Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

DEN SNABBT FRAMVÄXANDE DIGITALISERINGEN

Vilken påverkan har den på den strategiska beslutsprocessen?

THE RAPIDLY EMERGING DIGITALIZATION

What impact does it have at the strategic decision-making process?

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2021

Louis Danha
Louise Larsson

Handledare: Torbjörn Ljungkvist
Examinator: Rune Wigblad

Digitaliseringens påverkan på strategiska beslutsprocesser

Examensrapport inlämnad av Louise Larsson och Louis Danha till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2021-05-12]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____ _____

Louis Danha Louise Larsson

Förord

Vi vill inledningsvis börja med att tacka vår handledare Torbjörn Ljungkvist som varit en stor tillgång och stöttat oss i vårt arbete. Torbjörn har haft stort engagemang och alltid varit tillgänglig för att diskutera kring arbetet. Vi vill även tacka vår examinator Rune Wigblad för värdefulla synpunkter och konstruktiv kritik.

Ett ytterligare tack riktas till de personer som ställde upp på intervjuer för arbetet. Utan dem hade inte arbetet varit möjligt att genomföra. De gav oss all den information som vi behövde för att kunna få en bra inblick kring digitaliseringens påverkan på strategiska beslutsprocesser inom den kommunala verksamheten.

Skövde, våren 2021

Louis Danha & Louise Larsson

Sammanfattning

Bakgrund: Digitaliseringens utveckling har under de senaste åren accelererat och innebär utmaningar för organisationer kring att snabbt kunna anpassa sig efter nya förhållanden och ställa om (Guinan et al., 2019). Chefsarbetet har därmed blivit alltmer komplext då chefer behöver ha inblick i den tekniska utvecklingen (Zeike et al., 2019). Till följd av förändringar i omgivningen ligger fokus på att ha en välutvecklad strategi för att kunna möta de utmaningar som uppkommit (Liedtka, 2000). Beslutsprocesserna har under distansarbetet blivit mindre effektiva och tar längre tid. Organisationer behöver se över sin strategi och utveckla arbetsformer för att anpassa dem till det flexibla arbetssätt som digitaliseringen medfört (Gabryelczyk, 2020).

Syfte: Med hjälp av studien ämnar vi skapa en förståelse kring de utmaningar och möjligheter som uppkommit vid strategiska beslutsprocesser till följd av digitaliseringen. Ämnet belyses utifrån en kommunal verksamhet, vilket Almeida et al. (2020) menar inte forskats kring i stor utsträckning tidigare.

Metod: En kvalitativ metod användes för studien. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med åtta personer som underlag för empirin. Förutom det, samlades även två dokument in som komplement till intervjuerna.

Slutsats: Den digitala transformationen genomsyrar hela organisationen och bör tas i beaktande vid det strategiska beslutsfattandet. De faktorer som enligt det empiriska resultatet påverkat den strategiska beslutsprocessen är informationstillgänglighet, begränsad kommunikation samt deltagande. Det empiriska resultatet visar att den faktorn som påverkat de strategiska beslutsprocesserna mest till följd av digitaliseringen är att information blivit mer lättillgänglig. Till följd av detta går det enklare att få fram information till beslutsunderlag och beslutsunderlagen kan därmed hålla en högre kvalitet. Dessutom har digitaliseringen skapat möjligheter till bättre omvärlds- och konsekvensanalyser. Informationstillgängligheten antas bidra till att chefer kan vara mer rationella i sitt beslutsfattande. Den andra faktorn som empiriskt identifierats är begränsad kommunikation i form av att informationsöverföringen mellan personer brister i viss mån och att diskussioner blir stelare under digitala möten. Resultatet visar att det trots detta, genom digitaliseringen rent tekniskt finns resurser för att kommunicera samt dela information. När den mänskliga faktorn kopplas in framkommer dock att diskussioner i själva verket blir stelare vid digitala möten jämfört med i ett fysiskt rum. Digitaliseringen kan alltså i viss mån antas gynna beslutsprocessen i och med att

effektiviseringar kan göras om de digitala verktygens potential utnyttjas, men beslutsprocessen kan även missgynnas på grund av stelare diskussioner. Den tredje faktorn är att deltagandet har främjats till följd av digitaliseringen. Resultatet visar att möjligheten till ett ökat deltagande genom att bemöta digitaliseringens möjligheter har bidragit till en större möjlighet till att deltagare, problem, lösning och beslutstillfälle sammanfaller.

Nyckelord: *Beslutsfattande, digitalisering, digital transformation, kommunal verksamhet, strategi, strategisk beslutsprocess.*

Abstract

Background: The progress of digitalization has been incremental in recent years which poses challenges for organizations to adapt promptly to new conditions and change (Guinan et al., 2019). Therefore, the managerial work has become even more complex as managers need to be aware of the technical development (Zeike et al., 2019). The focus remains on having a well-developed strategy and strategic decision making to adapt to the changes in the environment (Liedtka, 2000). The decision-making process has become less efficient and is more time consuming since people are working remotely. The organizations need to reevaluate their stratgies and develop their working methods to implement digitalization (Gabryelcyk, 2020).

Purpose: The study conducted intends to create an understanding of the challenges and opportunities that have arisen in the strategic decision-making process due to digitalization. This subject shed light based on a municipality operation which according to Almeida et al. (2020) is not a subject that has been extensively researched before.

Method: A qualitative method have been used for the study. Semi-structured interviews were conducted with eight people as a basis for empiricism. Moreover, two documents were added as a complement to the interviews.

Conclusion: The digital transformation impacts the entire organization and should be taken into consideration in strategic decision-making. The factors that due to the empirical results have affected the strategic decision-making process are information accessibility, limited communication, and participation. The empirical findings shows that due to digitalization the factor that has influenced the strategic decision-making processes most is that information has become more accessible.

Consequently, it is easier to obtain information for decision making. Thus, the decision foundation retains a greater quality. In addition, digitalization has created opportunities for better environmental and consequence analysis. The accessibility of information to managers is assumed to contribute to better rational decision making.

The second factor empirical identified is limited communication. During digital meetings, the exchange of information has a propensity to be miscommunicated and sometimes part of the information is omitted, as well as discussions tends to be stiffer. On the other hand, the study results show that despite this, through digitalization, there are technical resources to

communicate and share information. However, when the human factor is involved, it seems that discussions become stiffer in digital meetings compared to physical ones. Hence, digitalization can to some extend benefit the decision-making process in terms of efficiency whilst utilizing the potential of the digital tools. Yet, it has also a disadvantage due to stiffer discussions.

The third factor is that participation has improved because of digitalization. The results show that the opportunity for improved participation, through digitalization, has contributed to a greater opportunity for participants, problems, solutions, and decision making to coincide.

Keywords: *Decision-making, digitalization, digital transformation, municipal operations, strategy, strategic decision-making process.*

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 11
1.1 Bakgrund ... 11
1.2 Problemdiskussion ... 12
1.3 Syfte ... 14
1.4 Problemformulering ... 14
1.5 Precisering ... 14
2. Teoretisk referensram ... 15
2.1 Digitalisering och digital transformation ... 15
2.2 Strategi ... 16
2.2.1 Den strategiska beslutsprocessen ... 17
2.2.2 Strategiska gap ... 18
2.3 Beslutsfattande ... 18
2.3.1 Beslutsfattande ur en rationell syn ... 19
2.3.2 Beslutsfattande ur en begränsat rationell syn ... 19
2.3.3 Garbage Can-modellen ... 20
2.4 Teoretisk modell ... 21
3. Metod ... 22
3.1 Forskningsansats ... 22
3.2 Val av metod ... 22
3.3 Insamlingsmetod ... 23
3.3.1 Primär informationsinsamling ... 23
3.4 Data-analys ... 25
3.4.1 Dokumentanalys ... 26
3.5 Urval ... 27
3.6 Etisk förhållning ... 27
3.7 Litteratursökning ... 28
3.8 Metodkritik ... 29
3.9 Trovärdighet ... 29
4. Empiri ... 32
4.1 Presentation av fallstudieobjekt ... 32
4.2 Sammanställning av intervjupersoner ... 32
4.3 Sammanfattning av dokument ... 33

4.4 Chefernas beskrivning av beslutsprocessen inom kommunen 35
4.5 Digitaliseringens påverkan på den strategiska beslutsprocessen 35
4.5.1 Informationstillgänglighet och kvalitet 36
4.5.2 Deltagande och tidsbesparingar 37
4.5.3 Kommunikation vid digitala möten 38
4.5.4 Digitaliseringen och framtiden 39
4.6 Sammanfattning av empiri 40
5. Analys 41
5.1 Digital transformation inom den kommunala verksamheten 41
5.2 Informationstillgänglighet genom digitala system 42
5.3 Kommunikation via digital teknik 44
5.4 Deltagande vid beslutsfattande 45
5.5 Sammanfattning av analys 47
6. Slutsats 48
6.1 Studiens slutsats 48
6.2 Studiens bidrag 49
6.2.1 Teoretiskt bidrag 49
6.2.2 Praktiskt bidrag 50
6.3 Studiens begränsningar och trovärdighet 50
6.4 Metodreflektion 51
6.5 Förslag till framtida forskning 51
7. Referenser 53
8. Bilagor 59
8.1 Författarnas individuella reflektioner 59
8.1.1 Louis Danha 59
8.1.2 Louise Larsson 60
8.2 Informationsbrev till intervjupersoner 62
8.3 Samtyckesformulär 63
8.4 Intervjuguide 64

Figurförteckning

Figur 1: Den strategiska beslutsprocessen (Harrison, 1996). 18
Figur 2: Författarnas egen analysmodell 21
Figur 3: Chefsstruktur inom Kommunen 32

Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner 33

1. Inledning

I uppsatsens första kapitel kommer det att redogöras för covid-19:s påverkan på digitaliseringen samt problematiken kring digitaliseringen kopplat till chefsarbetet i allmänhet samt inom en kommunal verksamhet. Därefter kommer syftet för uppsatsen att presenteras som mynnar ut i problemformulering. Till sist presenteras även preciseringar för studien.

1.1 Bakgrund

Historiskt sett har världen drabbats av oväntade händelser som påverkat hela eller vissa delar av ett samhälle. Vårt moderna samhälle för med sig hot och risker som kan påverka hela länder och därmed våra företag (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2021). Under slutet av 2019 uppkom en ny typ av SARS-coronavirus (covid-19) i WuHan, Kina. Viruset har sedan december 2019 spridit sig över i stort sett hela världen. I Sverige har restriktioner införts kring antal personer som får träffas, vilket även inneburit att restriktioner kring verksamheter har uppkommit. Det innebär att arbetsgivare bland annat måste förbereda distansarbete i den mån det är möjligt (Folkhälsomyndigheten, 2021) och det kan därför antas att stora krav ställs på chefer.

Offentliga verksamheter har en byråkratisk uppbyggnad där chefers arbete präglas av traditionella uppgifter som beslutsfattande och planering (Cosman, 2020). De flesta organisationers existens och i synnerhet offentliga utgår från att det finns en idé om att uppnå något och därigenom kan dess mål utläsas (Cöster et al., 2017). Kommunala verksamheter styrs till stor del av lagstiftning och chefer måste förhålla sig till de ibland motstridiga krav som ställs av politiker, medborgare och medarbetare (Albinsson & Arnesson, 2018). Chefen skapar förutsättningar för att verksamheten ska fungera enligt plan och ska agera som en företrädare som trots förändringar i omgivningen ska behålla ordning inom organisationen. Chefsarbetet består till stor del av oförutsägbara händelser, vilket gör det svårt att ha en tydlig plan som kan följas steg för steg från början till slut (Andersson et al., 2020). I traditionell forskning kring förändring talas det om att chefer först förbereder organisationen för förändring, genomför den och till sist försöker återgå till ett stabilt tillstånd. I praktiken är det inte möjligt för chefer att se förändring som en planerad och linjär process (Orlikowski & Hofman, 1997). Ett exempel på förändringars osäkerhet kan utläsas genom att Guinan et al. (2019) beskriver digitaliseringens snabba framfart. Förändring är ett komplext fenomen och

förändringsprocessen kan variera mycket mellan olika situationer. Därför behövs mer forskning kring förändring och hur det påverkar olika delar av en organisation (Van de Ven & Sun, 2011).

Digitaliseringen har stor påverkan på samhället i stort, men även på organisationer och kommer i framtiden att ta allt större plats (Kääriäinen et al., 2017). Redan under 1980-talet uppkom den första digitaliseringsvågen som skapade nya behov hos ledningen för att kunna organisera arbete (Bowker et al., 1999). Digitaliseringen har genomgått en stor utveckling och har under de senaste åren accelererat. Den snabba framfarten innebär utmaningar för organisationer i att snabbt kunna anpassa sig efter nya förhållanden och ställa om. För att organisationer ska skapa fortsatt konkurrenskraft måste chefer vara medvetna om de förändringar som sker till följd av digitaliseringen. Chefer bör ges rätt förutsättningar till att utveckla kompetens inom digitala verktyg (Guinan et al., 2019).

1.2 Problemdiskussion

Arbetsplatser har historiskt förutsatt att de flesta arbeten sker på kontoret (Netigate, 2021). Covid-19 pandemin har rubbat den traditionella arbetsstrukturen, vilket medfört en rad olika konsekvenser för såväl arbetstagare som arbetsgivare (Shure et al., 2020). Den snabba omvandlingen till det mer digitala har varit nödvändig för att undvika ekonomisk kollaps. Däremot har teknikens omvandling lett till utmaningar på både individ och samhällsnivå (Santana & Cobo, 2020). Sverige har legat i framkant när det kommer till digitaliseringen, och chefer behöver, till följd av den snabba digitala omvandlingen, förbereda sig för att kunna hantera förändringar som uppkommit (Netigate, 2021).

Organisationer har till följd av Covid-19 tvingats påskynda den digitala omvandlingen för att anpassa sig till restriktionerna samt fortsätta vara verksamma, då större delar av samhället stängts ned (Soto-Acosta, 2020). Att covid-19 påskyndat den digitala transformationen bekräftar Almeida et al. (2020), som även påpekar att det inte enbart gäller för privata företag utan även för offentliga verksamheter. Det är en stor utmaning för chefer att engagera sig själva och medarbetare i förändringsprocessen samtidigt som de håller den vardagliga verksamheten i gång (Almeida et al., 2020). Chefsarbetet har blivit alltmer komplext då de till följd av digitaliseringen, förutom de traditionella arbetsuppgifterna, även måste hålla sig uppdaterade kring den tekniska utvecklingen (Zeike et al., 2019).

Generellt sett tar forskning upp hur organisationer kan bli digitala, men många missar dock att ta hänsyn till den mänskliga aspekten. Det är i framtida studier intressant att ta upp hur

digitaliseringen kan ses utifrån ett större sammanhang som inkluderar människor, organisationer och samhälle (Davison & Ou, 2017). Organisationer är medvetna om att den mänskliga faktorn är svår att återskapa genom teknik, därav har organisationer en utmaning att med hjälp av tekniken effektivisera arbete (Soto-Acosta, 2020). Förutom att enbart fokusera på de ekonomiska aspekterna har arbetsgivaren även ett ansvar att se till de sociala aspekterna i den snabbt framväxande digitala omvandlingen (Santana & Cobo, 2020).

Det diskuteras mycket om digitaliseringen i sig, men mindre om hur den påverkar chefernas roll samt de strukturer som finns inom organisationer (Foss et al., 2020). I tidigare studier kring digitalisering kopplat till den mänskliga aspekten har fokus till stor del legat på att analysera digitaliseringens påverkan på medarbetarnas arbetssituation och hälsa. Chefer har dock en viktig roll då det är de som har inverkan på organisationen och alla de som verkar inom den (Zeike et al., 2019). Vikten av chefsrollen nämns även av Wrede et al. (2020) som betonar toppchefernas roll i den digitala omvandlingsprocessen, då deras stöd behövs för att möjliggöra förändringen.

Även kommunikationen har påverkats till stor del till följd av digitaliseringen (Albinsson & Arnesson, 2018). Via e-postmeddelanden och digital kommunikation försvinner en del av interaktionen mellan människor. Det är lätt att människor överskattar sin förmåga att göra sig förstådda i ett kort meddelande via e-post, vilket kan leda till problem vid beslutsfattande på grund av missförstånd (Walther et al., 2005). Även om en del hittills upplevda utmaningar presenteras påpekar Andersson et al. (2020) att konsekvenserna som uppkommer till följd av den snabbt accelererande digitaliseringen ännu inte är helt kända.

Strategiskt beslutsfattande har en tendens att hämma utveckling och innovation och organisationer tenderar att bli begränsade (Miller & Cardinal, 1994). I en alltmer föränderlig värld ligger fokus vid det strategiska beslutsfattandet på att ha en välutvecklad strategi för att kunna möta utmaningar i den föränderliga miljön (Liedtka, 2000). Beslutsfattande är en av de viktigaste delarna i rollen som chef och bedrivs i alla typer av organisationer och på alla nivåer (Harrison, 1996). Det är därför viktigt att företag tar fram processer för beslutsfattande som är effektiva (Simon, 1997). En studie gjordes på hur förskolechefers beslutsfattande har förändrats genom att de använder sig av den digitala applikationen WhatsApp. Resultaten visar på att chefernas roll som beslutsfattare ändras på flera olika plan. De förväntas vara tillgängliga även när de inte arbetar och personer förväntar sig att även få snabbare svar. Cheferna menar på att de inte får lika mycket tid till att planera och tänka igenom beslut innan de fattar dem (Tamir et

al., 2020). Beslutsprocesserna har under distansarbetet blivit mindre effektiva och tar längre tid. Organisationer behöver se över sin strategi och utveckla arbetsformer för att anpassa dem till det flexibla arbetssätt som digitaliseringen medfört (Gabryelczyk, 2020). Även Ilie (2020) bekräftar att för att företag i framtiden ska kunna möta digitaliseringen måste arbetsrutiner ses över och uppdateras.

1.3 Syfte

Studien ämnar skapa en förståelse kring de utmaningar och möjligheter som uppkommit kring strategiska beslutsprocesser till följd av digitaliseringen. Ämnet belyses utifrån en kommunal verksamhet, vilket Almeida et al. (2020) menar inte forskats kring i stor utsträckning tidigare.

1.4 Problemformulering

Hur har den strategiska beslutsprocessen inom en kommunal verksamhet påverkats till följd av den snabbt framväxande digitaliseringen?

1.5 Precisering

Preciseringen i studien har gjorts till en enskild kommunal verksamhet. Anledningen till det är att Almeida et al. (2020) beskriver att digitaliseringens påverkan på offentliga organisationer inte forskats kring i stor utsträckning tidigare. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med chefer samt en kompletterande intervju med en controller inom vald kommun som alla anses ha god inblick inom valt problemområde. Som komplement har två dokument samlats in för studien.

I studien beskrivs den mänskliga faktorn, vilken utgörs av det empiriska resultatet av studien. Av det empiriska resultatet framkom tre teman, vilka samtliga påverkat den strategiska beslutsprocessen till följd av digitaliseringen. Den mänskliga faktorn diskuteras därför i studien utifrån hantering av information vid beslutsfattande som insamlats av digitala system, annorlunda kommunikationssätt samt förändrat deltagande genom digital teknik. Digital teknik innefattar de verktyg, programvaror och system som finns digitalt. Empirin kommer att relatera till teorin genom att analysera hur de tre teman som empiriskt framkommit kan kopplas samman kring de ämnen som teorin tar upp.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer teori och tidigare forskning, som är relevant för att kunna genomföra en analys av insamlad empiri att presenteras. Kapitlet inleds med att presentera hur den digitala transformationen och digitaliseringen har påverkat organisationer i stort. Under strategikapitlet beskrivs övergripande om strategi som begrepp följt av den strategiska beslutsprocessen. Vidare beskrivs beslutsfattande och olika sätt att se på beslutsfattande, det vill säga som rationellt respektive begränsat rationellt. Kopplat till det begränsat rationella beslutsfattandet presenteras även Garbage Can-modellen. Till slut presenteras en teoretisk analysmodell på hur empirin ämnar användas för analys.

2.1 Digitalisering och digital transformation

Digitaliseringen har under flera decennier skapat förändringar i organisationer. Digital transformation i organisationer innebär bland annat användningen av digital teknik för att driva viktiga förändringar i företagets affärsmodell (Soto-Acosta, 2020; Almeida et al., 2020). I samband med Covid-19 har många organisationer påskyndat den digitala transformationen som en lösning för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet (Soto-Acosta, 2020). Det finns en skillnad mellan digitalisering och digital transformation. Digitaliseringen beskrivs som den process där man går från analog till digital form. Digital transformation betonar ett helhetsperspektiv som gör det möjligt att se över kärnprocessen inom organisationer (Gabryelczyk, 2020). Digital transformation innebär uttryckligen användningen av digital teknik för att driva betydande förändringar i företagets affärsmodell (Soto-Acosta, 2020).

Digitaliseringen har förändrat arbetssättet främst genom en större utsträckning av virtualisering av arbete, vilket innebär att arbetet blir mer oberoende av fysiska rum (Soto-Acosta, 2020). Chefer kan befinna sig på annan plats och utföra sina arbetsuppgifter via digitala applikationer (Andersson et al., 2020). Möjligheten har funnits länge men under senare tid har utvecklingen av digitala lösningar bidragit till att chefer och ledningen för organisationen i större utsträckning kan använda sig av de olika IT-möjligheterna för att organisera, samordna och arbeta (Soto-Acosta, 2020; Andersson et al., 2020). Digitaliseringen har i stor utsträckning påverkat organisatoriska processer. Algoritmer och automatiseringen möjliggör att en större mängd data kan samlas in som kan användas för att effektivisera vissa processer som beslutsfattande, samt förbättra resultaten av besluten (Andersson et al., 2020; Almeida et al., 2020). Användningen av digital teknik skapar förutsättningar för att göra en snabb analys och minska bearbetningstiden, vilket kan bidra till bättre kvalitet vid beslutsfattande (Chervyakov et al.,

2020). Genom att använda sig av digitala system blir informationen mer lättillgänglig, vilket underlättar beslutsfattandet. I beslutsfattandet är informationen en av grunderna för att veta vilka beslut som gynnar organisationen (Li et al., 2010). Framväxten av digitaliseringen har medfört nya kommunikationskanaler som förändrat kommunikationens sätt att fungera i organisationer. IT-baserade kommunikationskanaler som E-post, chatt och video- eller telefonkonferenser har ökat möjligheter för organisationer att förmedla information (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.2 Strategi

Strategi är ett begrepp med flertalet definitioner med den gemensamma faktorn att de alla fokuserar på framtiden och har en långsiktig inriktning (Johnson et al., 2015). Det innebär i stora drag att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål (Mintzberg, 1979) och sträcker sig bortom den dagliga driften av en organisation (Karlöf et al., 2002). Strategi och mål går hand i hand då strategi handlar om hur ett företag ska nå sina mål och har fokus på framtiden (Harrison, 1996). Några kännetecken för frågor av strategisk karaktär är att de definieras genom att sätta organisationen i relation till sin miljö, att organisationen måste analyseras som en helhet och omfatta alla viktiga aktiviteter som sker i organisationen, att de ger vägledning för organisationens operativa och administrativa aktiviteter, att frågorna måste vara viktiga för hela organisationens långsiktiga framgång (Shirley, 1982).

Att fatta strategiska beslut är mycket komplext, då de är långsiktiga och framtiden är oviss (Harrison, 1996). Vidare bekräftar även Eisenhardt (1989) att strategiska beslut kännetecknas av en hög grad av osäkerhet. För att ett strategiskt beslutsfattande ska vara snabbt och effektivt underlättar det att ha ett begränsat antal beslutsfattare och en hög grad av centralisering (Eisenhardt, 1989). I kontrast till detta beskriver dock Liedtka (2000) vikten av att en större grupp av organisationsmedlemmarna engageras i strategiska beslut. Beslutfattandet underlättas av att ha många möjliga alternativ och inte få (Eisenhardt, 1989). Det är vanligt att frågor av strategisk karaktär förskjuts, då de operativa frågorna är mer brådskande (Karlöf et al., 2002). Strategisk planering är beroende av att de enskilda individerna inom en organisation utvecklar sina kunskaper och färdigheter (Liedtka, 2000).

Strategiprocessen är en del av att uppnå mål och därmed även en del av beslutsfattandet (Harrison, 1996). I strategiprocessen tenderar det rationella att överdrivas, då processen i praktiken inte är linjär utan mycket komplex och av en mer irrationell karaktär (Bengtsson & Skärvad, 2011). För att utveckla en strategi finns två breda perspektiv, vilka är rationell analys

och framväxande strategi (Johnson et al., 2015). Ur det rationella perspektivet ses strategi som något linjärt där personer analytiskt granskar alla alternativ och därefter väljer det bästa alternativet. Strategin är ledd av toppchefer som anses ha bäst inblick i organisationen (Simon, 1955). En mer modern syn är att se på strategi är som en framväxande process (Johnson et al., 2015). Med detta menas att strategin inte kan vara helt planerad från början, utan är ett resultat av inkrementella handlingar och ibland även av att misstag visar sig vara effektiva. Det är inte alltid toppchefer som kommer på idéer för hur organisationen ska utvecklas utan i många fall är det de som arbetar "på golvet" i organisationen som uppkommer med idéer (Mintzberg, 1987).

2.2.1 Den strategiska beslutsprocessen

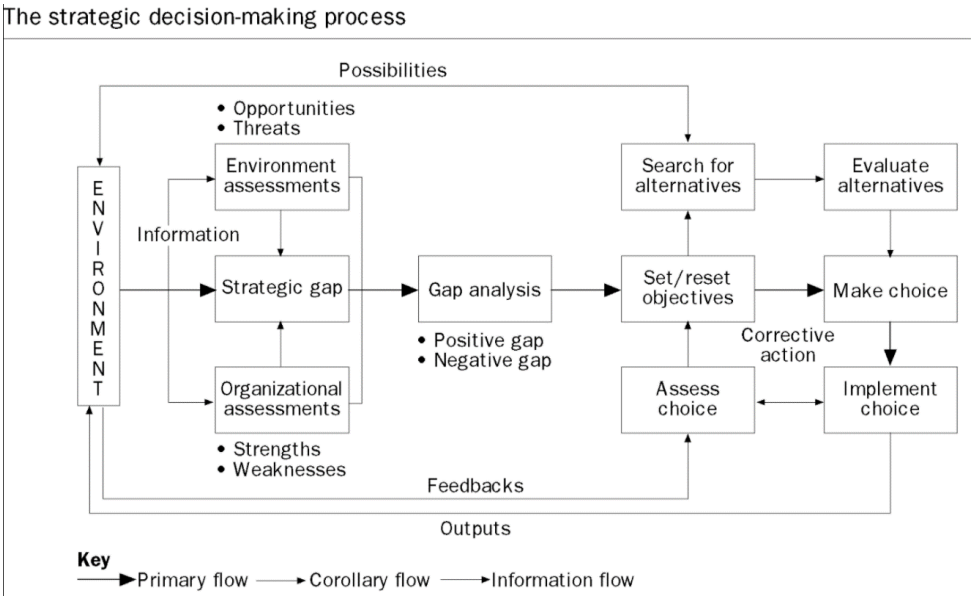
En beslutsprocess ska utgöra en komplett process för att kunna fatta beslut. Först och främst handlar det om att veta vad det grundläggande problemet är och därigenom specificera syfte och mål (Simon, 1955; Beach & Mitchell, 1978; Harrison 1996) samt vad de ska omfatta och vad de ska utelämna (Cöster et al., 2017). Därefter behöver beslutsfattare komma fram till en rimlig strategi för att kunna genomföra beslut utifrån de kriterier de vill uppnå. Vidare ska tillräcklig och relevant information samlas in kring rimliga konsekvenser av beslutet, vilket kan vara svårt då framtiden är osäker (Simon, 1955; Beach & Mitchell, 1978). Här behöver beslutsfattare även tänka igenom vilka prioriteringar de ska ha bland de olika kriterierna (Beach & Mitchell, 1978). För ett lyckat beslutsfattande behövs en tydlig strategi som uppfyller de satta kriterierna för beslutet samt utvärdering av olika alternativ (Simon, 1997; Harrison, 1996). Därefter görs ett val mellan de olika alternativen och valet genomförs (Beach & Mitchell, 1978). Beslutet blir nu en operativ verklighet och en strategi för beslutet implementeras (Harrison, 1996;Beach & Mitchell, 1978). Till sist ska en uppföljning och kontroll göras av det genomförda beslutet för att kontrollera om målet har uppnåtts (Harrison, 1996).

Den strategiska beslutsprocessen (se figur 1) sammanfattas av Harrison (1996) i följande sex steg:

1. Fastställande av mål
2. Söka efter alternativ
3. Jämföra och utvärdera alternativ
4. Val av alternativ
5. Genomförande av beslutet
6. Uppföljning och kontroll

2.2.2 Strategiska gap

Harrison (1996) har utvecklat en modell som ger en tydlig bild av strategi som en process som går fram och tillbaka mellan olika steg samt är beroende av miljön, snarare än att beskriva strategiskt beslutsfattande som något linjärt. Harrison (1996) lägger i den strategiska beslutsprocessen (se beskrivning i kapitel 2.2.1) till en viktig aspekt om strategiska gap. På grund av att det kan vara svårt att förutspå framtiden kan det uppstå strategiska gap (se figur 1), vilket visar på en obalans mellan organisationens position i nuläget jämfört med organisationens framtida position. Vidare beskrivs att det finns både positiva och negativa strategiska gap. Positivt strategiskt gap är när organisationens interna kapacitet, bestående av organisationsledning, teknik, policys och resurser, är överflödiga för att kunna utnyttja alla möjligheter och undvika alla hot som uppkommer i omgivningen. Negativt strategiskt gap är det motsatta och betyder alltså att den interna kapaciteten inte räcker till för att möta omgivningens möjligheter och hantera hoten. För att undvika strategiska gap och därmed hamna i en exakt balans behöver organisationer se alla de möjligheter som finns och dessutom undvika alla externa hot, vilket i praktiken är näst intill omöjligt då det sällan finns fullständig information för strategiska beslut från start (Harrison, 1996).



Figur 1: Den strategiska beslutsprocessen (Harrison, 1996).

2.3 Beslutsfattande

Beslutsfattande är något som alla chefer ägnar sig åt och är en stor del av det som skiljer chefer från andra befattningar (Harrison, 1996). Att en organisation har en hög grad av centralisering, gör det enklare att arbeta med beslut, men det ställer dock höga krav på chefer (Fredrickson &

Mitchell, 1984). Ett problem med de höga krav som ställs på chefer är att individer inte har den kognitiva kapaciteten för att samla in all information kring beslutet och dess konsekvenser (Mintzberg, 1979). Beslut påverkas av beslutsfattarens subjektiva upplevelser av ett visst beslut. Eftersom det inte är möjligt att bortse från subjektiviteten behövs begrepp för att separera dem begreppsmässigt. Två övergripande grupperingar kan göras för att beskriva en uppgifts egenskaper. Den ena är egenskaper som är kopplade till själva uppgiften som exempelvis antalet möjliga handlingsalternativ. Den andra benämns som miljön runt beslutet, vilket till exempel kan vara vilken betydelse och vilka konsekvenser beslutet får (Beach & Mitchell, 1978).

2.3.1 Beslutsfattande ur en rationell syn

Grunden för tankarna kring det rationella beslutsfattandet lades av Herbert Simon år 1955. Simon (1955) presenterar en modell för rationella beslut vid namn economic-man modellen. Det handlar om att hitta det rätta beslutet utifrån att vara systematisk och konsekvenslogisk (Simon, 1955). Enligt den rationella synen på att fatta beslut hittas det rätta beslutet utifrån att alla kriterier som finns, kring vad beslutet förväntas medföra, rangordnas och därefter undersöks alla handlingsalternativ och konsekvenser för att se om de går i enlighet med rangordningen av uppsatta kriterier (Simon, 1955).

Även om en beslutsfattare har givna förutsättningar för att fatta rationella beslut kommer de att hamna i situationer där attityder, behov, känslor, vanor och förväntningar kan leda bort beslutsprocessen från de rationella beräkningarna. Trötthet, låg koncentrationsförmåga och tidsbrist kan vara andra faktorer som påverkar beslutsfattaren genom att beslutets rationalitet avtar. Dessa faktorer kan dock beaktas och finnas med i beslutsfattarens medvetande, vilken då kan leda till att mer rationella beslut ändå kan tas. Vid sådana fall har ett medvetet resonemang bedrivits och de påverkande faktorerna finns med i beslutsfattaren medvetande (Krausz, 2004).

2.3.2 Beslutsfattande ur en begränsat rationell syn

Maloney och McCarth (2017) tar upp att Herbert Simon i sin senare forskning konstaterade att människan inte har förmågan att fatta rationella beslut enligt economic-man modellen. Simon (1997) hävdar i stället att människan är begränsad och nöjer sig med att fatta beslut med tillräcklig bra information. Besluten tas utifrån begränsningarna att den tillgängliga informationen är ofullständig eller opålitlig, att man bara har vissa möjliga alternativ samt att man sällan kan fatta de bästa besluten, utan man väljer det första tillfredsställande alternativet som dyker upp (Simon, 1997). Människan har en begränsad mental förmåga och när omvärlden

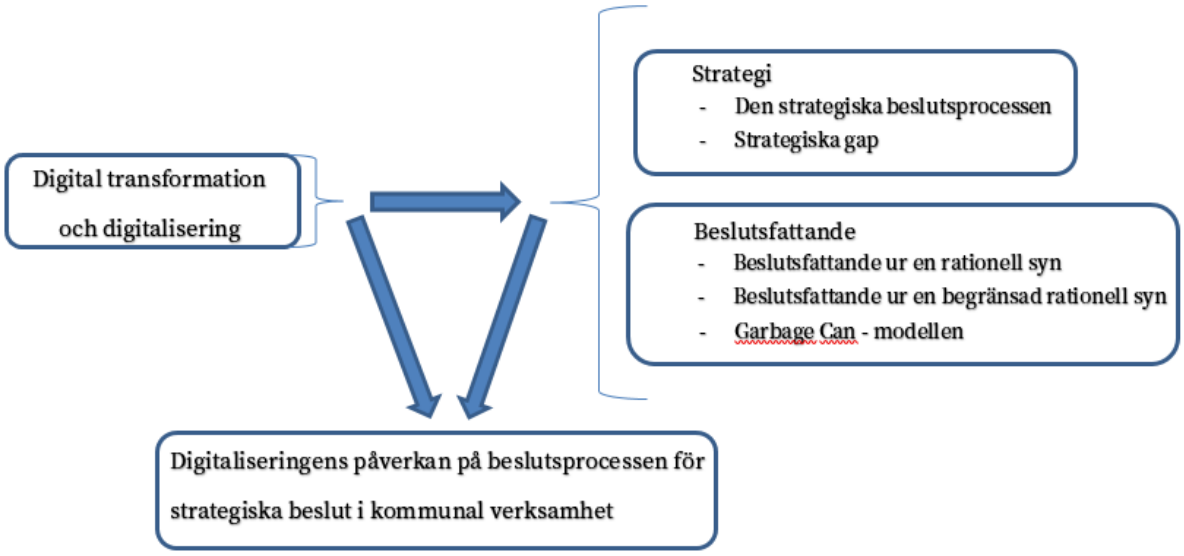
blir för komplex innebär det att människan blir begränsat rationell i sitt beslutsfattande. Begränsad rationalitet avgränsas till en individs förmåga att hantera och samla information (Dequech, 2001).

2.3.3 Garbage Can-modellen

Cohen et al. (1972) ifrågasätter det rationella beslutsfattandet genom att beskriva en modell vid namn Garbage Can-modellen. Modellen används för att förstå hur olika organisationer fattar beslut. Modellen är främst tillämpbar på organiserade anarkier, vilka kännetecknas av att ha oklara mål, oklar teknologi (exempelvis tillvägagångssätt som är oklara för organisationsmedlemmarna) samt flytande eller obestämt deltagande (det engagemang och tid som medlemmarna avsätter). Organiserade anarkier är ofta bland annat offentliga organisationer. Modellen består av fyra olika flöden som är relativt oberoende av varandra. De fyra flödena är beslutstillfälle, problem, lösning och deltagare. Flödet för beslutstillfälle syftar till vid vilken tidpunkt eller situation som upphov ges till beslutstillfälle. Vid tillfället sammanstrålar alla de andra flödena. Problemflöde är de problem som uppstår inom eller utanför organisationen och den tidpunkt då de blir synliga inom organisationen. Lösningsflödet innebär idéer och förslag till lösningar samt förbättringar för en organisation. Lösningarna kan finnas inom en organisation, men blir användbara först när det finns ett problem att lösa. Dessutom är de beroende av att organisationsmedlemmarna söker lösningar på problem för att de ska upptäckas. Deltagarflödet syftar till att personer inom en organisation inte alltid är tillgängliga och att det varierar vilka personer som verkar inom organisationen. Vidare påverkar även deltagarnas tid och engagemang beslutsprocessen. För att förstå processer och se valmöjligheter inom organisationer kan problem och lösningar metaforiskt ses läggas i olika tunnor. Vilken mix det blir i en tunna beror på vilka tunnor som finns tillgängliga, vilka etiketter tunnorna har, vilka problem och lösningar som uppkommer och därmed läggs i tunnan samt hur snabbt de läggs i och tas bort från tunnorna. Organisatoriska beslutsprocesser handlar alltså om ett komplicerat samspel mellan beslutstillfälle, problem, lösning och deltagare. Man tar inte enbart hänsyn till processen fram till beslutet, utan även timingen för när beslutet fattas. Det är därför viktigt vilka problem som uppdagas samtidigt som lösningar för dem uppdagas, samt vilka personer som deltar i möten för att kunna fatta beslut (Cohen et al., 1972).

2.4 Teoretisk modell

För att analysera den insamlade empirin har författarna valt att använda sig av en egenutvecklad analysmodell som har sin utgångspunkt i de ovan beskrivna begreppen. Till att börja med kommer det att jämföras hur strategi beskrivs i teorin med hur strategin i vald kommun (nedan kallat *Kommunen*) ser ut. Vidare kommer strategin kopplas samman med digitaliseringen samt den digitala transformationen inom *Kommunen*. Därefter kommer den strategiska beslutsprocessens olika delar användas för att finna en koppling till huruvida de olika delarna har påverkats av digitaliseringen. Rationellt respektive begränsat rationellt beslutsfattande kommer att användas för att se om digitaliseringen har påverkat hur cheferna agerar i sitt beslutsfattande det vill säga om de blir mer rationella eller om de fortsatt är begränsat rationella. Garbage Can-modellen kommer att användas för att analysera huruvida digitaliseringen påverkat flödet av problem, lösning, deltagande och beslutstillfälle.



Figur 2: Författarnas egen analysmodell

3. Metod

I metodkapitlet kommer det först att redogöras för den valda metoden samt varför den valdes. Det kommer även att presenteras hur datainsamlingen skett samt hur analysen av data utfördes. I slutet av kapitlet redogörs för hur litteratursökningen genomförts, vilken kritik det finns för den valda metoden, etiska förhållningssätt samt trovärdigheten kring studien.

3.1 Forskningsansats

Studiens syfte är att undersöka och förklara hur de strategiska beslutsprocesserna har påverkats av digitaliseringen. För studien ansågs det behövas en del teoretisk förförståelse för att kunna förstå hur de strategiska beslutsprocesserna påverkats till följd av digitaliseringen. Det finns mycket teori kring de traditionella beslutsprocesserna medan teorin kring de digitaliserade beslutsprocesserna inom en kommunal verksamhet är starkt begränsad. Därför landar studien i en växelverkan mellan deduktiv och induktiv ansats, vilket enligt Alvehus (2019) kallas för en abduktiv forskningsansats. En abduktiv ansats kan användas när den befintliga teorin inte kan förklara alla de empiriska fenomen som framkommer (Bryman & Bell, 2017), vilket är fallet för studien. Induktiv ansats ger mer tolkningsutrymme som inte begränsas av teori då den tar avstamp i det empiriska materialet (Alvehus, 2019). Det hade varit positivt att få utrymme att till större del utgå från empirin, men för studien blev det svårt att enbart utgå från empiriskt material, då det som sagt behövdes viss teori att utgå från.

3.2 Val av metod

Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativa metoder generellt utgår från individens egen uppfattning av verkligheten, vilket kan baseras på tidigare upplevelser och erfarenheter. Kvalitativa metoder fokuserar på att tolka och förstå, snarare än att förklara (Bryman och Bell, 2017). Den kvalitativa forskningen utgår från respondenternas egna erfarenheter och upplevelser som beskrivs med respondentens egna ord (Alvehus, 2019). Med utgångspunkt i studiens syfte valdes en kvalitativ metod för studien, då det gav en bättre inblick i digitaliseringens påverkan på den strategiska beslutsprocessen. För studien ansågs det behövas en djupare inblick för att fenomenet som valts att studeras är komplext. Fenomenets komplexitet grundar sig bland annat i att det har skett en snabb förändring under det senaste året samt att det ännu inte finns en klar bild över hur beslutsfattandet påverkats. Detta gjorde det svårt att fånga upp förändringen genom standardiserade frågor och svar. En viktig del för studiens slutsats var att få inblick i hur intervjupersonerna ser på situationen och förändringarna som

skett kring de strategiska beslutsprocesserna i den valda verksamheten då det är de som har förståelse för den. En kvalitativ metod kännetecknas enligt Bryman och Bell (2017) av att det är respondenten som styr innehållet. Detta var en viktig aspekt för då studien ämnade fånga upp hur de som arbetar dagligen med beslutsfattande upplever förändringen.

3.3 Insamlingsmetod

En fallstudie används för att djupgående analysera ett eller flera fall (Bryman & Bell, 2017;Yin, 1984) och fokuserar på att förstå ett nuvarande tillstånd inom ett visst ämne (Eisenhardt, 1989). Tillvägagångssättet är bra när forskaren vill undersöka en fråga på djupet och hitta en förklaring för att hantera komplexiteten i verkliga situationer och lämpar sig i synnerhet för studier av bland annat processer (Denscombe, 2009). Det går i linje med studien då den ämnade undersöka beslutsprocesserna för strategiska beslut i en enskild kommunal verksamhet. Vidare beskriver Eisenhardt (1989) att en fallstudie är lämplig när djupgående kunskap om en situation krävs. Att analysera en kommuns beslutsprocesser och inte flera olika kommuners var därför ett bra val för studien då det gav en förståelse för hur beslutsprocessen påverkats inom den enskilda verksamheten.

3.3.1 Primär informationsinsamling

Den primära informationsinsamlingen skedde framför allt genom kvalitativa intervjuer och genomfördes med en person i taget. Yin (2013) menar att det mest grundläggande målet för kvalitativa intervjuer är att från en deltagares perspektiv tolka en komplex värld. Det kräver att forskarna ständigt är uppmärksamma (Yin, 2013). En anledning till valet var att det ansågs genom kvalitativa intervjuer finnas möjlighet att få en bredare förståelse för hur de strategiska beslutsprocesserna sett ut tidigare samt hur de ser ut till följd av digitaliseringen. Genom att intervjuerna utfördes med en person i taget och inte i grupp fångade olika personers tankar upp och lika stort utrymme gavs till varje person att få komma till tals. Dessutom kunde det även vara bra ur aspekten att intervjupersonen fick möjlighet att känna sig mer bekväm och trygg i att informationen som framkom inte delades med de andra intervjupersonerna.

Semistrukturerade intervjuer med ett tidsspann på mellan 25 och 35 minuter per intervju genomfördes med sju chefer inom en kommunal verksamhet. Alla chefer var på en nivå där de ägnar sig åt strategiskt beslutsfattande, vilket var ett krav för att de skulle kunna delta i studien. För att komplettera informationen som samlades in genom intervjuer med chefer gjordes en ytterligare intervju med en controller inom *Kommunen*. Controllern sitter med i chefens

ledningsgrupp och har därmed god inblick i den strategiska beslutsprocessen, men har även en djupare kunskap om digitaliseringen än vad cheferna har.

Anledningen till att semistrukturerade intervjuer valdes var för att ha möjlighet att styra frågorna i en viss riktning, då det fanns viss teori att utgå från och teman som skulle beröras. Bryman och Bell (2017) beskriver att en anledning till att använda sig av semistrukturerade intervjuer i studien är att det ger möjlighet för intervjuarna att delvis styra frågorna i en viss riktning, men även ge utrymme till följdfrågor och mer öppna svar. Intervjuerna kan utgå från en intervjuguide där vissa teman berörs, men i övrigt är det relativt fritt (Bryman & Bell, 2017). Vidare beskriver Yin (2013) att målet är att låta deltagarna beskriva världen som de uppfattar den. Det är viktigt att som forskare vara uppmärksam på hur mycket vikt deltagaren lägger vid de teman som berörs för att få en indikation på vilka teman som är extra relevanta (Yin, 2013). Det valda problemområdet krävde att författarna inte var låsta vid vissa förutbestämda frågor, utan var öppna för att svaren delvis går utanför de frågor som ställdes. Med utgångspunkt i resonemangen som både Yin (2013) samt Bryman och Bell (2017) beskriver landade valet på att genomföra semistrukturerade intervjuer.

En intervjuguide utformades innan intervjuerna genomfördes för att intervjuarna skulle vara väl förberedda och därmed säkerställa att frågorna var relevanta för att kunna besvara uppsatsens problemformulering. Intervjuguiden gav utrymme till följdfrågor på grund av att, som tidigare nämnt, intervjupersonerna som har inblick i verksamheten inte skulle bli låsta i sina svar. I slutet av varje intervju ställdes frågan om intervjupersonen hade något mer att tillägga, vilket skapade ett tillfälle för intervjupersonen att lägga till något som personen tyckte var viktigt, men som inte omfattades av intervjuguiden. Vid tillfället då vi intervjupersonerna tillfrågades om att ställa upp på en intervju, skickades de områden som tänkt beröras med, samt en ungefärlig guide på vilka frågor som skulle ställas. Det gjordes delvis för att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma kring ämnet, men även för att de skulle ha möjlighet att tänka igenom innan intervjun hur de strategiska beslutsprocesserna ser ut till följd av digitaliseringen. Yin (2013) beskriver att flera olika empiriska data bör inkluderas i en fallstudie för att kunna beskriva ett fenomen. För att komplettera och få en större inblick i beslutsprocesserna fick intervjupersonerna frågan om de kunde skicka dokument som kunde vara av relevans för studien. Genom att använda dokument kunde en triangulering göras som ytterligare bekräftade det som intervjupersonerna beskrev under intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes digitalt, vilket Bryman och Bell (2017) menar ger möjlighet till att utföra intervjuerna oavsett var intervjuare och respondent befinner sig geografiskt. Därmed fanns möjlighet för intervjupersonerna att välja att befinna sig i en miljö där de inte blev störda. Det digitala alternativet var även fördelaktigt ur en tidsaspekt, vilket underlättade i arbetet kring att finna respondenter som kunde tänkas ställa upp, då tiden för intervjun blev mer exakt och ingen tid behövdes för att förflytta sig. Under de digitala intervjuerna hade intervjuarna sina egna kameror på och bad även intervjupersonerna att ha i gång sin kamera, vilket samtliga tyckte var okej. Anledningen till det var att vi ville fånga upp reaktioner och kroppsspråk som hade missats om kameran varit avstängd. En negativ aspekt med det digitala alternativet kunde dock vara att det kunnat ske störningar i nätet som gjort att viss information bortföll, men så var inte fallet under intervjuerna som genomfördes för denna studie.

3.4 Data-analys

Kvalitativa undersökningar har generellt en tendens att generera svårbehandlade och stora mängder material. Det är viktigt att inte samla in för stora mängder data, då det kan försvåra analysen (Ryen, 2004). Semistrukturerade intervjuer kan vara svåra att sammanställa eftersom svaren inte är standardiserade (Bryman & Bell, 2017). Vid kvalitativa metoder måste datamängden från insamlade data reduceras för att det ska bli möjligt att analysera (Ryen, 2004). Genom en sammanställning av data skapas en ordning som underlättar analysen, då forskare får möjlighet att ha en bättre överblick över materialet (Yin, 2013). För att underlätta i analysen av insamlad empiri tillfrågades alla intervjupersoner om de gav sin tillåtelse till att spela in intervjuerna, vilket samtliga gick med på utan att tveka. Information gavs om att inspelningarna endast gjordes i syfte att underlätta analysen av materialet och att de endast skulle finnas tillgängligt för författarna samt handledare att lyssna på. Därmed fanns möjlighet att, under transkriberingen av intervjuerna, gå tillbaka och lyssna på dem flera gånger. Därmed kunde det säkerställas att ingen viktig information bortföll. En annan positiv aspekt med att intervjuerna spelades in och att inte anteckna under intervjun var att det gav intervjuarna möjlighet att ge intervjupersonerna full uppmärksamhet samt möjlighet att ge respons på deras svar.

Bearbetningen av intervjuerna skedde i fyra steg som författarna själva kom fram till var passande för studien.

Steg 1: Transkribering av intervjuerna.

De inspelade intervjuerna lyssnades på samtidigt som det skrevs ned exakt det som sades. Det fördes även anteckningar om exempelvis viss osäkerhet kunde uppfattas hos intervjupersonen. Transkriberingen inkluderade även en del information som inte var relevant för studien, men som ändå var viktig att ha med för trovärdigheten och transparensens skull. Arbetet med transkriberingen delades lika mellan författarna av uppsatsen. Författarna pratade ihop sig innan transkriberingen för att veta hur transkriberingarna skulle skrivas för att bli enhetliga.

Steg 2: Sammanfattning av intervjuerna var för sig.

Arbetet med sammanfattningen av varje enskild intervju delades även här upp lika mellan författarna. Författarna sammanfattade samma intervjuer som de tidigare transkriberat. Genom att sammanfatta de egna gjorda transkriberingarna och inte byta material med varandra blev det effektivt, då författarna var insatta i vad som sagts under intervjun. Därigenom kunde en sammanfattning av varje intervju göras, där mindre relevanta delar exkluderades.

Steg 3: Övergripande teman för varje intervju utifrån sammanfattning.

När sammanfattning för varje enskild intervju var gjord läste författarna tillsammans igenom sammanfattningarna. Därigenom kunde extra intressanta och relevanta delar av intervjuerna markeras som kunde användas för att senare analysera materialet

Steg 4: Övergripande teman för alla intervjuer.

Utifrån de teman som identifierades för varje enskild intervju gick det utläsa teman som var gemensamma för övervägande antal av intervjuerna. Dessa sammanfattades och blev därefter underlag för analysdelen. Det kunde utläsas att de begrepp som var centrala för analysen var möjligheten till deltagande samt begränsad kommunikation vid digitala möten samt en ökad informationstillgänglighet.

3.4.1 Dokumentanalys

Under intervjuerna efterfrågades dokument som kunde vara av relevans för studien. Dokumenten skickades via mejl till författarna och båda författarna läste igenom samtliga dokument och strök under delar som vi ansåg var av vikt för studien. Dokumenten som inte var relevanta sållades bort. Vad som ansågs vara relevant var dokument som visade på en koppling mellan beslutsprocess, strategi och digitalisering inom *Kommunen*. De relevanta dokumenten

sammanfattades därefter genom att återge de delar som var av vikt för studien. Dokumenten användes därefter för att stärka empirin samt dra kopplingar till teorin.

3.5 Urval

Urval i kvalitativa undersökningar tenderar att bygga på målinriktat urval, vilket innebär att respondenterna väljs ut på ett strategiskt sätt för att vara relevanta för syftet och problemformuleringen i studien (Bryman & Bell, 2017). Val av respondenter gjordes först och främst utifrån en begränsning till en enskild kommun. Att en kommunal verksamhet valdes var på grund av att de har en annorlunda uppbyggnad i jämförelse med privat sektor (se kapitel 4.1). Dessutom beskriver Almeida et al. (2020) att digitaliseringens påverkan på kommunala verksamheter inte beforskats i stor utsträckning tidigare. Intervjupersonerna valdes ut efter den relevans de hade för valt problemområde kring digitaliseringens påverkan på strategiska beslutsprocesser inom en kommunal verksamhet. Sju chefer som är anställda i *Kommunen* valdes att intervjuas, då de uppfyllde kriterierna att de är anställda inom vald kommun och att de är högt uppsatta chefer som arbetar med strategiska beslut. *Kommunen* valdes då den uppfyller kraven på att det skulle vara en medelstor kommun där en tydlig strategisk beslutsprocess kan utläsas. Tran et al. (2017) beskriver att det på förhand kan vara komplicerat att veta hur många intervjuer som ska utföras för att det ska vara tillräckligt. En anledning till urvalet var att det finns begränsat med chefer på den nivå inom vald verksamhet som var intressanta för studien. Det gjordes även en intervju med en controller som hade god inblick i strategiska beslut och digitaliseringen, vilket gav komplement till resterande empiri. Antalet intervjuer i studien baserades på att det efter utförandet av åtta intervjuer fanns tillräckligt med information för att kunna dra slutsatser och att författarna upplevde en mättnad. Urvalsprocessen skedde delvis med hjälp av kontaktnätet hos en av författarna som arbetar inom en av sektorernas verksamhet, delvis genom att chefer letades upp på *Kommunens* hemsida.

3.6 Etisk förhållning

Det är viktigt inom företagsekonomisk forskning att ta hänsyn till olika etiska aspekter. Det finns etiska principer som rör tillräcklig information, samtycke, frivillighet, integritet, negativa effekter, anonymitet och konfidentialitet för personer som är inblandade i forskningen (Bryman & Bell, 2017) .

Genom att följa de etiska principerna under forskningsarbetet säkerställdes att studien följde de etiska reglerna som tas upp ovan. Vetenskapsrådet (2002) beskriver att informationskrav innebär att respondenterna ska ges information om vad syftet är med undersökningen och information om delar i intervjun som skulle kunna påverka valet att medverka. I enlighet med informationskravet upplystes intervjupersonerna om studiens syfte och varför den genomfördes för att ge dem möjlighet att göra en rättvis bedömning av om de önskade delta på intervjun. Upplysningen skedde i samband med mejlutskick och även under intervjuerna. Ett samtyckesformulär skickades ut i samband med mejlutskicket. Där fick intervjupersonerna skriftligen information bland annat om att deltagandet var frivilligt, vad materialet skulle användas till samt att de kunde avbryta när som helst utan att ge en anledning till varför. Intervjupersonerna fick, när de läst igenom samtyckesformuläret, möjlighet att skriva under det, vilket samtliga intervjupersoner gjorde. För att säkerställa nyttjandekravet användes den information och de uppgifter som samlades in till studien endast till arbetet. Enligt Vetenskapsrådet (2002) innebär nyttjandekravet att den information som delgetts inte får användas i kommersiellt eller icke-vetenskapligt syfte. Under intervjuerna var författarna transparenta och gav inte intervjupersonerna falsk eller vilseledande information. Uppgifter om alla de personer som ingick i intervjuerna förvarades på ett sådant sätt att endast författarna hade tillgång till dem. I samband med mejlutskicket och även under intervjun informerades cheferna att de skulle skulle anonymiseras. Chefernas namn kodades om till “Intervjuperson” och en slumpad siffra från 1 till 8.

3.7 Litteratursökning

Studien har behandlat sekundärdata som omfattar information och data som återfanns i vetenskapliga artiklar, litteraturstudier, hemsidor och dokument. Den litteratur och de vetenskapliga artiklar som presenteras i uppsatsen är hämtade från Google scholar, databasen LibSearch och Högskolan i Skövdes bibliotek. Den information som samlats kring Covid-19 samt *Kommunen* har hämtats från svenska myndigheters hemsidor och dokument. Dokument som berör *Kommunens* verksamhet har tagits emot via mejl från intervjupersonerna. I och med att intervjupersonerna hade en inblick i valt problemområde kunde de skickade dokument som kunde tänkas vara viktiga att använda som ett analysunderlag. Det finns dock en risk att andra dokument som kunde vara viktiga för studien har missats i och med att dokumenten valdes på subjektiva bedömningar. De vetenskapliga artiklarna som använts i studien har legat till grund för olika definitioner och utgångspunkter för tidigare studier inom relevanta områden. För att finna relevanta vetenskapliga artiklar har det vid databassökningen använts lämpliga sökord

som berör ämnesområdet. De sökord som bland annat använts är: *decision making, strategic decision, digitalization, digital transformation, managers, management, teleworking, economic-man, bounded rationality, Garbage Can*. Orden har använts separat men även i kombination med varandra för att ge mer specifika resultat. De vetenskapliga källorna som valts ut är peer-reviewed. Vidare har även litteratur använts för att beskriva viss teori som var av relevans för studien. Litteraturen valdes ut genom att söka i databasen för Högskolan i Skövdes bibliotek på ord som var relevanta för studien. På så vis kunde det säkerställas att böckerna var av god kvalitet för studien. Både litteratur och vetenskapliga artiklar har valts ut för att definiera och beskriva teoretiska begrepp som användes i analysen av insamlad empiri.

3.8 Metodkritik

Bryman och Bell (2017) beskriver hur kvalitativ forskning har fått utstå kritik från kvantitativa forskare som bland annat hävdar att undersökningarna anses vara alltför impressionistiska och subjektiva. De menar att forskningen ofta bygger på forskarens egna uppfattningar om vad som är viktigt att studera (Bryman och Bell, 2017). Även Almeida et al (2020) tar i sin forskning upp vikten av att skapa förståelse kring de utmaningar som uppkommit för företag till följd av den digitala omvandlingen, vilket även anses vara relevant för denna studie. Bryman och Bell (2017) tar även upp att kritiken mot kvalitativa undersökningar grundar sig på att metoden anses vara ostrukturerad, vilket gör det svårt att replikera undersökningarna. Hade studien gjorts vid ett annat tillfälle eller i en annan miljö hade ett annat utfall och ett annat resultat kunnat uppnås, vilket författarna är medvetna om. Bryman och Bell (2017) menar att det kan vara svårt att generalisera resultatet till andra miljöer. Även om resultatet för studien inte kan generaliseras är digitaliseringen något som påverkat många organisationer. Resultatet av studien skulle kunna intressera andra chefer i andra offentliga verksamheter för att skapa en förståelse kring de utmaningar som uppkommit vid strategiska beslutsprocesser till följd av digitaliseringen, men några generaliseringar kan som sagt inte göras. Ryen (2004) lyfter ytterligare kritik mot kvalitativa intervjuer som metod. Bland annat kan intervjuerna begränsas av att de inte utförs i den vardagliga miljön (Ryen, 2004).

3.9 Trovärdighet

Ryen (2004) beskriver att det inte går att använda kvantitativa mått då det i kvalitativ forskning inte finns någon generell verklighet som går att applicera på alla fall. Inom kvalitativ forskning talas det, till skillnad från kvantitativ forskning, inte om reliabilitet respektive intern och extern validitet. Orden har anpassats för den kvalitativa metoden där reliabilitet översätts till

pålitlighet, intern validitet översätts till *tillförlitlighet* och extern validitet översätts till *överförbarhet*. Vidare finns även ett fjärde kriterium som trovärdigheten bör utgå från, vilket är *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017). Seale (1999) menar dock att begreppet kriterium kan vara missvisande och föredrar att kalla det för möjliggörande villkor.

Pålitlighet innebär att en fullständig redogörelse ska göras för forskningsprocessens faser (Bryman & Bell, 2017). Forskningsprocedurerna ska vara transparenta och ska beskrivas på sådant sätt att andra kan förstå dem (Yin, 2013). I uppsatsen har det under tidigare delar av kapitlet tydligt och noggrant beskrivits kring forskningsprocessen. Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) att *tillförlitlighet* ämnar visa på hur sannolika resultaten för studien är samt att forskningen bedrivits utefter de regler som finns för kvalitativa metoder. Den upplevda sociala verkligheten hos en individ behöver bli accepterad i andras ögon. För att säkerställa att resultatet går i enighet med respondenternas tankar och åsikter bör information om resultatet skickas ut till dem (Bryman & Bell, 2017). Studien utgick från en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer användes för att samla in data. När det uppkommit oklarheter kring vad intervjupersonerna menade har detta stämts av med dem för att säkerställa att det som skrevs var i enlighet med deras åsikter.

Överförbarhet visar på om studiens resultat skulle kunna överföras till andra sociala miljöer och situationer. Redogörelsen för studien ska vara så tydlig och ha tillräckligt med innehåll för att andra ska kunna göra en bedömning om huruvida studiens resultat går att överföra till en annan situation (Bryman & Bell, 2017). Denscombe (2009) menar att resultatet från fallstudier kan betraktas med misstro då det ifrågasätts huruvida det är möjligt att generalisera slutsatserna. Till försvar mot det resonemanget kan forskare vid en fallstudie hävda att trots att varje enskilt fall är unikt så ingår exemplet i en bredare kategori (Denscombe, 2009). I och med att tanken med studien var att se hur beslutsprocesserna för strategiska beslut inom en kommunal verksamhet såg ut till följd av digitaliseringen bör studiens resultat till viss del överförbart till åtminstone andra kommuner och möjligtvis även andra typer av företag om de har en liknande beslutsprocess och är på samma nivå i digitaliseringsutvecklingen. Dock går det för studien precis som för många andra kvalitativa undersökningar inte överföra resultatet helt eller dra några generella slutsatser.

Med *konfirmering* (även nämnt *bekräftelse*) menas att studien bör vara objektiv och alltså inte utgå från personliga värderingar (Bryman & Bell, 2017). Personliga värderingar kan ha funnits omedvetet hos författarna. I ett försök att undvika att vara subjektiva har transkriberingar gjorts,

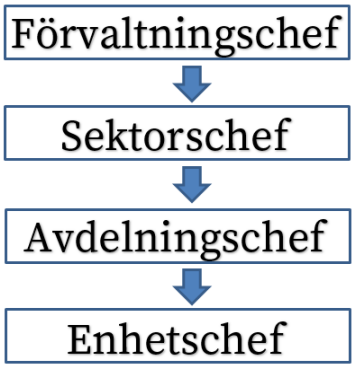
vilka återgavs med intervjupersonernas egna ord. Dock är det i analysen svårt att vara helt objektiv även om författarna i största mån försökt vara så objektiva som möjligt.

4. Empiri

I kapitlet presenteras först en presentation av fallstudieobjektet och en sammanställning av intervjupersonerna, vilken position de har samt hur länge de arbetat på sin nuvarande roll. Därefter ges en sammanställning av de dokument som använts som ett komplement till intervjuerna. Sedan presenteras de faktorer kring digitalisering som intervjupersonerna menar har påverkat det strategiska beslutsfattandet, både direkt och indirekt.

4.1 Presentation av fallstudieobjekt

Kommunen är en medelstor kommun i Sverige som liksom andra kommuner har en förvaltningschef som på uppdrag av kommunstyrelsen har yttersta ansvaret för hela tjänstemannaorganisationen. Förvaltningschefen är den högsta tjänstemannen i *Kommunen* och därefter finns det tre chefsnivåer i organisationen, där samtliga har fullt chefsansvar. Organisationen är indelad i olika sektorer som leds av sektorschefer. Vidare har sektorerna olika avdelningar som leds av avdelningschefer som i sin tur har olika enheter som leds av enhetschefer.



Figur 3: Chefsstruktur inom Kommunen

Kommunen har även ett antal styrdokument som är fastslagna för deras arbete. Styrdokumenten innehåller värderingar och grunder för handlande, långsiktig inriktning, fördelning av resurser och mål för verksamheten samt specifika program där det klargörs vad som ska uppnås inom ett bredare område samt inom viss tid.

4.2 Sammanställning av intervjupersoner

Nedan presenteras en tabell (*tabell 1*) över de personer som intervjuats för *Kommunen*. Cheferna har olika års erfarenhet, men gemensamt är att de alla förutom sin nuvarande chefsposition har flera års erfarenhet av andra tidigare chefspositioner. I och med att de alla har

både flera års erfarenhet och även erfarenhet av tidigare chefsroller har de alla stor erfarenhet av att fatta strategiska beslut. Cheferna som har intervjuats har varit på tre olika nivåer inom *Kommunen*; förvaltningschef, sektorchef och avdelningschef. Förutom cheferna intervjuades även en controller som komplement till de övriga. Controllerns uppgift är bland annat övergripande planering, uppföljning, målstyrning och kvalitetsarbete.

Intervjuperson	*Roll*	*Antal år på nuvarande position*	*Tidigare chefserfarenheter (antal år)*
Intervjuperson 1	Sektorchef	1 år	17 år
Intervjuperson 2	Avdelningschef	7 år	20 år
Intervjuperson 3	Sektorchef	8 år	20 år
Intervjuperson 4	Avdelningschef	2 år	1 år
Intervjuperson 5	Sektorchef	3 år	12 år
Intervjuperson 6	Avdelningschef	7 år	6 år
Intervjuperson 7	Förvaltningschef	8 år	13 år
Intervjuperson 8	Controller	5 år	-

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner

4.3 Sammanfattning av dokument

Under insamling av empirin fick författarna ta del av fyra olika dokument från intervjupersonerna i samband med intervjuerna. Intervjupersonerna skickade dokument som de trodde skulle vara relevant för studien. Dokumenten skulle ha en koppling till hur *Kommunen* arbetar med digitaliseringsfrågan och olika beslut som har tagits där *Kommunen* har tagit hänsyn till digitaliseringen. Två av dokumenten ansågs inte vara relevant för studien och har därmed inte tagits med. Dokumenten som har tagits med sammanfattas nedan och utgör en ram för empirin. För att ta hänsyn till de etiska aspekterna och framför allt anonymiseringen kommer dokumenten inte bifogas som bilagor.

Dokument 1: Mål och preciseringar för digitalisering

Måldokumentet är ett styrdokument för digitalisering. Dokumentet innehåller ansvar, strategier och preciseringar samt mål som kommer ligga till grund för de övergripande handlingsplaner som ska arbetas fram. I takt med den snabba utvecklingen i samhället har verksamheter inom bland annat offentliga förvaltningar ett behov av digitaliseringen och användandet av IT-baserade lösningar. Digitaliseringsstrategin bidrar till att nå verksamhetens mål.

Digitaliseringen ska bland annat:

- Skapa möjlighet till en effektivare informationshantering, vilket behövs för att öka förståelsen för informationens värde. Metoder behöver utvecklas för att värdera och sedan också göra mer medvetna urval av information för ett långsiktigt bevarande. Detta genom att bland annat automatisera allt som är effektivt att automatisera, samt att ersätta analoga tjänster till digitala.
- Skapa bättre beslutsunderlag för att data skall kunna hanteras rättssäkert och bli mer tillgänglig och överskådlig. Genom att se över möjligheterna att använda artificiell intelligens (AI) som stöd i processer skall man kunna använda det som stöd i beslutsfattandet, vilket då kan minska tiden för bedömning av information samt reducera mänskliga misstag och tidskrävande manuella moment.
- Bevara information, vilket innebär att kommunen ansluter digitala lösningar till e-arkiv. Genom att hitta digitala lösningar för att bevara och arkivera information kan en effektivare hantering av information möjliggöras.

Dokument 2: Styrkort planering

Digitaliseringsfrågan i kommunen ska behandlas som en strategisk ledningsfråga och varje sektor ska ta fram en digitaliseringsplan som ska ange de insatser, aktiviteter eller projekt som ska genomföras. Kommunfullmäktiges strategiska mål enligt dokumentet är att utveckla kvalitets- och digitaliseringsarbetet. Målen som kommunstyrelsen har beslutat är att nyttja digitaliseringens möjligheter för att förbättra och effektivisera verksamheten. En sektor i *Kommunen* har som mål att integrera digitaliserings-/ automatiseringsperspektiv vid utveckling och förändring av arbetssätt. Detta genom bland annat införande av olika digitala system.

4.4 Chefernas beskrivning av beslutsprocessen inom kommunen

När intervjupersonerna får frågan om de kan beskriva beslutsprocessen blir svaren aningen olika beroende på vilken position de har. En intervjuperson svarar att det finns olika typer av beslut inom *Kommunen*. Intervjupersonen beskriver att de två olika typerna av beslut är verkställighetsbeslut och delegationsbeslut.

Verkställighetsbeslut är de beslut som ligger inom ramen för chefernas uppdrag och uppkommer oftast av att ett behov uppmärksammats längre ned i organisationen. Dessa frågor är ofta mer operativa, men kan till viss del vara av strategisk karaktär. Delegationsbeslut är de beslut som fattas på delegation från politiker och därefter återrapporteras tillbaka till politikerna. Intervjupersonen beskriver vidare att det kan vara svårt att veta vad som är strategiska beslut och inte, men ofta är de strategiska frågorna delegationsbeslut. När samma intervjuperson går in på att beskriva beslutsprocessen för delegationsbeslut menar hen att det först fattas ett "inriktningsbeslut" (i vilken riktning *Kommunen* ska röra sig) inom politiken som sedan överlämnas till den sektorschef vars ansvarsområde ligger inom ramen för inriktningen. En annan intervjuperson beskriver det så här:

Jag kan inte hitta på en massa strategiska frågor som inte politiken vill att vi ska jobba med. Politiken säger vad vi ska göra, sen hur vi ska göra det är ju vårt uppdrag som tjänstemän (Intervjuperson 7).

När inriktningen är satt beskriver en intervjuperson att hen funderar över vad hen behöver för underlag för beslutet. När underlaget samlats in kan chefen välja att fatta beslut på det underlag som framkommit, men om chefen är osäker på om underlaget räcker för beslut kan denne ta upp det med sin ledningsgrupp för vidare diskussion. Det är dock chefen som i slutändan beslutar och därefter rapporterar tillbaka till kommunstyrelsen vid delegationsbeslut då beslutet är fattat i deras namn.

4.5 Digitaliseringens påverkan på den strategiska beslutsprocessen

Under intervjuernas gång har några olika teman identifierats kring vilka aspekter av digitaliseringen som påverkar beslutsfattandet inom *Kommunen*. Vissa teman har en direkt koppling till det strategiska beslutsfattandet, medan vissa teman kan anses ha en indirekt påverkan på beslutsprocessen. De teman som identifieras som författarna menar kan kopplas till en direkt påverkan på strategiska beslut är informationstillgänglighet och kvalitetssäkring. Den indirekta påverkan av digitaliseringen kopplat till strategiskt beslutsfattande sker framför

allt genom ändrade kommunikationssätt vid möten, vilket påverkar diskussionerna som sker för att komma fram till beslut.

4.5.1 Informationstillgänglighet och kvalitet

De flesta cheferna är överens om att tillgången till information som ska ligga till grund för beslutsfattande har blivit mer tillgänglig till följd av digitaliseringen. I linje med det beskriver en annan intervjuperson att digitaliseringen gett möjligheter till att upprätta system där information lagras som är lättillgänglig för chefer när de ska fatta beslut. Tidigare har det varit svårt att få fram rätt information, men genom utveckling av ett beslutsstödsystem som färdigställdes under 2020 har bättre struktur och tillgänglighet uppnåtts. Systemet är så pass lätt att hantera att personer inte behöver vara experter på digitalisering och därmed underlättas beslutshanteringen för cheferna. Sektorerna använder sig dessutom av system för att göra omvärldsanalyser och två av intervjupersonerna beskriver att de digitala systemen kommunicerar med varandra och därigenom får fram information som används vid beslutsfattandet. Ärendeberedning, underlag för beslut och dokumentationen har påverkats genom att beredningsarbetet har blivit mer tidseffektivt. *Kommunen* är på väg mot e-arkiv som gör det enklare att hitta rätt information för beslut och även se vilka tidigare beslut som tagits. Dessutom finns en formalisering av beslut som gynnats av digitaliseringen.

Samtliga intervjupersonerna nämner på ett eller annat sätt att det är nödvändigt att ha bra underlag för att fatta strategiska beslut. De tycker att det har blivit lättare till följd av digitaliseringen att ha tillräcklig och bra information innan ett beslut fattas. Det mesta finns digitalt och i olika system. De upplever att det går snabbare att få fram underlag, vilket även förkortar bearbetningstiden och förbättrar kvaliteten på besluten. I och med att digitaliseringen bidragit till mer lättillgänglig information beskriver en intervjuperson att nyttokalkyler kan göras på ett bra och effektivt sätt. Med nyttokalkyler menas att se vilken nytta ett visst beslut ger intressenter. En intervjuperson uttrycker dessutom att det behövs färre personer för att kunna fatta beslut på grund av att informationen som behövs för underlag finns samlad i system.

Samtliga intervjupersoner är överens om att informationen blir mer tillgänglig, men tre av cheferna uttrycker dock en utmaning med överflöd av information samt att det digitala samhället blir svårare att lokalisera sig i. En intervjuperson beskriver utmaningen kring att veta när det finns nog med information för att ha ett bra beslutsunderlag. Intervjupersonen menar att det idag finns oändligt med information, vilket gör att en gräns måste sättas för när det räcker med informationsinsamling. Om en gräns inte sätts för när det finns tillräckligt med information

finns risk att man i stället inte kommer till verkställighet, och det är ett problem. Dessutom beskriver en annan intervjuperson att digitaliseringen idag är mycket utvecklad och att det finns så många möjligheter att det i stället kan bli komplext.

En utmaning kan vara att man bygger upp väldigt komplexa strukturer. System klarar väldigt mycket, det finns väldigt mycket möjligheter och det är lätt att man rycks med och grips av möjligheterna och att man överarbetar det helt enkelt. Det är en risk som jag kan se (Intervjuperson 8).

En intervjuperson uttrycker en annan utmaning kring att se till att den information som samlas in kring beslutet håller en hög kvalitet. Även om informationstillgängligheten kan bidra till en högre kvalitet på de strategiska besluten är det alltså viktigt att granska den information som finns och att den är kvalitativ nog att fatta beslut baserad på eftersom det idag finns ett överflöd med information att tillgå.

Vidare har en länk mellan informationsinsamling och kommunikation identifierats vilket tre intervjupersoner uttrycker som att diskussioner under pauser försvinner. En chef beskriver att genom att inte kunna ha diskussioner på kontoret finns risk att viss information som annars skulle delats inte gör det på grund av att möten ofta är formaliserade och de informella inputs som sker i pauser försvinner. En annan intervjuperson menar i kontrast till det att rak kommunikation och mindre mellanrumsdiskussioner leder till renare beslut och att det är positivt att överflödiga diskussioner undviks. Vidare menar en ytterligare intervjuperson att den informationsöverföring som försvinner inte har så pass stor påverkan att det slutgiltiga beslutet blir annorlunda till följd av förlorat kringprat.

4.5.2 Deltagande och tidsbesparingar

När frågan ställdes hur digitaliseringen påverkat den strategiska beslutsprocessen svarar flertalet intervjupersoner att det har påverkat möten genom att bland annat tidsbesparingar kan göras. En chef beskriver att digitaliseringen har påverkat möten enormt mycket och påpekar de vinster som gjorts när det kommer till att hålla effektiva möten. Hen beskriver även att det är mycket positivt att kunna samla till möte oavsett var personerna befinner sig geografiskt. Dessutom ger det möjlighet att kunna få rätt person till möte för att kunna fatta beslut även om personen är hemma för sjukdom eller annat. Två andra intervjupersoner beskriver också det positiva med att kunna samla personer till möten oavsett var de befinner sig. En av intervjupersonerna beskriver även att det tidigare vid fysiska möten kunnat ta en månad att hitta en tid för att alla ska kunna samlas och besluta i en fråga. Idag vid digitala möten är det inte alls

lika svårt att hitta en tid som passar alla och därmed kan beslut tas snabbare. Varför det är så beskriver intervjupersonen troligen beror på att det inte behövs tid för att transportera sig till möte, vilket även tre andra intervjupersoner nämner under intervjun. Dessutom påpekar tre av intervjupersonerna att tidsbesparingarna även beror på att det blir en rakare kommunikation, med mindre onödigt prat.

En chef beskriver att den största skillnaden för digitala möten har skett på en mer operativ nivå till följd av Covid-19, men även till viss del för de strategiska besluten. Chefen menar på att pandemin lett till att de blivit mer snabbfotade i beslutsfattandet, då situationen har krävt att de tagit snabba beslut.

Vi blir mer agila, lite mer snabbfotade, även i andra typer av beslut. Jag tycker det är för tidigt att svara på, men jag tycker ändå det är väldigt spännande att se hur snabbfotade vi blivit det här året vi haft Corona, det är lite imponerande (Intervjuperson 7).

Chefen beskriver vidare att det tidigare lagts mycket tid på att analysera, vilket har lett till att det tagit lång tid innan de kommit till verkställighet och att det är något som effektiviseras i beslutsfattandet till följd av Covid-19. En annan chef berättar att det kan gå lite snabbare att göra ställningstaganden, vilket kan vara på gott och ont. Två intervjupersoner lyfter en viktig aspekt om att den digitala teknik som använts mycket under Covid-19 inte är ny, utan egentligen har funnits länge, men Covid-19 har fått oss att i större utsträckning börja använda de digitala verktyg som finns för exempelvis möten.

4.5.3 Kommunikation vid digitala möten

Frågan ställdes hur och om möten påverkats av att de hålls digitalt i stället för fysiskt, speciellt med koppling till Covid-19. Ett svar som återkommer i de flesta intervjuer är att digitala möten har en påverkan på kommunikationen. En av intervjupersonerna uttrycker att det blir mer stelbent och inte lika mycket kringprat vid digitala möten. Personen menar att det på ett sätt har varit positivt för besluten, då det blir mer rak kommunikation och mer effektiva möten. Samma person uttrycker dock att vissa delar av diskussioner kan försvinna. En annan chef uttrycker att det troligen kommer att bli bättre samt lättare att ha diskussioner desto mer vana vi blir att använda digital kommunikation.

Jag kan tycka att kommunikationen blir stelare, att det blir mer fåordigt och det är ju inte bra. Man ska ju inte vara fåordig när man diskuterar viktiga beslut (Intervjuperson 6).

Under fysiska möten finns risk att personer kan känna ett större tryck från andra personer om hur de ska tycka i en viss fråga menar en av cheferna. I digitala möten blir det trycket inte lika tydligt, vilket gör att personer uttrycker sig samt röstar utifrån vad de själva anser i en viss fråga i högre grad än tidigare. Detta kan ha en indirekt påverkan på beslutsfattandet. Vidare beskriver en chef att möten mellan personer som redan känner varandra och är vana vid att ha möten ihop inte har påverkats speciellt mycket av att fysiska möten bytts ut mot digitala. Däremot har kommunikationen vid möten med nya sammansättningar av personer påverkats då de inte haft samma möjlighet att bli sammansvetsade innan Covid-19 bröt ut och därmed finns risk att de inte uttrycker sig i lika hög grad som de hade gjort vid ett fysiskt möte.

En annan utveckling som skett till följd av digitaliseringen är att det är ett ständigt flöde av kommunikation. Även om digitaliseringen ger möjligheter att ge snabba svar beskriver två av cheferna att det på grund av det är mer press på att alltid vara tillgänglig i digitala tider. Det finns mycket positivt med digitaliseringen, men en av baksidorna är att personer förväntar sig snabbare svar. En av cheferna menar dock att det kan vara både positivt och negativt att personer alltid är tillgängliga för att svara. Den positiva aspekten är att det gör att allt arbete, med beslut inkluderat går snabbare. Dock finns risk att personer inte kan skilja mellan arbete och privatliv, vilket kan skapa stress.

En negativ utveckling kan vara att man nu förväntas svara, ge beslut, ge besked och kommunicera i realtid, oerhört snabbt och hela tiden vara uppkopplad i ett ständigt flöde av information och kommunikation. Under hela 90-talet när det inte var på det sättet gick det mycket långsammare (Intervjuperson 2).

4.5.4 Digitaliseringen och framtiden

Två intervjupersoner uttrycker att det till följd av de snabba utvecklingar som sker kring bland annat tekniken, har blivit svårare att förutse vad som ska hända i framtiden. En av intervjupersonerna beskriver att det runt 1960 och 1970-talet var mycket enklare att planera för fem år framåt, då det var en uppåtgående rak linje. Digitaliseringen har en stor påverkan på samhället och har under de senaste åren och förväntas även i framtiden utvecklas i snabb takt. En intervjuperson uttrycker att en positiv aspekt med digitaliseringen är att bättre omvärlds- och konsekvensanalyser kan göras, vilket underlättar den strategiska planeringen. Dock poängterar samtliga chefer att det alltid är svårt att planera inför framtiden. En av dem beskriver att de kan behöva gå tillbaka och se över de strategiska besluten vartannat eller till och med

varje år. En chef poängterar att det till följd av Covid-19 och den snabba förändring som skett är svårt och nästan omöjligt att veta hur framtiden ser ut. Därför är det viktigt att tänka på strategi som en riktning åt ett visst håll, snarare än som en fast plan för ett framtida tillstånd.

En intervjuperson uttrycker att det finns många andra organisationer som ligger längre fram i arbetet med digitaliseringen och menar att multinationella företag arbetar med digitaliseringen på en helt annan nivå. Samma intervjuperson beskriver vidare att det fortsatt finns en stor utvecklingspotential för digitaliseringen inom *Kommunen* och att de måste fortsätta fundera kring hur de kan integrera den i arbetet kring beslutsfattandet även om de kommit en god bit på vägen.

4.6 Sammanfattning av empiri

Insamlad empiri är till största del baserad på åtta semistrukturerade intervjuer, men har även kompletterats med dokument för att ge mer vikt till det som intervjupersonerna berättar. Dokumenten som använts som komplement har gett information om att det finns en strategi för digitalisering inom *Kommunen* i form av en digitaliseringsplan. Det har identifierats återkommande teman kring vad som inom ramarna för ämnet digitalisering har påverkat den strategiska beslutsprocessen. De teman som identifierats är informationstillgänglighet, begränsad kommunikation och större möjlighet till deltagande vid digitala möten som alla har påverkan på strategiska beslut, antingen direkt eller indirekt. Informationstillgängligheten gör att det finns mer information och bättre underlag att fatta beslut på som kan leda till en bättre kvalitet på besluten. Dessutom gör det beslutsprocessen mer effektiv. Kommunikationen har enligt de flesta intervjupersoner blivit stelare i digitala möten och viss informationsdelning som sker mellan personer har försvunnit. Dock har digitala möten gjort att det går enklare att samla personer till möte oavsett var de befinner sig geografiskt och därmed kunna fatta beslut snabbare.

5. Analys

I uppsatsens femte kapitel presenteras en analys av empirin med hjälp av teorin. Först kommer det redogöras för hur den digitala transformationen sett ut inom den kommunala verksamheten kopplat till teorin. Därefter presenteras vad som i praktiken påverkat den strategiska beslutsprocessen till följd av digitaliseringen inom den kommunala verksamheten, vilket är informationstillgänglighet, begränsad kommunikation samt deltagande. Dessa faktorer kommer att jämföras och analyseras med hjälp av teori.

5.1 Digital transformation inom den kommunala verksamheten

Som redan konstaterat har den digitala transformationen under flera decennier skapat förändringar i organisationer. Under det senaste året, i samband med Covid-19, har många organisationer tvingats påskynda den digitala transformationen för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet (Soto-Acosta, 2020), vilket även har varit en verklighet för *Kommunen*. Digitaliseringen är en fråga av strategisk karaktär, då Shirley (1982) beskriver att dessa frågor definieras genom att sätta organisationen i relation till sin miljö, att organisationen måste analyseras som en helhet och omfatta alla viktiga aktiviteter som sker i organisationen, att de ger vägledning för organisationens operativa och administrativa aktiviteter samt att frågorna måste vara viktiga för hela organisationens långsiktiga framgång. Digitaliseringen och den digitala transformation som sker i hela *Kommunen* till följd av den är ett tydligt tecken på att alla delar inom organisationen involveras och är viktig för den långsiktiga framgången. Detta gör digitaliseringen till en viktig fråga inom *Kommunen*.

Liedtka (2000) beskriver att det är viktigt att ha en välutvecklad strategi för att kunna möta utmaningar i den föränderliga miljön. Genom att utveckla digitaliseringsarbetet har digitaliseringen blivit en integrerad del av strategin för att nå *Kommunens* framtida mål. Digitaliseringsplaner och andra styrdokument har legat till grund för olika aktiviteter och insatser som förändrat och utvecklat organisationen. Det har bidragit till en ökad användning av digitala system och tjänster i *Kommunens* verksamheter. Chervyakov et al. (2020) menar att användningen av digital teknik skapar förutsättningar för att göra en snabb analys och minska bearbetningstiden, vilket kan bidra till bättre kvalitet vid beslutsfattande. Även Li et al. (2010) poängterar att användandet av digitala system bidrar till att informationen blir mer lättillgänglig, vilket underlättar beslutsfattandet. Detta styrker även flertalet intervjupersoner inom *Kommunen* som är överens om att tillgången till information har blivit mer tillgänglig till följd av införandet av digitala system. Enligt Gabryelczyk (2020) behöver organisationer anpassa sig

till det flexibla arbetssätt som digitaliseringen medfört och därmed även anpassa sin strategi. Digital transformation innebär inte att företag måste överge sina befintliga affärsmodeller, utan skapa nya eller förändra de befintliga affärsmodellerna (Soto-Acosta, 2020). Styrdokumenten och digitaliseringplanerna bekräftar att *Kommunen* arbetar med att digitalisera och införa system ute i verksamheterna. En intervjuperson beskriver hur systemen ute i verksamheterna kan användas som informationsunderlag till *Kommunen* om var de befinner sig samt vilka insatser som behöver sättas in. Utöver det kan den informationen även vara en del av beslutsunderlagen för de strategiska besluten.

5.2 Informationstillgänglighet genom digitala system

Simon (1955) beskriver att ett rationellt fattat beslut tas när en person har rangordnat alla möjliga alternativ samt dess konsekvenser. Beslutsprocessens första del innebär att ett problem identifieras som gör att ett beslut måste fattas (Simon, 1955). Harrison (1996) menar att den strategiska beslutsprocessen inte är något linjärt utan snarare en process där beslutsfattare kan behöva gå fram och tillbaka mellan olika steg. Detta bekräftas av vår empiri där det beskrivs att en strategi ska ses som en riktning åt ett visst håll snarare än ett fast framtida tillstånd. Harrison (1996) beskriver vidare komplexiteten med den strategiska beslutsprocessen och visar på de gap som kan uppstå mellan nuvarande tillstånd och ett framtida önskvärt tillstånd (se figur 1). Ett externt hot som uppkommit som *Kommunen* inte kunde förutse var Covid-19, vilket fick en stor påverkan och gjorde att digitaliseringen tog fart. Det kan identifieras att det finns vad Harrison (1996) beskriver som ett positivt strategiskt gap, då det enligt empirin finns väldigt många möjligheter genom digitaliseringen och problemet ligger i att veta vilka av digitaliseringens möjligheter som skapar nytta för intressenter och alltså bör bemötas. Resurserna för att bemöta möjligheterna finns genom välutvecklad digital teknik, men komplexiteten ligger alltså i att veta vad *Kommunen* strategiskt ska satsa på. Dock är det svårt för *Kommunen* liksom för andra organisationer att veta exakt vilka möjligheter som uppkommer på lång sikt. Eftersom digitaliseringen har haft en snabb framväxt under de senaste åren, är det rimligt att anta att den kommer fortsätta utvecklas. *Kommunens* tydliga digitaliseringsplaner är dock en indikation på att de bemöter digitaliseringens möjligheter och försöker utveckla verksamheten i takt med att digitaliseringen utvecklas. Digitaliseringen har möjliggjort att omvärldsanalyser av högre kvalitet kan göras, vilket kan göra det enklare att undvika strategiska gap och att möjligheter samt hot i större utsträckning kan identifieras. Det är dock svårt att veta hur framtiden kommer att se ut och välja en strategisk inriktning, även om digitaliseringen underlättat detta.

Strategi kännetecknas som tidigare nämnt både i vår empiri samt enligt Harrison (1996) och Eisenhardt (1989) av osäkerhet och vid strategisk planering menar vi att människan kan ses som begränsat rationell, då det blir svårt att visa på vilket val som är det bästa för framtiden. Harrison (1996) beskriver att hitta alternativa åtgärder för att kunna uppnå mål följt av att utvärdera alternativen och dess konsekvenser som två delar av beslutsprocessen. Av vår empiri kan vi utläsa att det har blivit enklare att hitta alternativa åtgärder för beslut genom att information blir mer lättillgänglig. Vi kan identifiera att digitaliseringen har påverkat möjligheten att hitta alternativa åtgärder för att uppnå mål, samt att kunna utvärdera alternativ och dess konsekvenser inom *Kommunen*. Under 2020 färdigställdes arbetet med ett digitalt system som *Kommunen* numera använder sig av som stöd i beslutsfattandet. Dessutom är den kommunala verksamheten på väg mot e-arkiv, vilket gör att all information samlas på en och samma plats. Genom att all information finns samlad på ett ställe kan det antas att informationsinsamling, som kan användas som beslutsunderlag, främjas och effektiviseras. Chervyakov et al. (2020) menar att användningen av digital teknik skapar förutsättningar för att göra en snabb analys och minska bearbetningstiden, vilket kan bidra till bättre kvalitet vid beslutsfattande. Det är därför rimligt att anta att digitaliseringen till viss del har hjälpt chefer inom *Kommunen* att kunna fatta mer rationella beslut till följd av större informationstillgänglighet och att bland annat bättre konsekvensanalyser för beslut kan göras. Den digitala transformationen i form av de digitala system som införts inom *Kommunen* har gjort att cheferna inte behöver vara experter inom ett område för att hitta information och fatta beslut baserat på den.

Mintzberg (1979) beskriver att ett problem för chefer är att människan inte har den kognitiva kapaciteten att samla in all information om ett beslut och dess konsekvenser. När omvärlden blir för komplex för att tolka blir människan begränsat rationell i sitt beslutsfattande eftersom människan har en begränsad mental förmåga (Dequech, 2001). I och med att information nu lagras i system behöver inte chefer ha den kognitiva kapaciteten för att kunna lagra all information som behövs för att ta beslut. Vi kan anta att digitaliseringen har förebyggt fel vid beslutsfattande då digitala verktyg finns som komplement för människans mentala förmåga, vilket leder till en högre kvalitet på besluten. Intervjupersonerna beskriver att de alltid vill se till att ha ett bra beslutsunderlag att luta sig mot innan besluten tas och att det har underlättats av informationstillgängligheten, vilket är ett ytterligare tecken på ett mer rationellt beslutsfattande. Genom att identifiera att informationsinsamlingen påverkats positivt av digitaliseringen kan det antas att hela beslutsfattandet påverkats i hög grad då Li et al. (2010)

beskriver att informationen är en av grunderna för att veta vilka beslut som gynnar organisationen. Dock är det viktigt att poängtera att även om digitala system skapat mycket möjligheter och gjort att informationsinsamling kan ske på ett enklare sätt finns fortfarande vissa utmaningar med att säkerställa att den information som samlas är av en hög kvalitet. Detta gör informationsinsamlingen mer komplex, trots att digitaliseringen gjort informationen mer lättillgänglig. I slutändan är det rätt information samt bra kvalitet, och inte att samla så mycket information som möjligt, som utgör ett bra beslutsunderlag. En aspekt som fångas upp av vår empiri är risken med att digitaliseringen gör att det finns för mycket information att tillgå så att en gräns måste dras för att cheferna annars inte kommer till verkställighet i beslutet. Soto-Acosta (2020) menar att digitalisering möjliggör att en större mängd data kan samlas in, vilket gör processen för beslutsfattandet mer effektivt samt resultaten bättre. Vi menar därför att det är övervägande positivt att informationen blir mer tillgänglig även om risken finns för att det blir ett överflöd av information. Det blir enklare att hitta information som är av värde för att fatta bra strategiska beslut och dessutom information om vilka strategiska beslut som skapar nytta för intressenter.

5.3 Kommunikation via digital teknik

Genom empirin går att utläsa att det finns en paradox mellan att det finns för mycket information att tillgå, men att det samtidigt försvinner information i form av att kringprat som annars sker vid fysiska möten bortfaller. Dock menar en av intervjupersonerna på att den information som bortfaller genom förlorat kringprat troligen inte är av sådan betydelse att det påverkar de strategiska besluten i slutändan. Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att IT-baserade kommunikationskanaler har ökat möjligheter för organisationer att kunna förmedla information. Digitala lösningar har bidragit till att chefer kan använda sig av IT-möjligheterna för att organisera, samordna och arbeta (Soto-Acosta, 2020; Andersson et al., 2020). Vi menar att den information som finns tillgänglig i system och på nätet har blivit mer tillgänglig till följd av digitaliseringen, medan informationsöverföring genom konversation mellan två personer har minskat. Att kringpratet har minskat betyder dock inte att informationen har försvunnit. Informationen finns fortfarande tillgänglig i systemen och möjligheterna finns att överföra informationen genom att kommunicera digitalt. Soto-Acosta (2020) beskriver att den mänskliga faktorn kan vara svår att återskapa genom teknik. I enlighet med det menar vi att sämre informationsöverföring mellan personer är ett resultat av en bristande kommunikation genom mindre interaktivitet via digitala verktyg och inte en brist på de resurser som behövs för att ha möjligheten att kommunicera digitalt. Rent tekiskt finns möjligheter med digitaliseringen, men

den mänskliga aspekten gör att det i vissa fall kan vara svårt att möta digitaliseringens utveckling genom att i detta fall kommunicera digitalt. Genom att kommunicera digitalt finns stora möjligheter att delge information oberoende av var personer befinner sig geografiskt, vilket kan gynna beslutsprocessen. Det finns alltså stora möjligheter till en större informationsdelning via digitala kanaler, vilket kan leda fram till effektiviseringar.

Det framgår av vår empiri att delar av diskussioner försvinner i digitala möten, vilket leder till mer tidseffektiva möten. Att möten blir mer tidseffektiva är fördelaktigt till viss del. Det kan dock finnas problem med att diskussioner bortfaller vid beslutsfattande. Diskussioner kan bidra till att viktiga insikter kan göras som kan vara av vikt för den slutgiltiga kvaliteten på beslutet. Genom digitala möten förloras alltså en dimension enligt samtliga intervjupersoner, vilket inte är till fördel för beslutsprocessen. Cohen et al. (1972) beskriver att för att kunna fatta beslut måste flöden av problem, lösning, deltagare och beslutstillfälle sammanfalla med varandra (Cohen et al., 1972). Bortfallen diskussion kan kopplas till ett sämre engagemang, vilket Cohen et al. (1972) menar är en del av deltagandeflödet. Sämre engagemang i form av bortfallen diskussion kan påverka problem- och lösningsflödet negativt inom *Kommunen*. Att diskussioner vid digitala möten blir mer stelbenta kan göra att en lösning på ett problem missas genom att en av deltagarna vid tillfälle inte delar alla sina tankar. Ett sämre engagemang och bristande diskussion under digitala möten kan alltså göra att beslutsprocessen påverkas negativt.

5.4 Deltagande vid beslutsfattande

Vi kan identifiera fördelar kring att det via digitala möten går att samla personer för beslut snabbare samt oavsett var de befinner sig geografiskt. Cohen et al. (1972) beskriver att deltagandet kan variera beroende av vilka personer som finns tillgängliga. Via digitala möten kan beslutsfattandet underlättas då deltagandet ökar och chansen blir större att deltagare och beslutstillfälle sammanfaller. Vi kan alltså utläsa vissa motstridigheter kring att digitala möten dels har en viss negativ inverkan på diskussioner som kan leda fram till lösningar på problem, men en positiv inverkan på vilka personer som finns tillgängliga och kan delta på möten och att de personer som behövs för att fatta ett beslut kan samlas enklare.

En intervjuperson beskriver dock att lika många personer som tidigare inte behöver vara involverade i besluten till följd av att digitala system samlar information som behövs för beslutsunderlag. Eisenhardt (1989) menar att det strategiska beslutsfattandet blir snabbare och mer effektivt om ett fåtal personer är involverade och en hög grad av centralisering. Höga krav

ställs på chefer genom en hög grad av centralisering, men det gör det enklare att arbeta med strategiska beslut (Fredrickson & Mitchell, 1984). Liedtka (2000) beskriver dock att det är till fördel att ha flera personer involverade i beslutet. Genom att ha ett begränsat antal beslutsfattare kan kvaliteten delvis påverkas genom att lika många perspektiv inte fångas in. Digitaliseringen ger möjlighet till en högre grad av decentralisering av informationsinsamling till beslutsunderlag, då personer som arbetar längre ned inom organisationen kan lägga in i samt hämta information från *Kommunens* system. Beslutsfattandet blir dock mer centraliserat inom *Kommunen* i och med att färre beslutsfattare behöver vara inkluderade för att kunna fatta beslut. Cohen et al. (1972) beskriver som tidigare nämnt att tidpunkten för när ett beslut fattas samt dess slutgiltiga kvalitet är beroende av när problem, lösning och deltagare sammanstrålar. Vid färre antal personer involverade i ett beslut till följd av digitaliseringen menar vi att det visserligen går snabbare och blir mer effektivt, men risken finns att färre perspektiv tas i beaktande vid beslutet, vilket skulle kunna göra att en eventuell lösning på ett problem missas. Det är därför rimligt att anta att ett högre antal deltagare som samlas för diskussion möjliggörs genom digitala verktyg är till fördel för den strategiska beslutsprocessen.

Många organisationer har påskyndat den digitala transformationen i samband med Covid-19 som en lösning för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet (Soto-Acosta, 2020). Inom *Kommunen* har digitala möten använts som en lösning på att personer inte kunnat träffas fysiskt under Covid-19. Cohen et al. (1972) beskriver att problem kan uppstå inom eller utanför organisationen. Covid-19 är ett problem som uppstått utanför organisationen men haft en stor påverkan på den. I empirin lyfts att Covid-19 har haft en stor påverkan på användandet av digitala verktyg och liksom Soto-Acosta (2020) bekräftar empirin att möjligheten att använda digitala verktyg för exempelvis möten har funnits länge, men under senare tid har chefer och ledning i större utsträckning börjat använda sig av de digitala lösningarna. Att digitaliseringen var välutvecklad när Covid-19 utbröt gjorde att en lösning fanns för *Kommunen* och även andra organisationer att fortsätta bedriva sina verksamheter. Cohen et al. (1972) beskriver att lösningarna kan finnas inom en organisation under en tid men blir användbara först när ett problem som kan kopplas samman till lösningen uppstår. Tidigare fanns inte något problem med att ha fysiska möten, men när Covid-19 tvingade till distansarbete fanns ett behov av att använda digitala verktyg för att fortsatt kunna ha möten och därigenom ta beslut. Digitaliseringen fanns alltså som en lösning inom organisationen inom en längre tid, men kopplades ihop med ett problem i samband med Covid-19. Utan digitaliseringen hade

organisationer haft svårare att fortsätta hålla möten och samla deltagare. Därmed hade beslutsprocessen utan den digitala transformationen kunnat missgynnas.

5.5 Sammanfattning av analys

Av analysen framgår att det finns en stark koppling mellan hur bland annat Harrison (1996) beskriver strategi som komplext och svårt att planera för och digitaliseringen. Vår empiri bekräftar osäkerheten med att fatta strategiska beslut och att det snarare bör ses som en riktning som organisationen ska röra sig mot än en fast plan. Det finns dock möjlighet till att göra bättre omvärlds- och konsekvensanalyser med hjälp av digitala system som kan underlätta det strategiska beslutsfattandet. Även chefernas möjlighet att fatta rationella beslut med grund i ett beslutsunderlag som består av bra information av högre kvalitet har ökat. Dock har diskussioner kring beslut samt informationsdelningen mellan personer begränsats till följd av användandet av digitala möten, vilket kan vara negativt. Det finns möjligheter till diskussion och informationsdelning mellan personer genom digitala verktyg, men det handlar om hur cheferna väljer att använda dem. Digitaliseringen och digitala kommunikationskanaler har möjliggjort att samla personer för beslut snabbare oavsett var de befinner sig geografiskt, vilket även ökar chansen till ökat deltagande vid beslutstillfälle.

6. Slutsats

I kapitlet dras slutsatser kring studien utifrån studiens analys. Det redogörs även för studiens teoretiska respektive praktiska bidrag. Dessutom anges studiens begränsningar och en reflektion görs kring vad som hade kunnat förbättras kring metoden. Utifrån slutsatsen och insikterna ges därefter förslag till framtida forskning.

6.1 Studiens slutsats

Digitaliseringsplaner har upprättats inom *Kommunen*, vilket är en tydlig indikation på att digitaliseringen är en integrerad del av strategin. Vi menar att digitaliseringsplanerna kan ses som en ram för det strategiska beslutsfattandet, då den digitala transformationen genomsyrar hela verksamheten och måste därför tas i beaktande vid beslutsfattandet. Studiens empiriska resultat visar att det främst finns tre faktorer som har påverkat de strategiska beslutsprocesserna till följd av digitaliseringen.

Den ena faktorn är att information enklare kan samlas in genom att den finns mer tillgänglig i de digitala system som *Kommunen* upprättat. Informationen kan bidra till att beslutsunderlagen blir av en högre kvalitet genom att det finns mer information att basera beslutet på. Genom att informationsinsamlingen blir enklare kan beslutsfattandet effektiviseras. Dessutom finns även digitala verktyg för att kunna koppla ihop system med varandra och därmed kunna göra omvärldsanalyser som gör det enklare att identifiera hot samt möjligheter. Vidare finns även möjlighet till att göra konsekvensanalyser på ett bättre sätt än tidigare genom större tillgång till information samt digitala system. Omvärldsanalyser och konsekvensanalyser kan ligga till grund för de strategiska beslut som fattas och göra att de blir av en högre kvalitet. Kopplat till den strategiska beslutsprocessen kan det därför antas att den har gynnats av informationstillgängligheten bland annat genom att det finns bättre möjlighet till att utvärdera alternativ samt dess konsekvenser, identifiera hot och möjligheter och därigenom även till större del undvika strategiska gap. Det empiriska resultatet av studien visar därmed på att cheferna kan ta mer rationella strategiska beslut till följd av digitaliseringen.

Den andra faktorn som empiriskt identifierats genom studien är att begränsad kommunikation i form av att informationsöverföringen mellan personer brister i viss mån och att diskussioner blir stelare under digitala möten. Det empiriska resultatet visar att det trots detta, genom digitaliseringen rent tekniskt finns resurser för att kommunicera samt dela information. När den mänskliga faktorn kopplas in framkommer dock att kommunikationen i själva verket blir stelare

i digitala möten jämfört med i ett fysiskt rum. Fyra av intervjupersonerna menade att kommunikationen inte påverkade de strategiska besluten i slutändan, men enligt resultatet från studien kan mindre diskussion bidra till en negativ påverkan på de beslut som tas genom att färre lösningar på problem eventuellt fångas upp. Dock menar vi att stelare diskussioner beror på att digitala möten är relativt ny kommunikationskanal för *Kommunen* och att det inte kommer att ha någon negativ påverkan på besluten när de blir mer vana vid att kommunicera digitalt. Digitaliseringen kan alltså i viss mån antas gynna beslutsprocessen i och med att effektiviseringar kan göras om de digitala verktygens potential utnyttjas, men beslutsprocessen kan även missgynnas på grund av stelare diskussioner som leder till mindre interaktivitet.

Den tredje faktorn är deltagande och resultatet visar på att detta har främjats till följd av digitala verktyg. Främst har det blivit enklare att samla personer som behövs för att fatta beslut till möten oavsett var de befinner sig geografiskt. Det empiriska resultatet visar på en större möjlighet till ett ökat deltagande genom att bemöta digitaliseringens möjligheter. Detta har bidragit till en större chans till att deltagare, problem, lösning och beslutstillfälle sammanstrålar. Det går inte dra några slutsatser om deltagandet är av sådan betydelse att det kan påverka det slutgiltiga strategiska beslutet, men det går dock se att digitaliseringen har en påverkan på möjligheten till deltagande under beslutsprocessen.

6.2 Studiens bidrag

6.2.1 Teoretiskt bidrag

Studien kan bidra till att ge en bredare teoretisk förståelse kring ämnet. I starten av vårt arbete hade vi svårt att finna forskning som gjorts kring digitaliseringen kopplat till strategiska beslutsprocesser inom en kommunal verksamhet. Genom att vår studie tar upp dessa fenomen i relation till varandra har ett perspektiv med utgångspunkt ur beslutsfattarens syn på digitalisering fångats upp, vilket kan vara till fördel för framtida forskning inom liknande ämnen. I analysen konstateras att digitaliseringen är en viktig strategisk fråga som har en viss påverkan på strategiska beslutsprocesser. Genom vår studie har tre teman identifierats som har påverkan på de strategiska beslutsprocesserna. De tre teman som uppmärksammats är informationstillgänglighet, begränsad kommunikation och ökat deltagande. En ökad informationstillgänglighet genom digitala system leder till en ökad kvalitet, vilket även bekräftas av Chervyakov at al. (2020) som menar att användningen av digital teknik skapar förutsättningar för att göra en snabb analys och minska bearbetningstiden, vilket kan bidra till bättre kvalité vid beslutsfattande. Li et al. (2010) beskriver att beslutsfattandet underlättas av

att använda sig av digitala system som gör informationen mer lättillgänglig, vilket även denna studies empiriska resultat visar på.

6.2.2 Praktiskt bidrag

Organisationer som idag inte använder sig av digitala system för hantering av information kan med fördel utveckla det inom organisationen, då vår studie empiriskt uppmärksammat att detta är det som haft störst påverkan på den strategiska beslutsprocessen inom *Kommunen*. Genom att digitalisera organisationer kan kvaliteten på beslutsunderlaget främjas och mer rationella beslut tas. Studien påpekar vidare att digitala möten kan bidra till en stelare diskussion genom mindre interaktivitet och att viss informationsdelning mellan personer bortfaller. Detta kan motverkas genom att chefer är medvetna om problemet och exempelvis uppmuntrar deltagarna till diskussion under digitala möten. Dessutom ser vi att möjligheten till deltagande har främjats till följd av digitaliseringen. Om ett snabbt beslut måste tas kan beslutsfattare samlas snabbare till ett digitalt möte än ett fysiskt.

Andra organisationer än enbart kommuner kan till viss del ha nytta av att ta del av insikter kring digitaliseringens roll för beslutsfattandet, då det visar på att digitaliseringen är en viktig del av strategin som enligt vår uppfattning bör integreras i organisationer och finnas med som ett stöd för framtiden. Studien kan även vara viktig för att beslutsfattare ska ha möjlighet att möta de utmaningar som organisationer står inför både under och efter Covid-19 kopplat till digitaliseringen.

6.3 Studiens begränsningar och trovärdighet

I och med att en fallstudie gjorts på en enskild kommun finns vissa begränsningar. Studiens resultat kan till viss del överföras till andra organisationer som har liknande uppbyggnad. Främst kan dock resultatet möjligtvis överföras till andra kommuner i Sverige. Dock finns en ytterligare begränsning med att intervjuer genomförts med endast åtta personer inom *Kommunen*. Trots att författarna upplevde en mättnad så går det inte frångå det faktum att studien baseras på intervjupersonernas subjektiva upplevelser. För att konfirmera studiens resultat har dokument använts som komplement, vilka har använts för att se på vilket sätt *Kommunen* i helhet arbetar med digitalisering och hur det kan kopplas till strategin. Det går dock inte att dra några generella slutsatser genom studien eftersom det skiljer sig åt hur och i vilken omfattning olika organisationer använder sig av digitaliseringens möjligheter. Dessutom varierar strategi och beslutsprocess mellan olika organisationer, och även mellan olika kommuner. Vidare kan preciseringen av studien ha påverkat resultatet genom att studien

fokuserar på enbart en kommun samt att andra delar av den mänskliga faktorn än de som innefattas av studien inte tas i beaktande.

För att öka studiens trovärdighet gjordes en sammanfattning av svaren som insamlades vid intervjutillfället. Intervjupersonerna fick frågan om sammanfattningen av svaren gick i enlighet med deras tankar, vilket samtliga ansåg att det gjorde. Detta gjordes för att säkerställa att inga av intervjupersonernas svar misstolkats av författarna.

6.4 Metodreflektion

En kvalitativ metod användes för studien och semistrukturerade intervjuer användes för insamling av empiri, vilket bidrog till ett trovärdigt resultat. Hade studien gjorts om hade det dock varit till fördel att utföra fler intervjuer med personer inom organisationen som är experter på digitalisering och beslutsprocesserna och alltså innehar positionen controller. Genom att utföra intervjuer med chefer men även fler controllers hade ett bredare perspektiv fångats upp. Även intervjuguiden hade kunnat ha en annan inriktning och haft ett större fokus på insamlandet av beslutsunderlag, då vi i vår slutsats kommit fram till att de har påverkats mycket av digitaliseringen. Studien fångade upp de aspekterna ändå, men genom annorlunda ställda intervjufrågor hade mer information kring ämnet möjligen fångats upp.

I efterhand ser vi dessutom att det hade varit till fördel att i en större utsträckning använda oss av snöbollsurval. De personer som har inblick i verksamheten är mer införstådda i vilka personer som arbetar inom området och därför hade kunnat rekommendera författarna att intervjua andra personer än vad som gjordes i den här studien. Metoden som använts för studien har dock möjliggjort genomförandet av den samt besvarandet av dess problemformulering.

6.5 Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning är att undersöka företag som ligger längre fram i processen kring digitalisering. En av våra intervjupersoner uttrycker att *Kommunen* inte ligger i framkant kring just digitaliseringen och menar att multinationella företag arbetar med digitaliseringen på en helt annan nivå. Genom att undersöka ett multinationellt företag som har verksamheter i flera länder hade slutsatser kunnat dras som hade gett intressanta insikter och bidragit ytterligare till ämnet. Dessutom hade det varit intressant att jämföra vår studies resultat med en liknande studie inom en annan kommun för att se om det skiljer sig mycket åt.

I studien har det undersökts hur digitaliseringen har påverkat de strategiska beslutsprocesserna och vi tar vår utgångspunkt i toppen av organisationen. Det hade varit intressant att se hur digitaliseringen och de beslut som tagits till följd av dess snabba framväxt påverkat verksamheterna inom *Kommunen.* Framtida studier hade då kunnat ha sin utgångspunkt längre ned i verksamheten och se om det finns en påverkan på det dagliga arbetet. En ytterligare faktor som är intressant att undersöka djupare är kommunikationen vid digitala möten, eftersom detta enligt vår studie har lett till bortfallen diskussion. Vidare forskning hade kunnat ta sin utgångspunkt i förändrad kommunikation vid digitala möten.

7. Referenser

Albinsson, G. & Arnesson, K. (2018). Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 24(3 – 4), 26 – 44.

Almeida, F., Monteiro, J.A. & Santos, J.D. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*. 48(3), 97 – 103. DOI: 10.1109/EMR.2020.3013206

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (Uppl. 2). Stockholm: Liber. ISBN: 9789147129393

Andersson, T., Crevani, L, Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl) Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144111896.

Beach, L. & Mitchell, T. (1978). A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *Academy of Management Review*, 3(3), 439 – 449. DOI: 10.1016/0030-5073(79)90027-8

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144060088

Bowker C., Star L.S., Turner W. & Gasser, L. (1999). Social science, technical systems, and cooperative work: Beyond the great divide. *IEEE transactions on professional communication*, 42(2), 132 – 134. DOI: 10.4324/9781315805849

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.) Stockholm: Liber. ISBN: 9789147112074

Cherviakov, L, M., Sheptunov, S, A., Oleynik, A, V. & Bychkova, N, A. (2020, Sept.). Digitalization of Quality Management of the Strategic Decision-Making Process. *2020 International Conference on Quality Management*, Yaroslavl, Russia. DOI: 10.1109/ITQMIS51053.2020.9322987

Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1 – 25. DOI: 10.2307/2392088

Cosman, A. (2020). The Impact of Managerial Activities on the Effectiveness and Efficiency of the Public Institution. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 20(1), 586 – 591.

Cöster, M., Ekenberg, L., Gullberg, C., Westelius, A. & Wettergren, G. (2017). *Organisering och digitalisering - att skapa värde i det 21:a århundradet.* Stockholm: Liber AB. ISBN: 978-91-47-11262-3

Davison, R.M. & Ou, C.X.J. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information and Management.* 54(1), 129 – 137. DOI: 10.1016/j.im.2016.05.005

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur. ISBN 9789144050041.

Dequech, D. (2001). Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty. *Journal of Economic Issues*, 34(4), 911 – 929. DOI: 10.1080/00213624.2001.11506420

Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543 – 576. DOI: 10.2307/256434

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532 – 550. DOI: 10.5465/AMR.1989.4308385

Folkhälsomyndigheten (2021). *Nationella allmänna råd och rekommendationer för att minska spridningen av covid-19*. https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/rekommendationer-for-att-minska-spridningen-av-covid-19/. [2021-02-01]

Foss, N.J., Klein, P.G., Nell, P.C. & Schmitt, J. (2021). Avoiding digitalization traps: Tools for top managers Author links open overlay panel. *Business Horizons*. 64(2), 163 – 169. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.11.005

Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984) Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399 – 423. DOI: 10.2307/255932

Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information System Management*, 27(4), 303 – 309. DOI: 10.1080/10580530.2020.1820633

Guinan P. J., Parise S., Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717 – 727. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.07.005

Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management decisions*. 34(1), 46 – 53. DOI: 10.1108/00251749610106972

Ilie, M. (2020). Human Resources and Communication Management after Changes Due to COVID 19 pandemic. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series.* 20(1), 665 – 669.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4:a uppl.) Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-09502-8

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy* (3:e uppl.). Edinburgh: Pearson education. ISBN: 978-1-292-01721-1

Karlöf, B., Nilsson, S. & Edenfeldt Froment, M. (2002). *Strategi i ett styrelseperspektiv - en vägledning*. Stockholm: Ekerlids förlag. ISBN: 91-89617-32-0

Krausz, E. (2004). The Elements of Rationality and Chance in the Choice of Human Action. *Journal for the Theory of Social Behaviour.* 34(4), 353 – 374. DOI: 10.1111/j.1468-5914.2004.00254.x

Kääriäinen, J., Parviainen, P., Teppola, S. & Tihinen, M. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63 – 77. DOI: 10.12821/ijispm050104

Li, X., Zhu, Z., & Pan, X. (2010). Knowledge Cultivating for Intelligent Decision Making in Small & Middle Businesses. *Procedia Computer Science*, 1(1), 2479 – 2488. DOI: 10.1016/j.procs.2010.04.280

Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model, *European Management Journal*, 18(2), 195 – 206. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00091-2

Maloney, M. & McCarthy, A. (2017). Understanding pension communications at the organizational level: Insights from bounded rationality theory & implications for HRM. *Human Resource Management Review*. 27(2), 338 – 352. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.08.001

Miller, C. & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1649 – 1665. DOI: 10.2307/256804

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582 – 589. DOI: 10.2307/2392364

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11 – 24. DOI: 10.2307/41165263

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2021). *Har du koll? Krisberedskap*. https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26384.pdf. [2021-01-28]

Netigate. (2020). *HEMARBETE Flexibelt arbete är det nya normala*. https://mk0netigatenetpsta9l.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2020/08/Hemarbete-v6-komprimerad.pdf. [2021-02-01].

Orlikowski, W.J. & Hofman, J.D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), 11 – 21.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier* (Upplaga 1). Stockholm: Liber. ISBN: 9789147072781.

Santana, M. & Cobo, M.J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846 – 862. DOI: 10.1016/j.emj.2020.04.010

Seale, C. (1999). *The Quality of Quantitative research*. London: Sage.

Shirley, R.C. (1982). Limiting the scope of strategy: a decision-based approach. *Academy of Management Review*, 7(2), 262 – 268. DOI: 10.5465/AMR.1982.4285590

Shure, L., Ameri, M. & Kruse, D. (2020). Telework After COVID: A “Silver Lining” for Workers with Disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 521 – 536. DOI: 10.1007/s10926-020-09936-5

Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99 – 118, DOI: 10.2307/1884852

Simon, H.A. (1997). *Administrative behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The free press. ISBN: 0-684-83582-7

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information System Management*, 37(4), 260 – 266. DOI: 10.1080/10580530.2020.1814461

Tamir, E., Etgar, R. & Peled, D. (2020). Decision-Making Processes Using WhatsApp. *Research in Educational Administration & Leadership*. 5(1), 100 – 137.

Tran, V. T., Porcher, R., Tran, V. C., & Ravaud, P. (2017). Predicting data saturation in qualitative surveys with mathematical models from ecological research. *Journal of clinical epidemiology*, 82, 71 – 78. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2016.10.001

Van de Ven, A.H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58 – 74. DOI: 10.5465/amp.25.3.zol58

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf. [2021-02-27]

Walther, J.B., Loh, T. & Granka, L. (2005). Let Me Count the Ways: The Interchange of Verbal and Nonverbal Cues in Computer-Mediated and Face-to-Face Affinity. *Journal of Language and Social Psychology*, 24(1), 36 – 65. DOI: 10.1177/0261927X04273036

Wrede, M., Velamuri, V, K. & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial & Decision Economics*, 41(8), 1549 – 1569. DOI: 10.1002/mde.3202

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage. ISBN: 9781412960991.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144078304.

Zeike, S., Kyung-Eun, C., Lindert, L. & Pfaff, H. (2019). Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1746. DOI: 10.3390/ijerph16101746

8. Bilagor

8.1 Författarnas individuella reflektioner

8.1.1 Louis Danha

Jag och Louise bestämde oss för att skriva examensarbetet tillsammans under hösten 2020. Vi båda har under vår tid på Högskolan i Skövde haft höga ambitioner med våra studier och har skrivit flera arbeten tillsammans. Vi kom snabbt överens om vilket område vi ville rikta in oss på men hade svårt att hitta en problemfråga. För oss var det viktigt att välja ett område som kan vara användningsbar i framtida arbetsliv. Vi var inne på flera olika idéer och tankar innan vi till slut bestämde oss för att skriva om digitaliseringens påverkan på de strategiska beslutsprocesserna. Tyvärr var vi begränsade med tid och resurser, vilket påverkade valet av metod men trots det anser jag att vi har lyckats generera ett välarbetat examensarbete.

Den rådande situationen med pandemin har påverkat stora delar av samhället och i takt med digitaliseringens framväxt är vi på väg att ställa om till något nytt. Under examensarbetet har jag fått en ökad förståelse för ämnet i stort och hur det har påverkat organisationer på en djupare nivå. Arbetet har även bidragit till en djupare förståelse och kunskap kring kommunens och chefernas utmaningar i en föränderlig värld. Vi har haft stor nytta av våra tre år på Högskolan i Skövde som har bidragit till förkunskaper inom ämnet och bidragit med andra perspektiv och insikter som gav oss förutsättningar att skriva examensarbetet. Jag och Louise har kompletterat varandra med vår kompetens och tidigare erfarenheter, vilket också har bidragit till bättre förutsättningar att skriva arbetet. Under min studietid har jag arbetat i en kommunalverksamhet och har i samverkan, främst med enhetschefer, lett det operativa arbetet i verksamheten men även fungerat som en stödresurs åt enhetschefen i ledningsfrågor i det operativa samt strategiska arbetet. Jag har nu i mitt eget yrkesliv insett vilka utmaningar som finns kring beslutsprocessen och vad jag ska tänka på när vi mer och mer digitaliserar i verksamheten. Jag känner även att jag kan stötte min chef och även mina framtida chefer i deras arbete med den djupare kunskapen kring digitaliseringens påverkan på beslutsprocessen.

Metodkursen som gick parallellt med skrivandet av examensarbete och handledningstillfällena med Torbjörn Ljungkvist underlättade arbetet. Att söka, samla, värdera och kritiskt tolka relevant information fick en annan innebörd. Min upplevelse var att trots att vi lärt oss det under tidigare kurser fick jag en djupare förståelse, vilket var användbart i arbetet men även utanför studierna. Jag har en större förståelse och respekt för forskningsområdet och har insett vikten

av att bidra till forskningen. Jag är glad och stolt över att jag har fått ett smakprov på det i form av att skriva examensarbetet med Louise.

Att skriva examensarbetet har varit en rolig utmaning. Jag är glad och tacksam över att dela denna utmaning med Louise. Vi har fördelat arbetet utifrån varandras styrkor, men har alltid suttit tillsammans och arbetat ihop. Louise har varit driven, ambitiös och ansvarstagande kollega. Jag har lärt mig mycket av att arbeta med henne och är tacksam för det fina samarbetet. Avslutningsvis vill jag även tacka vår handledare Torbjörn Ljungkvist som har varit en stor tillgång under hela arbetet givit oss konstruktiv kritik och stöttat oss under arbetes gång. Jag vill även tacka samtliga personer som varit involverade i studien, våra respondenter som gjorde arbetet möjligt samt våra studiekompisar som stöttat oss med bra inputs.

8.1.2 Louise Larsson

Jag hade från start höga förväntningar kring vad det skulle innebära att skriva ett examensarbete. Ända sedan vi började studera på personal, organisation och ledarskapsprogrammet för cirka tre år sedan har vi förberetts för att vi i slutet på vår utbildning ska skriva examensarbete. Jag minns att jag tänkte att det var lång tid kvar, men nu i efterhand kan jag säga att tiden gått så fort. Under höstterminen 2020 började funderingarna sätta igång på allvar om vem jag skulle skriva med och vad jag ville skriva om. Under hela min studietid har vi varit fyra personer som studerat ihop och som alltid känt att vi har samma höga ambitionsnivå. Det kändes därför naturligt för oss att dela upp oss två och två. Vi insåg att jag och Louis hade samma tankar kring vad vi ville skriva om. Det var på den vägen vi kom fram till att vi skulle skriva ihop. Sedan började diskussionerna mot att hitta ett ämne som vi ville skriva om. Vi har under processens gång haft otroligt många tankar kring vad vi vill skriva om. Faktum är att det ämnet det i slutändan landade i, inte alls var något som var planerat från start. När vi väl kom i gång med vårt arbete kändes det till en början lite tufft, troligen för att vi inte helt var på det klara med var vi faktiskt ville komma i slutändan. När en preciserad problemformulering identifierades kändes det som en stor lättnad och mycket klarnade kring vad vi ville få fram av vårt arbete. Det som i början hade känts som ett så stort arbete kändes efter inledningsavsnittet mer hanterbart. Funderingarna började därefter kring vilken metod som skulle användas för studien för att kunna besvara vår problemfråga på bästa sätt. Vi kom fram till att vi ville använda oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod, vilket vi ansåg skulle ge oss bäst svar utifrån de givna förutsättningarna. Efter att ha skrivit metodavsnittet kände vi båda att vi hade fått mycket bredare kunskaper kring

metod. Kapitel för kapitel färdigställdes och under processen mot ett slutgiltigt arbete gjordes många nya insikter. Bland annat var det väldigt intressant att få höra intervjupersonerna berätta hur beslutsfattande i praktiken fungerar för cheferna inom den kommunala verksamhet som valdes och speciellt med fokus på hur det påverkats av digitaliseringen. Vidare kan jag efter genomfört arbete se att jag har fått många nya kunskaper och framför allt fördjupat mina kunskaper inom beslutsfattande och strategiska beslutsprocesser kopplat till digitaliseringen. Det finns självklart mycket kvar att lära då det är en livslång process, men jag anser att mina studier vid Högskolan i Skövde samt kandidatuppsatsen har givit mig en stabil grund att stå på i mitt fortsatta arbetsliv.

Jag är så tacksam och glad för att just Louis har varit min skrivpartner. I varandras sällskap har examensarbetet känts lätt och roligt att skriva och vi har redan från början haft samma ambitionsnivå. Vi har under hela processen varit öppna för den andres perspektiv på saker och ting, vilket lett fram till bra diskussioner och att viktiga insikter har kunnat göras. Vi har även tagit vara på varandras styrkor och därigenom utgjort ett bra komplement till varandra. Detta tror jag har varit en bidragande faktor till det slutgiltiga resultatet. Vidare har vi även under hela arbetets gång gjort en plan för vem som gör vad. Vi båda har haft arbeten vid sidan av studierna, vilket gjort att vi verkligen behövt planera vår tid. Vi lade redan i början upp ett ungefärligt schema på vad vi skulle göra vecka för vecka. Genom att vi planerat våra veckor upplever vi båda att det inte har varit några problem att arbeta vid sidan av. När vi inte har kunnat ses fysiskt för att skriva kandidatuppsatsen har vi ringt upp varandra och därmed kunnat ha en löpande dialog kring vad vi gör. Jag upplever att samarbetet under arbetets gång har fungerat mycket bra. En annan faktor som har lett fram till vårt resultat är vår handledare Torbjörn, som under hela processen kommit med bra inputs som varit ett stöd i att hela tiden ta oss framåt steg för steg och veta vad som kan förbättras.

Slutligen vill jag avsluta med att säga att jag är otroligt tacksam över är att jag valde att studera på Högskolan i Skövde. Min studietid har givit mig mycket ny kunskap, men även många nya lärdomar och insikter om mig själv. Dessutom har jag fått träffa helt fantastiska människor som kommer att följa med mig hela livet. Jag är väldigt stolt över att både jag och mina kamrater tagit oss ända hit och idag står på mållinjen för vår utbildning, men även på startlinjen till något nytt.

8.2 Informationsbrev till intervjupersoner

Vi heter Louis Danha och Louise Larsson och läser vår sista termin på personal, organisation och ledarskapsprogrammet vid Högskolan i Skövde. I utbildningen ingår att skriva en c-uppsats inom företagsekonomi med inriktning management. Vi har i vår studie valt att fokusera på hur de strategiska beslutsprocesserna påverkats till följd av den snabbt framväxande digitaliseringen. Syftet är att skapa en förståelse för hur beslutsprocessen såg ut innan digitaliseringen tagit fart och jämföra det med hur beslutsprocessen ser ut i dagsläget när digitaliseringen är väletablerad i samhället och om digitaliseringen har någon påverkan.

Vi undrar om du är intresserad av att ställa upp på en intervju om ovan nämnt ämne? Vi ämnar genomföra intervjuer med ett antal utvalda chefer inom kommunen. Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras via Zoom. Intervjun beräknas ta omkring 30 till 45 minuter. Vi önskar göra en ljudinspelning av intervjun för att i efterhand kunna transkribera materialet. All information kommer att vara anonym och ingen kommer att veta vem som har sagt vad. Om du bestämmer dig för att medverka ber vi dig att fylla i ett formulär där du samtycker till att delta i undersökningen. Samtyckesformuläret finner du bifogat i mejlet.

Genomförandet av intervjuerna kommer att ske främst under vecka 11, men om du inte har möjlighet under vecka 11 fungera även vecka 12. Återkom gärna med förslag på datum och tid om du har möjlighet att delta.

Med vänliga hälsningar,

Louis Danha
a17louda@student.his.se

Louise Larsson
b18loula@student.his.se

8.3 Samtyckesformulär

Samtyckesformulär

Nedan ger du ditt samtycke att delta i en intervju som ligger till grund för vårt examensarbete. Läs igenom noggrant och ge ditt medgivande längre ned på sidan.

- Jag har läst den information jag mottagit kring studien.
- Jag har haft möjlighet att ställa frågor om studien.
- Jag är medveten om att jag som deltagare i undersökningen kommer att bli intervjuad och att detta spelas in.
- Jag är medveten att mina ord kan citeras i rapporten, på webbsidor och i andra publikationer från projektet under anonymitet.
- Jag är medveten om att alla svar jag lämnar kommer att anonymiseras och att svaren endast kommer att behandlas av intervjupersonerna.
- Jag är medveten om att jag när som helst kan lämna studien och att jag inte behöver förklara mina skäl till det.
- Om jag väljer att inte längre delta i studien kommer den information jag lämnat inte användas.
- Jag har fått tillräcklig med tid på mig att tänka igenom mitt deltagande, och jag samtycker därför till att delta i studien.

Ort och datum: _____

Underskrift (respondent): _____

Namnförtydligande: _____

Underskrift (Intervjuare): _____
Louis Danha

_____
Louise Larsson

8.4 Intervjuguide

Inledning

- Författarna till studien presenterar sig och ger information kring studien samt vad intervjun kommer att innehålla.
- Intervjupersonen får information om att hen kommer att vara anonym i arbetet och även om att kommunen kommer att anonymiseras.
- Intervjupersonen får frågan om det är okej att författarna spelar in intervjun. Information ges om att inspelningen endast kommer att användas för att författarna ska kunna transkribera intervjun.

Bakgrundsfrågor

- Vill du presentera dig?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
    - Har du erfarenheter från tidigare chefspositioner?

Huvudfrågor

- Vilka typer av strategiska beslut fattar du i ditt arbete?
    - Vad tänker du när du tänker långsiktiga beslut?
    - Vad kan du se för utmaningar med att fatta större långsiktiga beslut?
- Hur många personer är involverade i ett större beslut (genomsnitt)?
    - Om ni är flera som fattar beslut, hur ser sammansättningen ut då? Är det folk från olika eller samma sektorer/avdelningar?
- Skulle du kunna beskriva hur beslutsprocessen ser ut inom kommunen när ni ska fatta större/mer strategiska beslut från början till efter beslutet?
- Vad baserar du oftast dina beslut på? Var får du information kring beslutet från?
    - Litar du ofta på dina erfarenheter/magkänsla eller är det alltid ett grundligt arbete kring besluten?
    - Har det förändrats till följd av digitaliseringen?
- Ser du några stora skillnader kring hur beslutsunderlag hanterades för några år sedan jämfört med idag?
- Har ni något digitalt system för beslutsfattande?

    - Hur upplever du att digital teknik påverkar insamlandet av information kring beslut?
    - Upplever du att system underlättar i ert beslutsfattande i jämförelse med om ni inte skulle ha det?
- Märker du några skillnader i beslutsprocessen på hur det såg ut under exempelvis 2019 - innan covid-19 brutit ut?
- Finns det några utmaningar som du uppmärksammat kring beslutsfattandet till följd av digitaliseringen?

Avslutning

- Finns det något du vill tillägga som du känner att du inte fått sagt under intervjun?
- Tack för att du ställde upp! Vi kommer att skicka resultatet till dig när vi färdigställt vårt arbete.