och Avanza bank. I syfte att utforska hur utvecklingen sett ut inom svenska bolag i relation till digitalisering har den webbaserade nyhetsportalen Cision (2018) utfört undersökningar som presenterar svar på frågor om vilka bolag är konkurrenskraftiga och syns bäst? Andra frågor undersökningen ämnar besvara handlar om vad det är som gör att ett bolag lyckas bättre digitalt än andra? Rapporten är objektiv och baseras på analys av datadrivna algoritmer och Big Data medan forskningen är utvecklad av svenska Tech bolaget CloudRepublic. Svenska branscher med högst digitaliseringsgrad är besöksnäringen som omfattar resebyråer och turism, kultur, nöje, fritid och media.

De som är bäst på digitalisering är aktiva i sociala medier och interagerar i stor utsträckning med sina följare. De arbetar med sökmotoroptimering och sökordsmarknadsföring samtidigt som de arbetar målinriktat och kreativt för att generera organisk trafik (Ari Liukko, 2018).

Nedan följer några exempel på välkända svenska företag som enligt Cisions rapport lyckats väl med bolagens digitalisering genom att kombinera sökordsoptimering (SEO) och sökordsmarknadsföring (SEM). En annan gemensam faktor för bolagen och deras framgångs är att de har domäner som nyttjar organisk och köpt datatrafik samt att de kontinuerligt analyserar sin digitala närvaro i kombination av konkurrentbevakning.

Några exempel av välkända svenska företag,

- ICA har 300 000 följare på Instagram, - 108 kommentarer i snitt per inlägg.
- IKEA har 25 miljoner fb-följare och Spotify har 19 miljoner fb-följare.
- Volvo, får ca 1000 gillamarkeringar på sina digitala inlägg och hög interaktion med följarna via sociala plattformar som fb och Instagram.
- H&M dominerar den sociala plattformen och har flest prenumeranter (293 451) på

företagets webbsida

För att vara digitalt framgångsrik anser ICA att det är viktigt med värderingar och det handlar om ”Growth mindset” där lärandets fem viktigaste delar är: självledarskap, meningsskapande, compassion, öppenhet och perspektivökande (ICA , 2021). Genom att sedan analysera internt vad den nya tekniken kan göra för bolagets framtid kan affärsmålen nås med stöd av automatisering vilket ICA nyttjat med att använda kunddata som beslutsunderlag för vidare digital utveckling. ICAs framgångsfaktor för att lyckas digitalt och fysiskt innefattar därmed intern samverkan, tillit, kreativitet, tillsammans med affärs- och kundorientering.

ICAs vision är att automatisera i mesta möjliga mån eftersom bolaget är inne i ett nytt skede, kallat ”New Retail” och deras strävan efter att vara ”digifysika” sker genom att samla ICAs olika marknadsplatser. Digitaliseringskommissionens (2015) beskrivning av digitalisering lyder:

Digitalisering innebär att digital kommunikation och interaktion mellan människor, verksamheter och saker blir självklara. Möjligheten att samla in, tolka, tillämpa och utveckla allt större kvantiteter av data digitalt, medför att det uppstår utvecklingsmöjligheter inom de flesta områden. Vad vi gör, hur vi gör och vad som går att göra förändras i och med digitaliseringen. Allt större delar av tillvaron är digitaliserad samtidigt som det i allt mindre grad går att skilja ut det digitala från det icke-digitala (SOU 2015:28).

För verksameters konkurrenskraft är digitaliseringen betydelsefull och digital mognadsgrad lika så. I studien *En utforskande studie av små och medelstora företags digitala mognad*, handlar digital mognad om att identifiera anpassade tekniska lösningar, som stärker bolagens digitala kapacitet och transformation (Gustafsson, 2020). Med andra ord menas det att när digitalisering ständigt utvecklas bidrar det till digital mognad.

3.1.4 Digital Mognad

Kompetensutveckling och ledarskap är områden som tillsammans med bolagens visioner, IT strategi och kompetenser är viktiga transformationsinsatser för att uppnå digital mognad, anpassad för bolagets kultur och struktur. Forskning om digitalisering påvisar betydelsefulla kopplingar mellan välgrundad digital strategi och digital transformation som i sin tur bidrar till ökad digital mognad (Ahlqvist, et al., 2019). Denna mognad innebär förståelse för de möj-

ligheter som digitaliseringen för med sig, hur ny datateknik förändrar värdekedjor och möjliggör skapandet av nya tjänster och produkter för verksamheter. Planering och strategisk utformning av bolagets digitalisering är viktigt för att bidra till effektivitet, konkurrensfördelar och marknadsanpassningar. Mora Cortez och Johnston (2020) lyfter fram att det finns andra aspekter inom digital transformation för att nå digital mognad varav digital implementering innefattar köpare-säljare-kommunikation. Utbildning av kunder inom e-handel samt utvecklandet av förbättrade dataanalysverktyg och monitorering av kundprocesser är andra viktiga kompetenser medans digital transformation och betydelsen av digitalisering består av flera inriktningar där bolagens befintliga utgångsläge och digitala mognad avgör fortsatt utveckling.

Ett bolag som uppnått digital mognad är exempelvis H&M, med affärsmålet att leverera: ”Mode och kvalitet till bästa pris” fördelat på 40 länder. En stor marknad som kräver effektiva logistik-flöden så som lagerstyrning och smidiga leveranser. Avsikten är att kunden ska tycka att det är lätt att handla av H&M både analogt och digital. För att uppnå det, krävs avancerade IT-lösningar, framtagna i samklang med bolagets affärsmodell anpassat för bolagets olika marknader, för att uppfylla de krav som ställs på säljportaler och tillhörande logistiklösningar. Kostnadsbilden för logistiklösningarna måste hållas nere för att inte påverka H&M ekonomiskt på en konkurrensutsatt marknad. Problematiken är att ”time to market” måste gå fort ur ett konkurrensperspektiv vilket ställer krav på bolagets IT-avdelning (Gullqvist och Kejbart, 2013).

Genom att H&M:s IT-funktion finns närvarande på olika kontinenter med olika tidszoner kan man kontinuerligt flytta runt supportfunktionen mellan kontinenterna. På det här sättet finns det alltid support att tillgå 24 timmar om dygnet 365 dagar om året. Det finns alltid butiker som är öppna någonstans i världen vid varje tidpunkt på dygnet och som kan behöva hjälp på lokalt, alternativt koncernspråk (Engelska) vid driftproblem. Detta kallas för ”follow the sun” och är ett koncept som tillämpas av flera stora globala IT-företag som måste betjäna kunderna dygnet runt” (Gullqvist och Kejbart, 2013, s.1).

För att uppnå digital mognad krävs förutom kreativitet fungerande innovationsprocesser som för verksamheten framåt. Skog (2019) har studerat företag och innovationer inom mediabranschen och beskriver tidsandan vi befinner oss i som den digitala kreativa industrin. Han menar

att IT tekniken medför att verksamheterna måste anpassa och strukturera fungerande innovationsprocesser och att den digitala transformationen bör ses som en betydelsefull och distinkt art av förändringsprocess. Implementering av IT-system är för att effektivisera verksamheter genom digital support (Skog, 2019), vilket leder till att sammanfattningen av digital mognad handlar om såväl kreativitet som integration i teknikutveckling anpassat för verksamhetens affärsmodell.

3.2 Digitala transformationen och teknikens integration

Den digitala transformationens integration i teknikutvecklingen bidrar till förändringar inom ekonomin, parallellt med synliga konsekvenser på arbetsmarknaden som driver samhällsstrukturen.

Utvecklingen inverkar både på individ och organisationsnivå, vilket Unruh och Kiron (2017) uppmärksammat och redogör dess betydelse och innebörden av digitalisering utifrån tre processer, som illustreras i figur 1 för att åskådliggöra digitaliseringens utvecklingsperspektiv.



Figur 1. Tre processer som illustrerar digitaliseringen inspirerad av (Unruh & Kiron, 2017).

Figur 1. Illustrerar digitalisering i tre steg indelat i tre steg: *digitisering*, *digitalisering* samt *digital transformation* (Unruh & Kiron, 2017).

Digitisering beskriver processen från analog till digital, det vill säga, när informationen konverteras till en digital form. *Digitalisering*, det andra steget definierar möjligheterna med att utnyttja digitala format i en verksamhet genom att skapa, och leverera värde. Sedan bidrar digitaliseringen till förändringar inom verksamheten som i sin tur påverkar affärsmodellen.

Digital transformation är det tredje och avslutande steget i figuren och handlar om omstrukturering av verksamheten på grund av den digitala processen och affärsmodellen. Den digitala transformationen leder till organisatoriska förändringar av exempelvis arbetsroller, verksamhetens värdeerbjudande och arbetsuppgifter. Över lag bidrar digitalisering därmed till utveckling av verksamheter förutsatt att ledningen förstår hur digitaliseringen kan användas till såväl

nya affärsmodeller som nya tjänster och värden. De företag som nyttjar möjligheterna med en digitalisering ökar sin konkurrenskraft och lönsamhet, genom strategisk digital transformation.

3.3 Strategisk digital transformation

Strategi för digital transformation är av relevans för alla verksamheter och de fyra betydelsefulla dimensioner som bör synkroniseras är: användning av teknik, förändringar i värdeskapande, strukturella förändringar och finansiella aspekter” (Ahlqvist, et al., 2019 s.12).

Synkroniserade dimensioner bidrar dels till att utvärdera verksamhetens förmågor i ett nuläge (Ahlqvist, et al., 2019 s.12) eftersom digital transformation handlar om att ”se världen och sitt företag på ett nytt sätt” genom ny teknik och dess värdeskapande (Ny teknik, 2019 10 oktober). Sedan är digital transformation är en extern process som innefattar att utveckla nya affärsmodeller, ny teknik samt användarupplevelse. Digital transformation kan beskrivas som en förändringsresa med innovation, utveckling och samarbete i fokus för att uppnå konkurrenskraft. Ett exempel är att se över hur data nyttjas är att fokusera på ökad kundnytta som bidrar till ökat produktvärde genom att agera resurssmart medans verksamhetsutveckling ur ett traditionellt perspektiv kan ses som en linjär process. Den digitala transformationen kan jämföras med en förändringsresa, med stor potential anpassad för det digitala samhället (Ahlqvist, et al., 2019). Avsikten med digital transformation är att möta såväl nya behov som beteenden, digitaliseringen för med sig genom optimering, effektivisering och kvalitetsförbättring (Ahlqvist, et al., 2019). Betydelsen av ledningens systematiska och starka engagemang är avgörande aspekter för att ställa om och implementera digitala tekniklösningar anpassade för organisationen i stort och för verksamhetens affärsmodell Hofflander,(2015)., Ahlqvist, et al. (2019 s.7) anser att ”Genom att utnyttja ny teknik kan ett företag ändra hur de skapar värde” medan webbaserade Salesforce (2021) uppger att nio av tio företag inom exempelvis tillverkning har fått tänka om och skyndsamt utforma strategier för digitalisering genom ”tjänstefiering”. Detta innebär en verksamhetsförflyttning till molnet genom att interagera digitalt med kunderna.

3.4 Digitalt stöd för att underlätta i en krissituation

Pandemi betyder enligt svensk handel (2020) en kris som är samhällsomfattande då problemet spänner över många branscher och påverkar samhället i sin helhet. Detta är något vi märker av i dag med covid-19 som leder till att företag och människor blivit tvungna att anpassa och förändra sina arbetsförhållande och köpbeteenden. Den ordinarie handelsplatsen i butik har påverkats markant under pandemin (Peccarelli, 2020) och för att hantera problematiken som pandemin medför, anses digital transformation vara en viktig del att rikta uppmärksamheten mot i verksamheten (Frick, 2019).

I Artikeln *The Coronavirus crisis in B2B settings* beskrivs digital transformation som en nyckelfaktor när det handlar om att skyndsamt prioritera, implementera, ställa om och anpassa företagets digitala närvaro för överlevnad (Mora Cortez & Johnston, 2020).

Cesta, Cortellessa, och De Benedictis (2014) framhåller i rapporten *Training for crisis decision making- An approach based on plan adaption* att företag skyndsamt tvingas implementera och adaptera nya former av processer, anpassade för en krissituation. Rapporten (Cesta et al., 2014) behandlar strategiska krisbeslut baserat på kunskap, för att hjälpa företag som befinner sig i svåra situationer och en krissituation kan handla både om en enskild händelse i ett företag eller likt pandemin covid-19, som bidragit till att 25–30 procent fler företag i Sverige försatts i konkurs 2020 (Bisnode, 2020), i jämförelse med 2019. Sedan rapporterar Postnord (2020) att den fysiska handeln har minskat och att digitala handelsplatser har ökat med branscher som justerat, anpassat och tillämpat nya innovativa lösningar ökar möjligheten för verksamheters överlevnad under en pågående kris. Anpassningar som Mudassir (2020) lyfter fram är förflyttningen från analoga mötesplatser till digitala format medan Vial (2019) skriver att det är betydelsefullt för företag att ersätta den analoga handeln, med digitalt implementerad teknologi, alternativt byta ut gammal teknik mot ny effektivare IT teknik.

Mudassir (2020) refererar till Disney+ (streamingtjänst ägd av Walt Disney Company) som under pågående pandemi prioriterat och utvecklat nya digitala uttryck. Anledningen till att Disney skiftade fokus var för att finna nya inkomstkällor. Istället för att satsa på sina analoga nöjesparker, biofilmer och kryssningar investerade företaget i streamingtjänster under varumärket Disney+. Förflyttningen till digitala former likt Disney+ är oundvikligt för att ekonomiskt klara av att fortsätta driva framgångsrika bolag. Alternativa inkomstkällor är nyckeln till framgång menar Peccarelli (2020) och belyser tre områden som påverkas positivt med

stöd av digital transformation. Första området omfattar förmågan att lansera nya projekt inom business intelligence och dataanalys, vilket är verktyg som visualiserar affärskritiska data. Det andra området handlar om att se över moln-infrastrukturens (serverutrymme) kapacitet som möjliggör hemarbete. Peccarelli (2020) redogör i sin forskning att molnbaserade lösningar ökade med 37 procent 2020 jämfört med 2019.

Det tredje området berör distansarbetet som med stöd av digital transformation är en framgångsfaktor. Peccarelli (2020) och Rungruang (2020) ser digitala likheter mellan distansarbete, digital undervisning och digitala möten. Kraus et al. (2021) och Atchibugi et al. (2012) och Seeger et al. (2005) har studerat externa faktorer som påverkas av en krissituation och betonar att problematiska situationer och händelser påskyndar och katalyserar implementeringar av nya innovativa lösningar i företagen.

Kraus et al. (2021) och Rapaccini et al. (2020) uppger att de organisationer som omfattar mjukvarubaserade lösningar och annan form av digital service, påverkas mindre av pandemin. Under svåra situationer och händelser påverkas bolagens ekonomi negativt och investeringar omprioriteras och i Hershbein och Khans (2018) undersökning visade det sig att företag i hög utsträckning gör förändringar, implementerar ny teknologi och anställer ny personal med IT-kompetens under kritiska perioder. Frick (2019) lyfter fram att investeringar av ny teknik kan bidra till transparenta företag, där flexibilitet och effektiviteten påverkas positivt. Vidare anses nya teknologier leda till förbättrade analysmöjligheter som bidrar till förståelse för hur företagen påverkas av kritiska situationer och vilka förbättringar ledningen bör göra.

Pandemin vi idag upplever kan sammankopplas både med påskyndad digital utveckling, samhällsutveckling och samhällsförändring och flera forskare anser att samhällsutveckling hör ihop med hur människor tolkar, påverkas, förstår och uppfattar världen de lever i. Hydén, Larsson och Töllborg (2008) som har studerat fenomenet samhällsutveckling, menar att denna typ av utveckling kan jämföras med företeelsen av ett mönster som handlar om att organisera och tillfredsställa behov som leder till ett förändringsförlopp. Nya mönster startar inledningsvis med en teknisk innovationsfas som följs av en socialt accepterad fas, följt av teknologikutveckling som slutar med en ekonomisk fas där vinning och lönsamhet utvärderas. När Hydén, Larsson och Töllborg (2008) använder begreppet krishantering syftar de på ett antal tecken som sammanfaller och eftersom det gamla och nya samhället löper parallellt i de olika faserna

bidrar de till spänningar. Mestadels handlar dessa spänningar om etablerade och väl fungerade strukturer i samhället och det nya framväxande samhället.

I problematiska situationer är ledarskapet tillsammans med anpassad affärsutveckling viktiga att kombinera för att lyckas med sin affärsutveckling, men även kompetensutveckling och samspel mellan ett företags olika avdelningar, medarbetare, kunder och samarbetspartners har stor betydelse för att hantera svåra situationer.

3.5 Samspel och problematisering

Människor reagerar olika vid samhällsförändringar och många verksamheter hänger inte med i anpassningen av den snabba förändringstakten Brynjolfsson och McAfee (2015). De omfattande digitala förändringarna ställer stora krav på utvecklingen av anpassade affärsmodeller baserade på förståelse långt bortom den egna branschen och dess verksamhet. Allt för att leda ett företag mot digital mognad.

Skog (2019) framhåller att den digitala transformationen medför organisatoriska omställningskrav och förändringar i arbetslivet som bidrar till ett växande behov av digital kunskap på individnivå. Individer och medarbetare förväntas utöver ständig kompetensutveckling i sin profession även vidareutbildas i digital kompetens. I somliga fall krävs både omskolning och vidare utbildning för att kunna behålla sin konkurrenskraft som ökar i takt med att automatisering, Internet of Things (IoT) och 4.0 vidareutvecklas inom industrin (Gessler & Ahrens, 2020).

Digitaliseringen och dess effekter inom näringslivet är till största del positiv, men delade meningar förekommer mellan beslutsfattare, företagsledare och ekonomer när det kommer till digitalisering och de effekter som den digitala omvandlingen får för samhället (World Economic Forum, 2016). En aspekt som påverkas av digitaliseringen och bör lyftas fram är sysselsättningsgraden eftersom risken finns att arbeten försvinner när digitaliseringen utvecklas, och förenklar arbetssituationer inom bolag (World Economic Forum 2016). Ur ett globalt perspektiv uppskattas jobbförlusterna gå från två miljoner till två miljarder år 2030, vilket innebär att samtidigt som digitaliseringen bidrar med nya arbeten så leder utvecklingen till att många arbeten kommer att försvinna.

Digitaliseringens utbredning i samhället och på arbetsplatserna har inneburit att människor blir allt mer distanserade eftersom arbetsuppgifterna sker digitalt. Människors sociala Interaktion (speciellt under pandemin) har bidragit till förändringar och människor har blivit tvungna att anpassa sina sociala relationer till det digitala formatet (Sjögren & Sandèn, 2020). Även om människor i grund och botten är sociala varelser, medför den tekniska utvecklingen förändringar som mer eller mindre tvingar fram nya sätt att träffas och arbeta.

I en kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på sociala relationer på arbetsplatsen studien *Socialt & digitalt - går det ihop?* författad av Sjögren & Sandèn (2020) har anställdas upplevelser av den utökade digitaliseringen studerats. Resultatet i studien lyfter fram att de sociala relationerna kan bli lidande om det digitala arbetssättet sker under en allt för lång period eftersom informanterna i studien påtar att det är tråkigt och situationen upplevs isolerad. Att mötas i verkligheten anses motivationshöjande särskilt av de personer som beskriver sig som utåtriktade och extroverta. Introverta personer har en annan uppfattning om att arbeta digitalt, de ser fördelar som ökad arbetslust, ökat fokus på arbetsuppgifterna och färre distractioner. Enligt studiens resultat, kopplat till relationsbyggande var förutsättningen för att uppnå djupa relationer mellan människor att mötas öga mot öga. Det fysiska mötet ansågs avgörande, människor vill träffas och interagera för att bygga relationer och det enda som räddar situationen är om relationerna var etablerade redan innan pandemin bröt ut (Sjögren och Sandèn, 2020).

Överlag är digitaliseringen dock positiv för bolag då tekniken möjliggör och förbättrar företagets utsikter att öka lönsamheten, i alla fall i teorin (Andersson & Karlsson 2018). Däremot är implementering av ny teknik kostsamt och medför en risk vilket innebär att lönsamheten kan påverkas negativt om implementeringen misslyckas.

3.6 Digital kompetens

De senaste åren har fenomen som automatisering, digitalisering och formellt lärandet diskuterats allt flitigare. Olofssons (2017) rapport belyser den föränderliga värld vi lever i tillsammans med omorganisationers varande och tillhörande teknikutveckling som ställer höga krav på medarbetare som förväntas bidra till ökad produktivitet och lönsamhet. Studier utförda av Science, Technology and Industry Outlook ,OECD (1998) bekräftar att förändringar i verk-

samheter bidrar till produktivitetsökningar och för att möjliggöra framsteg och förändringsarbeten inom en organisation är anställdas kompetens och vilja att ständigt lära nytt avgörande, speciellt för bolagens konkurrenskraft (Acemoglu & Pischke, 1999; Acemoglu, 2002; Hall & Soskice, 2001). Framgångsrik digitalisering handlar om ledarskap (Gulliksen, 2021) och inledningsvis kan en icke fungerande digital närvaro uppfattas som ”teknikproblem”, till exempel om en medarbetare arbetar hemifrån och tekniken inte fungerar. I själva verket kan problemet trots allt handla om organisationsproblem, där bolagets medarbetare inte fått anpassad digital utbildning och för att främja digitalt lärande krävs tid (Bysell, 2018). Tid för reflektion, läsa, lyssna, samla in fakta och prova sig fram, både enskilt och i grupp bidrar till bestående digital kunskap på individnivå.

Sverige anses teknikutvecklat, men riskerar att halka efter jämfört med andra länder avseende utvecklandet av lärande med stöd av digital teknik. “Det är hög tid att vi tar detta på allvar och verkligen intensifierar våra ansträngningar, annars kommer Sveriges unga att hamna på efterkälken” (IT 2012/13: Ub234). Oavsett utveckling, är det viktigt att komma ihåg att effekten av implementerad digital teknik inte automatiskt medför att ett bolag blir digitalt skickligt (Gustafsson, 2020). Tidigare forskning har till största del fokuserat på digital transformation med fokus på hur digital teknik kan generera innovativa affärer. För att klara av att tillämpa ny implementerad teknologi är medarbetares digitala kompetens betydelsefull, vilket flera forskare vittnar om.

4. Teoretiska utgångspunkter

I kapitel 4 presenteras studiens teoretiska utgångspunkter och inledningsvis ges en översikt om implementeringsteori, syntersperspektivet samt implementeringsprocessens fyra faser. Därefter följer aspekten angående anpassningsbarhet i ett förändringsarbete och avslutningsvis ges en sammanfattning

4.1 Implementeringsteori

Studiens teoretiska utgångspunkt är implementeringsteori med fokus på övergången från analog utbildning till digitalt implementerad distansutbildning. Implementeringsteoretiskt perspektiv innefattar kombinationen av ledarskap, kommunikation och transparens, tre områden som bidrar till vägledning vid implementation av IT-system (Hofflander, 2015). Implementeringsteorin, är oftast förknippat med offentliga institutioner och implementeringsforskningen utgår ifrån ett hierarkiskt förhållningssätt med begrepp som ”top-down” respektive ”bottom-up” (Löfgren, 2012; Pressman & Wildavsky, 1984). Hierarkin anses gammalmodig och handlar om ansvarsfördelning i en beslutande process där överordnad fattar beslutet och lämnar utformningen av implementeringen till underordnad instans. Även om Pressman och Wildavskys (1984) syn på implementeringsteori inte är dagsaktuell, är det däremot ändamålsenlig när det handlar om krisberedskap. Det är under krisberedskap som både ”top-down” och ”bottom-up” kan vara relevant (Sannerstedt 2001) och eftersom synsätten kompletterar varandra bidrar de till olika perspektiv.

4.2 Syntesperspektivet

Syntesperspektivet kan definieras som ett mellanting mellan uppifrånperspektivet och Nedifrånperspektivet, vilket den svenska implementerings teoretiker Vedung (1998) förespråkar som ett processinriktat synsätt riktat mot hur systemet ser ut. Sannerstedt (2001) intresserar sig även för själva processen av en implementering, men i kombination av genomförandet som även innefattar beslutsfattarens avsiktliga intentioner. Det betyder att utföraren måste förstå beslutet, ha förmågan och viljan att genomföra implementeringen och kapaciteten att agera.

Resonemanget illustreras i nedanstående figur, inspirerat av (Lundquist 1992, s. 75):



Figur 4. Implementeringskedja innefattande tre egenskaper som möjliggör en implementering (Lundqvist, 1992, s.75).

De tre illustrerade aspekterna är inte unika för Lundquists (1992) teorier, dessa egenskaper har studerats och upptäckts även av andra implementeringsforskare. Vad som förenar och bidrar till hög trovärdighet är att egenskaperna är applicerbara inom olika ämnesområden. Detta gör att de anses som viktiga generella termer inför en implementering eftersom det förekommer en risk att utföraren i implementeringskedja inte har en samsyn med beslutet (Lundqvist, 1992). Vedung (1998) sympatiserar med implementeringskedjans modell då förståelse, kunna och viljan anses fundamentalt i en implementering och ett beslut bör ses i ett bredare sammanhang.

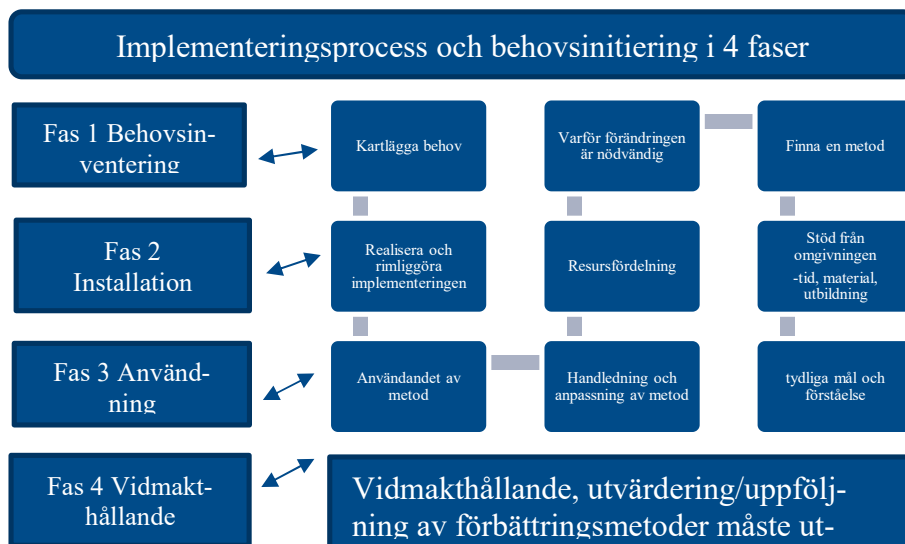
Lundqvist (1992) anser att teorier kan sammankopplas med betydelsen av ett mänskligt samspel. Vi människor befinner oss alltid i ett sammanhang där samspel och mänsklig handling sker situationsbundet och medierat i sin kultur, med stöd av olika redskap, som språkbruk och kommunikation (Säljö, 2000). Implementeringsteoretikern Lundqvist (1992) intresserar sig för en rad variabler eller påverkansfaktorer som bidrar till hur framgångsrik implementeringen blir. Nedanstående definierade *styrmedel* är faktorer som påverkar och underlättar en implementering,

- Kommunikation som styrmedel för att motivera aktörerna i en implementering.
- Kontinuerlig uppföljning innehållande ledningens intentioner och reglering.
- Tydliggörande av materiella resurser och tillgångar för en implementering.
- Förmedling av information som underlättar implementeringen (Lundqvist, 1992).

Ett agilt flexibelt och dynamiskt förhållningssätt anses fundamentalt för en lyckad förändring, tillsammans med en öppen mentalitet för en god arbetsmiljö (Vogelsang, Liere-Netheler, Packmohr, & Hoppe, 2019). Enligt Sundell och Soydan (2008, s. 13) innefattar implementeringsteori innefattar, ”Att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet så att metoderna används som avsett”. Vidare kan implementering även delas in i flera faser från initiering till bestående implementering.

4.3 Implementeringsprocess i fyra faser

Socialstyrelsen (2012) beskriver ett systematiskt arbete av en implementering genom nedanstående fyra faser:



Figur 3. Implementeringsprocess. Fyra steg om implementering (Socialstyrelsen, 2012, s. 32).

Systematiska förberedelser, kartläggning av behov, resursfördelning, material, utbildning, handledning, metदानpassning och tydliga mål för omgivningen att förhålla sig till.

Ovanstående modells systematik, är av intresse för studiens undersökning avseende interna och externa medarbetares upplevelser av en digital implementeringsprocess.

Fas 1: Avser behovsinventering, kartläggning och varför förändringen är viktig i kombination av att skapa en lämplig implementeringsmodell som arbetsprocess.

Fas 2: Avser installationsfasen av en implementering. En välgrundad resursfördelning där tid, utbildning och handledning är i fokus.

Fas 3: Avser ledning och utbildning för att använda implementerad metod. Har samtliga medarbetare i en verksamhet förståelse för implementeringens målbild.

Fas 4: Fas fyra handlar om vidmakthållande och utvärdering av en implementering. Vidmakthållandet och utvärdering av en verksamhets digitala implementering är ett pågående arbete som påverkar framtida digital transformation.

I ett förändringsarbete är det klokt att ta del av tidigare forskning för att förhindra misstag (Socialstyrelsen, 2012). Implementeringar är kostsamma, tar lång tid och resultatet styrs av om medarbetarna använder ny implementerade metoder. Socialstyrelsens (2012) bedömning kan sammankopplas med Hogwood & Gunn (1984) syn på tydlig systematik i en implementering, där externa omständigheter inte ska hindra tillämparen. Båda utgångspunkterna och teorbildningarna förutsätter att tid finns tillgänglig för att lyckas med en implementering. Tidsaspekten, är en avgörande faktor för en effektiv implementering. Även Hofflander (2015) menar att en implementering kräver systematik, så som vägledning och tydlig kommunikation under hela implementeringsprocessen (Hofflander, 2015).

Behovsinventering är första steget i en implementering och installation av metod är nästkommande steg. Installation av metod innefattar att säkra nödvändiga resurser och förankring av målet med implementeringen tydliggörs. En del av processen handlar om att se över tidsaspekten, skapandet av material, utbildning och se över behovet av nyrekryteringar. För att förenkla fördelning av resurser vid en implementering bör följande frågeställningar diskuteras: vilka berörs, på vilket sätt, vilka resurstillgångar finns inom organisationen, vad krävs av respektive medarbetare och varför, är viktigt att se över. Potentiella hinder och möjliga framgångsfaktorer bör diskuteras, samtliga faktorer är beroende av tid och koordinering (Socialstyrelsen, 2012). Motivation i gruppen anses betydelsefullt då medarbetaren måste förstå och se nyttan med en förändring, så att val av metod och utarbetad implementeringsplan överensstämmer med organisationens övergripande värderingar och uppdrag (Hofflander, 2015).

4.1.1 Anpassningsbarhet i ett förändringsarbete

Socialstyrelsen (2012) anser att anpassningsbarhet vid en implementering är avgörande för att lyckas. Om ett förändringsarbete och dess metoder anpassas för organisationens kultur och sammanhang är sannolikheten stor att implementering av nya metoder lyckas. Ett teoretiskt resonemang som stämmer överens med (Hofflander, 2015) syn på implementeringsteori som i första hand handlar om ledarskap, tillit och förtroende syftat på lärandet av digital teknik. I en implementering ingår tre kritiska huvudområden arbetsmiljö, teknologi och organisation

(Vogelsang et al., 2019). Internt och externt samarbete och acceptans för en förändring inom organisationen är viktigt, mellan medarbetare, kunder och samarbetspartners. (Vogelsang et al., 2019) och (Saarikko, Westergren, & Blomquist, 2020).

Om intention, koordination och kommunikation mellan beslutsfattare och aktörer främjar eller hämmar genomförandet av en implementering är omstritt (Sannerstedt, 2001). En processinriktad vinkel som Sannerstedt (2001) uppger är att en vag beskrivning av implementeringen kan leda till ökat handlingsutrymme genom tolkningsfrihet. Ledarskap i kombination av vägledande kommunikation är primärt i en digital implementering, det digitala är sekundärt (Hofflander, 2015). Förändringsarbete handlar om psykologi, social interaktion och teknikinteraktion mellan människor. Medarbetare har olika utgångspunkter när det handlar om att ta del av en förändring. Ledaren måste utvärdera individers befintliga IT kunskaper, för att fånga upp och undersöka om ”teknikrädslor” förekommer i organisationens rådande kultur.

Sammanfattning

Implementering handlar om att finna ett uttalat behov och att använda rätt arbetsmetod förankrat i sammanhanget. En lyckad implementering är beroende av att metodvalet har uppenbara fördelar och överensstämmer med verksamhetens ideologi samt att metoden är lätt att applicera. En implementering är beroende av olika insatser så som ledning, tydlig information, kommunikation och delaktighet där förståelse för implementeringen tydliggörs. Studiens teoretiska utgångspunkter och som står i stark relation till studien, är betydelsen av ledning i en social interaktion, en avgörande faktor i en digital implementering före, under och efter en implementering.

Syntesperspektivet, ett mellanting mellan uppifrånperspektivet och nedifrånperspektivet, ett processinriktat perspektiv inriktat mot hur systemet ser ut är av intresse i kombination av genomförandet vilket även innefattar beslutsfattarens avsiktliga intentioner med en implementering. Studiens empiriska material styr analysarbetet och begreppen i teoriavsnittet kommer att användas som stöd för att uppnå fördjupad förståelse för informanternas *upplevelser*.

5. Metod

Nedan beskrivs metodologier vald forskningsansats och de metoder som använts i studien. Därefter presenteras studiens urval och genomförande, hur insamlingsmetoderna har gått till, etik, bearbetning av analys samt etiska överväganden som har beaktats. Slutligen redovisas validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Metodologi

Etnografiska studier vill ge en trovärdig spegling av en hel kultur, med syftet att studera tankar och vanesätt sammankopplad till ett skeende i sin naturliga miljö. Uppkomsten av etnografin har sina rötter inom exempelvis socialantropologin fokuserat på människan i ett socialt, kulturellt sammanhang (Mead, 1976; Kullberg, 1996). Etnografi kan härledas till folkforskning och betyder *skriva om folk* eftersom etnografi detaljstuderar grupper genom att integrera i kulturen som undersöktes. Etnometodologin, interaktionism och grounded theory kan beskrivas genom olika riktningar och traditioner som under 1960-talet hade sin genomslagskraft. Utgångspunkten inom etnografi handlar om iakttagelsen av hur människor *förstår och uppfattar förhållandet*, i sin värld och miljö ur sitt perspektiv. Etnografen avser att studera såväl handlingar som förståelse, genom att ta del av människors tankar av förhållanden. Förhållanden som binder samman människors beskrivna information i en social miljö (Kullberg, 1996). Studien utgår ifrån och är förankrad i en *verklighetssyn* innehållande Meads (1976) symboliska interaktionism, idealism och materialism. Idealismen framträder då människors upplevelser möts mellan tänkande och uppfattad verklighet. Meads etnografi, den sociala behaviorismen *beskrivliggör* de handlingar som utspelar. Etnografisk undersökning är interagerande, inriktad mot att åskådliggöra en korrekt, mångfacetterad och detaljrik beskrivning av en social kultur, i en social verklighet. För att uppnå det stödd av teoretiska verktyg och begrepp förväntas etnografiska studier studera *centrala mekanismer* och *dynamiker*. Etnografens studieobjekt kan härledas till en miljö, en specifik plats eller en kultur. Ett utmärkande drag som beskriver den etnografiska metodologin är att studera *vad som händer* i det *utvalda rummet* syftat på upplevd digital implementation i en kultur/sammanhang,

Etnografi avkodar och kodar, den ger oss nycklar för att förstå kollektiva ordningar och differentiering, inklusion och exklusion. Den beskriver innovationsprocesser och struktureringar och den är själv en del av dessa processer (Clifford, 1986, s. 3)

Studiens etnografiska drag och ansats kan beskrivas med begreppet constant comparative perspective (Bryman, 2011; Heath & Street, 2008) som innefattar en ständig rörelse mellan olika delar av materialet, även kallad abduktiv pendling mellan empiri och studiens implementeringsteori. Genom att röra sig mellan teoribakgrunden och insamlad empiri i forskningsprocessen bidrog perspektivet till att konstruera detaljrika beskrivningar, en förutsättning för att förstå undersökningsfenomenet på djupet och för att underlätta analysen av det studerade fältet. Vanligt förekommande i etnografiska studier är en kombination av observationer och intervjuer under en längre tidsperiod (Bryman, 2011; Heath & Street, 2008).

5.1 Urval och genomförande

Bryman (2011) framhåller olika urvalstekniker inom kvalitativ forskning. Studiens urval är målinriktat och forskningsfrågorna anpassade, för att matcha urvalet (Se bilaga 2) med målinriktat urval menas att arbetsplats och medarbetare är önskade för att vara relevanta för studiens resultat. Studiens medverkande företag benämns i studien som Bolaget, för att inte avslöja företagets identitet, GDPR-regler samt ur ett konkurrensperspektiv. Bolaget säljer hudvård till apotek och sjukvård. Bolagets framtidsplan som innefattar att ställa om till digitala utbildningskanaler och utöka bolagets digitala närvaro, men implementeringsstrategin var inte utarbetad vid tidpunkten då studien skrevs. Tillgång till Bolaget har jag fått via en rekryterare som förmedlade kontakten till Bolagets utbildningschef. Studiens urval bestod av totalt 10 personer, 8 kvinnor mellan 30–60 år och 2 män mellan 30–40 år och arbetet med studien utfördes från november 2020 till mars 2021. Enligt Dalen (2008) är antalet informanter acceptabelt att begränsa då arbetet med genomförande och efterarbete av intervjuer handlar om kvalitet och inte kvantitet. Informanterna representerar (se tabell 2) flera avdelningar, ansvariga medarbetare med eller utan personalansvar internt och externt.

5.2 Insamlingsmetod

Semistrukturerade intervjuer, mobilsamtal (Bryman, 2011) och dagboksanteckningar har genomförts för att komma åt och studera informanternas specifika tankar och upplevelser av händelseförloppet: digitalt implementerad distansutbildning (Denscombe, 2009; Kvale, 1997; Bryman, 2011). Som metod kan semistrukturerade intervjuer enligt Trost (2005) innefatta enkla frågor som i sin tur kan bidra till komplexa svar som ger forskaren möjlighet att ställa relevanta och djupare följdfrågor. Innan intervjuerna påbörjades och spelades in gav jag muntlig information angående studiens upplägg,

- ✓ Beskrivning av mig och rollen som forskare av studien.
- ✓ Beskrivning av studiens uppbyggnad.
- ✓ Tydliggörande av masteruppsatsen ideella inriktning fokuserat på ett examensarbete.
- ✓ Uppge studiens syfte, vilken typ av data som ska samlas in.
- ✓ Beskrivning i korta ordalag avseende urvalet av intervjuer.
- ✓ Klargörande av att frivilligt delta i studien och önskan om anonymitet.
- ✓ Klargörande av att all inhämtad empiri sker anonymt
- ✓ Uppge informantens möjlighet att ställa frågor under arbetet med studien.

Intervjuerna med informanterna spelades in och genomfördes via Teams, ca 45 - 60 minuter. (se Tabell 2). Apoteksanställdas intervjuer (se Tabell 2) genomfördes i butikerna och tog ca 15 min men spelades ej in. Transkriberingen av all intervjudata har utförts digitalt med hjälp av Otranscribe (www.otranscribe.com). Dialektala och personliga uttryck har avidentifierats.

Tabell 2. information om informanterna, deras ansvarsområden och antal personer de ansvarar för. Källa: Interna och externa informanter med anknytning till studiens Bolag.

Interna informanter	Titel	Intervjuform	Antal intervjutillfällen
Informant 1/ Nyckelperson 1	Teamchef Personalansvar	Samtalsintervjuer	3 x 45
Informant 2/ Nyckelperson 2	Utbildningschef Norden	Samtalsintervjuer	2 x 45
Informant 3/ Fältrådgivare		Samtalsintervju	1 x 60
Informant 4/IT-koordinator,		Samtalsintervjuer	2 x 60
Externa informanter			
Informant 5/ Chef –	Apotekskedja		
Informant 6/Apoteksanställd	Fysisk träff i butik		1 tillfälle /gruppintervju, 15
Informant 7/Apoteksanställd	Fysisk träff i butik		1 tillfälle /gruppintervju, 15
Informant 8/Apoteksanställd	Fysisk träff i butik		1 tillfälle 15
Informant 9/Apoteksanställd	Fysisk träff i butik		1 tillfälle 15
Informant10Apoteksanställd	Fysik träff i butik		
Totalt: 10 Informanter		Intervjuer via Teams och i butikerna	Totalt: 15 intervjutillfällen

5.3 Etik

Som nämnts ovan, innan intervjuerna påbörjades eller spelades in gavs muntlig information angående studiens upplägg. Valet att utföra intervjun på detta sätt är grundat på att medverkande informanter i studien undanbad sig att läsa igenom följebrev och informationsdokument. Ingen av informanterna ville ha frågeställningarna i förväg och ingen har valt att få ta del av transkriberingen. Utöver apotekspersonalen har samtliga informanter gett sitt godkännande till att intervjuerna har spelats in.

Muntlig information bestod av följande:

- ✓ Beskrivning av mig och rollen som forskare av studien.
- ✓ Beskrivning av studiens uppbyggnad.
- ✓ Tydliggörande av masteruppsatsen ideella inriktning fokuserat på ett examensarbete.
- ✓ Uppge studiens syfte, vilken typ av data som ska samlas in.
- ✓ Beskrivning i korta ordalag avseende urvalet av intervjuer.
- ✓ Klargörande av att frivilligt delta i studien och önskan om anonymitet.
- ✓ Klargörande av att all inhämtad empiri sker anonymt.
- ✓ Uppge informantens möjlighet att ställa frågor under arbetet med studien.

Av de totalt 7 tillfrågade apoteksanställda egenvårdsavdelningsansvariga tackade 5 personer ja till att delta. Intervjuerna tog ca 15 minuter i anspråk. Vid ett tillfälle intervjuades två apoteksanställda samtidigt och resterande tre informanter intervjuades enskilt. Apotekspersonalens intervjuer har inte spelats in, enligt överenskommelse med apotekens policy.

5.4 Analysmetod

Intervjuernas utsagor har behandlats genom ett kritiskt realistiskt förhållningssätt, med en kunskapssyn som utgångspunkt. Det vill säga att verkligheten av det som uppfattas av våra sinnen har representerats. Utsagorna bidrog till meningsskapare i den sociala pågående kontexten (Sohlberg & Sohlberg, 2013). En sorts snöbollsmetod som under arbetet bidragit till att klä teorierna, analysenheterna och binda samman tolkningarna med en känslaspekt (Bryman, 2011). Kodning anses av Bryman (2011) som det första steget i en analys av kvalitativ art som innebär att forskaren synliggör nyckelord eller teman som uppkommit i intervjutillfället. Koderna mynnade ut i teman och dagboksanteckningar har utvecklat kategorier som analyserats. I analysen framträdde flera aspekter vilket ger en nyansrik process i relation till studiens syfte.

Angående forskningsfrågornas essens och innehåll, så har de analyserats och tolkats kritiskt, för att ringa in informanternas personligt beskrivna upplevelser (Frejs & Thornberg, 2015). Tidsramen för att arbeta utifrån ett etnografiskt perspektiv var betydligt kortare än etnografiska studier förväntas vara, därav benämns studien som kvalitativ metod med etnografiska drag. Wolcott (1990) beskriver begreppet micro-etnografi som kan härledas till undersökningar inriktade mot en dimension av en helhet eller ett specifikt tema. Informanternas beskrivna upplevelser av övergången och Bolagets anpassningar i en social interaktion är samband som står i relation till varandra och för att klä informanternas beskrivna upplevelser i ord, har materialet analyserats växelvis induktivt och deduktivt (se Bryman, 2008). En deduktiv analys förväntas utgå ifrån bestämda teorier och den induktiva analysmetoden tillåter även nytt material att framträda. Intervjuerna har analyserats på en tolkande nivå i kombination av en meningssökande semantisk nivå och genomförandet av analysen är inspirerad av Braun och Clarkes (2006), 5 analytiska steg, varav steg 6 handlar om resultatredovisning (se kapitel 6):

Tabell 3, *illustrerar studiens analysmodell och knyter ihop teorikapitlet.*

1. Intervju	2. Kodning	3. Teman	4. Repetition	5. Huvudteman
Anteckningar	Teoretisk	Komprimerats	Genomläsning	Fyra teman
Transkriberingar	utgångspunkt	Temaindelning	Relevans	definieras
2 Gånger läsningar	Organisera	3 Teman	Dubbelchecka	
	7 Kategorier			

Steg 1; Intervju

Inledningsvis har samtliga intervjuer lästs igenom två gånger, en åtgärd för att bekanta mig med insamlat material, egna anteckningar och datautskrivna transkriberingar.

Steg 2; Kodning

Intervjuerna kodades genom att sortera och organisera in materialet i olika teman.

Kodningen utgick från en egenhändigt skapad kodningsmall (Heath & Street, 2008) med de teoretiska utgångspunkterna, kommunikation, ledarskap och transparens (Hofflander, 2015) som grund tillsammans med frågeställningarna. Sju kategorier och

dimensioner: (1) upplevelser, (2) samspel, (3) IT teknik, (4) mognad, (5) omställningskrav (6) samarbete och (7) anpassningar.

Steg 3; Teman

Koderna har därefter komprimerats och mynnat ut i tre teman som omfattar upplevelser i relation till omställning, samspel och lärande genom att sorteras om till något bredare teman där under teman kunde användas och klargöra analyserade data.

Steg 4; Repetition

Anledningen att återigen läsa igenom allt material var för att undersöka om valda teman var relevanta och för att säkerställa så att inget material missades.

Steg 5; Huvudteman

Fyra utvalda huvudteman definierades, förfinades och namngavs i rubrikform:

- 1) Upplevelser kopplat till omställningen till distansutbildning.
- 2) Samspel kopplat till digital implementering.
- 3) IT teknisk lärande kopplat till en skyndsam digital implementering.
- 4) Digital mognad kopplat till digital implementering.

5.5 Etiska överväganden

Etiska överväganden är en stor del av en forskningsprocess och enligt Kvale och Brinkman (2009) handlar uppkomsten av etiska frågor om att beakta etiska frågor i samband med intervjun. Vid genomförandet av en god kvalitativ forskningstradition bör hänsyn tas till etiska frågor och det etiska ansvaret anses större inom kvalitativ forskning jämfört med kvantitativ forskning (Widerberg, 2002). Genom att anta ett etiskt förhållningssätt där hänsyn och överväganden av etiska frågor tas i beaktande under studiearbetet är möjligheten större att dessa vidhålls enligt Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer.

5.6 Vetenskapsrådets etiska riktlinjer

Studien har utgått ifrån Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer, där fyra konkreta huvudkrav framhålls inom samhällsvetenskaplig forskning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet och samtyckeskravet har efterlevts då samtliga informanter har informerats om studien och dess syfte. Enligt överenskommelse med studiens informanter har varken samtyckesbrev eller intervjufrågor sänts ut till informanterna inför intervjuerna. Anledningen var för att pandemin medfört ökad arbetsbelastning inom apotek och sjukvård. Deltagarna har delgetts frivilligheten att delta i studien och möjligheten att avbryta sitt deltagande av olika skäl behövde inte förklaras. Konfidentialitetskravet efterlevdes då ljudfilerna från intervjuerna endast varit tillgängliga på min dator under studiearbetet. Med hänsyn till nyttjandekravet så har deltagarna informerats om att insamlat material endast användes i studien. Deltagarna erbjöds att ta del av studiens färdiga arbete men samtliga avböjde. Anonymitetskravet, en del av överenskommelsen med informanterna har uppfyllts då ingen deltagare eller Bolaget har delgetts med namn.

5.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet, reliabilitet och objektivitet är betydelsefulla begrepp i samhällsvetenskapliga studier (Bryman, 2011). Begrepp som appliceras och användas i studien är, (a) Tillförlitlighet och överförbarhet (validitet) innefattar att studieresultaten kan appliceras i andra sammanhang. (b) Pålitlighet (reliabilitet) syftar till möjligheten att få likartade resultat vid andra tillfällen och (c) Konfirmering (objektivitet) innebär att forskarens personliga värderingar inte varit närvarande och därmed inte påverkat undersökningen.

Larsson (2005) lyfter fram att det råder begränsningar i kvalitativ forskning ur ett generaliserbarhetsperspektiv relaterat till resultaten. Validitet avser att forskaren mätt det som avsågs (Kvale, 2009) och kan ses som giltighet kopplat till forskarens metod. Sedan ska studiens genomförande synliggöras, så att studien kan återupprepas av andra forskare medans resultat, insamlade data och teoribakgrunden ska överensstämma för ökad tillförlitlighet. Hög reliabilitet är kopplat till tid, plats och intervjuaren i sig som inte har påverkat studieresultatet (Larsson, 2005). Utifrån resultatet kan studien dock inte generaliseras då upplevda beskrivningar är situationsbundna händelser som inte kan återskapas i detalj.

6. Resultat

I kapitel 6 presenteras inledningsvis studiens resultat och framträdande teman. Därefter följer diskussion och analys av studiens semistrukturerade intervjuer. Följt av resultatdiskussion förankrad i tidigare forskning och metoddiskussion. Kapitlet avslutas med studiens kunskapsbidrag, förslag till vidare forskning och slutsats. Resultatet presenteras utifrån studiens syfte och forskningsfrågor i följande ordning:

1. *Beskrivna upplevelser av omställningen till distansutbildning:*

Omställningskrav, förflyttning och övergång.

2. *Personliga tankar om samspelet kopplat till digital implementering:*

Samspel, samarbete och sammanhållning.

3. *IT tekniskt lärande kopplat till en skyndsam implementering:*

Digital förståelse, IT och lärande.

4. *Upplevd digital mognad kopplat till lärande:*

Digital transformation, analysverktyg, digital mognad, kopplat till individ och Bolag.

Citaten i resultatet är utdrag från transkriberade intervjuer.

6.1 Beskrivna upplevelser av omställningen till distansutbildning

Under intervjuerna relaterat till *omställning* beskrevs informanternas upplevelser av omställningskrav, tankar och effekter av förflyttningen och övergången till digital distansutbildning. Startskottet för Bolagets digitala implementering påbörjades i samband med pandemin covid-19 i mars 2020 och intensifierades i september 2020, när hela personalstyrkan var *tvungna* att arbeta hemifrån och digitaliseringen var ett faktum. Arbetet med en utbredd digital implementering upplevdes akut och krympte från två år till två veckor enligt studiens informanter. Det fanns dock ingen tid för att söka evidens och forskningsstöd (Socialstyrelsen, 2012) för Bolagets digitala implementering, istället identifierade Bolaget omgående att förändringsbehovet från analoga möten till digitala möten var nödvändig och implementeringen inleddes.,

Tid var en bristvara men målbilden var glasklar! Vi fick helt enkelt se till att vi lärde oss hur vi kunde arbeta för att förmedla kompetensutvecklingen digitalt, både internt i Bolaget och externt ut till våra kunder inom sjukvård och apotek. (Informant 1 och 2).

Ingen ifrågasatte varför Bolaget tvingades ställa om i stället intog samtliga interna informanter ståndpunkt.

Vi i teamet har olika förutsättningar, så vissa har fått ta emot mer stöd och utbildning vilket företaget har bistått med och vi har hjälpts åt inom teamet. Vi har tränat, kallat till möte, övat på att dela skärm och det har fungerat för vi har inte haft något val, men i början var det tufft. (Informant 3).

Bolagets positiva inställning för distansutbildning var inte självklar inledningsvis utan växte fram succesivt vilket innebär att Bolagets implementering (Löfgren, 2012) av program handlar om vilja.

Informant 2, beskriver implementeringens pågående utmaning,

Det har varit en process internt för att få ihop arbetet. Vår starka drivkraft är vår vilja, vi är ifrågasättande i form av: vad visar vi upp för våra kunder, genom vilka plattformar streamas materialet med utgångspunkten trygg och säker förmedlad kunskap. Komplexiteten att skapa det kunden vill ha, det som fälteamet vill ha och vad kan och har Bolaget för möjlighet att producera ett sådant efterfrågat material som är GDPR-säkert, är en pågående utmaning (Informant 2).

Bolagets utbildningschef i Norden har som uppgift att skapa Bolagets utbildningar, produktinformation, förklaring av ingredienser i produkterna, förklaring av användningsområden och tillhörande kemi. Förflyttningen från fysiska till digital distansutbildning upplevdes av teamet som den största utmaningen med implementeringen:

Vi i fälteamet är vana att luta oss mot våra produkters användningsområde, verkan, doft och konsistens. Vi brukar involvera våra deltagare så att sjukvården får se i praktiken vad produkten gör för till exempel en brännskadad hud. Det momentet går vi miste om nu när vi måste utbilda digitalt. Det känns stelt och vi får inte med alla beröringspunkterna när vi inte kan inkludera alla sinnen. (Informant 3).

Bolagets produkter har unika formuleringar och recept som sjukvård och apotekspersonal behöver känna till i detalj och produkterna används av BBC och Dermatologer, för att hjälpa människor med hudåkommor som torr hud, eksem och brännskador. Bolagets utbildningschef var ansvarig för skapandet av PowerPoints, som är en produktion av rörligt material/filmer och undervisades i personligen i distansutbildningar via plattformen Teams och de webinarium som Bolaget sände live eller spelade in. Distansutbildningen genom Teams, innehöll en chattfunktion som fälteamet ansvarade för med support från IT koordinatör. Anledningen att IT koordinatör var involverad i alla utbildningar som sändes till mottagarna, det vill säga apotekspersonal och sjukvård var för att fälteamet inte behärskade distansutbildningens alla funktioner för tiden då studien skrevs. En effekt som fälteamet upplevde var att de inte fick samma direktrespons av deltagarna i en distansutbildning i jämförelse med tidigare fysiska sammankomster. Fälteamet saknade mötet med kunden samtidigt när det digitala formatet fler deltagare samtidigt,

Tack vare Teams når jag 15 apotek inom loppet av 20 minuter, istället för att jag skulle rest runt i mitt distrikt, för att enskilt träffa varje apotek, det är en enorm fördel för mig, mina kollegor i teamet tycker detsamma. Det är oerhört tidseffektivt för fältteamet och kostnadseffektivt för företaget. Vi mäts på ett annat sätt idag, vår målbild är att erbjuda 16 besök per vecka, nu har vi fått tänka om och erbjuda andra möjligheter där det digitala är det centrala. (Informant 3).

Informanterna upplevda omställningskrav var att snabbt lära sig förstå programmen som Bolaget implementerat och Informant 4 som är IT ansvarig beskriver bolagets programuppdatering på följande vis:

Microsoft Teams, som är en del av Microsoft 365-produktfamiljen, det är vår plattform för företagskommunikation. Teams använder vi för interna videokonferenser och externa utbildningar. Jag är med som support i nuläget för att stötta utbildningsavdelningen. Microsoft Yammer använder vi också i företaget, det är ett internt nätverk där vårt utbildningsmaterial, filmer och information delas, en server för företagets fillagringar (Excel, Powerpoint) och applikationsintegration (Automatiserad informationsöverföring). Företagets implementering av mjukvara handlar om placering, alltså hur mjukvaran sätts i drift (Informant 3).

Inställningen till förflyttningen av Bolagets distansutbildning beskrivs övervägande positivt av externa (apotek) och interna (medarbetare) Informanter. Inledningsvis var frustration, oro, ökad stress och känslan av otillräcklighet närvarande. Inte konkret i de beskrivna orden, med det synliggjordes mellan raderna. Informant 5, Chef för en apotekskedja med 90 medarbetare beskrev situationen följande:

Situationen fungerar i nuläget men vi behöver en utarbetad utbildningsplan där jag som chef kan meddela all personal vilka utbildningar som finns relaterat till det vi ska sälja. Egenvårdsansvarig personal förväntas vara uppdaterade och kunna produkternas aktiva ingredienser. När fältrådgivaren från varumärket är på plats då vet jag vilka som varit delaktiga. Nu läggs instudering av produkterna på personalens eget ansvar. Digitala utbildningar är smidigt om personalen verkligen tar del av materialet. Allt vårt utbildningsmaterial läggs upp på apotekskedjans interna nät (Informant 5).

Bolagets interna kommunikation är digitaliserad, vilket Bolagets IT koordinatör förklarar på följande sätt,

Microsoftsprodukter Yammer används för våra nyhetsflöden. Vi kommunicerar internt via SharePoint, en sida där e-mails och information sänds ut internt, alltså när vi erbjuder utbildningar live om Teams för personalen. Jag och mitt team erbjuder personalen att boka enskilda tider för extra stöd och utbildning i våra nya program. Vi har gjort manualer och filmer som alla i företaget kan kolla på om och om igen om Teams. Marknad och kommunikationsavdelningen är redan vana att jobba digitalt, mest med Skype, men de har greppat Teams som vi implementerar just nu riktigt bra. Utbildningsavdelningen har inte samma bakgrund eftersom de kuskar runt ute på fältet. Men xx (utbildningschef Informant 2) har gjort ett enormt jobb för att få fältteamet att förstå hur Teams fungerar. Där har omställningen synts mest (Informant 4.)

Utbildningschef 1 och 2 samt IT-koordinators arbetsbelastning ökade markant på grund av implementeringen och förflyttningen till digital distansutbildning eftersom allt material som användes i samband med kommunikation och utbildning producerades internt. Fältsäljarna som alla har en hög kunskapsnivå med medicinsk utbildningsbakgrund, var även delaktiga i Bolagets filmatiserade material, så att kunderna fick ta del av "sin" rådgivare. Kompetensutveckling av produkter förmedlas i flera led vilket innebär internt, inom sjukvård och apotek medan konsumentinriktad, evidensbaserad och patientnytta integreras i journalistutbildningar för Aller media och Bonnier. Samtliga områden och utbildningar sker numera digitalt och tre gånger om året lanseras nya produkter eller produktserier. För att få omställningen att fungera var en integration mellan IT avdelningen och utbildningsavdelningen nödvändig, ett förändrats arbetsätt på grund av pandemin. Informant 1 och 2 beskrev sina farhågor och upplevelser relaterat till digital distansutbildning på följande sätt:

Vi kände oss osäkra på hur Teams fungerade, hur utbildningen kunde anpassas för formatet och hur konversationer och interaktion med deltagarna verkligen skulle generera produktkunskap lika bra digitalt som vid vanliga "face to face" möten (Informant 1 och 2).

Utbildningsteamet behövde stöd av Bolagets IT avdelning för att klara av att arbeta digitalt, så att förflyttningen till digital distansundervisning skulle fungera tekniskt och praktiskt. Resultatet gestaltar vardagliga utmaningar om teknik som handlade om lärande genom att söka teknisk kunskap via IT supporten eller nätet:

Söka på internet, det har varit en del av vardagen för att kompetensutveckla tekniska färdigheter om mikrofoner, ljud och ljus för att uppnå så hög kvalitet som möjligt i våra utbildningar som nu är i webinarie-form. Vi kollade på en mängd webinarium "om att skapa webinarium" på nätet. Det som varit givande är mätinstrumenten vi kunnat ta del av i vår nya digitala plattform, avseende hur många deltagare som anslutit till sammankomsterna via webinarium. (Informant 1 och 2.)

Lärande av ljussättning, mikrofoner och headset, placering framför kameran och hur inbjudan till digitala möten görs enligt Bolagets policys inklusive GDPR-regler var kunskaper som fältteamet behövde lära sig akut. När de digitala utbildningarna skulle genomföras hjälptes teamet åt och IT-support fanns på plats som stöd om något "teknikstrul" skulle uppstå. Under utbildningstillfällena har en dedikerad person skött chattfunktionen, en medarbetare har ansvarat för själva utbildningen och utbildningsmaterialet var skapat i förväg av utbildningsansvarig (Informant 2), anpassat för Teams, Bolagets digitala kanal.

6.2 Personliga tankar om samspelet kopplat till digital implementering

De interna medarbetarna i studien beskrev inledningsvis att de upplevt ökad stress över att snabbt lära sig hantera digitala format. Efter att ha genomfört flera intervjuer och kontakter tagits med Bolagets, utbildningschefer, IT-koordinatör, apotekschef och fältsäljare, visar resultatet att inställningen till nya digitala kanaler sakta ändrades ur flera perspektiv under arbetsgång med implementeringen.

De avslutande intervjuerna med respektive informant visar att samtliga medarbetare känner sig bekväma med att arbeta digitalt hemma och att utbilda på distans. Anledningen till det kan relateras till samspel (Säljö, 2000), samarbete och informellt lärande (Olofsson, 2017) i arbetslivet:

Företaget har gett oss alla ordentligt med utbildning så att vi i teamet ska klara av den nya situationen vi är i. Vi har olika åldrar och vissa i teamet är äldre och har behövt mer hjälp! Men vi har hjälpts åt. Vi har faktiskt bättre sammanhållning nu än tidigare för istället för att ringas så ses vi! Så Teams är inte så dumt när man börjar fatta hur det fungerar. Man har vaggats in i tänket och vi har gjort det tillsammans tack vare x x x (informant 1,2 och 4) (Informant 3).

Beskrivna upplevelser av *samspel* och *relationsbyggande* var närvarande under hela arbetet med studien oavsett forskningsfrågornas uppbyggnad. Det var ett återkommande tema som både externa och interna medarbetare beskrev i samtalsdiskussionerna i olika former. Informanternas upplevelser tenderade att handla om det som inte rent konkret kunde förklaras. Men kulturen inom branschen är social och relationsbunden (Sjögren och Sandén, 2020). Effekten av övergången innebar saknaden av att mötas, en genomgående upptäckt baserad på såväl interna som externa medarbetare:

Vad vi inom fällteamet har diskuterat och saknar det är att få gå in på apoteken, gå bakom, ta en kopp kaffe ta fram material och visa och prata om våra produkter. Nackdelar som vi diskuterat i teamet är att omställningen till det digitala blir mindre personligt. Speciellt sårbart har digitaliseringen varit inom sjukvården, där det handlar allt om att bygga relationer, man vill se personen, säga hej, hur mår du? Inom sjukvården är det en lite annan kultur kan jag tycka än i apoteken (informant 3).

Istället för 16 fysiska besök per vecka så byttes alla besök ut mot digitala utbildningar. Teamet hann ut i början av sommaren 2020, då mixade vi digitala möten och ”face to face” möten, det var bättre. Men nu med andra vågen av covid-19 så är allt digital. Men tack vare vår IT-koordinator så har det ändå gått väldigt bra, men absolut det är en omställning (informant 1).

Min relation med xx (fältsäljaren) är väldigt bra, vi får alltid ta del av nylanserade produkter (Informant 5).

Informanterna både externt och internt upplevde sig själva som sociala, som ville träffas, vilket förstärkte känslan och saknaden av *sociala sammanhang*. Varken de interna eller externa medarbetarna hade tidigare erfarenheter av att distansutbildning, men samtliga förstod att det var en förutsättning för att kunna driva Bolaget. Informant 2 beskrev situationen följande,

Vår tänkta digitalisering krympte från två år till två veckor! Från en dag till en annan förväntades vi arbeta digitalt. Det var beslutat från högsta ledningen i Tyskland. Vi visste inte hur men vi blev ombedda att implementera med "lokal marknadsförankring" (Informant 2).

Analyserade utsagor tillika resultatet av apotekspersonalens upplevelser av Bolagets digitala transformation beskrevs något olika,

Det digitala sättet att utbilda oss i apoteket funkar inte, har inte riktigt tid att svara på fler frågor. Eller vänta, jag ska hjälpa en kund. Jag återkommer. Vad sa du? Aha, jo jag tycker det är bättre när säljaren från xx kommer hit, då kan jag fråga det jag behöver veta (Informant 8).

Det funkar bra, eller tycker inte du det? (vänder sig mot sin kollega) Jo, visst eftersom vi har Kompetenskollen, det är vår utbildningsportal på intranätet där kan vi använda 30 minuter i veckan på valfri produktutbildning från valfri leverantör (Informanter 6 och 7).

Resterande apoteksanställda var neutrala till omställningen. De saknade mötet men kunde se fördelarna med att enkelt logga in på en kod och mötas där. Sjukvården var enligt Informant 3 inte redo för att mötas digitalt,

Apotekens personal var mer positivt inställda till att mötas digitalt än sjukvården (Informant 3).

6.3 IT tekniskt lärande kopplat till en skyndsam implementering

Fältteamet var glada över att kunna fortsätta utbilda kunder och sjukvård tack vare digitala system. Gensvaret enligt Informant 1,2 och 3 var att apotekspersonalen och till viss del sjukvården signalerade positiva reaktioner för de utbildningar som genomförts under tiden då studien skrevs. Informant 2 beskriver sin upplevelse,

Jag måste säga att våra kunder var så tacksamma över det vi kunde leverera. Visst saknade vi alla våra större event som är påkostade med mat och dryck, en trevlig sammankomst helt enkelt. Nu fick vi ställa om och ställa oss framför kameran och filma när vi höll i en utbildning och sen mejla den till Apotekskedjorna och i vissa fall sjukhusen. Såklart är det en omställning. Likaså de mindre anpassade utbildningstillfällena där teamet specifikt besöker BBC eller Dermatologerna, där har inte vårt digitala koncept funkat så bra. Dem tycker det är krångligt att få en länk och gå in och "se" en utbildning. Dem vill nog mer känna att dem är en del av våra utbildningstillfällen med "sin" rådgivare (Informant 2).

Fältteamet anser att Bolagets chefer (utbildningschefer – Informant 1 och 2) tillsammans med Bolagets IT-koordinator (Informant 4), har drabbats mest med de utmaningar som implementeringen medförde. Några av utmaningarna sker i form av att verkställa implementering av nya digitala program, inhämta nya digitala kunskaper för att sedan internutbilda fältteamet. Samtliga interna informanter var eniga om att den kunskap som möjliggör en smidig förflyttning från analoga till digital distansutbildning saknades, i kombination med tidsbrist och pressen att skyndsamt lära sig behärska tekniken. Internutbildning har IT-koordinator med sitt team ansvarat för. Samtliga interna medarbetare uppgav att deras tekniska kunnande var bristfällig när övergången från analoga till digitala system infördes.

Informanternas beskrivningar och upplevelser bottnar i en rädsla som egentligen handlar om att Bolaget varit utsatt för dataintrång, med stränga restriktioner som följd. Det förklarar att rädslan för att göra fel hämmar lärandet av digital teknik och digitala färdigheter. Bolagets IT koordinator beskriver följande,

Helt konfidentiellt kan jag endast säga att vi har väldigt starka begränsningar när det handlar om vår approach för vår hantering av program. Mer kan jag inte utveckla men det kan bli enorma konsekvenser om ”egna installationer och bibliotek” med våra programvaror hamnar inom vår Avdelning. Vår digitala närvaro måste fungera problemfritt utan konsekvenser (Informant 4).

IT koordinatören vill inte utveckla problematiken vidare, och det fick jag acceptera. Bolagets tidigare konferenser och vissa möten har skett via Skype, men används inte längre. IT avdelningen installerade programmen eller vägledde medarbetarna hur de skulle installera programmet Teams, som idag används på samtliga medarbetares datorer. Bolagets medarbetare har numer kompetensutvecklats i Teams funktioner och användningsområden via Teams och de negativa effekter som framträdde på grund av övergången var att möjligheten att mötas fysiskt inte existerade. Tre av nio personer i fältteamet ansåg enligt Informant 3 och 4 att det var problematiskt och tidskrävande att lära sig behärska digitala system digitalt. De hade önskat att fysiska sammankomster varit möjligt för att underlätta lärandet av ny teknik och digitala färdigheter.

Positiva effekter för lärandet, teamkänslan och samspelet framträdde i analysen på grund av att teamet ställde upp för varandra, det genererade informativt lärande i gruppen (Olofsson, 2017). Det kollegiala lärandet och samspelet (Säljö, 2000) bidrog till en lärande och en social miljö. Eftersom teamet övade och hjälptes åt i praktiken. Medarbetarna lärde sig hantera Teams av och med varandra. Problematiken var att allt skulle gå fort, tid var en bristvara men trots det

vaggades medarbetarna in i lärandet genom att praktisera det i arbetslivet (Brysell Hamrin, 2018).

Informant 1,2 och 3 uppgav att IT-supporten ringde och diskuterade utmaningar och svårigheter med enskilda medarbetare för att stämma av så att de förstått hur man arbetar digitalt (Hofflander, 2015). Vad som framkom som tekniskt problematiskt med Bolagets digitala implementering av distansutbildning och dess övergång var upplevd teknisk okunskap, osäkerhet och avsaknad av digitala färdigheter. Informanterna inom Bolagets utbildningsavdelning var inte förberedda på digitaliseringen. Bolagets olika avdelningar hade påtagligt olika digitala erfarenheter enligt Bolagets IT support.

Informant 3 representerar Bolagets alla avdelningar, en IT koordinerande roll som sträcker sig inom norra Europa. Rollen är inriktad mot IT-system, plattformar och utformning av processer för att sammankoppla samtliga avdelningars digitala transformation. Bolagets IT koordinators beskriver sin arbetssituation,

Ansvarsområdet är enkelt förklarar att allt skall fungera tekniskt. Allt skall rulla och vi inom IT är problemlösare. Vi är ett globalt bolag och vi styrs hårt ifrån Tyskland. Vår avdelning ser till att implementera alla lösningar som tas fram, så att det fungerar inom företaget. I Sverige är vi två kollegor och ytterligare två kollegor är stationerade i England. Vi har olika arbetsuppgifter där min chef sitter med i ledningen globalt. Samtliga inom IT har IT-bakgrund, vi arbetar med plattformar och teknikinteraktion med människor. Vi vet hur IT-support fungerar, det är en del av våra arbetsuppgifter men vi arbetar i nuläget med att implementera den pågående övergången och det är problematiskt ur ett regelmässigt perspektiv (Informant 3).

Studiens identifierade utmaningar var personalens begränsade IT vana och Bolagets reglemente som inte var utarbetat. Det är inte ett optimalt utgångsläge för en akut digitalisering enligt analys och tidigare forskning om digitalisering, som påtalar vikten av välgrundad digital strategi och digital transformation som i sin tur ska bidra till digital mognad (Ahlqvist, et al., 2019). Även förståelse för hur digitaliseringen kommer förändra Bolagets värdekedjor och skapandet av nya tjänster (Mora Cortez & Johnston, 2020), diskuterades inte internt.

6.4 Upplevd digital mognad kopplat till lärande.

Bolaget är inne i processen att gå från Skype till Teams, flera distansutbildningstillfällen har genomförts fördelat på marknad, utbildning och sälj. Utbildningsavdelningen är strikt förbundna att förhålla sig till Bolagets digitala regler som vid tiden för studiens genomförande inte

var helt uttalade eller utarbetade förklarade Informant 3. Bolaget har inga uttalade direktiv avseende det digitala arbetet, men det är under arbete. Ett exempel är livemöten, där GDPR och tredjepartsmöten via *Webinar Jam* (molnbaserad tjänst, för upp till 6000 deltagare) som för Bolagets digitala säkerhet. Bolaget kompetensutvecklar internt och externt via beskrivna plattformar. Ett område som Bolagets IT-avdelning anser sig osäkra på. Hårda restriktioner råder som Bolagets jurister sköter utifrån regler och förhållningssätt som berör Bolagets IT säkerhet och hantering av digitala system inriktat mot EU och handel. Den digitala implementeringen genomsyrar hela Bolaget (Gulliksen, 2016). All uppmärksamhet riktades mot genomförandet. Studiens frågeställningar var inriktade mot genomförandet därav resultatets fokusering på implementation av digital distansutbildning. Interna medarbetare hade en samsyn ur ett individuellt perspektiv, de upplevde sig inte digitalt mogna. Informant 2 och 1:

Nej, jag personligen var absolut inte digitalt mogen. Vi har inte jobbat så! Alltså vi har skapat utbildningsmaterial digitalt men vi har inte sänt utbildningen digitalt. Och det var en hyffsat tuff resa att förstå hur jag kunde anpassa materialet och hur jag skulle utbilda teamet (Informant 2).

Jag känner en stark oro för vart vårt utbildningsmaterial tar vägen! När vi mejlar en film eller en fil med en parentation eller innehållsförteckningar så gör jag det till ansvariga inom de olika apotekskedjorna. Där och då tappar vi kontrollen. Vi vet inte vem som tar del av vårt material? Det är obehagligt att tappa den tråden mellan våra distributörer och oss inom utbildning (Informant 1).

Vi löste situationen långt över förväntan eftersom vi inom IT-avdelningen var digitalt förberedda. (Informant 4).

Bolagets IT avdelning var av en annan åsikt fokuserat på Bolagets digitala mognadsgrad vilket resulterade i två skilda resultat som båda är högst trovärdiga. Fältteamet och hela utbildningsavdelningen utgick ifrån sina individuella tankar om digital mognad och ur deras perspektiv var inte digital mognad ett problem. Apotekskedjeföretagen var sedan tidigare van att arbeta digitalt och upplevde att apoteket var digitalt moget. Apotekspersonalen var positivt inställda men omställning innebar att de saknade det personliga mötet, att logga in på en länk ansågs överkomligt. Gällande sjukvårdens digitala mognadsgrad, så uppger Informant 3, som är Bolagets rådgivare, att sjukvården inte var digitalt mogna. Sjukvårdens motstånd och inställning till att mötas digitalt var tydlig, vilket framkommer ännu mer på grund av att motståndet var åldersrelaterat. Den äldre målgruppen både internt och externt upplevdes mer negativt inställda för att mötas digitalt. Informant 3:

Man skickar inte länk till en läkare man inte träffat! Det fungerar inte inom sjukvården. För att få komma till sjukhusen och berätta om våra produkter krävs ett fysiskt möte, så att de känner sig sedda. Jag måste anpassa min utbildning för respektive yrkesgrupp. De som var äldst var mest emot att träffas digitalt, så var det även i vårt team och ute på apoteken när jag tänker efter. Inom sjukvården kan vi inte utbilda Dermatologer och BBC sköterskor på exakt samma sätt som vi gör för egenvårdsansvarig personal på apoteken (Informant 3).

Samspel, fysiska möten och utbildningar med växelvis undervisning innehållande både teori och praktik, var betydelsefulla för externa och interna medarbetare, vilket är ett resultat som både berör såväl sändaren av utbildning som mottagaren av utbildningen. De fysiska mötena och utbildningarna upplevdes relationsbyggande och lärande, eftersom att alla sinnen involverades ur interna och externa medarbetares perspektiv.

7. Diskussion och Analys

I detta avslutande kapitel diskuteras studiens resultat och analys i förhållande till tidigare forskning tillsammans med studiens utgångspunkter. Därefter följer metoddiskussion, studiens kunskapsbidrag och förslag för vidare forskning och studiens slutsats.

7.1 Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen är indelad i fyra delar. 7.1.1 Digitalt implementerat format. 7.1.2 Lärandet av tekniskt kunnande. 7.1.3 Utbildningsrelaterade anpassningar. 7.1.4 Digitalisering och samspel. Rubrikerna som speglar studiens analys och teman förenas i resultatdiskussionen. Studiens resultatdiskussion avser att belysa omställning, övergång och de anpassningskrav som medarbetarna upplevde, syftat på digitalt implementerad distansundervisning.

7.1.1 Digitalt implementerat format

För att komma åt informanternas beskrivningar av övergången, omställningen och upplevelsen av att vara en del av ett bolags digitalisering, en *händelse som sker* i en social kultur krävs samspel (Säljö, 2000). Spänningsfältet mellan IT teknik och samspel, är två skilda fält som måste mötas för att implementeringen ska lyckas.

Bolagets digitala transformation innebar nya förutsättningar, behov och villkor för både medarbetarna och Bolaget (Gulliksen, 2016). Tydligt är att Bolagets implementering och digitaliseringen har satts på sin spets och utmanat både ledare, medarbetare och externa medarbetare på fler plan. Ett plan där omställningen var påtaglig inom Bolagets var: uttalad IT strategi, saknad implementeringsplan, brist på IT kunskaper och en delad syn på Bolagets digitala mognad. Digital mognad avseende anpassade tekniska lösningar, som stärker bolagens digitala kapacitet och transformation (Gustafsson, 2020) var inte uttalat. Med det menas att digitalisering som *är* i ständig utveckling bidrar till digital mognad. Bolagets IT koordinator ansåg att Bolaget var digitalt mogen, men saknade tekniska lösningar i ett tidigt skede. Bolaget behovsinventering indikerade omgående att övergången var nödvändig. Det medförde att IT avdelningen beslutade att gå ifrån Skype och utöka/implementera en form av distansutbildning via Teams och Webinar Jam, som är kompatibla med SharePoint och övriga Microsoftprogram som Bolaget använder. Studien är inriktat mot utbildning och därmed är Microsoft Teams och Webinar Jam av intresse.

7.1.2 Lärandet av tekniskt kunnande

I studiens analyserade resultat framkom brister i ledarskapet fokuserat på digitala färdigheter och teknikförståelse, vilket förklarar varför medarbetare som ett led, drabbas av utvecklingen av digital kompetens. Bolagets utbildningschefer var ärliga med att framföra att de saknade IT kunskaper och att de spenderat timmar med att söka kunskap via nätet. Trots detta var medarbetarna i studien överens om att de hade förtroende för ledningen. Bolagets kultur, ledarskap och digitala strategi är områden som ledarna i studien inte diskuterade, i stället handlade det om Bolagets anpassning till internt lärande av digital teknik (Wormbs, 2010). De affärsmässiga begreppen som förekom var få, men tydligt kopplade till digitalisering, några exempel är förbättringsarbete, effektivisering och affärsutveckling som alla handlar om att öka verksamhetens konkurrenskraft. Resultatet i studien är övervägande mjuka värden där lärande, samspel, samarbete, sammanhållning och hjälpsamhet genomsyrar presenterat resultat. Istället för betydelsefulla kopplingar mellan välgrundad digital strategi och digital transformation för en strukturerad digital implementering (Ahlqvist, et al., 2019) beskrivs acceptans och kämpaglöd.

Acceptansen för Bolagets skyndsamma digitalisering och de utmaningar som framträdde bottnade i en kämpaglöd. Om inte Bolaget implementerade digital distansutbildning skulle det innebära att Bolaget inte kunde driva verksamheten, vilket innebar att attityden i fältteamet och ansvariga utbildningschefer såg möjligheter i stället för hot, vilket går att relatera till Skog (2019). I en digitalisering är kreativitetens fungerande innovationsprocesser av vikt, det vill säga, en IT teknik som anpassas och struktureras för verksamheten. Utbildningsavdelningens och IT avdelningens arbetsbelastning ökade avsevärt när pandemin bröt ut och målet, som var att lösa den krissituation som uppstått på grund av allt strängare restriktioner som covid19, medförde att kreativiteten och viljan blev en drivkraft för att skyndsamt klara av att ställa om. Implementeringen växte sakta fram (Löfgren, 2012) och lärandet likaså

Bolagets samverkan mellan IT avdelningen, utbildningschefer, fältrådgivare och Bolagets externa kunder hade förståelse för den rådande situationen, som innebar att acceptansen för Bolagets oplanerade digitalisering ändå togs emot förhållandevis bra. Ett skeende som kan länkas till (Hofflander, 2015). Betydelsen av ledningens systematiska och starka engagemang är avgörande aspekter för att ställa om och implementera digitala tekniklösningar, vilket är ett resonemang som stämmer väl in på Bolagets utbildningschefer som genom sin problemlösande inställning visade att de tänkte lösa situationen genom att snabbt ställa om till digital distansutbildning

Vad som saknas i studien ur ett ledarskapsperspektiv kopplat till implementeringsteorin, är att Bolagets globala ledning inte gav instruktioner över hur ansvarsfördelningen i implementeringsprocessen skulle gå till. Begrepp som "top-down" respektive "bottom-up" (Löfgren, 2012; Pressman & Wildavsky, 1984) existerade inte i studien. Ur ett implementeringsteoretiskt perspektiv kopplat till studien kan syntesperspektivet vara av relevans (Sannerstedt, 2001; Vedung, 1998), ett mellanting mellan uppifrånperspektivet och nedifrånperspektivet. Sedan saknade studien implementering baserat på genomförandet och något som inte uttrycktes i ord, av vare sig av IT koordinatören, utbildningschefer eller fältteamet var hur den globala ledningen tänkt att implementeringen skulle ske. De globala ledarnas avsiktliga intentioner med en implementering framgick inte, förutom: "implementera passande digitala program i Sverige med lokal förankring"(Sannerstedt 2001), Instruktionerna som gavs var att IT säkra implementeringen och en vag beskrivning av implementeringen, som för visso kan leda till ökat handlingsutrymme genom tolkningsfrihet (Sannerstedt, 2001), vilket stämmer med Bolagets digitalisering.

Medarbetarna refererade till *betydelsen* av utbildningschefernas och IT koordinatörens vägledande kommunikation, en form av ledarskap (Hofflander, 2015). Det vägledande och transparenta ledarskapet är primärt och det digitala sekundärt i ett förändringsarbete, en innebörd som framkom i analysen. Förmågan att ställa om till digital distansutbildning kan sammankopplas med viljan och kapacitet som förstärktes genom att samverka internt med IT avdelningen. Vad som saknades enligt min analys (Se slutsats) var *hur* Bolaget skulle analysera data och vidmakthålla en hållbar digital framtid (Socialstyrelsen, 2012). Delar av (Hoffmans,

2015) forskning om implementeringsteori stämmer in med Bolagets digitalisering ur en känslaspekt.

Interna medarbetare inom utbildningsavdelningen uppgav att de var sociala och att de värnade om gruppen. De ansåg att de lärde sig och vaggades in i det digitala genom att lära av och med varandra. Resultatet stämmer till viss del med (Bysell Hamrin, 2018) men tidsaspekten var knapp. Tid för reflektion enskilt och i grupp, är en framgångsfaktor för att skapa bestående digitala kunskaper i praktiken, informanterna i studien hade inte tid för reflektion i grupp eller enskilt. Däremot har de läst, lyssna, samlat in fakta, och övat enskilt och i grupp, en form av praktiskt digitalt lärande i arbetslivet. Det bidrog till att de på sikt kände sig bekväma, inte inledningsvis men över tid. Kulturen tillika klimatet i fältteamet speglar ett ledarskap som omfamnar de mjuka värdena, det var betydelsefullt för fältteamet.

7.1.3 Utbildningsrelaterade anpassningar

Följande tre kritiska huvudområden arbetsmiljö, teknologi och organisation (Vogelsang et al., 2019), kan sammankopplas med studiens resultat fokuserat på delvis acceptans och förändrad inställning för distansutbildning. Sjukvården accepterade inte övergången vilket kan ha med pandemin att göra, då sjukvården var ansträngd. Men studiens fältteam var av en annan uppfattning och beskrev sjukvården som motståndare och motvilliga att mötas digitalt. En annan anledning enligt medarbetarna i studien var att sjukvården förväntar sig anpassad utbildning som de praktiskt kan ta del av. Sjukvården vill inte logga in på en länk och få samma utbildning som apotekspersonalen. De ville känna och se resultat i praktiken. Däremot var apotekspersonalen överlag positiva och påvisade både samarbetsvillighet och acceptans för Bolagets distansutbildning, syftat på rådande situationen (Vogelsang et al., 2019; Saarikko, Westergren, & Blomquist, 2020). Bolagets utbildning står inför en strukturell förändring på grund av den digitala transformationen, en förändringsprocess som Bolaget kan utnyttja då implementeringen av IT-system kan effektivisera Bolaget genom digital support (Skog, 2019).

Samtliga medarbetare *upplevde* en förändring i Bolaget, till en början var situationen tydligt inriktad mot att *lösa krisen genom distansutbildning* med utgångspunkten att det personliga mötet *snart* skulle vara möjligt igen. En inställning som ändrades på grund av återkommande intervjuer, studiens deduktiva och induktiva analys (Bryman, 2008). Det resulterade i att nya infallsvinklar framträdde utifrån tankar och upplevelser av implementeringen (Hofflander,

2015). Allt eftersom gestaltades *positivt* upplevda *effekter* av Bolagets distansutbildning, så som tids och kostnadsbesparingar. Medarbetarnas tankar och beskrivningar om Bolagets framtida utbildningar var att anpassa och kombinera analog utbildning med distansutbildning.

7.1.4 Digitalisering och samspel

Förändringsarbete handlar om psykologi, social interaktion och teknikinteraktion mellan Människor (Hofflander, 2015). Medarbetarna i studien hade olika utgångspunkter när det handlar om att arbeta digitalt. Ledaren bör utvärdera personalens befintliga IT kunskaper, för att fånga upp dem och undersöka om ”teknikrädslor” råder i bolagskulturen. IT koordinatören erbjöd medarbetarna IT interaktion och lärande genom utbildningar av och om Teams via Teams, inspelade instruktionsfilmer och detaljerade beskrivningar fanns på Bolagets interna nätverk.

IT koordinatören och utbildningscheferna ringde och stämde av kunskapsläget och supportade fältteamet under processen. De visade ett ansvarstagande och ett gott ledarskap som främjade samspelet och lärande, utifrån medarbetarnas upplevelser och som Gulliksen, (2021) nämner, handlar framgångsrik digitalisering om ledarskap (Gulliksen, 2021). Initialt kan en icke fungerande digital närvaro uppfattas som ett ”teknikproblem” när tekniken inte fungerar. I själva verket kan problemet härledas till företaget avseende lärande kulturer i arbetslivet och Bolagets i studien erbjuder medarbetarna digital utbildning allt eftersom. Bolagets IT koordinatör var steget före genom att erbjuda hjälp och stöd så att medarbetarna så snabbt som möjligt skulle känna sig bekväma, ett resultat som inte var baserat på planering utan snarare hjälpsamhet eller empati.

Känslan av att lärandet infinner sig, att behärska Bolagets digitalisering har enligt analysen bidragit till att oro och frustration avtog. Känslan kan förpackas i ett förhållande som kan härledas till hur människor förstår och uppfattar en händelse i sin miljö. Analyserade beskrivningar som framträder när upplevelser möter tänkandet är ett förfarande som kan länkas till (Meads, 1976; Kullberg, 1996; Clifford, 1983) teorier om idealism. För att ytterligare koppla en känslaspekt avseende medarbetares beskrivningar för vad lärandet gjorde för att arbetssituationen skulle kännas behaglig, kan länkas till den etnografiska metodologin syftat på vad som händer i det utvalda rummet kopplat till digital implementation i en kultur eller ett sammanhang. Betydelsen av lärandet (Olofsson, 2017) var en tydlig del av resultatet, känslan av att inte räkna till eller duga var farhågor som framkom.

Ytterligare ett perspektiv som var avgörande för att arbetet skulle fungera enskilt och i grupp, var samspelet, samarbetet och fältteamets support mellan kollegorna. Det var oerhört synligt att hela utbildningsteamet genomsyrades av omsorg för varandra och andra. De tyckte om att träffas och erfor en övervägande känsla av att det sociala ständigt var närvarande, vilket kan sammankopplas med (Sjögren & Sandén, 2020) som vittnar om att människor i grund och botten är sociala varelser. Bolagets digitalisering har medfört och tvingat fram nya sätt att träffas och arbeta, det gör att fältteamet blivit mer distanserade.

Studiens resultat påvisar såväl fördelar som nackdelar med digital implementation. Fördelar som framkom var tidsbesparing och kostnadseffektivitet, som jag redan nämnt, det nya sättet att arbeta och kompetensutveckla digitalt möjliggör även en utveckling inom utbildningsavdelningen. En hybrid form av kompetensutveckling ansågs av samtliga deltagare i studien som det bästa med lärandet av ny teknik. Resultatet i studien belyser att de sociala relationerna är extremt viktiga och motivationshöjande. Alla sinnen ska bli berörda när man jobbar med hudvård, annars blir inte känslan och lärandet av nya produkter och dess egenskaper fullt ut. Studiens resultat (Se slutsats) är att det digitala mötet inte kan jämföras med det fysiska. Relationsbyggande beskrevs som en förutsättning för att etablera djupa relationer mellan människor face to face och det fysiska mötet ansågs avgörande, människor vill träffas och interagera för att bygga relationer. Min studie delar (Sjögren & Sandén, 2020) studieresultat avseende sjukvårdens syn på digitalisering, studiens fältteam och utbildningschefer anser att: det som räddar situationen, som en akut digitalisering medför var att relationerna var etablerade innan pandemin bröt ut.

Sammanfattning

Omställningen satte prov på organisationens implementering av fungerande IT-plattformar, internt tekniskt kunnande och inköp av utrustning. Resultatet visar att arbetsgången för en utarbetad process och uppstart av en implementering saknades, vilket är en central del av studien som syftar att synliggöra medarbetarnas beskrivningar och tankar om verksamhetens skyndsamma omställning och implementering av digitalt anpassad distansutbildning. Resultatet visar även att Bolagets pågående implementering är i strålkastarljuset och tankar om hur

Bolaget kan nyttja digitaliseringen genom att analysera vad den nya tekniken kan göra för bolagets framtid, förekom inte. Bolaget genomgår en stor förändring sett ur deras perspektiv där framtiden får utvisa hur Bolaget tar vara på digitaliseringens möjligheter. Under tiden då studien skrevs framträdde det digitala mer och mer som ett vardagligt inslag i Bolagets arbetsuppgifter och känslan i teamet förbättrades och stressen upplevdes mer kontrollerad i slutet av min intervjuperiod än inledningsvis. I takt med lärandet skapades enligt min analys och tolkning en kulturell förändring, byggd på intern och extern acceptans av Bolagets pågående implementation.

7.2 Metoddiskussion

Valet av en kvalitativ metod var en förutsättning för att studera och undersöka informanternas upplevelser av ett Bolagets övergång och implantation av digital distansutbildning. Jag bedömer att det skulle vara svårt att uppnå en djupare förståelse för människor beskrivningar och tankar om jag använt mig av en kvantitativ studie, med exempelvis enkäter, då avsikten var att Informanternas beskrivna upplevelser skulle bidra till meningsskapare i den sociala kontext jag studerade (Sohlberg & Sohlberg, 2013). En enkät kan inte belysa en känsla på samma sätt. Studiens metodval av semistrukturerade intervjuer var relevant för studien då metoden möjliggör att ställa djupare följdfrågor (Trost, 2005). I intervjusituationerna är det svårt att veta om medarbetarna i studien svarar ärligt eller om de svarar det som Bolaget vill att de ska svara? Att studera en tämligen oplanerad implementering kan vara känsligt, en reflektion jag funderat över i samband med analys. Studiens etnografiska drag hade berikats av om studien även innefattat observationer för att kunna detaljstudera upplevelser av distansutbildning genom att själv interagera i utbildningstillfället, en strategi som kännetecknar etnografiska studier (Mead, 1976; Kullberg, 1996; Clifford, 1986). Under rådande omständigheter var inte observationer möjligt, hade jag haft möjlighet att observera är chansen stor att jag kommit närmare studieobjektet, något som etnografiska studier eftersträvar (Bryman, 2011; Heath & Street, 2008). I etnografiska studier är nyckelpersoner viktigt, i studien var inledningsvis Informant 1 min nyckelperson med uppgiften att dela värdefulla kontakter i Bolaget och fungera som bollplank för mig. Informant 1 slutade på Bolaget, när de första kontakterna och målbilden med studien var bestämd. Det försvarade arbetet med att få tillträde till Bolagets medarbetare som endast kunde mötas via Teams.

Informant 2 tog över rollen som primär kontaktperson, det som var problematiskt var att Informant 2 var oerhört arbetsbelastad och ansvarig för utbildningsavdelningens distansutbildning. Valet av etnografisk undersökning bottnar i intresset för att interagera inriktat mot att åskådliggöra en mångfacetterad och detaljrik beskrivning av en social kultur (Mead, 1976). Genom reflektion, eftertanke och på grund av studiens resultat hade ett sociokulturellt perspektiv som teoretisk utgångspunkt kunnat bidra med värdefulla perspektiv gällande lärande situationer i olika sociala sammanhang förankrat i Bolaget, Apotek och Sjukhus i kombination av observationer och semistrukturerad intervjuemetod.

En nackdel var att antalet informanter var lågt, en styrka var att jag kunde intervjua samma informant fler gånger. Det gjorde att jag kom närmare studiens undersökning då informanternas upplevelser sakta förändrades under Bolagets implementering, det bidrog till att studien var i ständig rörelse/ constant comparative perspective (Bryman, 2011; Heath & Street, 2008). Etnografi symboliserar forskarens djupa engagemang för hur individer förstår och erfar sitt sammanhang (Bryman, 2008).

Deltagarna ville vara begränsat delaktiga och läsning av transkriberingar och dokument undanbads. Det resulterade i endast 10 informanter. Stundtals upplevde jag mig väldigt krävande som bad om upprepade intervjuer för att ta del av Bolagets pågående implementering. Studiens målinriktade urval och anpassade frågor har bidragit till ett trovärdigt resultat Bryman (2011).

Det råder begränsningar även i den kvalitativa forskningsmetoden ur ett generaliserbarhetsperspektiv (Larsson, 2005). Studiens resultat kan inte generaliseras då informanternas beskrivningar är situationsbundna händelser som är komplicerade att återskapa i detalj. Det kvalitativa synsättet har tagits i beaktande, målet var att *upptäcka* och *beskriva övergången till digital distansutbildning* (Denscombe, 2009; Kvale, 1997; Bryman, 2011). Studiens resultat är inte generaliserbart på något sätt. Anledningen till det är att resultatet är relaterat och endast giltigt för studiens informanter och ett bolag. För att erhålla generaliserbarhet bör urvalet vara fler informanter och mer än ett bolag i kombination av en utökad metod med observationer och intervjuer.

Sammanfattningsvis ser jag den valda forskningsansatsen och teoribakgrunden tillsammans med metodvalet lämpligt för studien, under rådande omständigheter. Metoden och genomförandet har möjliggjort en koppling mellan empiri och teori.

7.3 Studiens kunskapsbidrag

Mitt kunskapsbidrag innefattar betydelsen av att studera hela implementeringskedjan som även inrymmer ledarens roll i Bolaget. Med den utgångspunkten, baserat på studiens resultat anser jag att Bolagets interna samspel bör utvecklas till en gränsöverskridande enhet.

Enlig min analys och tolkning bör utbildning, marknad, sälj och kommunikationsavdelningen integreras. Bolaget bör även rekrytera IT specialister med digital spetskompetens. Innebörden av *Digital spetskompetens* skulle bidra med nya digitala tekniker och strategier som positionerar bolaget inom hudvårdsbranschen i framkant. Bolaget behöver se över hur de ska nyttja och vidmakthålla implementerad teknik, se över sin affärsmodell så att Bolagets digitalisering är synkroniserad med visioner och affärs mål. Genom att analysera *vad* den nya tekniken kan göra för bolagets framtid och ta kontroll över det utbildningsmaterial som sänds utom kontroll till apoteken, kan Bolaget nyttja värdefulla kunddata.

7.4 Förslag till vidare forskning

Studien har studerat upplevelser av en digital implementering fokuserat på *genomförandet*. En reflektion är att *hela implementeringskedjan* borde fått större utrymme i undersökningen för att få ett bredare perspektiv kopplat till tidigare forskning. Förslag på vidare forskning är en mer omfattande kvalitativ studie med observationer och intervjuer med fler deltagare och mer än ett bolag. Det skulle bidra till en djupare förståelse för hur digital transformations erfars ur människors perspektiv i sin sociala miljö. Framtida forskning kan ur ett jämförande sociokulturellt perspektiv bidra till en mer omfattande bild av individers beskrivningar av digital transformation. En studie inriktad mot hur en digitalisering kan öka verksamhetens konkurrenskraft. Studiens ämne, digital implementering och digital transformation kommer med största sannolikhet att bli mer aktuellt på grund av covid-19-pandemin. En kris som påskyndat företagets digitalisering. Sannolikt är att nya teorier växer fram inom detta fält och vidare forskning kommer bli än mer omfattande för att belysa *händelseförloppet digital transformation ur individers perspektiv och tillhörande sociokulturella miljö*.

7.5 Slutsats

Studiens viktigaste slutsats var att fältteamets sammanhållning och samspel förstärktes syftat på lärandet av och med varandra. Saknaden av personliga besök var tydlig både ur externt och internt perspektiv. Bolagets positiva effekter av distansutbildningen var tids- och kostnadseffektivitet samt lärandet av digital distansutbildning, anpassat för olika yrkesgrupper genom att kombinera analog och digital utbildning. Bolagets saknade en utarbetad digitaliseringsplan. Det gjorde att all koncentration internt var riktat mot *genomförandet* av Bolagets digitala implementering. Implementeringen saknade styrning, målbild och utbildningsplan.

Referenslista

- Acemoglu, D., & Pischke, J.-S. (1999). "Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets". *The Economic Journal*. Vol. 109(453). Hämtad från <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14680297/1999/109/453>
- Acemoglu, D. (2002). "Technical Change, Inequality, and the Labor Market". *Journal of Economic Literature*. pp. 7–72 (66pages). Vol. 40(1). Hämtad från <https://www.jstor.org/stable/2698593?seq=1>
- Ahlquist, J., Flink., & Sundström, V. (2019). *Utmaningar att beakta vid utformning av digital strategi*. (Kandidatuppsats). Lund: Institutionen för informatik, Lunds universitet. Hämtad från: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=download-File&recordId=8980343&fileId=8980348>
- Andersson, E., & Karlsson, A. (2018). *Digitalisering i småföretag, ökad lönsamhet med hjälp av digitalisering i svenska småföretag?* (Master's thesis). Linköpings universitet. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229630/FULLTEXT01.pdf>
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2012). *The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe*. *Technological Forecasting and Social Change*. 80. Hämtad från https://econpapers.repec.org/article/eeete-foso/v_3a80_3ay_3a2013_3ai_3a7_3ap_3a1247-1260.htm
- Bisnode, (2020). *Bisnode's Corona Index - Bisnode Sverige*. Hämtad från <https://www.bisnode.se/kampanjer/campaigns-q1-q2-2020/corona-index/>
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1–11. Hämtad från <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*. Hämtad från <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.) Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2008). *Social Research methods*. (3rd Edition.). Oxford University Press. New York. Hämtad från [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2007281](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2007281)
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). *Den andra maskinåldern. Arbete, utveckling och välbefinnande i en tid av lysande teknologi*. Göteborg: Daidalos.
- Bysell Hamrin, C. (2018). *Lärande processer i den digitala transformationens framfart. Möjligheter och utmaningar i arbetslivet för kompetenshöjande aktiviteter* (Master's thesis). Umeå: Institutionen för pedagogik, Umeå universitet. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1290628/FULLTEXT01.pdf>

Cesta, A., Cortellessa, G., & De Benedictis, R. (2014). *Training for crisis decision making-An approach based on plan adaption*. Knowledge-Based systems. Hämtad från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950705113003614>

Cision, (2018, 8 mars). Hämtad från <https://news.cision.com/se/cr-ventures/r/ica-basta-foretaget-i-sverige-pa-digitalisering.c2467587>

Clifford, J. (1986). *Introduction: Partial Truths*. I Clifford, James och Marcus, George E. *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley: University of California Press. Hämtad från <https://www.ucpress.edu/book/9780520266025/writing-culture>

Dagens industri (2021, 14 april). Hämtad från <https://www.di.se/digital/axel-johnson-koper-upp-hudvardsbutiken-skincity/>

Dalen, M., Kärnekull, B., & Kärnekull, E. (2008) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Digitaliseringskommissionen. (2016). *För digitalisering i tiden*. SOU 2016:89: Slutbetänkande från Digitaliseringskommissionen av: Näringsdepartementet.

Digitaliseringskommissionen. (2015). *Gör Sverige i framtiden – digital kompetens*. (SOU 2015:28). Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Hämtad från https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2015/03/sou-201528/?TSPD_101_R0=088d4528d9ab200016689018b5e8e4baff20e59d01a895007b006dc15415f3903e46f726b0128b40829052469143000944f51f8fef0c858e89086ce704e81711cb82d22bf46993ac134176e79ed59e653deceb779f731a2f3c03a72d116398a

Digitaliseringskommissionen. (2015). SOU 2015:91. Hämtad från <https://data.riksdagen.se/dokument/H3B391>

Epicor, (2021). *Epicor insights Conference*. Hämtad från <https://www.epicor.com/en/customers/insights/2021/>

Espierver (2020, 8 september). Hämtad från <https://episerver52.rssing.com/chan-16975899/article815-live.html>

Europaparlamentet, (2021). *Sveriges riksdag*. Hämtad från <http://eu.riksdagen.se/vad-ar-eu/eus-institutioner/europaparlamentet/>

- Frick, W. (2019). *How to survive a recession & Thrive afterward*. *Harvard Business Review*, 97(3), 98–105. Hämtad från [https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Frick,+W.+\(2019\).+How+to+survive+a+recession+and+Thrive+afterward.+Harvard+Business+Review,+97\(3\),+98](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Frick,+W.+(2019).+How+to+survive+a+recession+and+Thrive+afterward.+Harvard+Business+Review,+97(3),+98)
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Kvalitativ forskning och kvalitativ analys*. Handbok i kvalitativ analys. Stockholm: Liber.
- Gessler, M., & Ahrens, D. (2020). *Digitalised work-integrated microlearning: Enabling continuous vocational education and training in highly automated work environments*. ITB Research Report No. 70. Results from the consortium project: 02L12A230-235. Hämtad från <https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/4305/4/ITB%20Research%20Report%2070.pdf>
- Gullqvist, I., & Kejbart, C. (2013). *Hur kan man designa en global IT-leveransorganisation med avseende på funktionalitet och CSR*. KTH industriell teknik och management. Examensarbete (2013) Stockholm maskinteknik inom design och produktframtagning. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:650321/FULLTEXT01.pdf>
- Gustafsson, J. (2020) *En utforskande studie av små och medelstora företags digitala mognad*. Systemvetenskap, kandidat 2020 Luleå tekniska universitet Institutionen för system- och rymdteknik Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1440606/FULLTEXT01.pdf>
- Hershbein, B., & Kahn, L. B. (2018). *Do recessions accelerate routine-biased technological change? Evidence from vacancy postings*. *American Economic Review*, 108(7), 1737–72. Hämtad från <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20161570>
- Heath, S. B., & Street, B. V. (2008). *On ethnography: Approaches to language and literacy research*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hofflander, M. (2015). *Implementing video conferencing in discharge planning sessions: leadership and organizational culture when designing IT Support for everyday work in nursing practice* (Doctoral thesis, studies in Technology). Karlskrona Department of Health, Blekinge Institute of Technology. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:817200/FULLTEXT02.pdf>
- Hogwood, B.W. & Gunn, L.A. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Bibliography: p (271)-280. Oxford: Oxford University Press. Hämtad från <https://catalogue.nla.gov.au/Record/2809276>
- Hydén, H., Larsson, S., & Töllborg, D. (2008). FRAMTIDSBOKEN: Volym 1.0 “*The Darling Conceptions*” of Your Time. Lund University. Hämtad från <https://portal.research.lu.se/ws/files/5539519/1260759.pdf>

- Icagruppen, digitala dagen – *En resa in i ICAs framtid*. 8 maj, (2021). Hämtad från <https://www.icagruppen.se/karriar/karriarnytt/digitala-dagen-en-resa-in-i-icas-framtid/>
- Internetstiftelsen. (2019). *Svenskarna och internet 2019*. Hämtad 2021-01-02 från <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2019/10/svenskarna-och-internet-2019-a4.pdf>
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kullberg, B. (1996). *Etnografi i klassrummet*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2005). *Kvalitativ metod*. I S, Larsson & J, Lilja & K, Mannheimer (Red.), *Forskningsmetoder i socialt arbete* (s.91–128). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2005). *Teori, metod och empiri*. Publicerad i Larsson, S., Lilja, J., & Mannheimer, K. (2005). (red.). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- Löfgren, K. (2012) *Implementeringsforskning*. En kunskapsöversikt. Malmö: Malmökommissionen. Hämtad från https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7zIOAwN_vAhXoAxAIHawTD_4QFjAAegQIB-BAD&url=http%3A%2F%2Fmalm.se%2Fdownload%2F18.d8bc6b31373089f7d9800026373%2FKarl%2BL%25C3%25B6fgren_Implementeringsforskning.pdf&usg=AOvVaw2siso5UCeRoq81WCeZoREr
- Mead, G. H. (1976). *Medvetandet, jaget och samhället – från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos förlag.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). *The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory*. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. Hämtad från <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7203032/>
- Motion 2012/13:Ub234. *IT-strategi i skolan*. Hämtad från https://www.riksdagen.se/sv/webb-tv/video/motion/it-strategi-i-skolan_H002Ub234
- Mudassir, H. (2020). *Disneys' pivot to streaming is a sign of severe COVID economic crisis still to come*. Hämtad från <https://www.jbs.cam.ac.uk/insight/2020/disneys-pivot-to-streaming-is-a-sign-of-severe-covid-economic-crisis-still-to-come/>

- Ny teknik (2019, 10 oktober). Hämtad från <https://www.nyteknik.se/automation/experterna-digital-transformation-ar-ett-nytt-satt-att-se-pa-varlden-6974154>
- OECD. (1998). *Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OECD. Hämtad från [https://scholar.google.se/scholar?q=OECD+\(1998\).+Science,+Technology+and+Industry+Outlook.+Paris:+OECD.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.se/scholar?q=OECD+(1998).+Science,+Technology+and+Industry+Outlook.+Paris:+OECD.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Olofsson, J. (2017). *Informellt lärande i arbetslivet*. Hämtad 2020-11-10 från: www.arenaide.se/rapporter
- Opsi. (2018, 28 november). *Big Data*. Hämtad från <https://www.opsio.se/big-data/>
- Peccarelli, B. (2020). *How COVID-19 is Accelerating Digital Transformation: The pandemic has catapulted digital transformation to the top of the priority list*. CFO, 36(4), 27. Hämtad från <https://www.cfo.com/the-cloud/2020/06/three-ways-covid-19-is-accelerating-digital-transformation-in-professional-services/>
- Postnord. (2020). *Ny rekordnivå för e-handeln under Corona pandemin*. Hämtad från <https://www.postnord.se/om-oss/pressmeddelanden/2020/ny-rekordniva-for-e-handeln-undercoronapandemin>
- Pressman, J. L., Wildavsky, A. (1984). *Implementation – How expectations in Washington are dashed in Oakland etc*. Berkeley: University of California Press. Hämtad från <https://www.ucpress.edu/book/9780520053311/implementation>
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paioloa, M., & Adrodegari, F. (2020). *Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on italian manufacturing firms*. *Industrial Marketing Management*, 88, 225–237. doi: 10.1016/j.indmarman. Hämtad från <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7261107/>
- Rungruang, S. (2020). *Crisis and Business Adaptation*. *Business Review Journal*, 12(1), 1–10. Hämtad från. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/242473>
- Saarikko, T., Westergren, U., & Blomquist, T. (2020). *Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm*. *Business Horizons*. ISSN 0007–6813, E-ISSN 1873–6068, Vol. 63, nr 6, s. 825–839. Hämtad från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975?via%3Dihub>
- Salesforce. (2021). *Industries manufacturing trends*. Hämtad från https://www.salesforce.com/form/industries/manufacturing/trends-in-manufacturing/?d=7013y000000ZhWIAA0&nc=7013y000000ZhX1AAK&utm_source=dagensindustri&utm_medium=display&utm_campaign=emea+se+imfgaw_gtm&utm_content=dcs+content_ad01+7013y000000ZhWIAA0&ban=SE

- Sandblad, B. Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å., & Åberg, C. (2018). *Digitaliseringen och arbetsmiljön*. Lund: Studentlitteratur.
- Sannerstedt, A. (2001). *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken*. I Rothstein, Bo (Red.), *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem*. Tredje upplaga. Stockholm: SNS Förlag. Hämtad från [https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/implementering--hur-politiska-beslut-genomfoers-i-praktiken\(cc48bfa4-8bb5-413c-bba1-252e3a23e998\).html](https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/implementering--hur-politiska-beslut-genomfoers-i-praktiken(cc48bfa4-8bb5-413c-bba1-252e3a23e998).html)
- Seeger, M., Ulmer, R., Novak, J., & Sellnow, T. (2005). *Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure and Renewal*. *Journal of Organizational Change Management*. 18. 78–95. Hämtad från <http://dx.doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Sjögren, E., & Sandén, E. (2020). *Socialt & digitalt - går det ihop? En kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på sociala relationer på arbetsplatsen* Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446156/FULLTEXT01.pdf>
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2013). *Kunskapens former: Vetenskapsteori och forskningsmetod* (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.
- SOU. (2016:85). *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter*. Stockholm: Wolters Kluwer. Hämtad från https://www.wolterskluwer.com/en-gb/solutions/legisway?gclid=EA1aIQob-ChMIsLGmu7KP8AIVQ6OyCh31QQS3EAAYASAAEgKt7PD_BwE
- Skog, A. (2019). *The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change* (Doctoral thesis, Umeå Studies in Informatics Sciences, 81). Umeå: Umeå universitet. Hämtad från <http://umu.diva-portal.org/>
- Socialstyrelsen. (2012). Om implementering. Hämtad 2021-01-03 från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer>
- Storsthlm. (2018). *Den digitala kompetensen*. Hämtad 2020-12-01 från <http://www.storsthlm.se/oppnhet-och-digitalisering/digital-agenda-storstockholm/digital-kompetens.html>
- Sundell, K., & Soyran, H. (2008). *Från kunskap till praktik*. I Maria Roselius & Kurt Sundell, (reds.). *Att förändra socialt arbete – forskare och praktiker om implementering*. (sid. 13–29). Gothia förlag: Stockholm.
- Svensk handel. (2020). *Rapporter om coronaviruset, följd effekter för handeln*. Hämtad 2020-11-10 från www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-forldrar/ovriga_rapporttr/coronaviruset-foljoeffekter-for-handeln-och-hushall-matning-5-7-april.pdf/.

- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken - ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm, Norstedts.
- Tanggaard, L. (2007). *Learning at trade vocational school and learning at work: Boundary crossing in apprentices' everyday life*. *Journal of Education and Work*, 20(5), 453–466. Hämtad från <https://doi.org/10.1080/13639080701814414>
- Tegmark, M. (2017). *Liv 3.0 Att vara människa i den artificiella intelligensens tid*. Stockholm: Volante.
- Tillväxtanalys. (2019). *Företagens digitala mognad 2018*. Hämtad den 25 januari 2021 <https://www.tillvaxtanalys.se>
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Unruh, G., & Kiron, D. (2017). *Digital Transformation on Purpose*. MIT Sloan Management Review. Hämtad från <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>
- Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Visma. (2021). Hämtad från <https://media.visma.se/pressreleases/ny-undersokning-digitalisering-ger-oekad-loensamhet-stora-skillnader-mellan-foeretag-beroende-paa-mognadsgrad-2959625>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. Hämtad från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196?via%3Dihub>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.
- Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S. & Hoppe, U. (2019). *Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies*. *Journal of Enterprise Transformation*. 1–22. DOI: 10.1080/19488289.2019.1578839. Hämtad från <https://doi.org/10.1080/19488289.2019.1578839>
- Wikipedia, (2021). Hämtad från <https://en.wikipedia.org/wiki/2021>
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolcott, H. F. (1990). *Making a study "more ethnographic"*. *Journal of Contemporary Ethnography* 19(1), 44–72. I Bryman (2008). Hämtad från [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2007281](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2007281)
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089124190019001003?journalCode=jcec>

World Economic Forum. (2016). *Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation*. World Economic forum/Accenture. Hämtad från <https://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>

Wormbs, N. (2010). *Det digitala imperativet*. I J. Andersson & P. Snickars (Red.), *Efter Pirate Bay* (s. 140–150). Stockholm: Kungliga biblioteket. Hämtad från <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:351760/FULL-TEXT01.pdf><http://kth.diva-portal.org>

Bilagor

Bilaga 1 Informationsblad

Individskyddskraven består av totalt fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I studien har informationskravet och samtyckeskravet

redogjorts muntligt i samband med min första kontakt via mobilsamtal samt vid varje intervju tillfälle. underlaget är sammanställt i ett informationsblad. Samtyckeskravet skickades däremot inte ut till

intervjudeltagarna då överenskommelsen var att inga dokument som tog arbetstid i anspråk från

deltagarna undanbedes.

Hej,

Linda Beronius heter jag och är student vid Göteborgs Universitet i mastersprogrammet pedagogiskt utbildningsledarskap 120 hp. Jag har tagit kontakt med er för att fråga om ni som bolag vill vara en del av min masteruppsats? Jag söker intervjupersoner med koppling till utbildning och kommunikation inom ett bolag för att undersöka hur företagets digitala transformations upplevs ur medarbetares och samarbetspartners till bolaget erfars i nuläget. Syftet med det självständiga arbetet är att undersöka hur övergången från analoga möten, säljmöten, kompetensutveckling internt och externt upplevs förankrat i ert bolag. Frågeställningarna är konstruerade ur ett Hur-perspektiv för att få en inblick i hur medarbetare upplever övergången och tillhörande omställning från analog till digital kunskapsdistribution. Utifrån studiens syfte anser jag att det mest lämpliga är att studera ämnet med stöd av kvalitativa intervjuer då studien kommer att utgå i från interna och externa perspektiv. Därför hoppas jag att jag får möjligheten att intervjua dig utifrån dina erfarenheter och upplevelser i arbetet avseende din syn på bolagets digitala transformation?

I studien utgår jag i från Vetenskapsrådets etiska överväganden.

Jag tänker mig samarbetet på följande sätt:

- Du återkommer via mail eller telefon med besked om du vill delta eller ej.
- Jag hoppas att intervjun ska kunna äga rum: under november - december månad 2020. Jag är flexibel, avseende datum och tid då jag rättar mig efter era/dina förutsättningar. Du ger förslag på önskad dag och tid som passar dig bäst.
- Vi utför intervjun digitalt via Teams. Länk skickas när vi avtalat tid och dag.
- Intervjun förväntas ta max 45–60 minuter. Jag kommer att föra anteckningar samt spela in samtalet för att inte missa viktig information och undvika missförstånd, detta kommer sedan transkriberas d.v.s. renskrivas förutsatt att du ger ditt medgivande?

- Det är viktigt för mig att du känner trygghet, därför garanterar jag anonymitet från första kontakten till färdigt material. Jag kommer inte att spara/använda kontakt- eller personuppgifter. I studien kommer endast figurativa namn att användas.

- Du har rätt att avbryta när du vill under intervjun. Genom att tacka ja till deltagande förutsätter jag att du godtagit ovanstående? För mig är ditt deltagande ovärderligt och jag uppskattar ditt deltagande och den tid du avsätter för studiens intervju/er. Jag ber om att få återkomma för vidare planering när du återkopplat angående ditt deltagande. Om du inte kan delge svar omgående, går det bra att återkoppla via min mobil eller mejl:

Vänliga hälsningar, Linda Beronius: e-mejladress, mobil nr: xxx-xxxxxx

Bilaga 2 Intervjuguide

1. Hur länge har du arbetat inom Bolaget (externt eller internt)?
2. Vad har du för utbildningsbakgrund?
3. Kan du beskriva på vilket sätt du arbetar internt eller externt i Bolaget?
4. Hur genomförs kompetensutvecklingen inom bolaget just nu? (hur kontaktas interna och externa medarbetare/kunder/deltagare för att få kunskapsdistribution?) Din generella upplevelse av digital implementering i en akutsituation?
 1. Hur upplever du omställningen från analog till digital distansutbildning?
 2. Upplever du att din inställning till digital kompetensutveckling har förändrats sedan du först kom i kontakt med nya former av digital transformation? - Om ja, vad är det som förändrats och hur ser du på omställningskraven, brytpunkten, lärandet av digitala system och samarbetet inom och utanför Bolaget?
 3. Upplever du Bolagets digitala implementering som negativ eller positiv? A. Utveckla dina iakttagelser och tankar om de positiva aspekterna med en digital implementering. B. Utveckla dina iakttagelser och personliga tankar om upplevda negativa aspekter med en skyndsamtal implementering? C. Användandet av metoder/digitala verktyg, vilken erfarenhet har du av det?
 4. Kan du beskriva vilka metoder/digitala verktyg du är van att använda dig av redan innan Bolagets skyndsamma digitala implementering gjordes?
 5. Anser du att lärandet av digitala system varit bra eller sämre? Har lärandet av digitala metoder och verktyg varit besvärligt, hur i så fall? Vad anser du saknas/kan förbättras i lärandet av att använda nya former av digitala system och den omställning som en digital transformation medför ur ditt perspektiv?

6. Vad anser du om ditt eget handlingsutrymme för att börja arbete digitalt, vad har varit bra eller mindre bra ur effektivitetssynpunkt och ur ett ekonomiskt perspektiv? A. Hur har din arbetssituation påverkats av bolagets digitala implementering?

7. Tycker du att övergången har försvårat eller underlättat din arbetssituation, i så fall hur?

8. Upplever du någon skillnad i ert samarbete inom och utom bolaget på grund av bolagets skyndsamma digitala implementering? Hur har beredskapen för Bolagets digitala implementering och digitala mognad uppfattas av dig?

9. Hur har denna akuta situation påverkat dig och dina arbetsuppgifter?

Nya följdfrågor uppkom naturligt vid samtliga intervjuer.

Efter färdigställande transkriberingar och tillhörande analyser bokades nya intervjuer med informanterna, dock av kortare slag. Nyckelpersonerna (Informant 1 och 2) i studien har intervjuats mellan 2–3 gånger exklusive e-brev, sms och telefonsamtal under arbetet med studien. Apoteksanställda har endast intervjuats en gång med betoning på följande fråga och redogörelse:

Frågebatteri: Hur upplever du förflyttningen från analog utbildningstillfällen till digitala utbildningar? Fördelar och nackdelar? Vad är bra respektive mindre bra med omställningen till digital distansutbildning?