

**En studie om att leda  
digitala transformationer i komplexa verksamheter:  
institutionella normer, fysiska rum och digitala verktyg**

Ylva Ekström  
Darek M. Haftor  
Johan Jansson  
Therese Monstad  
Anton Nyström  
Claes Thorén  
Henrik Åhman

Uppsala universitet  
2021-03-22

## Sammanfattning

Föreliggande rapport sammanfattar forskningsprojektet “*Att leda digital transformation av fysiska rum*” som genomförts av forskare vid Uppsala universitet i samverkan med tre partnerorganisationer: Uppsala stadsteater, Svenska Kyrkan, och en nordeuropeisk finanskoncern med huvudkontor i Sverige; projektet samfinansierades av Vinnova under åren 2019-2020. Projektets syfte var att utveckla kunskap om, och verktyg för förståelse av, hur det fysiska rummet och dess digitalisering påverkar interaktionen mellan aktörer bland annat med avseende på kommunikation, tillit och legitimitet. Projektet har genomförts som en komparativ studie av dessa tre tämligen skilda organisationer, som kommit olika långt i relation till digital transformation av deras respektive verksamheter. Forskarna har genomfört intervjuer och observationer på de tre partnerorganisationerna samt gemensamma och organisations-överskridande diskussioner och analyser vid ett flertal workshoppar, där såväl forskare som representanter från partnerorganisationerna deltagit. Rapporten presenterar resultat i form av beskrivningar av specifika situationer i respektive partnerorganisation med betoning på digitaliseringsprocesser med direkt inverkan på det fysiska rummet och de utmaningar som detta leder till. Vidare presenteras analyser och insikter i relation till utmaningarna som digitaliseringen kan ge upphov till och generella, normativa rekommendationer för att vägleda organisationer genom digitala transformationsprocesser. I analysen har framför allt institutionella logiker tillämpats som teoretiskt perspektiv. Studien påvisar betydelsen som de fysiska platserna (t.ex. kontor, scen) utgör för skilda verksamheter, och att användningen av digitala verktyg med syfte att eliminera användningen av fysiska platser kan ge upphov till oförutsedda konsekvenser.

# Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
Bakgrund	5
2. Studieansats	7
Teoretisk utgångspunkt	9
3. De studerade verksamheterna	10
Verksamhet 1: Teatern	10
Situationsbeskrivningar	11
Analyser	14
Rekommendationer	17
Rekommendationer:	18
Reflektioner: vidare studier	18
Verksamhet 2: Banken	20
Arbetsmetod	20
Situationsbeskrivningar	20
Faktorer som påverkar kundens val av kanal för interaktion med banken: komplexitet, erfarenhet, förtroende	20
Den nya rollen för banken som lärare i hanteringen av digitala verktyg	22
Företagsbank gentemot SME	24
Ett kontorsteam bemannar två (tre) fysiska kontor	25
Den digitala utvecklingen begränsas av kontorsmöbler och tillgänglig digital teknik	26
Analys	27
Kundens val av kanaler för att interagera med banken	27
Den digitala marknadslogikens inverkan på såväl professionslogiken som kundens interaktion med banken	28
Fysiska vs digitala möten/platser	29
Rekommendationer	31
Verksamhet 3: Svenska kyrkan	32
Fallstudiens metodik och datainsamling	33
Situationsbeskrivningar	34
Dopanmälan	34
Facebookförsamlingen	35
Den påskyndade digitaliseringen: kyrkans verksamhet under pandemin	37
Analyser	39
Logikerna och digitaliseringen	40

Performativitetens betydelse	41
Rekommendationer	42
4. Gemensamma insikter	43
Institutionslogiker	43
Upplevda interaktionsmöjligheter	44
Roll- och normförskjutningar	47
Det fysiska rummet talar	47
5. Gemensamma rekommendationer	48
6. Ett verktyg för stöd av verksamhetsutveckling	50
7. Utvärdering - kontinuerlig och sammanfattande	52
8. Avslutande reflektion	53
Referenser	55

# 1. Introduktion

Följande dokument avrapporterar resultatet från forskningsprojektet “*Managing the digital transformation of physical space*” (Att leda digital transformation av fysiska rum), förkortat “TROPHY”. Denna introduktion förser läsaren med bakgrunden till projektet, dess syfte och mål, samt en kort översikt av hela rapporten.

## Bakgrund

Den här studien undersöker hur digitalisering påverkar organisationer vars kärnverksamhet har en stark koppling till, eller är särskilt beroende av, det fysiska rummet. Ända sedan digitaliseringen var i sin linda i mitten av 90-talet har digitala artefakter ersatt fysiska artefakter i olika sammanhang. Ett tidigt exempel på detta är tidningsbranschen som kunde börja förmedla nyheter via webben i stället för i pappersform. En digital kanal som ersätter en fysisk kanal, och en fysisk produkt. Runt millennieskiftet påbörjades stora digitaliseringsinitiativ på nationell skala där konsultfirmor i IT-branschen hjälpte traditionella företag att modernisera arkiv med pärmar, mappar och papper till datoriserade databaslösningar. Databaser effektiviserade, sparade plats och ökade tillgängligheten.

När vi nu befinner oss i 2000-talets andra decennium, har vi också trätt in i vad som kallas det digitala samhället, eller kunskapssamhället, där initiativ som digitaliseringskommissionen har förespråkade digitalisering av de flesta grundläggande samhällsfunktionerna: skola, bank, sjukvård, bibliotek, detaljhandel, och kulturkonsumtion som musik, film och TV. Digital utveckling är 2020-talets självklara innovation som ska göra samhället och dess medborgare mer hållbara, demokratiska, jämställda och delaktiga. Samtidigt som digitalisering associeras med dessa entusiastiska, utopiska lovord, finns det organisationer vars digitalisering inte är lika självklar, även om den upplevs som alltmer nödvändig: Organisationer som är beroende av rummet; organisationer som hämtar sin legitimitet i och omkring det fysiska mötet och den fysiska upplevelsen. Här ställs digitaliseringens effektivitet mot det fysiska mötets meningsfullhet och “multitasking” mot “singletasking”. Kort sagt: det digitala ställs mot det analoga.

“Digitalisering” är för närvarande ett av de mest populära uttrycken inom organisationsutveckling och utgör temat för mängder av professionella konferenser, tidskrifter, och konsulterbjudanden (Horoshko, Horoshko, Bilyuga, & Horoshko, 2021; Ritter & Lund Pedersen, 2020; Rubino, Vitolla, Raimo, & Garcia-Sanchez, 2020). Digitalisering diskuteras idag i ledningar för de flesta organisationer, såväl privata som offentliga. Generellt sett handlar digitalisering om en organisations användning av digitala verktyg för att bedriva verksamhet. Begreppet “digital transformation” förekommer ofta i samband med att man diskuterar digitalisering som en förändringsprocess, och refererar till den genomgående organisationsförändring som kommer som en direkt konsekvens av

digitalisering. Under 2020 kom EU:s medlemsländer överens om ett återstartspaket med titeln “Next Generation EU”, i kölvattnet av coronapandemin. För Sverige handlar det om cirka 40 miljarder kronor, varav 8 miljarder är öronmärkta för olika satsningar på digitalisering.

Motiven till att satsa på digitalisering varierar förstås samtidigt som vi vet från tidigare forskning att vissa gemensamma nämnare finns, bland annat att (i) förses med högre grad av service, såväl internt som externt, att (ii) reducera kostnader och därigenom öka produktiviteten, samt att (iii) innovera nya erbjudanden, både produkter och tjänster. I The Project Management Institute (PMI):s årliga rapport “Pulse of the Profession” från 2017 står att läsa att hela 28% av strategiska satsningar på digital transformation misslyckats. Digitaliseringens fördelar uteblir när stora digitaliseringsprojekt strandar, överskrider budget, inte lyckas uppfylla planerade mål, eller medför oönskade effekter. Tidigare forskningsstudier kring digitaliseringsprojekt menar att ledning av genomförandet av digitala transformationer av verksamheter är utmanande (Majchrzak, Markus, & Wareham, 2016; Vial, 2019).

Den kanske mest uppenbara konsekvensen av digital transformation kan ses i sambandet mellan en organisations användning av fysiska rum (kontor, lager, kundmottagning) och införandet av digital teknik. På ytan kan det vara enkelt att dra slutsatsen att användning av digital teknik suddar ut gränserna mellan kontoret och hemmet, och mellan arbetstid och fritid: att individer och verksamheter kan komma åt information och digitala tjänster oberoende av det fysiska rummet. Till exempel behöver vi inte längre besöka en butik för att handla, besöka vårdcentralen för att få en diagnos och ett recept, och vi behöver inte åka till universitetet för att delta i en föreläsning. Även om denna något generaliserande föreställning återger en viktig potentiell nyttoeffekt av digitalisering så riskerar den att underskatta det potentiella mervärde som de fysiska rummen ändå erbjuder för en del organisationer och organisationsformer: Egenskaper, erfarenheter och erbjudanden som inte uppenbart kan ersättas eller förstärkas genom digital transformation – till exempel besök på en teater, eller en nöjespark såsom Liseberg eller Gröna lund. Forskningen har uppmärksammat att användningen av digitala verktyg för att minska beroendet av att befinna sig på specifika fysiska platser måste göras eftertänksamt, eftersom en sådan substitution kan göra att en verksamhet tappar mervärden som den inte vill bli av med, till exempel god sammanhållning bland anställda, tydlig geografisk gräns mellan arbetstid och fritid (när jag befinner mig i den här byggnaden är jag en del av en yrkeskår eller profession) och ett gynnsamt affärsklimat för långsiktiga kundrelationer. Denna relation mellan pågående digitaliseringsinitiativ och en organisations identitet, profession och hur man använder sig av fysiska rum för att bedriva sin verksamhet var föremål för det aktuella forskningsprojektet *Managing the Digital Transformation of Physical Space (TROPHY)*.

Projektets uttalade syfte var att utveckla kunskap om, och verktyg för förståelse av, hur det fysiska rummet och dess digitalisering påverkar interaktionen mellan aktörer bland annat med avseende på kommunikation, tillit och legitimitet. Projektet genomfördes som ett samarbetsprojekt mellan fyra organisationer: forskare vid Uppsala universitet, samt tre partnerorganisationer som utgjorde studieobjekt: Uppsala stadsteater, Svenska Kyrkan, och en nordeuropeisk finanskoncern med huvudkontor i Sverige. Den statliga innovationsmyndigheten

Vinnova samfinansierade projektets genomförande under två år. Arbetet resulterade i beskrivningar av konkreta och specifika situationer i respektive partnerorganisation med betoning på erfarenhet av digitaliseringsprocesser med direkt inverkan på det fysiska rummet och de utmaningar som detta leder till. Valda delar av dessa beskrivningar analyserades för identifiering av insikter till de uppkomna utmaningarna som digitaliseringen kan ge upphov till och generella, normativa rekommendationer formulerades för att vägleda organisationer genom digitala transformationsprocesser. Dessa tre resultat kompletteras med ett omfattande erfarenhetsutbyte mellan partnerorganisationerna kring deras användning av fysiska rum, och pågående digitaliseringsprocesser.

Den här rapporten är strukturerad enligt följande: Kapitel 2 redogör summariskt för den metodologiska ansats som användes under projektet, bland annat avseende val av verksamheter, datainsamling, teoretisk bas, forskarteam, och avgränsningar. Kapitel 3 redogör för resultat från de tre partnerorganisationer som utgjorde studieobjekt. Resultaten är strukturerade i tre avsnitt som presenterar situationer, analyser och insikter från respektive partnerorganisation. Kapitel 4 förser läsaren med en sammanställning av de gemensamma insikter som samverkan och analys av de tre partnerorganisationerna gav upphov till. Kapitel 5 presenterar kort ett stödverktyg för verksamhetsutveckling när användningen av digital teknik anammas. Kapitel 6 beskriver hur projektarbetet kontinuerligt utvärderats för att kunna anpassas till rådande situationer och behov i syfte att nå målet med projektet. Kapitel 7 avslutar denna rapport med en diskussion och summering.

## 2. Studieansats

Studien som rapporteras här initierades i december 2018 och genomfördes under 2019 och 2020. Avrapportering av projektets resultat genomfördes under kvartal ett 2021. Idén till studien formulerades av representanter för en av de partnerorganisationer som deltog i projektet och utvecklades av forskarteamet som föreslog ett deltagande i studien för de två andra organisationerna. Alla de tre partnerorganisationerna uttrycker ett starkt behov av mer utvecklad kunskap om det fysiska rummets funktion och betydelse när dess verksamhet digitaliseras. Samtidigt som en sökning i forskningslitteraturen visade att det fanns förvånansvärt begränsat med relevanta studier publicerade.

Valet av de tre organisationerna styrdes av en önskan att genomföra en komparativ studie av tre tämligen skilda organisationer, i dess historiskt-institutionella bemärkelse samt avseende att de kommit olika långt i relation till digital transformation av deras verksamheter. Detta innebar att samma underliggande fråga styrde undersökningen av de tre olika organisationernas digitalisering av deras verksamheter, där fokus var på den roll det fysiska rummet spelar i deras respektive verksamheter och hur denna roll förändras och påverkas av digitalisering.

Givet den starkt begränsade befintliga forskning om temat för föreliggande studie, antog vi en explorativ studieansats med avsikt att upptäcka, lära och förstå vad som är och händer, och för att urskilja centrala distinktioner och kategorier. Forskarna påbörjade datainsamling med en *a-teoretisk* ansats, där organisationernas verksamheter identifierades först, vilket följdes av ett uppsökande och identifiering av specifika situationer. Dessa situationer manifesterar en digitalisering av verksamheternas användning av det fysiska rummet som samtidigt har gett upphov till särskilda situationer. Med "särskilda" situationer avses här situationer som gav upphov till uppmärksamhet t.ex. genom att problem uppstod eller att framgångar realiserades. Detta identifieringsarbete resulterade i a-teoretiska beskrivningar av situationer, vilka återges i nästa kapitel.

Därefter valdes en teoretisk bas som grund för att genomföra analyser med syftet att skapa insikter i valda avsnitt av situationsbeskrivningarna. Den teoretiska basen utgörs av teoribildningen Institutionella logiker (Thornton et al. 2013). Valet av denna teoribas motiveras dels av att förse studien med ett välutvecklat stöd för förståelsen av de inneboende normer som sociala företeelser skapar och använder sig av för att genomföra repetitiva verksamheter. Introduktion av digitala verktyg tenderar att 'bryta' mot befintliga institutionella normer och söker etablering av nya, vilket kan ge upphov till diverse konsekvenser. Antagandet här är att teorin om institutionslogiker är starkt relevant för de här studerade verksamheterna. En annan viktig egenskap hos den valda teoribasen är att den är relativt öppen att kombineras med diverse andra teoribildningar från olika discipliner, såsom psykologi, organisationsstudier, sociologi, ekonomi, historia och teknikanvändning.

Undersökningen av verksamheterna hos de studerade partnerorganisationerna genomfördes genom en kombination av datakällor, vilka inkluderade arrangerade studiebesök (3 st), observationer (+10 st), intervjuer (+100 st), workshops (8 st) som fokuserar på valda teman, och dokumentinsamling.

Forskarteamet bestod av sex forskare verksamma vid Uppsala universitet med följande discipliner representerade: människa-datorinteraktion, socialantropologiska studier av medier, organisationskommunikation, kulturgeografi, teknikens sociologi och teknikens organisation och ekonomi. Genomförandet av studien bistods under en termin av en masterstudent inom medie- och kommunikationsvetenskap.

Studiens centrala avgränsningar och begränsningar består dels av dess antagande syfte, av den explorativa (snarare än konkluderade) studieansatsen, av de valda organisationer och dess verksamheter som studerades, samt av det teoretiska ramverket som anammats för att tolka verksamheterna och generera insikter och rekommendationer.



## Teoretisk utgångspunkt

I arbetet med de studerade verksamheterna har forskarteamet gemensamt identifierat en teoretisk ram som har väglett analysen av det insamlade empiriska materialet. Här föll valet på institutionella logiker som perspektiv. Generellt hanterar institutionell teori frågor om hur institutioner påverkar samhällliga fenomen (Hodgson 2006). Med institutioner avses strukturer som påverkar 'de sätt som vi gör saker på' och kan kategoriseras som både formella (t.ex. lagar och regler) och informella (t.ex. normer och värderingar). Institutioner ses som stabila strukturer som ger normativa, kognitiva och reglerande förutsättningar för samhällen och socialt liv. Institutionell teori kan användas som ramverk för att studera hur dessa institutioner skapas, sprids, implementeras och anpassas, men också hur de kan fasas ut och inte längre är i bruk. Men även om institutioner ses som stabila och att det ofta finns ett samförstånd kring många institutioner på en samhälllig nivå så hanterar ett institutionellt perspektiv också de konflikter och sociala rörelser som kan leda till institutionell förändring (Thornton et al, 2013).

Ett mer specifikt perspektiv inom den institutionella teorin är det s.k. institutionslogiska perspektivet. I korthet är teorin om institutionella logiker baserad på fyra metateoretiska principer: social struktur och handling; materiella och symboliska institutioner; institutioner som historiskt betingade; samt flera nivåer för analys (Thornton et al 2012, Thornton & Ocasio 2008). Dessa principer låter oss förstå sambanden mellan aktör och struktur, samt hur individuella aktörer kan förändra och påverka de institutioner man är en del av. Institutionella normer är inbäddade i samhället och återspeglas i olika organisatoriska beteenden. Det ger möjligheten att svara på frågan varför individer i organisationer agerar som de gör för att anpassa sig till kontexten och/ eller skaffa sig legitimitet (Meyer & Rowan 1977:349; Thornton et al. 2012:24f). Thornton et al. (2012) ordnar logiker efter diskreta kategorier eller dimensioner (Berente & Yoo, 2012), som anger organiserande principer som formar preferenser och intressen. Exempel på dessa dimensioner är: rotmetafor, legitimitet, auktoritet och identitet, samt grunden för uppmärksamhet och strategi (Thornton et al., 2012).

I det institutionslogiska perspektivet urskiljs varje institutionsordning genom unika organiserande principer, praktiker och symboler vilka påverkar individers och organisationers beteenden. En institutionslogik utgör således en referensram som påverkar aktörens val vid meningsskapande (sensemaking) och de argument (eller 'vokabulär') som används för att motivera olika handlingar, känsla av jaget (self) och identiteter. De principer, praktiker och symboler som tillhör en logik formar vad som uppfattas som ett rationellt beteende. Det finns ingen exakt förståelse för hur många institutionslogiker som går att identifiera på samhällsnivå, men en grundläggande uppsättning består av följande idealtypslogiker: familj, religion, stat, marknad, profession, företag samt gemenskap (community). Relaterat till dessa idealtypslogiker finns en uppsättning egenskaper vilka i sin grundform anges som: grundläggande metafor, upphov till legitimitet, upphov till auktoritet, upphov till identitet, grundantagande för normer, grundantagande för uppmärksamhet, grundantagande för strategi, informella kontrollmekanismer, och ekonomiskt system.

### 3. De studerade verksamheterna

Detta kapitel presenterar studierna av de tre partnerorganisationerna, först teatern som följs av banken och avslutas med kyrkan, där ordningsföljden saknar betydelse. Varje studie har en liknande innehållsstruktur, där beskrivningen av a-teoretiska situationer återges först, följt av en teoridriven analys av valda delar av situationerna för att skapa insikter, och avslutas med normativa rekommendationer.

#### Verksamhet 1: Teatern

Uppsala stadsteater har varit en del av Uppsalas kulturliv och stadsmiljö sedan 1951 och är idag Sveriges tredje största stadsteater (efter Stockholm och Göteborg). Idag fungerar Uppsala stadsteater som en repertoarteater med fyra olika scener på vilka ca 18 egna produktioner samt ett antal svenska och internationella gästspel genomförs varje år. Repertoaren består av nyskrivet och klassiskt som har som målgrupp allt från vuxna till barn och ungdom. Årligen har Uppsala stadsteater en publik på ca 80 000 personer. En stor del utgörs av personer från Uppsalaregionen, men under det senaste decenniet har teatern stärkt sin position på den svenska teaterkartan och lockar även teaterpublik boende i Stockholmsområdet. I likhet med mycket annan kulturkonsumtion är en hög andel av publiken medelålders och uppåt och en majoritet är kvinnor. Samtidigt finns ett tydligt fokus på barn- och ungdomsteater med ett generöst utbud av teater riktade till skolungdom.

Uppsala stadsteater ägs till 100% av Uppsala kommun och drivs som ett kommunalt dotterbolag där Uppsala Stadshus AB utgör huvudorganisation. Uppsala stadsteater finansieras i huvudsak av Uppsala kommun, men även Statens kulturråd finansierar teatern genom Regionförvaltningen (Region Uppsala) i en s.k. samverkansmodell. Biljettintäkterna är också en viktig del i finansieringen.

Vid teatern arbetar årligen drygt hundra personer. Flera av dessa ingår i skådespelarensemblen men teatern har även medarbetare inom administration, teknik, mask, kostym, scenografi och produktion osv. Uppsala stadsteater organiseras utifrån flera avdelningar som hanterar de olika uppgifter som ska hanteras för att teatern ska uppfylla sitt huvudsakliga syfte, d.v.s. att "med egen ensemble och på annat sätt bedriva konstnärlig teaterverksamhet och därmed förenlig verksamhet". Organisationens teaterchef och VD har huvudansvar för både linjearbetet och den konstnärliga produktionen. Till sin hjälp i detta uppdrag har teaterchefen en VD-assistent (tillika dramaturg), administrativ avdelning samt kommunikationsavdelning som hanterar frågor som rör press, marknadsföring, PR samt biljettförsäljning.

Produktionen av föreställningar inbegriper en rad olika avdelningar så som teknik, kostym och dekor. Generellt kan organisationen liknas vid ett klassiskt 'organisationsträd'. Men viktigast för den konstnärliga produktionen är 'projektorganisationen'. Med det menas att varje uppsättning är ett eget projekt. I detta arbete delegeras projektorganisationen direkt av teaterchefen till i första hand ett konstnärligt team. Det konstnärliga teamet består ofta (men inte alltid) av extern kompetens och kan involvera regissör, scenograf, dramatiker och producent. Detta 'team' är ansvariga för den konstnärliga utvecklingen av en produktion. Inom ramen för en given budget har teamet till sitt förfogande teaterns tekniska kompetenser, tillverkningsavdelning samt ensemblen.

Uppsala stadsteater ligger centralt beläget i Uppsala, ett stenkast från tågstationen mot öster, och i nära anslutning till Stora torget och stadens citykärna åt väster. I teaterhuset ryms samtliga fyra scener, kontor samt delar av produktion/tillverkning. Dekorateljén och rekvisitalagret är utlokaliserade till lokaler strax utanför centrala Uppsala. De fyra scenerna är av olika karaktär och har plats för olika stor publik. Andra viktiga utrymmen på teatern är foajén som rymmer teaterrestaurangen, teaterbaren, kulturcaféet och en lokal som periodvis har använts som galleri. Dessa utrymmen utgör viktiga komponenter i hur åskådare och andra besökare upplever sitt besök i huset. Generellt sett utgör foajén en viktig faktor för att göra teaterhuset och teatern till en mötesplats för människor och kultur. Det är i foajén som publiken tas emot och välkomnas till föreställningarna i huset. Restaurangen och baren fungerar både som mötesplats före, under och efter föreställningar och i samband med andra arrangemang. Vid baren finns även en liten scen, som ibland kallas för teaterns femte scen, där externa artister eller teaterns egna skådespelare ibland underhåller gästerna.

Under pågående forskningsprojekt har stora delar av samhället drabbats av Coronapandemin. Kulturaktiviteter generellt har, i och med de restriktioner som införts, drabbats hårt. För Uppsala stadsteater innebar detta att man stängde ned all publik verksamhet i teaterhuset fr.o.m. 11 mars 2020. Man öppnade upp för begränsad publik i september 2020 då myndigheterna så tillät, men stängde igen 16 november och hade ännu inte öppnat vid författandet av denna rapport. Förutom radikala negativa aspekter som att inte kunna spela teater för en publik så har pandemin fått finansiella konsekvenser. I och med att föreställningar har fått ställas in och läggas ned har teatern tappat stora intäkter, men också kostnaderna har till viss del blivit lägre. Samtidigt har nedstängningen av teaterns publika aktiviteter lett till att Uppsala stadsteater tagit initiativ till en del nya aktiviteter för att upprätthålla kontakten med publiken, inte minst digitala.

## Situationsbeskrivningar

I det material som samlats in genom intervjuer med runt 20 medarbetare som representerar alla olika yrkeskategorier vid teatern under 2019 och 2020, är det i huvudsak två empiriska insikter som har slagit oss när vi har studerat Uppsala stadsteater med fokus på dess digitala transformation i relation till teaterns fysiska rum. För det första är det en insikt om hur idén om digitalisering har

hanterats med en viss skepticism inom organisationen. För det andra har teatern de facto genomfört omfattande digital transformation, både genom medvetna strategiska implementeringar och mer slumpmässiga processer. Dessa två insikter kan både ses som separata tendenser i materialet samtidigt som de är nära relaterade till varandra. Nedan presenteras materialet mer ingående.

Vår första empiriska insikt rör Uppsala stadsteaters reaktioner på och föreställningar om teaterns digitalisering. I nästan varje intervju vi genomfört på Uppsala stadsteater har de personer som arbetar där i olika yrkeskategorier uttryckt mer eller mindre skepsis i relation till digitaliseringen av teatern. I vårt arbete har vi funnit detta något paradoxalt då Uppsala stadsteater faktiskt har genomgått en långt större digital transformation än de verkar vara medvetna om. I våra intervjuer med medarbetare på teatern har vi bett varje individ att beskriva deras arbete och ansvarsområden på teatern och har då i nästan samtliga fall inkluderat någon form av digital aspekt av deras arbetsuppgifter. Dock, när vi avslutningsvis har ställt frågor om hur de uppfattar idén om teaterns digitalisering samt vad de tycker om detta har många ställt sig generellt skeptiska till denna idé. Anmärkningsvärt är t. ex. att flera respondenter refererat till en rapport från 2013 utgiven av Statens Kulturråd (“Digitaliseringen på scenkonstområdet”). Denna rapport genomfördes på uppdrag av Näringsdepartementet och kopplades samman med riksdagens it-politiska beslut om att främja Sverige som framstående i att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Rapporten lyfter fram frågor som t.ex. i vilken utsträckning offentligt finansierad scenkonst tillgängliggör sina produktioner till allmänheten via digitala kanaler och vilka hinder och möjligheter som finns för fortsatt utveckling på sådana områden. Just aspekterna av att digitalisera och tillgängliggöra digitalt som lyfts fram i rapporten verkar ha genererat ett starkt ifrågasättande från många. Särskilt har teaterns roll i det fysiska mötet belysts som viktigt och som oförenligt med digital publicering, d.v.s. att visa teater online. Så istället för att fungera som uppmuntrande har rapporten bidragit till en negativ attityd gentemot teaterns digitalisering. Ett intressant forskningsområde är således att analysera hur dessa negativa idéer om teaterns digitalisering har blivit performativa, d.v.s. gett utslag i den faktiska hanteringen av dessa frågor.

Även om teaterns grundläggande verksamhet består i en konstform som etablerades för mer än tusen år sedan så har teatern generellt genomgått stora förändringar och kommit att anpassas till det omgivande samhället både till form, innehåll och till teknologiska skiften. Detta gäller även anpassningen till och införlivandet av digital teknik inom teatern. I vårt empiriska material har vi kunnat identifiera ett antal digitaliseringsprocesser som har skett eller är pågående vid Uppsala stadsteater – både inom intern och extern kommunikation samt hur digitalisering har implementerats i den konstnärliga processen.

För det första, intern kommunikation och administration präglas idag av användandet av digitala kanaler och verktyg. En teater är en komplex organisation där många olika personers schema (för aktiviteter och sysslor) ska kombineras med varandra och med olika avdelningars scheman. Detta är ett komplext och tidskrävande arbete som traditionellt genomförts analogt. Idag underlättas detta arbete i och med att teatern använder flera olika administrativa verktyg för att organisera frågor som har med budget, lön och schemaläggning att göra. Den interna kommunikationen består av ett

komplext system av möten i olika skeden av produktionen. Dessa möten kompletteras i hög grad idag av digital kommunikation (mobiltelefon, e-post, etc.).

För det andra, teater beskrivs av de flesta respondenterna som det fysiska mötet mellan skådespelare och publik och kan därmed beskrivas som en i all väsentlighet analogt möte. Medan de grundläggande formerna för teater framstår som intakta så har dock stora delar av infrastruktur och produktionshjälpmedel digitaliserats i hög utsträckning. Med andra ord är en uppsättning på Uppsala stadsteater idag är en blandning av analoga och digitala element. Ljud, ljus, delar av rekvisita och scenografi är utgjorts av digitala verktyg och tekniker. Ljus och ljud styrs genom digital programmering och det är inte ovanligt att t.ex. digitala skärmar används för att förmedla/förstärka de kontexter och budskap som framförs på scenen. En viktig aspekt av teaterns digitalisering är hur det effektiviserar förändringen av scenrummet. Tidigare var det i första hand scenarbetare som flyttade på dekorer, ändrade scenbelysningens kulör eller mixade ljudet på scenen. Idag utförs det arbetet i betydligt högre grad av digitala hjälpmedel. Ytterligare en aspekt som effektiviserar genom digitala verktyg är den logistiska planeringen av de utrymmen som teatern har till förfogande. Teaterns utrymmen är begränsade och det är inte möjligt att förvara t.ex. scenografi till allt för många uppsättningar. Inte minst har införandet av repertoarteater (d.v.s. att man kan spela flera olika uppsättningar under samma period) underlättats av tillgången till effektiva digitala planeringsverktyg.

För det tredje, även extern kommunikation och kontakten med publiken och besökare har genomgått omfattande digital transformation. Till exempel har teaterns biljettförsäljning traditionellt skett främst genom fysisk försäljning vid teaterns biljettkassa. Detta förändrades radikalt i och med att ett nytt digitalt biljettförsäljningssystem upphandlades 2017. Även om viss försäljning på nätet fanns på teatern även tidigare, var detta nya biljettsystem bättre anpassat för digital försäljning. En tydlig strategi som har förts under de senaste åren har varit att styra över den externa kommunikationen till digitala kanaler. En betydelsefull och tydlig/synlig del i processen att digitalisera den externa kommunikationen har varit att avskaffa den traditionella programtidningen. Detta har varit ett både omfattande och delvis existentiellt arbete då programtidningen har varit själva noden i teaterns kommunikationsarbete. Idag sker teaterns externa kommunikation i huvudsak genom digitala kanaler som webbsida, blogg, podd och sociala medier (framförallt Facebook och Instagram). Tillgången till verktygen i sociala medier, bloggar och poddar etc. gör det möjligt att fördjupa kommunikationen och analys av innehåll och tematik. Social media medför även en potential för dialog och kommunikation direkt med teaterns publik. För de enskilda uppsättningarna och i relation till teaterns hela repertoar har digitala verktyg en förmåga att förstärka upplevelsen (t.ex. genom att förse publiken med information om pjäsen både innan, under och efter själva besöket vid teatern). På samma sätt kan digitala verktyg förlänga upplevelsen bortom teaterbesöket. Ett väl genomtänkt samspel mellan det analoga/fysiska och det digitala är dimensioner som kan skapa mervärde.

De digitala kanalerna är dock resurskrävande på så vis att de kontinuerligt behöver förses med nytt material för att inte verka 'livlösa'. Även om väsentliga delar av den externa kommunikationen

idag sker via digitala kanaler och verktyg utgör traditionell eller analog kommunikation fortfarande en betydelsefull del för att teatern ska kunna skapa meningsfulla relationer med sin publik. Flera respondenter menar att den viktigaste marknadsföringen av deras verksamhet sker när publiken tar med sig upplevelsen från en föreställning och berättar om den för vänner och bekanta. De menar att den typen av kommunikation inte kan ersättas av nyhetsbrev och meddelanden i sociala media.

## Analys

Med utgångspunkt i det institutionslogiska perspektivet har vi identifierat fyra relevanta institutionella logiker som relaterar till verksamheten på Uppsala stadsteater, och som -menar vi - formar teaterns arbetssätt och digitala transformation. Dessa institutionella logiker är konstnärslagiken, marknadslogiken, organisationslogiken samt public service-logiken.

**Konstnärslagiken** utgår inom teatern från dess konstnärliga kärnverksamhet, dvs att producera och spela teater av hög konstnärlig kvalitet. Denna logik är i många avseenden en dominerande logik inom Uppsala stadsteater, liksom inom teaterverksamhet i stort. Den konstnärliga lagiken kopplas dock inte endast till den konstnärliga ensemble av skådespelare som står på scen, utan till alla de olika konstnärliga hantverksskrån som deltar i produktion och framförande av teaterföreställningar. Konstnärslagikens centrala aktörer är således alla de olika medarbetare anställda vid teatern eller inhyrda för en specifik produktion (konstnärliga team), som var och en med sin specialkompetens behövs för att teaterproduktionen rent konstnärligt ska kunna fungera, t ex skådespelare och regissörer, scenografer och rekvisitörer, maskörer och kostymtecknare, scenbyggare och ljud-och ljus tekniker osv. Alla dessa förkroppsligar denna logik när de tillsammans strävar mot att uppfylla teaterns huvuduppdrag att producera och framföra förstklassig teater av konstnärligt hög kvalitet och att genom detta skapa upplevelser för publiken. I uppdraget ingår också att bidra till bevarandet av den dramatiska scenkonsten som kulturarv samt att samtidigt utveckla scenkonsten. Förutsättningarna för att kunna uppfylla dessa professionella uppdrag är flera.

För att kunna producera och spela teater av konstnärligt hög kvalitet krävs att alla de medverkande professionerna har sina respektive specialkompetenser, relevant utbildningsbakgrund och erfarenhet. Att Uppsala stadsteater på senare år har tillskansat sig (byggt upp) ett gott kulturellt renommé inom kultur-och teatersverige utgör en viktig förutsättning för att kunna attrahera både tillsvidareanställda och frilansande skådespelare och regissörer och andra konstnärliga professioner med gott renommé. Uppsala stadsteaters geografiska lokalisering i just Uppsala är en ytterligare viktig förutsättning för att inte bara kunna vara en attraktiv konstnärlig arbetsplats med gott renommé, utan också en tillgänglig arbetsplats för de stora delar av den svenska scenkonstelitens som finns på pendlaravstånd i Stockholm. I vårt empiriska material benämns Uppsala stadsteater flera gånger en 'pendlarteater'. Vidare tycks en ytterligare förutsättning för den konstnärliga lagiken vara just mötet med publiken. Detta eftersom det är just den interaktion som uppstår i detta möte som värderas utifrån den konstnärliga lagiken. Lagiken värderar förvisso

konstnärligt hantverk och 'art for arts sake', men det är i mötet med publiken som värderingen äger rum, på scenen i det fysiska teaterummet. Detta blir tydligt i relation till det motstånd som vi i många av våra intervjuer har mött emot idén om digitaliseringen av teatern, som uttrycks utifrån en konstnärlig logik, och som också ställts på sin spets under Coronapandemin. Den konstnärliga logiken erhåller sin legitimitet genom i stort sätt samma aspekter som utgör verksamhetens professionella förutsättningar, dvs att de medverkande professionerna har konstnärlig utbildning, rätt kompetens, gedigna erfarenheter. Men också genom att de kompetenser som anställs eller anlitas vid Uppsala stadsteater har ett gott renommé i branschen och i kultursverige i stort. Framgång inom denna logik är inte enkelt mätbar då det är just kvalitet som är målet. Men till viss del mäts framgång genom den interaktion som uppstår med publiken; att de applåderar eller skrattar under föreställningen eller ger återkoppling i form av brev, insändare eller kommentarer i sociala medier efteråt. Till viss del kan den sägas mätas även genom fullsatta salonger även om detta inte är en förutsättning för framgång, men snarare än att värdera de monetära intäkter som en fullsatt salong genererar, är det snarare ett mått på att ryktet om den förstklassiga föreställningen av hög konstnärlig kvalitet ha spritts. Det är också av betydelse vilka som sitter i publiken, liksom vilka som uttalar sig om föreställningens kvalitet och teaterupplevelsen i efterhand - bra recensioner i medier med högt kulturellt kapital är ett, av få, mätbara mått på framgång inom den konstnärliga logiken.

**Marknadslogiken** utgår från idén om att maximera det ekonomiska utfallet av teaterns verksamhet. Det som värderas är höga publiksiffror och framgång mäts i kvantitativa enheter där t.ex. antal sålda biljetter utgör en sådan måttstock. Uppdraget att sälja fler biljetter och synlighet ligger naturligtvis på hela teatern, inte minst genom de direktiv som återfinns i uppdraget från teaterns huvudman, d.v.s. Uppsala kommun. Men en central aktör för detta uppdrag är kommunikationsavdelningen som har som prioriterat område att marknadsföra teatern och de föreställningar som sätts upp. Förutsättningarna att kunna sälja biljetter till teatern är flera. Teaterns marknadsposition relaterar till teaterns relativa position i en lokal, regional och nationell hierarki där Uppsala stadsteater under de senaste åren har erhållit en relativt väl framskjuten position också i en nationell kontext. Marknadspositionen är på samma gång relaterad till teaterns kulturella renommé även om dessa två aspekter inte överlappar (se t.ex. diskussionen under konstnärslogiken). En annan förutsättning för att kunna sälja fler biljetter har med hur teatern är organiserad att göra. Tidigare teaterchefen införde under 2010-talet s.k. repertoarteater vilket fört med sig att man bland annat kunnat öka antalet föreställningar som ges varje år. Samtidigt är det husets kapacitet i sig, d.v.s. antalet scener och publikkapacitet som sätter gränser för hur stor publik och hur många biljetter som kan säljas.

En viktig förutsättning som relaterar till teaterns marknadsposition är dess geografiska läge dels som residensstad i Uppsala län, men också dess närhet till Stockholm. Närheten till Stockholm, och teaterns roll som 'pendlar-teater', är inte bara relevant i relation till att kunna locka skickliga skådespelare till teatern utan utgör även en viktig komponent i publiktillströmningen. En typisk aktivitet inom marknadslogiken är framförallt den externa kommunikationen, d.v.s.

marknadsföring av föreställningar. Traditionellt har marknadsföringen gjorts i lokaltidningar och på reklamtavlor i Uppsala samt genom den programtidning som utkommit två gånger per år. I och med att extern kommunikation generellt har ökat i digitala kanaler har även teatern flyttat stora delar av sina kommunikationsstrategier till digitala kanaler. I samband med att programtidningen lades ned under hösten 2019 så sker i princip all extern kommunikation via hemsida och sociala media. Det kommunikativa arbetet sker även i viss utsträckning via uppsökande verksamhet. Utöver att endast förmedla information inom teaterns verksamhet och de föreställningar som ges kan den externa kommunikationen även sägas handla om att skapa efterfrågan, d.v.s. att utveckla behovet av att delta i kulturella aktiviteter hos befolkningen i Uppsala och närliggande geografiska områden. För att detta arbete ska fungera och vara effektivt krävs det att teatern har en hög grad av legitimitet. Denna legitimitet erhålls dels genom teaterns marknadsposition, men även genom dess kulturella renommé. En viktig aspekt av kulturellt renommé finns inte minst i det hus där teatern huserar, d.v.s. dess historik där teaterns så att säga 'sitter i väggarna'.

**Företags-/organisationslogiken** utgår från Uppsala stadsteater AB som kommunalt bolag som ägs till 100% av Uppsala kommun. Denna logiks organisatoriska tillhörighet är alltså Uppsala kommun där Uppsala stadsteater ingår i dess organisation som ett av flera kommunala bolag. En central aktör är således kommunen och specifikt den politiskt sammansatta styrelse vars viktigaste uppgifter är att tillsätta teaterchef/VD och att "tillse att teatern verkar inom uppsatta mål och de ekonomiska ramar som ges" (<https://uppsalastadsteater.se/om-teatern/om-oss/om-bolaget/>) och som även formulerar teaterns yttersta uppdrag. En annan central aktör är just teaterchef/VD som leder Uppsala stadsteater AB som bolag och har yttersta ansvar för verksamheten gentemot styrelsen samt personalansvar. En ytterligare central aktör är ekonomichefen och den administrativa stab som organiserar och administrerar arbetet inom bolaget, liksom producenterna som organiserar arbetet med varje enskild teaterföreställning och ansvarar för att respektive produktion håller sig inom de ekonomiska ramarna.

En typisk aktivitet inom den här logiken är det övergripande strategiska arbete som görs under ledning av teaterns bolagsstyrelse och som mynnar ut i teaterns konkreta uppdrag. Med utgångspunkt i detta övergripande strategiarbete är en annan typisk aktivitet budgetarbetet som VD/Teaterchef har yttersta ansvar för och som leds av ekonomichefen. Ytterligare typiska aktiviteter är allt administrativt arbete inom organisationen och planeringsarbetet inför varje spelår som VD/Teaterchef leder tillsammans med ledningsgruppen och som sedan genomförs av producenterna. Förutsättningarna för företags-/organisationslogiken är teaterns organisatoriska och administrativa struktur. En viktig förutsättning är att teatern organiseras genom väl fungerande kommunikation mellan teaterns olika avdelningar och personalkategorier, som i Uppsala stadsteaters fall framförallt tar sig uttryck i form av komplex mötesstruktur med framförallt fysiska möten i det fysiska teaterhuset. Även teaterhusets fysiska struktur spelar en roll som förutsättning för verksamheten utifrån denna logik. Legitimiteten i denna logik skapas i Uppsala stadsteaters relation till sin ägare och till styrelsen, genom att hålla uppsatt budget och att hålla deadlines i relation till premiären av varje planerad och uppsatt föreställning. Legitimitet på detta område kan



således sägas skapas genom att den kontinuerliga verksamheten löper på enligt plan, vilket också innebär att teaterhuset hålls öppet. Det är i huvudsak monetära intäkter som värderas utifrån företags-/organisationslogiken och framgång mäts genom att Uppsala stadsteaters årliga budget hålls.

**Public service-logiken** utgår från det mer generella uppdrag som teatern har på lokal, regional och nationell nivå att bland annat skapa tillgänglighet till kulturupplevelser (underhållning/rekreation) samt att stärka förståelsen för samhällliga och samhällsgemensamma värden och processer, t.ex. demokrati. Centrala aktörer för att formulera dessa uppdrag är stat, kommun och kulturinstitutioner såsom Statens kulturråd. På samma sätt utgår public service-logiken geografiskt från de nivåer som ger direktiv för deras verksamhet. Typiska aktiviteter för denna logik är i huvudsak teaterns kärnverksamhet d.v.s. att producera teater. Men det handlar på ett mer generellt plan om att producera 'kultur'. En typisk aktivitet inom denna logik är den omfattande skolteaterverksamhet som Uppsala stadsteater traditionellt och fortfarande idag ägnar sig åt och prioriterar. Dessa aktiviteter omfattar även teaterns uppsökande verksamhet. Det handlar på ett generellt plan om att 'fostra' ny teaterbesökare. Förutsättningar för denna public service-logik utgår egentligen helt från det politiska sammanhang vari uppdrag och resurser förhandlas. Då det är kommunala och statliga skattemedel som i huvudsak finansierar teaterns verksamhet är de också beroende av hur uppdraget formuleras. Dessa uppdrag är en förlängning av den politiska vilja som finns bakom uppdraget. Således är denna dimension potentiellt sårbar för maktskiften och politiskt skilda värderingar av kultur generellt och kulturens uppdrag i samhället. Det som värderas inom public service-logiken är frågor som rör kultur och demokrati. Dock är detta en dimension som är svår eller omöjlig att mäta på ett kodifierat och uttalat sätt. Framgång, i den mån den kan 'mätas', kan t.ex. mätas i ökat teaterintresse, men också allmänhetens förståelse och uppskattning av kultur i allmänhet och teater i synnerhet. Denna logik hanterar även frågor som har att göra med demokratiska aspekter av teater, som i sin tur är kopplat till aspekter av tillgänglighet. Kopplat till detta är frågor rörande legitimitet av vikt. Legitimitet på detta område skapas genom t.ex. förtroendekapital i det omgivande samhället, mer specifikt förtroendekapital från de lokala/regional/nationella organ/institutioner som finansierar deras verksamhet samt då det politiska styret. Effektiviteten i det kommunikativa arbetet som ligger till grund för public service-logiken är också beroende av hur teaterns förtroendekapital inom kultursfären är positionerat.

## Rekommendationer

I den mån det är möjligt att formulera rekommendationer utifrån ett inhämtat empiriskt material är det av yttersta vikt att dessa utformas med förståelse för den kontext som respektive organisation befinner sig i samt de resurser som finns till förfogande och de befogenheter som har mandat att utöva. Nedan tar vi upp ett antal punkter som kan vara värda att fundera över i det fortsatta arbetet med Uppsala stadsteaters digitalisering. Punkterna är framtagna som ett resultat av den case-beskrivning och analys som har presenterats i ovan. Också viktigt att poängtera är att de rekommendationer vi formulerat nedan inte ska uppfattas som entydiga uppmaningar – de bör

snarare ses som en utgångspunkt för fortsatt dialog och diskussion inom organisationen och med externa parter.

#### Rekommendationer:

- Se bortom den mest omedelbara förståelsen av digitalisering (d.v.s. en generell skeptisk hållning) för att lyfta fram och analysera digitaliseringens potentiella konsekvenser för teatern. I detta ingår också att göra de olika digitaliseringsprocesser som de facto ägt/äger rum inom Uppsala stadsteater synliga internt.
- Synliggöra olika logiker (konstnärlig, marknad, organisation/administration och public service) inom organisationen och eventuella spänningar/konflikter mellan dem, för att dels nå förståelse för olika positioner/kontexter, dels kunna lyfta fram, analysera och potentiellt dra nytta av de rollförskjutningar som digitaliseringen av teatern ger/skulle kunna ge upphov till.
- Utarbeta strategier för att mer systematiskt hantera digitalisering på kort och lång sikt. Inkludera medarbetarna från teaterns olika avdelningar för att redan i strategiarbetet synliggöra potentiella strukturella överlappningar och rollförskjutningar.
- Tydliggöra den interna kommunikationens roll för organisationen. Teaterns verksamhet består av ett komplext system av formella och informella möten. Här finns det utrymme att reflektera och analysera behovet av och möjligheten till fysiska och/eller digitala möten. Inte minst har situationen under Coronapandemin accelererat både behovet och omvandlingen av teaterns mötesstruktur - dra nytta av den situationen och den "påtvungade" digitaliseringen för att utvärdera det fysiska vs det virtuella rummets betydelse för olika aktiviteter.
- Tydliggöra den externa kommunikationens roll för organisationen. Den externa kommunikationen bör utmanas att anta ett tydligare helhetstänkande, d.v.s. att involvera hela den komplexa logik som teatern utgör. Fundera även i termer om att luckra upp gränsen mellan och tydligare integrera extern och intern kommunikation.
- Coronapandemin har inneburit att flera olika digitaliseringsprocesser har initierats, ofta med kort starttid och leverans. Dessa bör utvärderas och följas upp för att utreda vilka initiativ som kan/bör behållas och vidareutvecklas.

#### Reflektioner: vidare studier

Sammanfattningsvis har användandet av det institutionslogiska ramverket bidragit till att identifiera de underliggande logiker som påverkar verksamheten vid Uppsala stadsteater. Vidare har detta ramverk hjälpt oss att både identifiera och till viss del tolka några av de spänningar som vi tyckt oss skönja inom teatern och som kan tolkas som sprungna ur just institutionella logiker. Vi ser det som intressant, men också väldigt utmanande, att fyra så förhållandevis starka institutionslogiker samspelar under samma tak i en relativt liten organisation.

Traditionellt skulle man kunna tänka sig att den konstnärliga logiken och public-servicelogiken kan ha varit dominerande inom en institutionsteater som Uppsala stadsteater, som får stora delar av sina intäkter genom kommunala och statliga bidrag och således inte bara förväntas ägna sig åt

konsten för konstens skull utan även har ett public service-uppdrag att tillgängliggöra kultur. Samtidigt har det på en samhällelig nivå skett förskjutningar i riktning mot både ett ökat marknadslogiskt perspektiv och en ökad organisations- eller företagslogik. Den generella 'marknadisering' som skett inom kulturfären har inte heller undgått Uppsala stadsteater med påföljd att t.ex. varumärkesbyggande etableras som en betydelsefull praktik och ökad publiktillströmning är en explicit del i styrelsens arbete. Denna process har med stor sannolikhet accentuerats genom att teatern idag är ett helägt kommunalt bolag. Till det går även att påföra en generell trend inom inte minst offentlig verksamhet (t.ex. omsorg och utbildning) vilken har fått ökade administrativa krav och genomgått byråkratisering under det senaste decenniet.

På ett generellt plan framstår det som att den konstnärliga logiken och public servicelogiken har lättare att kommunicera med varandra. Dessa logiker ligger närmare varandra i t.ex. vad som värderas och hur legitimitet etableras. På samma sätt går det att argumentera för att marknads- och företagslogiken kommunicerar med varandra. Det finns flera orsaker till det, men en framträdande faktor är naturligtvis att det i relation till dessa två logiker i högre grad går att finna mätbara variabler som ett mått på framgångsrika strategier. Utmaningen för organisationer är att det uppstår spänningar och konflikter mellan dessa logiker vilka i värsta fall hämmar aktiviteter och initiativ, men som också kan underlätta nödvändigt och önskvärt förändringsarbete.

En generell iakttagelse vi gjort i det empiriska materialet är att det finns en skepsis mot digitaliseringen som fenomen och hur den potentiellt kan komma att förändra teaterns verksamhet i grunden. Denna skepsis (eller rädsla) ska kanske ställas i relation till vilka begrepp och processer som har kommit att associeras med digitalisering, vilka i hög grad ligger i linje med en marknadslogisk vokabulär t.ex. ökad effektivisering och automatisering. Det utmanar på flera sätt de grundläggande värderingar och arbetsätt som värnas på teatern såsom konstnärlighet, reflektion, gemenskap och hantverksskicklighet. I relation till digital transformation kan det skönjas en förskjutning mot en ökad marknadslogisk styrning. En tolkning skulle kunna vara att den uttalade skepsis mot digitalisering av teatern, och som tidigare diskuterats, grundar sig i att digitaliseringen av teatern uppfattas som ett marknadslogiskt påfund, utan hänsyn till värderade egenskaper som konstnärlig kvalitet. Digitalisering som idé kan således uppfattas som ett hot mot den konstnärliga logiken. I vårt empiriska material från Uppsala stadsteater ser vi exempel på hur digitaliseringen bidrar till institutionella överlappningar och rollförskjutningar. Detta leder, naturligtvis, till friktion och potentiella konflikter, men kan även bidra till att de olika logikerna bättre kan prata med varandra.

De institutionella överlappningar och rollförskjutningar som den digitala transformationen har medfört för teatern riktar ljuset mot en viktig aspekt av institutionslogiker vilken försöker hantera länken mellan strukturella system och individuellt aktörskap (agency). Teorin om institutionslogiker ger ett verktyg för att förstå t.ex. vilka strukturer/logiker som en enskild medarbetare styrs av, men den visar även hur enskilda medarbetare i denna institutionella komplexitet kan få nya roller och agera som institutionella entreprenörer.

I relation till detta går det generellt att säga att den Coronapandemi som härjat i samhället under den period vi studerat Uppsala stadsteater starkt har påverkat flera digitaliseringsprocesser på teatern. I vissa fall har konsekvenserna av Coronapandemin accentuerat och accelererat redan tidigare påbörjad digital transformation och i andra fall har den satt igång helt nya processer. Samtidigt har Coronakrisen fått stora delar av verksamheten att stanna av och utvecklingsprojekt har fått avbrytas.

Coronakrisen kom dessutom mitt i denna studie att ställa dessa frågor på sin spets när det inte längre blev möjligt att spela teater på traditionellt vis, d.v.s. i direkt interaktion mellan skådespelare och publik. Flera initiativ, dels på Uppsala stadsteater, men också i större omfattning på teatrar runt om i landet, till att dels anpassa pågående och planerade uppsättningar till ett online-format, men också till att producera uppsättningar direkt för online-format. Flera aspekter av digitaliseringen av teatern har med andra ord hanterats mer aktivt under 2020 på grund av Corona och det ska bli intressant att följa Uppsala stadsteater genom detta arbete för att sedan kunna följa upp och analysera vilka eventuella nya digitala grepp och initiativ som får leva kvar även när de mest akuta konsekvenserna av Corona har lagt sig.

## **Verksamhet 2: Banken**

Banken som ingår i denna studie är sedan lång tid tillbaka väletablerad i Sverige och tillhör den traditionella bankbranschen. Under årens lopp har banken genomgått fusioner och andra typer av sammanslagningar och förändringar. Bankens huvudkontor ligger i Sverige och verksamhet bedrivs i hela landet, men banken har också betydande närvaro i flera europeiska länder. Banken har över 10 000 anställda och flera miljoner kunder, såväl privata- som företagskunder, världen över.

### **Arbetsmetod**

Situationsbeskrivningarna bygger på material insamlat under 2019-2020, genom observationer på fem bankkontor i två svenska städer, möten och workshoppar med bankens personal och övriga partnerorganisationer, samt 22 personliga intervjuer med bankpersonal i olika, för studien relevanta, roller och positioner.

### **Situationsbeskrivningar**

Faktorer som påverkar kundens val av kanal för interaktion med banken: komplexitet, erfarenhet, förtroende

När en individ planerar att införskaffa en kapitalvara, t.ex. en bil, båt, lägenhet eller hus, söker hen vanligen kontakt med en bank för att låna pengar för att kunna betala för inköpet. I många decennier har den konventionella ansatsen i Sverige varit att en bankkund som önskat ett nytt banklån ringt sin bank eller besökt ett bankkontor för att boka ett möte med en bankrepresentant där behovet av lånet meddelats, diskuterats och de formella papperna har fyllts i och signerats. Ofta innebar denna process att kunden genomförde flera fysiska möten vid kontoret. Kunden meddelade sitt behov vid ett möte, banken meddelade lånevillkor vid ett annat och eventuellt efterfrågade ytterligare information som kunden sedan förmedlade vid ytterligare ett möte tillsammans med en signerad ansökan. Ibland genomfördes flera förhandlingsmöten, där bl.a. villkoren för lånet diskuterades. Ofta blev banklånet beviljat, i vissa fall inte. Denna låneprocess kunde ta flera veckor och t.o.m. månader. Det var inte ovanligt att processen kunde omfatta ett tiotal kundbesök vid bankens kontor. Även om denna och liknande processer fortfarande förekommer, används i allt större utsträckning och omfattning en interaktion mellan en kund och banken som inte omfattar fysiska besök till ett bankkontor. Istället används andra kanaler, såsom t. ex. telefon, video, webbsajt-förmedlade formulär, e-post, app-baserade informationsförmedling, inklusive dedikerad tjänst för identifiering av individen (BankID). Detta innebär att hela låneprocessen kan genomföras utan kundens fysiska besök på ett kontor. Det är dock fortfarande vanligt att låneprocessen omfattar en kombination av fysiska och digitala interaktioner mellan kund och bank.

Banken som deltar i denna studie använder två principer som vägleder bankens tillvägagångssätt för interaktionen med sina kunder. Dessa är (1) ambitionen att erbjuda kunden digitala kanaler som förstahandsval (s.k. ”digital first”) och (2) att kunden har rätt att välja den eller de kanaler som passar hen bäst för en given situation (”customer’s choice”). En central fråga i detta sammanhang är: *vad är det som avgör kundens val av tillvägagångssätt för interaktionen med banken?*

Banken genomför kontinuerligt mätningar av hur dess olika kanaler används och av vem, där t.ex. data visar att en genomsnittlig kund numera fysiskt besöker ett bankkontor en gång vart sjunde år. När de nya principerna för kundbemötande implementerades förväntade sig banken till att börja med att majoriteten av de yngre kunderna, den s.k. ”digitally native”-generationen uteslutande skulle använda digitala kanaler, medan individer i mogen ålder primärt skulle använda de fysiska bankkontoren. Bankens mätdata visar upp en annorlunda bild. Många yngre personer som ansöker om lån för inköp av bostad, ofta första bostaden, väljer att göra det genom att interagera med banken genom flera kanaler, där det fysiska besöket av ett bankkontor ingår. Ofta använder dessa individer de digitala kanalerna för att samla in information, de förbereder sig genom att hämta in tillgängligt material och analysera sin situation innan de bokar och genomför ett fysiskt bankbesök, då de samtalar med en rådgivare. Dessa individer besöker därmed inte bankens kontor för att erhålla grundläggande information, t.ex. om lånevillkor. Enligt rådgivarna, används de fysiska mötena för två typer av ändamål. Det ena är för att förhandla om lånevillkoren, t.ex. räntesatsen, och relaterade tjänster såsom försäkringar. Det andra är för att hantera, eller minska känslan av osäkerhet och i vissa fall stress eller kanske t. o. m. ångest, genom att skapa en förståelse för

ärendet och ett förtroende för bankpersonalen, som enklast uppstår i det personliga samtalet med en bankrepresentant. Osäkerhet och stress m.m. kan uppstå då det är första gången individen tar ett lån och detta åtagande ofta innebär komplexa transaktioner med en mängd informationsutbyte, samtidigt som individen inser att ett omfattande lån kan ha stora konsekvenser för individens framtid.

Vad gäller medelålders- och äldre individer förväntade sig banken till att börja med att dessa individer (40-60 år) främst skulle välja att besöka fysiska bankkontor framför att använda digitala verktyg, eftersom de sannolikt har mindre erfarenhet av digitala verktyg än vad "digitally native"-generationen har. Bankens egen mätning visar däremot en annan bild, nämligen att äldre individer som behärskar digitala verktyg i första hand väljer att genomföra finansiella transaktioner, såsom ett banklån, med hjälp av digitala verktyg, och ibland komplettera med telefonsamtal. Förklaringen till detta är, enligt bankpersonalens analys, att de flesta i detta åldersspann behärskar digitala verktyg, samtidigt som de har god erfarenhet av att tidigare ha genomfört komplexa finansiella transaktioner såsom att söka bostadslån. Den digitala kompetensen tillsammans med erfarenhet av finansiella transaktioner gör att denna generation inte upplever osäkerhet, stress eller ångest i samma omfattning som den yngre generationen, när det gäller den här typen av ärenden och transaktioner.

#### Den nya rollen för banken som lärare i hanteringen av digitala verktyg

De stora universella bankerna i Sverige är tämligen lika varandra i kundernas ögon, eftersom de erbjuder samma typer av tjänster (in- & utlåning, betaltjänster, investeringar) medan kostnaderna för dessa tjänster inte skiljer sig så mycket åt, räntesatserna för bostadslån är t. ex. ungefär detsamma. Detta innebär att bankerna har svårt att differentiera sig från sina konkurrenter, vilket kan leda till priskrig och därigenom reducerad lönsamheten. Detta samtidigt som nya digitala nischföretag etablerar sig genom att fokusera på några få tjänster eller kundsegment, som t. ex. transaktioner (Klarna är ett sådant exempel).

Den här bankens ambition och strategi är att erbjuda ett genuint *partnerskap med sina kunder*. Bankens egna undersökningar visar bl.a. att kunderna tidigare kunde uppleva sig besvärade i den fysiska interaktionen med banken, eftersom de upplevde att besöken på kontoren hade karaktären av en ett historiskt/traditionellt bankbesök. Som kund fick du ta en nummerlapp och vänta i kö på din tur, för att sedan utföra sitt ärende/samtala med en bankrepresentant, som satt på andra sidan/bakom ett bord eller en ståbänk/servicedisk och utförde tjänster *åt* dig som kund. Detta sätt att interagera gav en upplevelse av en *hierarkisk ordning*, där bankens representanter - utifrån ett maktperspektiv - *står ovanför kunderna* i sin roll, med sina arbetsuppgifter och formella rättigheter (betingade juridiskt, historiskt, kompetensmässigt), samt i den fysiska positionen mitt emot kunden, som hos kunden resulterade i känslan av "*dem och jag*", istället för "*vi*". Detta i sin tur *motverkade* upplevelsen av ett partnerskap där båda parter ska vara lika viktiga och samverka långsiktigt.

För att motverka denna hierarkiska/traditionella kundupplevelse, och för att etablera upplevelsen av partnerskap, beslutade banken därför att ändra formen för den fysiska interaktionen mellan

bankens representanter och dess kunder, från att stå eller sitta mittemot varandra (F2F = face-to-face) till att stå eller sitta bredvid varandra (H2H = hip-to-hip). Vid det sistnämnda (H2H) är förfarandet att kunden och bankens representant står eller sitter bredvid varandra, samtalar tillsammans om ärendet samt tittar på samma dataskärm för eventuell informationshantering, och på så sätt upplever kunden en mer jämbördig ställning och roll i partnerskapet. Genomförandet av denna förändring föregicks av noggrann planering och förberedelser bl.a. genom utbildning av de anställda, ny design och nytt möblemang av många kontorslokaler.

Denna förändring fungerade väl för många, men mötte också motstånd från såväl kunder som personal. Den negativa reaktionen hos vissa kunder handlade om att deras förväntningar och önskemål om hur de vill bemötas och interagera med bankens personal inte stämde överens med det nya tillvägagångssättet för bemötande och interaktion. Vissa kunder ansåg detta nya bemötande vara oseriöst, respektlöst och menade att det numer inte går att veta vem som faktiskt arbetar på bankkontoret, eftersom bankpersonalens fysiska placering i lokalen inte hjälper till att identifiera dem. De upplevde att förtroendet för bankpersonalen sjönk i och med partnerskapsrelationen. De önskade att bankrepresentanten skulle behålla den formella och auktoritära rollen som tydligare ingav en känsla hos dem som kund av att bankrepresentanten besatt en expertis som kunden inte hade. När kunden förväntades bli en partner med bankrepresentanten upplevde de att samma expertis förväntades av dem. På samma sätt upplevde vissa anställda att de blev obekväma i den nya situationen när de skulle stå *bredvid* kunden istället för mitt emot kunden. De upplevde en förlust av sin roll med dess auktoritet, pga. borttagandet av den tydliga formella rollen som bankrepresentant som signaleras bl.a. genom den fysiska positionen i lokalen och umgängesformen, t. ex. att kunden tidigare inte kunde se vad bankpersonalen såg på sin skärm.

Ytterligare en förändring som har betydelse främst för den bankpersonal som bemöter och interagerar med kunderna, framförallt vid spontana möten, har genomförts de senaste åren. Även denna förändring påverkar personalens roll, arbetsuppgifter och därmed kompetens och identitet i samband med att de interagerar med kunderna (på kontoren, via telefon och internet). Här handlar det om att förse kunder med digital kompetens, dvs. utbilda kunder och lära dem att använda bankens digitala verktyg. Dessa aktiviteter innebär bl.a. att stötta kunder som besöker kontoren med nyinköpta och ej uppackade telefoner och tablets. Bankpersonalen får hjälpa kunden att packa upp utrustningen, konfigurera dess generella inställningar och därefter dess inställningar för användningen av web-bankapplikationer och bankens appar, inklusive BankID-tjänsten. Det innebär också att förse kunden med instruktioner i hur denna utrustning ska användas. Andra exempel på nya arbetsuppgifter handlar om att utbilda kunder, som besöker kontoren, så att de själva digitalt kan utföra grundläggande transaktioner som t. ex. överföring av pengar mellan konton och betalning av räkningar etc. Denna utbildning görs med H2H förfarandet, där kunden och bankrepresentanten står eller sitter bredvid varandra, loggar in i kundens egna digitala bank och väl där visar bankpersonal hur kunden själv kan genomföra en transaktion digitalt.

På samma sätt som förändringen från F2F till H2H resulterade i reaktioner från såväl personal som kunder, innebär även denna förändring, dvs. att erbjuda tjänster avsedda att bygga kundens förmåga att själv utföra transaktioner digitalt, en del reaktioner både från personalen och kunderna i relation

till deras förväntningar och egna uppfattningar av hur saker egentligen ska vara och utföras, åtminstone enligt vad de själva anser. Initialt upplevdes också en del praktiska utmaningar, t.ex. när möblemanget inte gjorde det möjligt för två personer att stå eller sitta bredvid varandra med utskrivna dokument och dataskärm, vilket skapade stress hos bankens personal. Det visade sig också att de tablets som först användes inte hade kapacitet att erbjuda de tekniska hjälpmedel som krävdes för vissa bankärenden. Banken etablerade en telefonsupport för att stötta personalen - som främst arbetade med kundkontakter - i frågor kring handhavandet av digitala verktyg, för att på så sätt kanalisera den digitala kompetensen till personalen som i sin tur kanaliserade den till kunderna. När kunderna lyckas erhålla rätt utrustning och förmåga att använda den, kan de utföra grundläggande banktransaktioner själva, när de vill och var de vill. Detta ger kunderna flexibilitet, upplevelse av autonomi, samt effektivitet, då de inte behöver allokera tid för resor till och från bankkontor. På samma sätt reducerar banken sin resursåtgång för att förse kunder med grundläggande transaktioner. Detta innebär att bankens personal får en annan roll, andra arbetsuppgifter samtidigt som andra kompetenser krävs. I förlängningen kan detta innebära att de kunder som kommer att besöka bankkontoren kommer att inkomma med väldigt komplexa ärenden, som kräver ännu högre förmågor och kompetenser av bankens personal, vilket i sin tur kräver mer utbildning av bankens personal, vilket återigen kan öka bankens kostnader.

### Företagsbank gentemot SME

Samtidigt som banken arbetar för att dess kunder skall använda digitala verktyg i så stor utsträckning som det är möjligt och därmed inte göra fysiska besök hos banken, erbjuder banken sina företagskunder kundbesök på plats hos kunden. Det finns flera skäl till dessa besök. Ett av dem är avvecklingen av bankkontor på olika platser i landet, framför allt i norra Sverige, vilket leder till ett ökat geografiskt avstånd mellan banken och kunderna i dessa områden. För att minska upplevelsen av detta avstånd erbjuder sig banken att besöka kunden, vilket inte bara resulterar i sparad tid för kunden utan också ett mer effektivt möte för banken, då dessa kundbesök ofta innebär att bankpersonalen får mer information om kunden än när kunden kommer på besök till banken. Vid kundbesök tenderar kunden att mycket detaljerat beskriva verksamheten som samtidigt illustreras genom att man fysiskt besöker alla delar av verksamheten. Kundbesöken gör det möjligt för besökande bankrepresentant att med egna ögon se kundens verksamhet och på så sätt skapa sig en bild av företagets ekonomiska situation. Detta kan vara särskilt relevant när det handlar om en, för banken, ny kund. Det kan också leda till nya affärsmöjligheter mellan bank och kund. Under en av intervjuerna beskriver en bankrepresentant fördelen med fysiska möten, ”Ett besök hos kunden ger en unik möjlighet att verkligen få inblick i verksamheten. Man förstår verksamheten bättre och kan se skicket på saker som inventarier och maskiner med egna ögon. Vid ett tillfälle upptäckte jag t. ex. att kunden investerat i en ny maskin och kunde hjälpa kunden med ett bättre upplägg gällande avbetalning. Kunden var mycket tacksam och sedan dess har vi haft en genuint god relation”. Men kundbesök kan också innebära att banken upptäcker bedrägerier, som t. ex. om en kund erhållit ett lån för ett specifikt ändamål, men vid besöket upptäckts att pengarna inte används för avtalat ändamål. I en annan intervju sa intervjupersonen att



inga digitala verktyg i världen kan erbjuda den information och etablera den starka personliga kontakt och relation med en kund som ett kundbesök kan göra när kunden stolt presenterar sin verksamhet, ”Att besöka min kund ger mig inte bara mer information och kunskap om kunden, utan också en fördjupad kontakt och relation med kunden som jag aldrig någonsin skulle kunna få om kunden bara besökte banken eller om vi bara talades vid i telefon”.

#### Ett kontorsteam bemannar två (tre) fysiska kontor

I en av städerna och dess omnejd, där banken är etablerad finns tre lokala bankkontor: ett mitt i citykärnan, ett annat i ett av stadens industriområden och ett tredje finns på en av landets flygplatser. Tidigare hade varje kontor sin egen personal, men detta innebar en hel del utmaningar för respektive kontor, speciellt för det minsta kontoret ute i industriområdet. Av den anledningen beslutade den regionalt ansvarige chefen och hans kollegor att genomföra förändringar. Medan kontoret på flygplatsen i huvudsak fortfarande har samma personalstyrka, delar nu övriga två kontor på personalen. Personalen fortsätter att ha ett av kontoren som sin huvudarbetsplats, vilket är kontoret vid vilket de anställdes, men arbetar numera minst en dag i veckan vid det andra kontoret eller en hel vecka var femte vecka. Denna förändring har resulterat i flera positiva saker: minskad personalomsättning; överlag en mer kompetent personalgrupp genom att kunskaps- och erfarenhetsutbyte har ökat; personalens arbetsuppgifter är numera mer varierande, något som anses mycket positivt av personalen; antalet chefer har kunnat reduceras, vilket har lett till minskade kostnader. Kunderna är också nöjda med denna förändring, då de t. ex. numera har två kontor de kan välja mellan när det är dags att träffa sin personliga bankperson. I tillägg har en s.k. ”vi-känsla” utvecklats bland personalen, vilket innebär att de känner sig, och identifierar sig som ett team, med två olika arbetsplatser. Trots att det inte är lika mycket personalsamarbete med kontoret på flygplatsen har förändringen ändå resulterat i att även personalen vid detta kontoret känner sig som en del av teamet, bl. a. genom att digitala veckomöten initierats där personal från alla tre kontor deltar.

Även om resultaten av förändringen i huvudsak upplevs som positiva av personalen, har förändringen också resulterat i en del utmaningar. En av dessa är när personalen byter kontor, då behöver de skriva ut alla sina ärenden och fysiskt ta med till det andra kontoret, eftersom det inte finns något system som har den säkerheten att personal kan ha tillgång till sina ärenden digitalt från det andra kontoret. Detta leder till frågor om säkerhet. Vad händer om personalen glömmer dokument på bussen på väg hem från det ena kontoret eller om det blir inbrott i personalens bostad medan dessa ärenden finns i bostaden? Denna utmaning ökar också personalens arbetsbörda, eftersom de behöver ägna mycket tid åt att skriva ut ärenden och försäkra sig om att de har med sig all nödvändig dokumentation när de byter kontor. Några av personalen tycker t. o. m. att det är problematiskt att ta med sig sin dator hem när det är dags att byta kontor. Ytterligare en utmaning är ökade kostnader som genereras när bankpersonalen reser mellan kontoren och hemmet, ibland mellan de två kontoren på en och samma dag. Det händer att bankpersonal spontant kontaktas av en kund som hen kanske inte kan hjälpa, p.g.a. att hen inte befinner sig på sitt hemkontor och därmed inte har tillgång till kundens dokumentation. Ytterligare en utmaning är att dessa

förflyttningar ibland innebär att det inte finns personal på ett kontor som har den auktoritetsbehörighet som kan vara nödvändig i specifika ärenden. Det har också hänt att kunder besöker fel kontor när de bokar ett besök med sin bankperson och därmed missar det inbokade besöket.

Dessa exempel illustrerar bl. a. hur digital teknik kan hindra och utmana möjligheterna att utföra arbetsuppgifter om tekniken inte är utvecklad för att möta marknadens och samhällets lagar och regler inom en specifik bransch, något som kommer att diskuteras ytterligare i nästa avsnitt.

Den digitala utvecklingen begränsas av kontorsmöbler och tillgänglig digital teknik

Från september 2019 har all bankpersonal vid kontoren, i den ena av de två städerna, bärbara datorer som arbetsverktyg. Dessa datorer ersätter tidigare stationära datorer och arbetsstationer, vilka personalen fick access till genom att använda sig av sina s.k. SmartCards. Syftet med denna förändring var att öka flexibiliteten, rörligheten, säkerheten och de tekniska funktionaliteterna för digitala tjänster. Medan bankens kontor i andra städer bytte inredning samtidigt som de gick över till mobila enheter som t.ex. bärbara datorer och iPads, behöll bankkontoren i den aktuella staden sin befintliga kontorsinredning. Detta resulterade i en del oförutsedda utmaningar för bankpersonalen. Befintliga skrivbord var t. ex. inte tillräckligt stora för att ge plats åt de bärbara datorerna, kunddokumentation och ett externt tangentbord. Sladdarna som skulle koppla datorerna med de stationära skärmarna passade inte och det fanns för få eluttag. Till skillnad från de stationära datorerna och arbetsstationerna som fungerade med SmartCards, erbjöd de bärbara datorerna, av säkerhetsskäl, inte bankpersonalen tillgång till bankens alla system. Det innebar att personalen inte hade tillgång till all nödvändiga data, om man inte befann sig på sitt "hemkontor", dvs det kontor som var personalens huvudsakliga arbetsplats. Det resulterade i sin tur till, som nämnts tidigare, att personalen var tvungen att skriva ut allt nödvändigt material om de skulle arbeta på ett annat kontor än det som ansågs vara personalens huvudsakliga arbetsplats.

Ett syfte med de bärbara datorerna var också att personalen skulle kunna arbeta sida vid sida med bankens kunder, medan man utgår ifrån och arbetar i kundens personliga banksidor/egen inloggning. Detta uppskattas, som nämnts ovan, av majoriteten av både bankens personal och kunder, men innebär samtidigt en del utmaningar. I intervjuerna med bankpersonalen framgår det att det ibland upplevs problematiskt att personal och kund tittar på samma skärm, eftersom det innebär att bankpersonal inte kan ha någon känslig information tillgänglig. När papperskopior användes kunde bankpersonal ha känslig information tillgänglig som de kunde bläddra igenom men inte behövde visa kunden. Sådan information kan vara viktig att ha tillgång till under samtal med kund och då det inte är möjligt att ha det när personal och kund ser på samma skärm uppstår en del utmaningar för personalen som man, då intervjuerna genomfördes, ännu inte funnit någon lösning på.

## Analys

### Kundens val av kanaler för att interagera med banken

Utifrån ovanstående beskrivning av hur kunder inom olika åldersgrupper och generationer väljer att interagera med banken har en hypotes utvecklats som visar vilka faktorer som påverkar kundens beslut för val av interaktionskanal med sin bank. Besluten avseende val mellan interaktionskanaler, dvs (a) personlig fysisk på samma fysiska plats, (b) telefon- & video-baserad interaktion och/eller, (c) web- & appbaserad interaktion, påverkas av följande tre dimensioner:

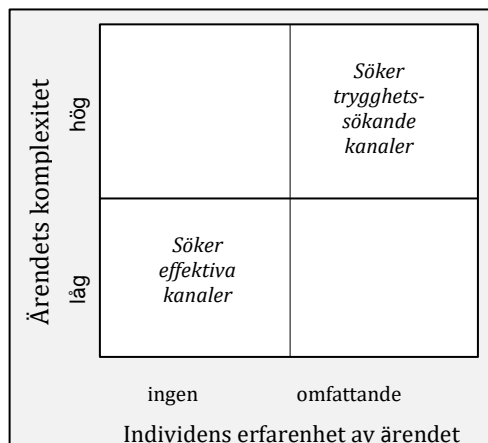
- 1) *Komplexitet i ärendet* som ska hanteras av banken och kunden, inklusive informationsmängd, variation av informationstyp, samt tydlighet och stabilitet i den förutbestämda information som ska utbytas.
- 2) *Individens erfarenhet* av att tidigare ha genomfört liknande transaktioner och ärenden som de som ska genomföras.
- 3) *Typ av känslor och graden av ev. ovisshet och stress* som individen upplever p.g.a. ärendet och dess transaktion.

Dessa tre dimensioner och de tre olika sätten att interagera kan användas för att formulera följande två kunskapspropositioner (dvs. generiska hypoteser) – (se Figur nedan).

Proposition 1: Ju mer komplext ärendet som ska genomföras är och ju mindre erfarenhet av att ha genomfört liknande ärende tidigare, desto mer osäkerhet och möjligen mer stress kommer individen (kunden) att uppleva, varför individen kommer att eftersträva att öka upplevelsen av säkerhet och trygghet i ärendet genom att bli mer benägen att söka personliga interaktioner med organisationens representanter.

Proposition 2: Ju mindre komplext ärendet som ska genomföras är och ju mer erfarenhet av att ha genomfört liknande ärende tidigare, desto mer säkerhet och möjligen mindre stress kommer individen (kunden) att uppleva, varför individen kommer att söka det mest effektiva sättet att genomföra ärendet och därigenom välja digitala verktyg framför personliga möten, där det är mest effektivt att använda dem.

Dessa två propositioner manifesterar två ytterligheter med möjlighet till förekomsten av situationer som representerar positioner mellan dem, t.ex. där individen har erfarenhet av att ha genomfört liknande ärende, men att dess komplexitet är väldigt hög. I dessa fall kan en kombination av olika kanaler appliceras för att hantera utbytet av vagt definierad information – se **Figur 1**.



**Figur 1.** Illustrerar här hypotiserade samband mellan graden av komplexitet för ärendet, omfattningen av erfarenhet av likande ärende som individen besitter, och individens sökande efter typer av interaktionskanaler med verksamheten (bank), där fysiska möten på kontoret ökar tryggheten (reducerar osäkerhet och ångest) medan internet app-bank och web-bank ökar effektiviteten.

Modellen i Figur 1 innebär bl.a. att om en organisation ska introducera användningen av digitala verktyg för individer som verksamheten inte tidigare har exponerat för digitala verktyg, och som dessutom har en låg digital mognad, är det mest effektivt att först erbjuda dessa verktyg för relativt sett icke komplexa ärenden som individer redan har erfarenhet av att handskas med på ett konventionellt sätt. Detta innebär att den kognitiva mängden nyheter är lägre jämfört med komplexa ärenden som utförs för första gången. Vid utförandet av komplexa ärenden (dvs. omfattande osäkerhet om vad som behövs, omfattande informationsmängd ska utbytas), är det fördelaktigt att utföra ärendet tillsammans med kunden på plats.

Den digitala marknadslogikens inverkan på såväl professionslogiken som kundens interaktion med banken

Till skillnad från de två andra organisationerna i denna studie, förekommer inga eller åtminstone inga explicita interna utmaningar mellan olika professionslogiker inom banken. Däremot utmanas alla tjänster och roller av marknadslogiken, som driver verksamheten mot att bli alltmer digitaliserad. Tjänster och roller förändras och utvecklas och nya tillkommer i samband med att verksamheten blir alltmer digitaliserad. När denna studie inleddes ansågs sig banken ha ”sprungit för fort” gällande digitala processer och implementeringar och ledningen önskade stanna upp, kanske t o m ta ett steg tillbaka och fundera över när fysiska möten bör ha företräde framför digitala interaktioner. Detta har sedan förändrats drastiskt i samband med pandemins utbrott och kravet att undvika fysiska kontakter.

För den personal som har kundkontakter har den digitala utvecklingen inneburit – och kommer fortsättningsvis att innebära – många och omfattande förändringar. Det påverkar också kundernas kontakt och interaktion med banken. Det förändrade arbetssättet att arbeta sida vid sida (H2H) är ett exempel på detta. H2H påverkar relationen mellan bankpersonalen och bankens kunder. Detta

blir tydligt bland annat under observationerna av kunders drop-in besök på bankkontoren. Att stå sida vid sida ser ut att resultera i att bankpersonal och kund upplever varandra som mer jämställda, dvs auktoriteten finns inte längre exklusivt hos bankpersonal utan parterna uppfattar varandra mer som jämlika samarbetspartners. Det tidigare traditionella bemötandet av bankens kunder, då bankpersonalen står bakom en servicedisk med ett glas som skärmar av och en lucka som hålls öppen för samtal signalerade ett auktoritetsföreträde av bankens personal gentemot kunderna medan det nya sättet att bemöta kunder, dvs att stå sida vid sida, innebär att det ständigt pågår en auktoritetsförhandling. En av bankens strategier är att öka kundernas självständighet och därmed auktoritet vad gäller deras egen hantering av sina bankärenden och uppgifter. Detta nya arbetssätt ser ut att bidra till att uppfylla denna strategi, samtidigt som arbetssättet också riskerar att bidra till oväntade och icke komfortabla incidenter. Under observationerna noterades några tillfällen då kunder uppfattades som mycket frustrerade eller till och med hotfulla gentemot bankpersonal och övriga i omgivningen. Vid sådana tillfällen slöt kollegor snabbt upp bakom den bankanställda som befann sig i den utsatta situationen för att erbjuda deras stöd. De incidenter som identifierats kunde alla kopplas till teknik-/digitala utmaningar. Ytterligare en utmaning med detta förändrade bemötande, från F2F till H2H, noterades under observationerna. Här handlar det om att kunder inte alltid känner sig bekväma med den auktoritetsförhandling som pågår under interaktionerna. Dessa kunder önskar att behålla den relation som varit utmärkande för banker och andra institutioner med en företagslogik där makten traditionellt finns hos företaget eller organisationen och är något som bidrar till kundernas förtroende och lojalitet. Dessa företag och organisationer kännetecknas av att de erbjuder experttjänster, det kan t.ex. vara advokatbyråer och organisationer inom hälso- och sjukvård.

### Fysiska vs digitala möten/platser

En annan konsekvens av det minskade antalet av, och tillfällen för personliga interaktioner mellan en kund och dess bank är att relationen mellan banken och dess kunder förändras, och kan riskera att försvagas. Detta kan framför allt ske när relationer reduceras till att endast omfatta de digitala interaktionerna. I den här typen av interaktioner är det svårare för banken att differentiera (urskilja) sig på ett långsiktigt och hållbart sätt, i relation till andra konkurrenter, både vad gäller traditionella universella banker och digitala nischbanker. Paradoxalt nog kan därför kombinationen av att banken eliminerar personliga interaktioner med kunder och samtidigt utbildar kunder i hur de skall hantera digitala bankverktyg leda till att kunderna använder sina förmågor för att byta bank.

I detta sammanhang är det relevant att känna till att tidigare studier visar att personliga möten mellan människor (i det här fallet kunder och bankpersonal) i det fysiska rummet kan överföra information och känslor på ett mer omfattande, informativt och nyanserat sätt än vad digitala interaktioner vanligen klarar av att göra, det sistnämnda t.ex. när en individ interagerar med dess webbank eller erhåller ett e-postmeddelande. Detta är något som blir tydligt i intervjupersonernas berättelser om betydelsen av att genomföra platsbesök, d.v.s. när bankpersonalen besöker kunden och dess verksamhet.

Den bankpersonal som intervjuats, som har erfarenhet av kundbesök hos kunden, hävdar att inga digitala verktyg kan erbjuda samma information som ett fysiskt kundbesök. Även fysiska möten på banken ger mer information och förutsättningar för goda relationer än vad digitala verktyg har möjlighet att erbjuda. Personliga möten, i dedikerade och avskilda utrymmen, medger i högre grad skapande av autentiska upplevelser som bidrar till etablering av förtroende. Forskningen visar att rumslig närhet i kombination med avskildhet i tydligt dedikerat fysiskt utrymme, t.ex. ett kontorsrum, tillsammans med regelbundenheten för sådan form av interaktion, medger större sannolikhet för utbyte av teman som relaterar både till det aktuella formella ärendet och mer personliga ämnen som t.ex. hälsotillstånd, familjemedlemmar och privata utmaningar, vilket i sin tur stärker relationen mellan de individer som interagerar. Detta innebär att om två banker avser att konkurrera om samma kundbas med samma typ av tjänster, där bank A klarar av att genomföra personliga möten i det fysiska rummet med kunden medan bank B inte gör det, så kan det leda till att bank A etablerar starkare relation med kunden jämfört med bank B, om allt annat är lika. Starkare relationer medger högre lojalitet som i sin tur klarar större påfrestningar, t.ex. när en konkurrent tillfälligt erbjuder ett mer attraktivt erbjudande, såsom t.ex. en något lägre räntesats för ett bolån. Personliga interaktioner i det fysiska rummet kan imiteras i viss grad med hjälp av digitala verktyg t.ex. video-medierade möten, där kunden samtalar med bankens representant som befinner sig i en miljö med artefakter och symboler som representerar banken och banktjänstemannen/kvinnans privatliv.

När banken förändrade sättet som bankpersonalen interagerar med kunderna, från det konventionella F2F till det mer nydanande för en bank, d.v.s. H2H, innebar det omfattande förändringar för såväl kunderna som för bankpersonalen. Den historiskt etablerade konventionen för roller för bankpersonal och för kund, med dess tillhörande aktiviteter, sätt att kommunicera, förhålla sig till och fysiskt positionera sig i relation till varandra, förändrades från en norm till en andra norm. Detta förändrar i sin tur kraven på både kompetens och färdigheter samt värderingar och attityder för denna typ av interaktioner och påverkar därmed även de identiteter som dessa roller ger upphov till. I de fall som en individ, av någon anledning, är starkt knuten till en viss identitet, t.ex. vad en banktjänsteman/kvinna är, kan denna typ av förändring ge upphov till inre konflikter hos individen, t.ex. rädsla att förlora social status, vilket kan utlösa motstånd till förändringen. Den här potentiella identitetskonflikten behöver ledningen, för den verksamheten som står inför eller genomgår en förändring, identifiera tidigt och hantera proaktivt, t.ex. genom incitament som anger att den nya rollen förser personalen med en mer attraktiv identitet. Denna hantering behöver också inbegripa individer som interagerar med den förändrade rollen, i bankens situation gäller det kunder men även arbetskollegor. Detta är viktigt dels instrumentellt, d.v.s. att en kund eller en arbetskollega ska veta hur hen ska förhålla sig till, interagera och utbyta information med m.m. med den förändrade rollen, annars kan missförstånd uppstå och ärendets genomförande misslyckas t.ex. p.g.a. avsaknad av information etc. Men det är också viktigt att identifiera förändringar vad gäller värderingar och attityder. Den bankpersonal som innehar en roll som regelbundet samarbetar med de kollegor vars roll förändras kan nämligen också reagera med en attitydförändring. Det kan bero på att kollegan har en stark koppling till den etablerade

rollidentiteten, t.ex. kan det upplevas som mer status att vara sekreterare till en kollega som manifesterar en stark formell roll (F2F) jämfört med en mer informell roll (H2H). På samma sätt som ledningen tidigt behöver identifiera eventuella identitetskonflikter hos den personal vars roll förändras, behöver ledningen därmed också tidigt identifiera och hantera attitydförändringar hos personal som samarbetar med kollegor som innehar den roll som är föremål för förändring. Detta för att reducera risken för motsättningar som hindrar förändringen eller spänningar som leder till en ansträngd arbetsmiljö.

Förändringen från F2F till H2H innebar också att rollen som bankrepresentant för kundinteraktionerna, d.v.s. den personal som vanligen utförde finansiella transaktioner åt kunden, förändrades genom att arbetsaktiviteter från en eller flera andra typiska roller (lärare / instruktör / IT tekniker) adderades till den befintliga rollen och dess uppdrag. Detta bestod i form av adderande av arbetsaktiviteter relaterade dels till att lära kunden använda bankens digitala verktyg så att kunden kan utföra ärenden själv, samt aktiviteter relaterade till installation av digitala enheter såsom mobiltelefoner och tablets. Denna transformation av en befintlig roll, genom dess expansion som innebär en sammanslagning av flera olika roller kan ge upphov till två typer av utmaningar. För det första kan den nya rollen (som skapas genom sammanslagning av flera roller) ha vissa inneboende motsättningar, t.ex. att det är svårt att få individer att inneha en viss mix av kompetenser – t.ex. att en hjärnkirurg ska också vara rörmokare. Denna motsättning kan uppstå av flera orsaker. En är den nämnda utmaningen kring identitet och självbild, som är förankrad genom känslor hos en individ. En annan är att relativt få individer som har intresse och förmåga att utföra helt olika typer av aktiviteter och kompetenser. Förutom dessa inneboende utmaningar kan sammanslagningen av flera roller till en ny också skapa konflikter med dess omgivning, t.ex. genom avsaknad av acceptans hos individer som innehar roller som ska integrera med den nya rollen. Dessa utmaningar med interna och externa motsättningar bör upptäckas tidigt för att inte skapa omfattande utmaningar i en verksamhetsförändring. Eftersom dessa konflikter inte alltid är uppenbara, är ett *agilt* arbetssätt, med småskaliga tester, påföljd av utvärderingar, som kompletteras med tydlig kommunikation, utbildning och vissa incitament att rekommendera.

Utöver att påverka relationen mellan bankpersonal och kund har det fysiska rummet också en inverkan på bankpersonalens relation till varandra. Exemplet ovan, där bankpersonal numera arbetar från olika kontor från att tidigare endast haft en arbetsplats, pekar på betydelsen av det fysiska rummet, i det här fallet kontoret, och hur individer identifierar sig själva med en specifik plats(er) och därmed upplever en känsla av tillhörighet. Det faktum att bankpersonal delar kontor och därmed arbetsplats resulterar i en enad arbetskraft.

## Rekommendationer

Utifrån dessa analyser har följande rekommendationer formulerats.

- Öka och förstärk kunskapen om vikten av det fysiska mötet. Även om vi under pandemin har lärt oss att det går att interagera digitalt och vi bör utveckla dessa möjligheter

ytterligare, är det viktigt att komma ihåg att det fysiska mötet erbjuder möjligheter till en starkare relation mellan bankpersonal och kunder som står sig bättre i tider då endast digitala interaktioner är möjliga.

- Identifiera vilken målgrupp kunden tillhör och graden av komplexitet i ärendet för att sedan anpassa interaktionen utifrån aktuell målgrupp och ärendets komplexitet.
- På många kontor där man använder sig av H2H-interaktioner med kunder har kontorsinredning anpassats så att det finns platser i lokalen som kan erbjuda upplevelsen av mer privata samtal, där kunden känner att ingen annan hör eller ser vad man samtalar om. Denna typ av inredning borde införas på alla kontor där bankpersonalen använder sig av H2H-interaktion med kunderna, för att på så sätt skapa goda förutsättningar för en starkare relation mellan bankpersonal och kund.

Då förändringen från F2F till H2H kan innebära förändringar vad gäller såväl värderingar som attityder för alla inblandade parter - gentemot den nya rollen - är ett *agilt* förändringsarbete att föredra. Då kan ansvariga för förändringen kontinuerligt utvärdera och justera förändringsarbetet samt sätta in specifika insatser där så anses nödvändigt.

### **Verksamhet 3: Svenska kyrkan**

Svenska kyrkan är Sveriges största trossamfund med 5,9 miljoner medlemmar och mer än 21 000 anställda. Kyrkan har historiskt utgjort en viktig maktfaktor i såväl religiöst och kulturellt som socialt och ekonomiskt hänseende. Kyrkans position har emellertid förändrats under de senaste decennierna och man har gått från att i början av 1970-talet ha ca 95% av befolkningen som medlemmar till att 40 år senare ha ca 57%. Då verksamheten till största delen finansieras av medlemsavgifterna, innebär de vikande medlemssiffrorna på sikt en utmaning. En av de stora utgiftsposterna för Svenska kyrkan är driften och underhållet av de många kyrkobyggnaderna. Kyrkan äger ca 3 900 kyrkobyggnader, varav nästan 3 000 är kulturskyddade. Staten bidrar till underhållet av de skyddade byggnaderna genom den s.k. kyrkoantikvariska ersättningen, men denna ersättning utgör endast 22% av den totala kostnaden för förvaltningen av kyrkor och kapell (2017 års siffror). Utöver den ekonomiska aspekten vittnar också de många kyrkobyggnaderna om att organisationens verksamhet och identitet historiskt sett haft en mycket tydlig koppling till det fysiska rummet. De många kyrkobyggnaderna framstår således som en stor utmaning för Svenska kyrkan, såväl ekonomiskt som verksamhets- och identitetsmässigt.

Svenska kyrkan, som är uppdelad i 13 stift och 1 337 församlingar, präglas av en decentraliserad, "arkipelagisk" organisationsstruktur där kyrkoordningen slår fast att varje församling är självstyrande enligt devisen "församlingen är den grundläggande enheten i Svenska kyrkan". Kyrkoherdarna som är ansvariga för respektive församlings verksamhet har stor frihet att själva



bestämma om verksamhetsinriktning, utformning av “kunderbudandet” (det kristna budskapet) och de rituella och sociala praktiker som utgör grunden för verksamheten. Man kan säga att kyrkoherdarna driver sina egna idéburna öar i Svenska kyrkans regi, med rätt att engagera lokalt, och starta lokala initiativ, men med en centraliserad likformighet som garanterar kvalitet och konsekventa upplevelser oavsett land, ort eller stadsdel. Svenska kyrkans församlingar kan med andra ord sägas vara en upplevelsebaserad, idéburen organisation som bär vissa likheter med en politisk (idéburen) organisation där man på lokal nivå kan välja att driva vissa frågor, som antingen ligger i linje med den centrala politiska organisationen, eller som går den centrala partilinjen emot. Man värnar om den individuella församlingens autonomi samtidigt som alla församlingar ingår i ett och samma trossamfund som på något sätt ska kommunicera en enhetlighet utåt, där man har gemensamma grunddokument och ett gemensamt namn: Svenska kyrkan (inte Svenska kyrkorna).

## Fallstudiens metodik och datainsamling

Svenska kyrkans digitaliseringsresa började smått med effektivisering av interna processer och planerade inköp av CRM-system, extern kommunikation med närvaro på sociala medier, och verksamhetsmässigt med en webbsida som tillhandahöll digital dopanmälan, och det var kring de två sistnämnda som den här delen av studien tog sin början.

När det gällde efterforskningar kring digital dopanmälan och närvaro på framförallt Facebook, samlades data in genom 15 semistrukturerade intervjuer genomförda med personer i ett antal roller inom Svenska kyrkan, däribland kyrkoherdar, kommunikatörer, präster och musiker. Utöver intervjuer har vi tagit del av dokumentation kring framförallt två digitaliseringsinitiativ: digital dopanmälan och sociala medier (framförallt Facebook, där vi gjort en ettårig datainsamling med samtligt material). Intervjuerna har genomförts mellan 2019 och 2020; datainsamlingen från Facebook täckte in ett kalenderår, perioden 1 februari 2017 – 31 januari, 2018 och består av sammanlagt 303 inlägg från Svenska kyrkan, som i sin tur genererat 17 355 kommentarer, därutöver en semi-strukturerad intervju med den “Facebook-präst” som är ansvarig för Svenska Kyrkans Facebook-konto.

Tanken var att låta dessa två “minicase” fungera som en språngbräda för att diskutera digitaliseringens konsekvenser för Svenska kyrkans verksamhet, framförallt hur man tänker kring det rumsliga. I mars 2020 förändrades Sveriges – och världens – digitaliseringsstrategier. I kölvattnet av Covid-19 tvingades organisationer snabbt implementera digitaliseringsåtgärder som ibland i normala fall skulle ligga 5-10 år framåt i tiden, allt i takt med att fysisk kontakt begränsas och allt fler arbetar hemifrån. I samband med pandemin kastade sig Svenska kyrkan under våren 2020 in i en dramatisk digital transformation där fysiska möten ersatts med Teams-möten, där gudstjänster spelas in i förväg, och medieras digitalt via sociala medier. Effekten på vårt projekt blev att från att fokusera på de två minicasen som existerande, pågående digitaliseringsprocesser, blev plötsligt hela verksamheten en enda pågående digitaliseringsprocess. Följaktligen kunde vi intervjua i bred skala, om vilken del av verksamheten som helst, eftersom allt påverkats av den

pandemiskt påtvingade digitaliseringen. Därför presenteras våra resultat under tre rubriker: “Dopet”, “Facebookförsamlingen” och “Den påskyndade digitaliseringen”.

## Situationsbeskrivningar

### Dopanmälan

Dopet har under en längre tid framhållits som en möjlig central digitaliseringsprocess för Svenska kyrkan, vilket inte är så konstigt eftersom dopet är grunden för medlemskap i trossamfundet och därmed grunden i kyrkans intäktsmodell. Dopet är därför den kanske avgjort viktigaste ritualen för att säkra kyrkans framtida finansiering.

Medan dopceremonin som sådan på många sätt förblivit densamma under århundradena har vägen fram till dopet förändrats över tid. Fram tills ganska nyligen har kyrkan inlett den här processen med att skicka ett brev till de nyblivna föräldrarna med gratulationer och information om vilka församlingar i närheten som kan stå till tjänst med dopförrättning. Därefter är det upp till de nyblivna föräldrarna att kontakta pastorsexpeditionen på utsatta telefontider (eller via e-post) för att boka ett så kallat dopsamtal. Dopsamtalet kan ske i hemmet eller i kyrkan och innebär att en präst informerar om vad dopet innebär, och att man sedan tillsammans med föräldrarna går igenom dopgudstjänstens delar och hur man vill att ceremonin ska utformas. Det bokas en kyrka, en präst och enklare förtäring som kan anordnas i anslutning till ceremonin. Själva riten äger ofta rum i kyrkan, vid en dopfont med vatten och med sång och musik. Barnet välsignas och blir välkomnat som medlem i Svenska kyrkan.

Relativt nyligen har digitala verktyg introducerats som förändrat den här processen. Digitalisering handlar då inte om själva riten (den kvarstår i sin fysiska, rumsliga form), utan om att digitalisera själva dopanmälan med bokning av kyrkan och prästen. Kyrkan skickar fortfarande ut ett brev till föräldrarna, men i stället för att ringa pastorsexpeditionen kan föräldrarna i vissa församlingar via en digital doptjänst ta fram en kalender, välja en kyrka och se när kyrkan har en ledig tid, och därefter boka ett dopsamtal med församlingens präst. Det fysiska mötet med prästen kvarstår alltså även om själva bokningsprocessen digitaliseras.

Digitalisering i detta fall handlar primärt om planering, logistik och en utökad tillgänglighet och kontroll för föräldrarna som i och med digitaliseringen själva kan sköta dopplaneringen ungefär som man gör när man ska boka en flygresor eller ett hotell. Ett problem som uppstått när man infört digitala bokningssystem för dop är dock att inte alla kyrkor erbjuder digital dopanmälan och därför inte syns i den sökbara kalendern. Vissa församlingar går därför endast att kontakta via telefon, andra via e-post, medan vissa har koppling till den så kallade dopsajten där man digitalt kan boka själv. Man upplever från kyrkans håll att den här typen av fragmenterad digitalisering kan ge en orättvis bild av vad som erbjuds: att det som syns på dopsajten är vad som finns att tillgå, vilket inte är hela sanningen. I själva verket finns mer att tillgå men informationen kräver specifik, fysisk interaktion (t.ex. ett telefonsamtal under telefontiden) för att få fram. Behovet av en centraliserad

process är tydlig, men p.g.a. kyrkans decentraliserade organisationsstruktur vill man inte från centralt håll tvinga på församlingarna en gemensam digital lösning. Delvis bottnar det här problemet i skillnader i förutsättningar. Små landsortsförsamlingar har helt annorlunda förutsättningar och behov än storstadsförsamlingar. På landsorten är prästen ofta en person som många känner igen, och tröskeln för att kontakta prästen angående bokning av dop blir därför något lägre. I storstadsförsamlingar där man lever ett annat liv fyller det digitala dopet en uppskattad, effektiv funktion. En svårighet uppstår emellertid om man som medlem i en storstadsförsamling vill veta hur man kan boka ett dop på en mindre ort som inte finns med i det digitala systemet. Då gör sig den rumsliga, geografiska aspekten påmind genom den fragmenterade digitaliseringen.

### Facebookförsamlingen

2007 startade Svenska kyrkan en central Facebooksida, som från början sköttes av kyrkans informationservice och under de första åren levde en tillbakadragen tillvaro. 2014 började man emellertid på ett mer aktivt sätt arbeta med att skapa relationer till besökarna, och sidan sköts nu av ett team på fyra personer och har ca 80 000 följare. Facebooksidan har med tiden blivit en etablerad del av kyrkans arbete och benämns numera som en egen, digital församling även om inget strukturellt medlemskap är kopplat till sidan.

Facebooksidan beskrivs av vissa som ett spännande och nytänkande projekt där kyrkan vågat ge sig in i en ny kontext för att nå nya människor, medan andra beskriver den som ett effektsökande projekt där man presenterar en populariserad och urvattnad variant av det kristna budskapet. Sidan fungerar dels som en informationskanal där Svenska kyrkan informerar om den verksamhet som bedrivs i dess olika församlingar runt om i Sverige och dels som en egen verksamhet i sig, med religiösa aktiviteter som teologiska diskussioner, bönestunder och gudstjänster, men också aktiviteter av mer profan karaktär, t.ex. frågesporter. I vår forskning har vi studerat interaktionen på sidan och kunnat identifiera ett antal praktiker som kan illustrera digitaliseringens betydelse för organisationers struktur och identitet.

En sådan praktik har att göra med den otydlighet kring gränserna mellan sakrala och profana aktiviteter som tekniken medför. I en traditionell gudstjänst i Svenska kyrkan lämnas oftast mycket lite utrymme till spontan social interaktion. Facebooksidans asynkrona karaktär möjliggör emellertid en uppblandning av sociala och religiösa praktiker, och vi ser hur användare, mitt i en andakt, kan formulera kommentarer som inte är direkt kopplade till andakten. Det kan t.ex. röra sig om en helt vanlig social kommentar där man uttrycker att man tycker om en viss psalm eller att ett visst musikstycke väcker minnen från barndomens skolavslutningar. Ofta besvaras dessa kommentarer av kyrkans representanter, och den religiösa riten blir därmed uppblandad med vardagliga interaktionsmönster på ett sätt som är ovanligt i den fysiska rituella kontexten i Svenska kyrkan.

En annan praktik som präglar Facebooksidan är de veckovis återkommande inläggen då en präst delar med sig av sina tankar om den kommande söndagens bibeltexter. I kommentarsfältet diskuteras sedan dessa tankar och människor ställer frågor och ger förslag på egna tolkningar av

texterna. Detta innebär att den teologiska reflektionen blir en gemensam aktivitet där förståelsen av texten konstrueras genom att många människor deltar i ett samtal utifrån sina egna premisser. Det kristna budskapet blir insatt i en tydligt dialogisk kontext i stället för den monologiska dito som ofta utgjort kyrkans kommunikativa villkor i en vanlig gudstjänst.

Denna uppluckring av gränserna mellan prästens och gudstjänstbesökarnas roller medför också särskilda utmaningar för den institutionella legitimiteten. Inom Svenska kyrkan har prästen traditionellt haft en särskild roll som den som uttrycker trosformuleringarna. Genom liturgin och predikan kommunicerar prästen till församlingen. I den nya tekniska kontext som Facebooksidan utgör blandas emellertid prästens röst med deltagarnas röster, och det religiösa budskapet belyses från olika perspektiv, vilket ger nya förutsättningar för att formulera tron. Prästen står inte längre ensam i predikstolen. Detta innebär att prästens roll som förkunnare och uttolkare av det religiösa budskapet förändras från att vara en garant för de religiösa dogmerna till att vara den som erbjuder symboliska resurser som människor kan använda för att själva reflektera kring sitt liv, sin tro, och sin identitet. Facebooksidan illustrerar således på ett tydligt sätt hur etablerade, kollektiva, kodifierade föreställningar om religion möter mer individuella och ofta erfarenhetsbaserade föreställningar om religion.

Baserat på våra observationer av Facebooksidan och intervjuer med präster och kommunikatörer kan man identifiera ett antal utmaningar för Svenska kyrkan i en social mediekontext:

- För det första tydliggörs en översättningsproblematik mellan det analoga och det digitala. Kan man digitalisera allt, och om inte – var går gränsen för vad som kan digitaliseras? Finns det beteenden, innehåll och riter som inte kan frikopplas från det fysiska rummet och därför inte går att utföra i en digital kontext? Och vad är det i så fall i dessa beteenden, innehåll och riter som gör att de inte kan frikopplas från det fysiska rummet?
- En annan fråga är den som rör medlemskapet. I och med att medlemmarna utgör kyrkans främsta ekonomiska intäkt och dopet är medlemsgrundande, finns en oro bland vissa för att en digital församling som inte har ett tydligt medlemskap spär på en redan problematisk ekonomisk situation för organisationen. Hur ska organisationen hantera detta?
- En tredje fråga är huruvida organisationens kunderbudande, det kristna budskapet, förändras om man flyttar verksamheten till en digital kontext? Innebär den nya sociala mediekontexten att inte bara verktygen förändras, utan även själva innehållet i verksamheten, och hur påverkas i så fall organisationens etablerade legitimitet?
- En fjärde fråga kretsar kring hur de etablerade roller som finns i organisationen påverkas av digitaliseringen. Hur förändras t.ex. prästens roll i organisationen när prästen inte längre är den enda rösten i (det digitala) kyrkorummet? Förutom den rollförskjutning som sker i relation till medlemmarna kan dessa förändringar också

förstärka redan existerande spänningar mellan olika yrkesroller inom själva organisationen.

- Rummets närvaro och “det talande rummet” är en viktig aktör i de aktiviteter som utförs i och omkring kyrkobyggnaden. Går det att överföra rummets talan digitalt? Vad är rummets betydelse för den sakrala upplevelsen, och hur kan man koppla rummets roll till fenomen som meningsskapande performativitet (att de aktiviteter som utförs i rummet får mycket av sin prägel genomrummets beskaffenhet, likväl som rummets betydelse förstärks av aktiviteterna).

### Den påskyndade digitaliseringen: kyrkans verksamhet under pandemin

Fram till pandemin har digitalisering inom Svenska kyrkan framför allt handlat om digitalisering av stödverksamheten, såsom den ovan nämnda dopsajten. Andra exempel på sådana stödsystem som digitaliserats är ekonomisystem, intranät för intern informationsdelning och verktyg för extern kommunikation. Dessa har i vissa fall initierats från centralt håll, medan andra beslutats om på lokal nivå. För en del av respondenterna har de digitala stödsystemen kommit att symbolisera klyftan mellan central och lokal nivå, där kansliets strävan efter centraliserade system motiverade med ekonomiska och organisatoriska argument på lokal nivå upplevts som inkräktande på församlingens autonomi. Det har emellertid inte funnits någon stark kritik mot digitala stödsystem som sådana. Diskussionen har snarare handlat om beslutsprocessen kring dessa system; ska t.ex. alla församlingar ha ett och samma ekonomisystem eller ska det vara upp till varje församling att fatta beslut om sådant?

Förutom de digitala stödsystemen som är frekvent förekommande i Svenska kyrkan har det också funnits en del exempel på digitalisering av själva kärnverksamheten. Den tidigare nämnda Facebookförsamlingen är ett exempel på en centralt initierad digitalisering av kärnverksamheten. Även på regional och lokal nivå har en del digitala initiativ tagits i denna riktning genom att t.ex. etablera församlingsrelaterade Facebooksidor. I stort sett har emellertid digitalisering av kärnverksamheten varit undantag snarare än regel.

I och med Corona förändrades detta över en natt, och som så många andra organisationer har Svenska kyrkan fått uppleva en slags snabbt påtvingad digitalisering. Utmaningarna har hanterats olika i olika församlingar. När det gäller gudstjänsterna har många församlingar försökt upprätthålla dessa genom streamade eller förinspelade gudstjänster. En del större församlingar har haft möjlighet att hyra in extern personal och professionellt producerat filmade gudstjänster, vilket har varit uppskattat. I andra fall har man på ett enklare sätt filmat en vanlig gudstjänst, som man delat på sociala medier, men detta har inte visat sig fungera särskilt väl. Den vanliga gudstjänstens tempo, med långa inslag av meningsskapande tystnader som fungerar väl i en fysisk kontext, har visat sig inte fungera i en digital kontext. Tystnaden upplevs stressande och det fysiska kyrkorummet som ett omslutande, kommunicerande sammanhang upplevs försvinna i en digital sändning. Många har därför dragit slutsatsen att man antingen måste tillhandahålla välproducerade

filmer av broadcast-kvalitet (vilket redan tidigare gjorts vid stora högtider som påsk, jul, lucia etc.), samt att man för den kontinuerliga lokala vardagsupplevelsen måste "webbifiera" gudstjänststrukturen och i stället erbjuda kortare, mer lättsmälta, nätanpassade andakter.

En annan verksamhet som drabbats hårt under Coronapandemin är musikverksamheten. Exempelvis har Svenska kyrkan en stor körverksamhet, men då denna per definition är gruppbaserad och dessutom inte sällan består av människor från riskgrupper har många körer har fått ställa in sin verksamhet under pandemin. Även om man kunnat hålla en del körövningar inomhus har man varit tvungna att sprida ut körsångarna i rummet för att säkerställa fysisk distans vilket i sin tur inneburit att själva repertoaren har behövt förändras. Då oerfarna körsångare är beroende av en fysisk närhet till mer erfarna sångare har man inte kunnat sjunga de avancerade sånger man normalt har i sin repertoar, utan man har fått introducera nya, enklare körsånger. Detta är en tydlig illustration av hur det fysiska rummets affordance skapar förutsättningar för verksamheten. När körens spatiala struktur förändras, förändras även det musikaliska innehållet.

Det centrala kyrkokansliet har i arbetet med Coronahanteringen haft en rådgivande roll snarare än en koordinerande och styrande. Man har, från kyrkokansliets sida, framfört allt hjälpt församlingarna med information kring lagstiftning som rör digitala system (t.ex. hur man får använda upphovsrättsskyddad musik i digitala kanaler) och tips om hur man kan använda tekniken för att spela in och sprida gudstjänster och andra aktiviteter. Besluten kring hur den dagliga verksamheten skulle anpassas under pandemin har i allt väsentligt fattats av kyrkoherdarna, vilket resulterat i att varje församling har hanterat situationen olika. Detta är inte förvånande med tanke på organisationens arkipelagiska karaktär men är icke desto mindre intressant ur ett ledningsperspektiv. I en situation där många större organisationer och företag formulerade riktlinjer och policydokument för att på ett tydligt sätt kommunicera en enhetlig bild av sitt kunderbjudande, har bilden av Svenska kyrkans pandemihantering varit mer varierad. Corona har på många sätt förändrat diskussionen när det gäller digitalisering i Svenska kyrkan; från att diskutera *om* kyrkans kärnverksamhet ska digitaliseras till *hur* så ska ske.

En annan aspekt som diskuterats under intervjuerna är den tekniska kompetens som krävs för att kunna livestreama innehåll på ett professionellt sätt, via plattformar som exempelvis Youtube. En sådan tilldragelse kräver inte bara kompetens om ljud och ljussättning för att få ett acceptabelt resultat, utan även kunskap om plattformen och om videoupptagning. Ibland har kompetensen saknats hos de som normalt sett arrangerar musik och/eller körevenemang, och då har man vänt sig till vaktmästare eller annan personal som kanske på grund av ett fritidsintresse har utrustning och kunskap som krävs. Här blir det tydligt att de större församlingarna har mer resurser och kunnande att tillgå. När en stor församling har hyrt in kompetens och arrangerat ett musikevent med broadcast-kvalitet, får de mindre församlingarna göra så gott de kan med den kompetens och utrustning de kan samla ihop. Här önskas nätverkande och stöd mellan de som kan och de som inte kan, både när det gäller utrustning och kunnande. Ser man kompetens och utrustning som distribuerade (decentraliserade) över arkipelagen, efterfrågas en centraliserande resurs, där kompetens kan utbytas, och där man kan hjälpas åt mellan församlingarna.

## Analys

Generellt sett kan vi identifiera ett antal institutionella logiker i samspel i fallet Svenska kyrkan. En tydlig logik styr det teologiska resonemanget och de traditionella värderingarna samtidigt som en marknadslogik är medveten om att man är beroende av hur man förhåller sig till allmänheten och församlingen; vad man identifierar att allmänheten vill ha och förväntar sig utifrån hur digitaliseringen ser ut i övriga samhället. Här tenderar man att vara försiktig och man vill inte uppfattas som aggressiv eller framfusig med sitt budskap. Den teologiska logiken tar sig uttryck i en passiv opt-in approach snarare än en aktiv marknadsföringsapproach. I empirin framgår det i flera intervjuer att man tenderar att se teologer som centrala i det förstnämnda, och informatörer som centrala i det senare. Det här är möjligtvis ett resultat av separationen mellan kyrka och stat och denna separations ekonomiska konsekvenser, där Svenska kyrkan tvingats anpassa sig till en mer generell ”marknadifiering” av samhällets offentlighet och där man måste tänka mer i marknadsföringstermer för att överleva.

Den här typen av spänningar mellan kommunikatörer och teologer exemplifierar ett budskap åtminstone delvis influerat av en New Public Management (NPM-)approach, det vill säga en företagsmässig nomenklatur där ord som ”marknadsföring”, ”kund” och ”erbjudande” ofta förekommer. Det ska sägas att många av de intervjuade drar en tydlig linje mellan profession och NPM, och säger sig inte kunna relatera till begrepp som ”organisation” eller ”marknadsföring” i kyrklig kontext. Hur roller definieras och förändras allteftersom nya logiker tillkommer är en av spänningarna vi identifierat i våra intervjuresultat.

Den fragmenterade organisationsformen betonar frihet under ansvar. Återigen en försiktig approach för att inte inkräkta på individuella församlingars egenstyre -- en teologisk logik som värnar om egna initiativ, och skyddar mot toppstyrda beslut. Här avviker man från traditionell, normativ byråkratisering och NPM, och anammar i stället en idéburen organisationsform närmast besläktad med politiska föreningar och organisationer, där en allmän idé omgärdar flertalet satellitorganisationer som fritt väljer ut delar ur den allmänna idén som man vill jobba mer eller mindre med. Det finns heller inget krav på fullkomlig idéburen homogenitet. Här kan man skönja ytterligare logiker i samspel. Boltanski och Thevenot talade på tidigt 90-tal om ”logics of justification” (dvs vad som utgör ”justifiable action” och utvecklade idén om ”the common good” det vill säga en logik som infinner sig inom tredje sektorn, välfärdssamhället, det gemensamma goda, och de förpliktelser som leder till allmänhetens bästa.

Generellt sett drivs Svenska kyrkans sökande efter legitimitet av teologisk kompetens (etableras och valideras av professionen utan inslag av marknad), måttlig innovation (valideras av både profession, marknad och företagslogiken) samt en syn på det egna organiserade arbetet (drivs och etableras primärt av profession, med inslag av företags- och marknadslogik).

Logik / egenskaper	Teologi	Marknad	Företag	Public Service
Värderar	Läran och traditionen	Marknadspositioner	Monetära intäkter	Social verksamhet
Utgår från, förutsättning	Teologisk utbildning	Kommunikation	Organisering, byråkratisering	Ansvar för alla människors välbefinnande
Organisatorisk tillhörighet	Stift, församling	Centralt kansli, församling	Centralt kansli, församling	Församling
Uppdrag	Förmedla kristendomens budskap till allmänheten, vårda församlingen	Öka antalet medlemmar	Ekonomisk stabilitet	Finnas till som resurs inom tredje sektorn
Legitimerande faktorer	Fullsatt kyrka, renlärlighet	Antal interaktioner	Ekonomi i balans	Många deltagare i sociala aktiviteter
Typisk aktivitet	Gudstjänst	Marknadsföring	Budgetarbete och strategiskt arbete	Själavårdande samtal, musikverksamhet, sociala insatser
Central aktör/aktörer	Präst	Kommunikatör	Kanslichef, ekonom, kyrkoherdar	Diakon, pedagog, musiker

**Tabell 1.** En översikt av de identifierade institutionslogiker i Svenska kyrkans verksamheter.

## Logikerna och digitaliseringen

I intervjuerna har framkommit att det finns en spänning mellan teologer och kommunikatörer när det gäller vem som kan och bör kommunicera det kristna budskapet i olika sammanhang och på olika sätt. Teologer anser sig ofta genom sin utbildning och prästvigning ha tolkningsföreträde och rads urvattning, bagatellisering eller förvanskning av det teologiska budskapet. Kommunikatörer å sin sida fokuserar på att göra kyrkans verksamhet lättillgänglig genom att presentera det kristna budskapet på ett folkligt språk fritt från teologisk terminologi. När kyrkan flyttar sig in i den nya kommunikativa kontext som digitaliseringen ofta utgör ställs dessa rollkonflikter på sin spets; vem bör ha uppdraget att förmedla kyrkans budskap och hur och var ska detta ske?

En aspekt av detta är att Svenska kyrkan, i egenskap av organisation med starka ideella inslag, har en inbyggd komplexitet när det gäller gränserna mellan olika yrkesroller. Det finns t.ex. i kyrkans DNA att varje medlem får (och också bör) delta i spridandet av det kristna budskapet, något som



brukar kallas ”det allmänna prästadömet”. Detta resulterar ibland i ett överskridande av yrkesrollernas formella gränser som kan skapa friktion i organisationen. En kommunikatör kan exempelvis vilja delta i den teologiska diskussionen i församlingen vilket innebär att kommunikatören rör sig in på en logik som redan är väl etablerad i förhållande till en annan yrkesroll (prästens). En del präster har i stället uppfattningen att teologin bör skötas av teologer, och att kommunikatörernas roll är att enbart informera människor om det som teologerna formulerat. I den här situationen uppstår ibland en friktion som handlar om att individer anammar en logik som inte traditionellt hört till deras formella yrkesroll.

En annan aspekt rör skillnaden mellan personer som beskriver sig som troende och personer som beskriver sig som icke-troende. En del kommunikatörer som beskriver sig som troende uttrycker t.ex. en vilja att delta i teologiska diskussioner eller formulera böner i sociala medier (och därmed röra sig in på den teologiska logikens domäner) medan kommunikatörer som inte beskriver sig som troende känner sig mer obekväma i den uppgiften, och hellre vill överlåta den typen av arbete på teologerna.

En tredje aspekt av detta handlar om att en viss yrkesroll kan ha formella ansvarsområden inom flera logiker. Exempelvis verkar en kyrkoherde inom en teologisk logik i gudstjänsten medan han eller hon i egenskap av arbetsledare verkar inom en företagslogik under ett möte med ekonomiavdelningen. Yrkesrollerna och logikerna kan alltså sammanfalla, men det finns också tillfällen då man inom en yrkesroll förväntas fungera inom flera logiker.

Digitaliseringen stimulerar till gränsöverskridande. En del av detta handlar om att den digitala tekniken skapar nya kontaktytor med människor såväl innanför som utanför organisationen. Genom sin närvaro i digitala kanaler såsom sociala medier har kommunikatörer mer direktkontakt med människor utanför organisationen än vad som tidigare var fallet, och de förväntas också där representera kyrkans teologi på ett nytt sätt. Kommunikatören blir inte längre enbart en person som informerar om ett budskap utan som också är med och utformar budskapet, d.v.s. ägnar sig åt teologiskt arbete, något som under lång tid varit primärt prästens uppgift. Som tidigare nämnts har det också under Corona skett en ökad rörlighet över logikgränserna beroende på att den digitala kompetensen inte alltid funnits hos de människor som haft det formella uppdraget att utföra en viss syssla. Spänningen mellan och rörligheten över logikgränserna är alltså inbyggd i organisationens tradition och formella arbetsordning, men den är också dels ett utslag av individens ställningstaganden som ofta samverkar med digitaliseringen och dels en följd av yttre påverkansfaktorer, t.ex. Coronapandemin.

### Performativitetens betydelse

Generellt sett kan sägas att det finns en skillnad mellan de yrkesroller/logiker som har en performativ karaktär och de som har en mer administrerande karaktär. Vissa yrkesroller, såsom präster och musiker, har i sin yrkespraktik starka performativa inslag. Gudstjänsten är i vissa avseenden en föreställning där prästen utför en på förhand bestämd ritual och där någonting sker i och med de handlingar prästen utför i åsyn av församlingen. Det fysiska rummet spelar här en

central roll. Rummet anses av de performativa yrkesgrupperna kommunicera på olika sätt, via sin historia, sin arkitektoniska och kulturella laddning och sin akustik. Utan dessa spatiala och fysiska affordances begränsas t.ex. prästens och musikernas möjligheter att utföra sitt arbete. Andra roller, såsom kommunikatörer och ekonomer (d.v.s. stödverksamheten), är av mer administrerande och förvaltande karaktär och där finns inte samma starka koppling till det fysiska rummet. Att föra in lönestatistik kan t.ex. lika gärna göras på kontoret som i hemmiljö, så länge de digitala verktygen möjliggör detta.

Performativitetens betydelse för kyrkans kärnverksamhet kan vara en av förklaringarna till den stora skillnad som finns mellan präster och kommunikatörer när det gäller synen på digitalisering av kyrkans verksamhet. De performativa rollerna beskriver generellt sett det fysiska rummet som mer centralt för kyrkan än vad de som innehar icke-performativa roller gör. Därmed har också de personer som har performativa inslag i sin yrkesroll generellt sett haft svårare att under Coronapandemin anpassa sin verksamhet till en digital miljö än vad yrkesroller som har en mer administrerande karaktär har haft. Följden har blivit att en del av denna verksamhet ställts in snarare än ställs om till digital verksamhet.

## Rekommendationer

Utifrån dessa analyser har följande rekommendationer formulerats.

- *Tydliggöra de institutionella logikerna:* Digitaliseringen kommer av allt att döma att fortsätta utmana etablerade gränser mellan yrkesroller. Det finns därför ett behov av att tydlig- och synliggöra de formella rollerna och hur de relaterar till de institutionella logikerna för att undvika onödiga låsningar mellan kollegor.
- *Kompetens:* Ansvar för genomförandet av digitala initiativ landar ofta på anställda som har teknisk erfarenhet oavsett om detta hör till deras yrkesroll eller inte. Svenska kyrkan behöver därför arbeta med att utveckla medarbetarnas digitala kompetens så att församlingars digitalisering inte står och faller med enskilda medarbetares personliga intresse av teknik.
- *Differentiera digitaliseringssatsningar:* I församlingarna finns, generellt sett, en acceptans för att digitalisera stödverksamheten (t.ex. ekonomisystem) medan det finns en viss tvekan inför att digitalisera kärnverksamheten (t.ex. gudstjänsten). Kritiken mot digitalisering handlar ibland om felaktiga antaganden att digitalisering nödvändigtvis omfattar båda dessa verksamheter i lika stor utsträckning och på samma sätt. Man bör därför tydligt skilja mellan olika digitaliseringssatsningar så att arbetet kan bedömas utifrån korrekta kriterier och förväntningar.
- *Motivera digitaliseringen:* Då en del av kritiken mot digitalisering är teologiskt motiverad, behöver en eventuell digitalisering av kärnverksamheten (och i viss del även stödverksamheten) också motiveras teologiskt, inte bara ekonomiskt eller organisatoriskt.

- *Differentiera serviceerbjudandet från riksnivå:* Små församlingar behöver ofta mer stöd än vad stora församlingar gör när det gäller digitaliseringsprocesser. Stora församlingar har ofta egna digitala lösningar som fungerar väl och en rekommendation är därför från centralt håll erbjuda en differentierad digitaliseringsambition. Stora församlingar kan på så sätt fortsätta med det digitala arbete som redan är etablerat, medan mindre församlingar kan få hjälp att starta upp en digital verksamhet.
- *Erfarenhetsutbyte:* Idag sker ett stort erfarenhetsutbyte i både analoga och digitala nätverk ofta knutet till yrkesroller: kyrkomusiker har ett nätverk, kommunikatörer ett annat osv. Det skråmässiga utbytet är viktigt, men riskerar också att ytterligare cementera spänningen mellan olika yrkesgrupper. Att etablera gemensamma forum för erfarenhetsutbyte utanför etablerade yrkesrollsstrukturer (ej via sociala medier eller etablerade externa plattformar) kan därför underlätta en bredare diskussion kring digitaliseringens för- och nackdelar.

## 4. Insikter: gemensamma för de tre verksamheterna

Från de ovan presenterade analyserna av de tre organisationernas verksamheter har vi härlett följande generiska insikter samt generiska rekommendationer.

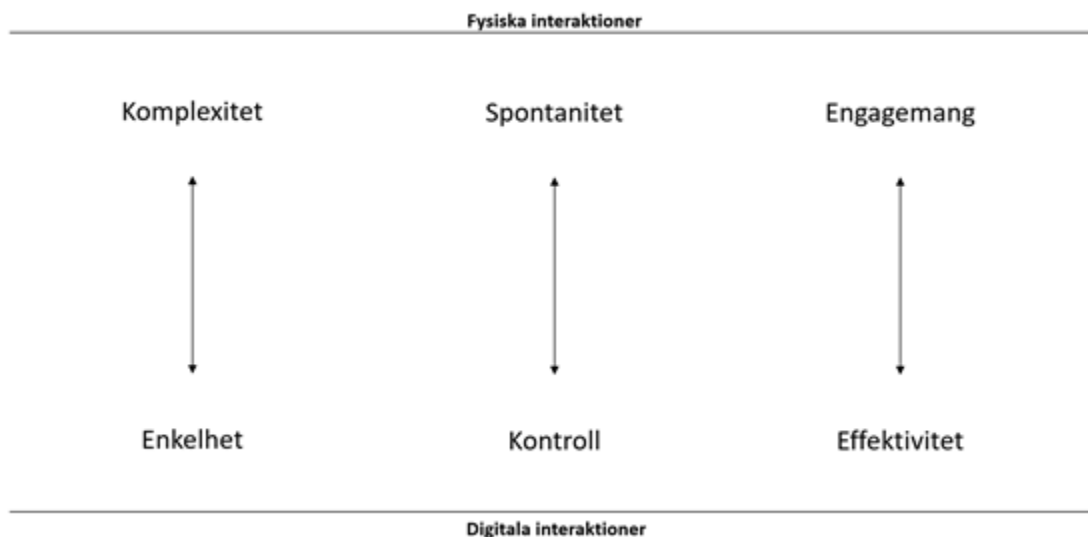
### Institutionslogiker

I TROPHY-projektet har vi sett hur det fysiska och det digitala rummet inom respektive organisation tillskrivs olika innebörder beroende på institutionell logik. Institutionell komplexitet är ofta förknippad med viss spänning mellan yrkesgrupper och individer, samtidigt som en och samma person kunnat ge uttryck för flera logiker. Hos personal som är direkt involverad i kärnverksamheten dominerar ofta professionslogiker, i vilken hantverksmässig yrkesskicklighet och kvalitativa mått på framgång utgör källa till legitimitet och rationalitet. För teatern kretsar denna logik kring konstnärlig verkshöjd och mottagande hos publik och allmänhet. Inom kyrkan är samma logik teologiskt orienterad och för banken värderas ofta djupa och personliga kundrelationer med hög tillit till rådgivaren. Professionslogik är generellt kompatibel med communitylogiker, där verksamhetens roll i lokala, sociala frågor värderas. Spänningar hittas ofta mellan dessa två logiker och marknads- och företagslogiker, vilka typiskt sett är dominerande inom marknadsavdelningar, administration och företagsledning. I denna logik står monetära intäkter, marknadsposition och kvantitativa mått på framgång i centrum. Logikerna innehåller olika perspektiv, problemdefinitioner och prioriteringar, men inte nödvändigtvis oförenliga bilder av verkligheten. Vi har funnit att sådana bilder tenderar att vara kompatibla vad gäller de möjligheter som kopplas till fysiska respektive digitala interaktioner. Tillsammans målar de olika

institutionella logikerna upp en större helhetsbild av verksamheten och dess relation till såväl fysisk som digital interaktion. Av särskilt intresse blir här vilka interaktionsmöjligheter som tillskrivs fysiska respektive digitala interaktioner. Medan vi har sett hur institutionell komplexitet ibland varit en källa till spänningar inom organisationen, menar vi att de komplexa relationerna mellan logikerna också kan ses som en tillgång i att uppnå en djup och bred organisatorisk självförståelse. Vidare menar vi att om sådan förståelse etableras och kommuniceras kan nya sätt att uppnå samförstånd och förebygga konflikt utvecklas.

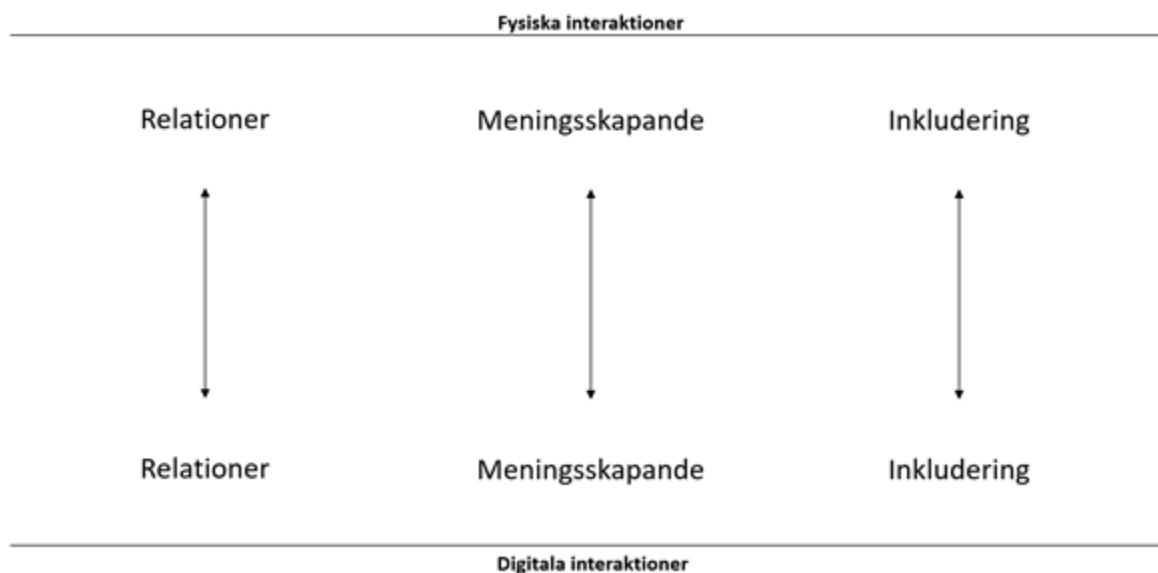
## Upplevda interaktionsmöjligheter

I intervjuerna med medarbetare inom de tre organisationerna framträder två övergripande perspektiv på de upplevda interaktionsmöjligheterna som fysisk respektive digital interaktion erbjuder. Det första perspektivet innebär att fysiska och digitala interaktioner förknippas med vitt skilda typer av upplevda interaktionsmöjligheter. Detta perspektiv illustrerar en tankemässig dikotomi där de båda interaktionstyperna anses dra åt olika håll. Tre grundläggande dikotomier (fig. 1) som identifieras är *komplexitet/enkelhet*, *flexibilitet/kontroll* och *engagemang/effektivitet*, där det fysiska rummet anses möjliggöra komplexa, flexibla och engagerande interaktioner, medan det digitala rummet anses möjliggöra enkla, kontrollerade och effektiva interaktioner. Vardera sida av dessa spänningar kan generellt sett associeras med en eller flera institutionella logiker. Här ser vi hur kvaliteter som tillskrivs den digitala interaktionen – *enkelhet*, *kontroll* och *effektivitet* – typiskt sett hör hemma inom företags- och marknadslogiker, där ökad produktivitet, större vinstmarginaler och reducerade kostnader prioriteras. Kvaliteter som tillskrivs den fysiska interaktionen – *komplexitet*, *flexibilitet* och *engagemang* – relateras i större utsträckning till professions- och communitylogiker. Här kan vi se att aktörer ofta har praktisk erfarenhet av komplexiteten i kärnverksamhetens aktiviteter, vare sig det rör sig om produktionen av en teaterpjäs, genomförandet av en sakral aktivitet eller djupgående kundrådgivning i finansiella ärenden. Sådan komplexitet kan exempelvis resultera i osäkerhet hos kunden, vilket ställer krav på möjligheter till flexibla interaktioner där innehållet och metoden kan anpassas efter uppkommen situation. Vidare är kundernas och medlemmarnas engagemang i interaktionen både ett medel och ett mål för personalen inom kärnverksamheten, varför dessa kvaliteter ofta lyfts fram av representanter för professions- och communitylogiker.



Figur 1: Dikotomier mellan digitala och fysiska interaktioner

Det andra perspektivet på de upplevda interaktionsmöjligheterna betonar att det fysiska och det digitala kan komplettera varandra, och liknande möjligheter tillskrivs här båda interaktionstyperna (fig. 2). Här skiljer sig ofta nyanser och tillämpliga situationer, men både det fysiska och det digitala rummet uppfattas kunna stödja viktiga aspekter av verksamheten såsom *relationer*, *meningsskapande* och *inkludering*. Både fysiska och digitala interaktioner anses kunna upprätta meningsfulla band med externa aktörer samt främja intern sammanhållning (*relationer*). På samma sätt anses båda interaktionstyper kunna bidra till synlighet i det offentliga och på så sätt etablera en organisatorisk identitet (*meningsskapande*). Här ligger dock tonvikten på fysiska interaktioner, där exempelvis relationer till platser, atmosfär, känsla av närvaro och tillit till lokalförståelse på grund av geografisk plats tillskrivs det fysiska rummet. Slutligen kan båda interaktionstyperna stödja en verksamhetsmässig *inkludering* med hänsyn till olika målgrupper. De med mindre digital kunskap och vana (typiskt sett äldre) inkluderas av möjlighet till fysiska interaktioner, medan digitala interaktioner kan fungera inkluderande när det gäller yngre människor eller människor med fysiska och/eller sociala funktionsvariationer.



Figur 2: Digitala och fysiska interaktioner som kompletterande interaktionsmöjligheter

De båda perspektiven som presenteras ovan (dikotomi och komplement) illustrerar olika förhållningssätt till digitaliseringens utmaningar och möjligheter. Dessa förhållningssätt präglar såväl den interna som den externa diskussionen kring digitaliseringsinitiativ i de olika organisationerna. Som vi sett betonar representanter för de olika institutionslogikerna olika teman i de här diskussionerna, vilket ibland resulterar i missförstånd och konflikter. Man skulle emellertid kunna kombinera de båda perspektiven för att förstå digitaliseringen i förhållande till verksamheten och de institutionella logikerna på ett mer nyanserat sätt. Vid etablerandet av meningsfulla och inkluderande kundrelationer kan dessa initialt förväntas kräva en komplex, flexibel och engagerad interaktion där personer inom professions- och communitylogiker kan erbjuda relevanta interaktionsmöjligheter i det fysiska rummet, medan upprätthållandet av relationerna kan åstadkommas i digitala rum där personer inom marknads- och företagslogikerna erbjuder enkla, kontrollerade och effektiva interaktioner.

Detta innebär att värden och mål som relateras till professions- och communitylogiker och som ofta framställs som särskilt beroende av det fysiska rummet inte nödvändigtvis behöver påverkas negativt av att implementera digitala praktiker. Samtidigt kan dessa perspektiv bidra till en balanserad analys av teknikutopiska initiativ som utgår från marknads- eller företagslogiker och som ibland syftar till att ersätta det fysiska med det digitala snarare än att kombinera dessa för organisationens utveckling.

## Roll- och normförskjutningar

Vi har också sett hur digitaliseringen kan ge upphov till oavsedda förskjutningar av roller och organisationsstrukturer vilket i sin tur kan leda till spänningar. Eftersom införande av nya digitala verktyg ofta syftar till att utveckla en verksamhet t.ex. nya typer av tjänster, ger sådan utveckling ofta upphov till nya typer av arbetsuppgifter och en förändring av befintliga arbetsuppgifter. Detta innebär att nya roller skapas och att arbetsuppgifter överförs från en roll till en annan, och ibland från en organisationsenhet till en annan. Dessa förändringar kan leda till otydligheter i ansvarsområden, där vissa arbetsmoment “hamnar mellan stolarna” medan andra “hamnar på fler stolar”. Detta i sin tur kan ge upphov till olika typer av anspänningar och t.o.m. konflikter i organisationen vilket kan skapa verksamhetsstörningar.

I samband med detta kan också en sammanblandning av normsystem uppstå vilket i sin tur kan leda till anspänningar. De beforskade organisationerna vägleds, liksom alla komplexa verksamheter, av flera distinkta institutionslogiker. Dessa roller har utvecklats historiskt och skapat till informella och normativa föreställningar om vad som är en lämplig och därmed mindre lämplig utövande av en given profession, t.ex. präst eller kommunikatör. Andra normsystem kan gälla hur en organisation ska struktureras och styras, hur en marknadsekonomi ska utövas, hur ett demokratiskt samhälle ska utformas, eller hur en familj ska fungera. Varje icke-trivial verksamhet genomsyras av ett flertal institutionslogiker och det är vanligt att dessa ger upphov till normkonflikter som verksamheterna historiskt lärt sig att hantera. Att införa nya digitala verktyg i en organisation kan utlösa förskjutningar i det historiskt framförhandlade samspelet mellan de existerande normsystemen, och också introducera helt nya normsystem. Ett exempel på detta kan vara när systemutvecklare anlitas som externa konsulter och tar med sig sina normsystem in i en befintlig verksamhet där dessa normsystem inte tidigare funnits. Även införande av s.k. standardsystem kan innebära att en verksamhet påtvingas nya normsystem som ett sådant informationssystem har inbyggt, t.ex. hur inköp ska genomföras, hur kunder ska förmedlas information eller hur anställda ska anmäla sin sjukskrivning. Allt detta kan ge upphov till mindre eller större konflikter och verksamhetsstörningar.

## Det fysiska rummet talar

Att införa nya digitala verktyg kan ofta påverka verksamhetens etablerade användning av fysiska rum, såsom ett kontor, en kundmottagningsplats, ett lunchutrymme. Detta är i sig inte så märkligt då en av de mest centrala egenskaperna hos digital teknik är att den har förmågan att överbrygga fysisk distans på ett sätt som annars inte är möjligt. När ett nytt digitalt verktyg införs i verksamheten kan en omedveten förändring av användningen av fysiska rum inträffa, t.ex. att utrymmet används på ett annat sätt eller att det inte alls längre används. I detta sammanhang är det viktigt att poängtera att det fysiska rummet har vissa inneboende egenskaper, både fysiska egenskaper och normativa egenskaper som är konstruerade genom historiskt bruk av utrymmena.

Såsom påpekats i 4.2 ovan är dessa egenskaper inte entydiga, utan kan vara situationsbestämda och fungera både i kontrast mot och som kompletterande till det digitala rummet. Oavsett vilka egenskaper man förknippar med det fysiska rummet och hur man ser på dessa egenskapers särart i förhållande till det digitala kan introducerandet av digital teknik medföra en förändring av synen på och användningen av etablerade fysiska rum. Denna förändring kan i sin tur leda till att unika och önskvärda egenskaper som ett fysiskt utrymme försett en verksamhet med, elimineras, vilket kan få negativa konsekvenser för såväl anställda som kunder.

## 5. Övergripande rekommendationer

Utifrån de gemensamma insikterna har följande gemensamma rekommendationer formulerats.

*Sträva efter en djupare förståelse för vad fysiskt respektive digitalt innebär i den specifika organisationskontexten:* I alla tre organisationer finns redan idag en praktisk erfarenhet av att arbeta i både fysiska och digitala rum, något som dessutom förstärkts som en följd av Coronapandemins påtvingade digitalisering. Med utgångspunkt i detta redan existerande samspel mellan fysiska och digitala rum bör man identifiera vilka kvaliteter som finns i dessa olika interaktionssätt för att nå en djupare förståelse för vad fysiskt respektive digitalt innebär. En sådan process kan innebära att man ifrågasätter svepande antaganden kring vad en digitalisering skulle innebära, vilket underlättar nytänkande kring dessa frågor som ibland karaktäriserats av låsta positioner och upplevda hot mot etablerade aktiviteter och roller. Man bör också arbeta med att inventera vilka kvaliteter eller interaktionsdimensioner som efterfrågas i olika aktiviteter och av vilka intressenter/kunder, och sedan anpassa interaktionstyperna i enlighet med detta. Som betonats i 4.2 behöver inte digitalisering ske på det fysiska rummets bekostnad, utan dessa båda kan ses som kompletterande verktyg för att bättre stödja en komplex organisations verksamhet.

*Tydliggör de institutionella logikerna:* Digitaliseringen kommer av allt att döma att fortsätta utmana etablerade gränser mellan yrkesroller. Det finns därför ett behov av att tydlig- och synliggöra olika logiker inom organisationen och eventuella spänningar mellan dem, för att dels nå förståelse för olika positioner och kontexter, dels kunna lyfta fram, analysera och potentiellt dra nytta av de roll- och normförskjutningar som en digitalisering av verksamheten skulle kunna ge upphov till.

*Motivera digitaliseringen utifrån professionslogiker:* Då en del av kritiken mot digitalisering är motiverad utifrån professionslogiken (t.ex. teologisk eller konstnärlig logik), behöver en eventuell digitalisering av kärnverksamheten (och i viss del även stödverksamheten) också motiveras utifrån dessa logiker och inte bara utifrån ekonomiska eller organisatoriska logiker. På så sätt kan digitaliseringsinitiativ snarare grundas i och motiveras utifrån organisationens gemensamma



identitet och på så sätt undvika att digitalisering uppfattas som en extern och administrativ pålaga som hotar den etablerade kärnverksamheten.

*Differentiera digitaliseringssatsningar:* Inom organisationerna finns, generellt sett, en acceptans för att digitalisera stödverksamheten (t.ex. ekonomisystem) medan det finns en viss tvekan inför att digitalisera kärnverksamheten (t.ex. en teaterföreställning, en gudstjänst eller kundkontakt i form av ett kundbesök). Kritiken mot digitalisering handlar ibland om felaktiga antaganden att digitalisering nödvändigtvis omfattar båda dessa verksamheter i lika stor utsträckning och på samma sätt. Man bör därför tydligt skilja mellan olika digitaliseringssatsningar så att arbetet kan bedömas utifrån korrekta kriterier och förväntningar.

*Differentiera serviceerbjudandet från riksnivå:* Mindre organisatoriska enheter, såsom lokalkontor eller församlingar, behöver ofta mer stöd än vad stora enheter gör när det gäller digitaliseringsprocesser. Stora enheter har ofta en digital kompetens som fungerar väl och en rekommendation är därför att från centralt håll erbjuda en differentierad digitaliseringsambition. Stora organisatoriska enheter kan på så sätt fortsätta med det digitala arbete som redan är etablerat, medan mindre enheter kan få hjälp att initiera en digital verksamhet.

*Tydliggör kommunikationens roll för organisationen:* Den interna kommunikationen består idag av ett komplext system av formella och informella möten och informationsprocesser som sker i både fysiska och digitala rum. Likaså är den externa kommunikationen distribuerad över en rad olika interaktionstyper. Genom att fokusera på verksamhetens interna och externa informationsflöden kan det redan existerande samspelet mellan fysiskt och digitalt belysas och användas som utgångspunkt för mer strategiska överväganden av när och hur man bör använda olika interaktionstyper. Informationsflödet i en organisation kan därmed också fungera som en katalysator för en övergripande analys av samspelet mellan det fysiska och det digitala och dess roll för verksamheten.

## 6. Ett verktyg för stöd av verksamhetsutveckling

Resultaten från denna studie kan användas bl.a. för att förse organisationer med praktisk vägledning avseende dess verksamhetsutveckling i samband med införande av användningen av digitala verktyg. Föreliggande studie har gett upphov till två listor med frågor som kan användas för diagnos av planen för en digital transformation. Dess syfte är inte att förse med svar på hur digital teknik ska, eller inte ska, användas i en verksamhet. Dess syfte är att vägleda den mentala uppmärksamheten i planeringsprocessen som bedrivs innan en digital transformation verkställs, så att planerarna kan uppmärksamma aspekter som kan ge upphov till oönskade konsekvenser av införande av användningen av digital teknik i en organisation.

### **Diagnosfrågor 1: Identifiering av digitala verktygs potentiella påverkan på en verksamhet**

Den första listan med diagnosfrågor syftar till att identifiera de strukturer, roller och aktörer, aktiviteter och processer, normer och mål som kan tänkas påverkas av en digitalisering av en verksamhet. En sådan identifiering kan ske genom att först besvara följande frågor:

1. Vilka verksamhetsområden ska använda det avsedda digitala verktyget?
2. Vilka roller i dessa områden ska använda verktyget?
3. Vilket stöd avser verktyget att förse dessa roller med?
4. Vilka andra roller påverkas av att ovan nämnda roller använder verktyget?
5. Ändrar den avsedda användningen av verktyget på arbetssättet så som det bedrivs av verksamheten innan införandet av verktyget? (Vilka aktiviteter som utförs, hur aktiviteterna utförs, av vilka roller de utförs och för vilket syfte de utförs.)

Om svaret är NEJ på den sista frågan ovan, då är risken begränsad för verksamhetsstörningar skapade av införandet av det avsedda digitala verktyget.

Om svaret är JA på den sista frågan ovan, då behöver följande frågor ställas och besvaras:

1. Kommer det nya sättet att bedriva verksamheten på att innebära nya typer av roller?
2. Kommer det nya sättet att bedriva verksamheten på att innebära att befintliga roller får förändrade arbetsprofiler/arbetsuppgifter?
3. Kommer det nya sättet att bedriva verksamheten på att innebära att någon/några roller utför arbetsuppgifter som kan upplevas tillhöra andra roller?
4. Kommer det nya sättet att bedriva verksamheten på att innehålla arbetsuppgifter som inte är tydligt tilldelade ansvar till en arbetsroll?
5. Kommer det nya sättet att bedriva verksamheten på att innebära förändrade interaktioner/relationer/förhållningssätt mellan nya/förändrade roller och befintliga/bestående roller?

Om svaret är JA på någon av de ovanstående frågorna bör följande frågor ställas och besvaras:

1. Vilka problem och konflikter kan dessa förändringar ge upphov till?
2. Hur kan dessa problem och konflikter hanteras på ett önskvärt sätt?

### **Diagnosfrågor 2: Identifiering av digitala verktygs potentiella påverkan på det fysiska rummets användning och roll**

Den andra listan med diagnosfrågor syftar till att identifiera hur digitalisering kan tänkas påverka det fysiska rummets funktion och roll i en verksamhet. En sådan identifiering kan ske genom att först besvara följande fråga:

Kommer användningen av det avsedda digitala verktyget att påverka det nuvarande bruket av fysiska platser, t.ex. genom att roller, aktörer, dess aktiviteter brukar det fysiska rummet på nya sätt eller inte alls, som konsekvens av användningen av det nya digitala verktyget.

Om svaret är JA på frågan ovan bör följande frågor ställas och besvaras:

1. Finns det organisatoriska roller som påverkas av det digitala verktyget och vilka är i så fall dessa roller?
2. Finns det aktiviteter som påverkas av det digitala verktyget och vilka är i så fall dessa aktiviteter?
3. Vilket innehåll påverkas i dialogerna mellan roller och dess individer?
4. Påverkas avskildheten i dialogerna?
5. Påverkas relationsbyggandet och upprätthållandet mellan individerna i dialogen?

Om svaret är JA på någon av frågorna ovan, bör följande frågor ställas och besvaras:

1. Kan införandet av verktyget ge upphov till en minskad förmåga till etablering av tilltro mellan individerna som interagerar och dess organisationer?
2. Kan införandet av verktyget ge upphov till en minskad förmåga att hantera komplexa ärenden?

Om svaret är JA på någon av frågorna ovan bör följande frågor ställas och besvaras:

1. Är de identifierade konsekvenserna kända, acceptabla och önskvärda?
2. Vad kan göras för att hantera eller eliminera uppkomsten av oacceptabla och icke önskvärda konsekvenser?

## 7. Utvärdering: kontinuerlig och sammanfattande

Under det första mötet (projektets kick-off) med de tre partnerorganisationerna avsattes tid för att diskutera deltagarnas förväntningar på projektet gällande såväl genomförande, utfall och implementeringar av resultat. Projektet antog ett agilt arbetssätt och regelbundna workshoppar med partnerorganisationer och separata återkopplingar med respektive partnerorganisation genomfördes för att dela erfarenheter, presentera resultat och planera det fortsatta arbetet. Detta gjorde det möjligt för partnerorganisationerna att kontinuerligt implementera resultat i sina respektive verksamheter, samtidigt som organisationerna också hade möjlighet att påverka forskningsarbetet under projektets gång. Möjligheten att påverka projektarbetet blev särskilt relevant i samband med att Corona-pandemin spred sig i Sverige under projektets andra och sista år, vilket krävde snabba och omfattande omställningar för alla tre partnerorganisationer. Dessa omställningar låg i linje med projektets övergripande syfte, dvs att studera digitala transformationer, men för organisationerna kom omställningarna i många fall betydligt snabbare än vad som var planerat. Det innebar också en drastiskt förändrad inställning hos organisationer och medarbetare till digitaliseringen av sina respektive verksamheter. Organisationerna har under perioden uttryckt ett stort värde av denna studie och möjligheterna att dela med sig av erfarenheter och lära av andra organisationer under de akuta och snabba omställningarna.

I samband med den sista workshoppen tillsammans med partnerorganisationerna presenterades de förväntningar och önskemål gällande resultat, som man gemensamt kom fram till under den första gemensamma workshoppen och tid lades på att diskutera och reflektera över huruvida förväntningarna och resultat uppnåts och i så fall hur, på vilket sätt, alternativt varför förväntningarna och resultat inte uppnåts. Alla var överens om att förväntningarna uppnåts genom att alla parter erhållit ny kunskap och fått praktiskt nytta av resultaten, vilka kontinuerligt implementerats i respektive organisation för att på så sätt bidra till att utveckla verksamheterna. Deltagarna var överens om att det agila arbetssättet varit en starkt bidragande faktor till det lyckades resultaten. Under projektets gång har alla parter haft möjlighet att skapa goda professionella relationer och ett intresse för att fortsätta samarbeta har fötts och arbetet för vidare samarbeten har initierats.

## 8. Avslutande reflektion

Utvecklingen av kraftfulla digitala tekniker har möjliggjort att organisationer investerar ansevärliga resurser i för att möjliggöra teknikens användning. Medan de specifika motiven för dessa investeringar varierar, kan de ofta sammanfattas i organisationers avsikt att utveckla dess verksamheter för att uppnå högre grad av kvalitet, erbjuda nya typer av tjänster samt för att effektivisera dess verksamheter, bl.a. dess möjlighet att överbrygga krav som tiden och det fysiska rummet ger upphov till för en verksamhet. Införandet av användningen av digital teknik i en verksamhet benämns idag för digital transformation och erfarenheter visar att det är ingen trivial uppgift att leda en sådan transformation - många initiativ misslyckas med avseende att uppnå dess uppsatta mål, spränger allokerade budgeter, misslyckas med att leverera avsedda tjänster och ger upphov till stress för medarbetarna. Denna spänning mellan möjligheterna och utmaningarna för en digital transformation påkallar studier av vad är det som gör att en digital transformation misslyckas och vad är det som gör att den lyckas. Medan det pågår omfattande forskning för att besvara dessa frågor, har forskningen inte visat tillräcklig uppmärksamhet kring hur digitala transformation påverkar och påverkas av en verksamhets användning av fysiska platser, t.ex. vad händer om en butik, en vårdcentral, en polisstation, en skola, stänger verksamheten i dess fysiska lokal och hänvisar dess målgrupper tjänster som förmedlas via internet? För att skapa förståelse, insikter och ny kunskap i denna problematik genomfördes ett tvåårigt explorativt forskningsprojekt med *syftet att utveckla kunskap om, och verktyg för förståelse av, hur det fysiska rummet och dess digitalisering påverkar interaktionen mellan aktörer där i*, bl.a. med avseende på *kommunikation, tillit, legitimitet*.

Fyra organisationer samverkar för att realisera syftet: forskare vid Uppsala universitet, verksamheter vid en bank, en teater samt ett kyrkligt samfund - de tre sistnämnda utgjorde studieobjekt avseende dess digitalisering och dess användning av de fysiska rummen och studien antog en explorativ och komparativ ansats, där teoribildningen om institutionslogiker används som referensram för att tolka situationer in verksamheterna.

Resultaten från denna studie visar att en verksamhets användning av det fysiska rummet kan ha omfattande betydelse för de aktörer som är involverade i genomförande av verksamheten ifråga, såsom medarbetare, leverantörer, kunder, besökare, medlemmar. Användningen av ett fysisk rum kan dels bära med sig historiskt formade betydelser, som ger upphov till förväntningar, attityder, värderingar, dels möjliggöra rent praktiskt utförande av aktiviteter på ett sätt som inte är möjligt att utföras på distans mha digitala verktyg, såsom hantering av komplexa uppgifter med omfattande informationsinnehåll, följsamhet för lagstiftningen, samt etablering av socio-psykologiska relationer med uppkomst av förtroende och välbefinnande mellan individer och dess verksamheter.

Denna studie listar en mängd insikter som respektive verksamhet som studerades gav upphov till, och sammanställer dem i form av gemensamma insikter avseende digital transformation av användningen av fysiska rum. Vidare, studien härleder en mängd av rekommendationer för respektive studerad verksamhet samt sammanför dessa till mer generella rekommendationer som kan användas av andra verksamheter som inte studerats här. Dessa rekommendationer syftar till att vägleda verksamhetsutvecklare och ledare av digitala transformation avseende planernas uppmärksamhet och beaktning av den digitala transformationen i termer av vilka oönskade konsekvenser som kan uppkomma bl.a. på grund av förändrade användningar av de fysiska rummen. Slutligen, dessa rekommendationer formaliseras i termer av ett verktyg för verksamhetsutveckling som består av två checklistor med en mängd frågor som avser att vägleda tankeprocesser, vid analys och utformning av en verksamhet som anammar användning av digitala verktyg.

Denna studie antog en explorativ ansats och gav uppkomst till en mängd av insikter. Samtidigt upplever forskarlaget att det är egentligen bara början på en resa i att förstå samspelet mellan användningen av digital teknik och användningen av fysiska rummet. Mer studier behövs, med djupare förståelse för de psykologiska, symboliska, socialpsykologiska, sociala, ekonomiska, etiska, estetiska och historiska aspekterna av en verksamhet och dess användning av digital teknik och fysiska rum.

Mitt under genomförandet av denna studie uppkom COVID-19 pandemin som på ett kusligt och dramatiskt sätt gjorde det gällande för befolkningar i alla jordens länder om betydelsen av både det fysiska rummet och de digitala verktygen, med dess respektive förtjänster och begränsningar. En insiktsfull medlem i en av organisationerna som studerades uttryckte studiens budskap på ett träffande sätt som får avsluta denna rapport: "*Rummet talar*".

# Referenser

Berente, N. and Yoo, Y., 2012. Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA's enterprise information system. *Information systems research*, 23(2), pp.376-396.

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1110.0373>

Hodgson, G. M. (2006) What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1): 1-25, DOI: 10.1080/00213624.2006.11506879

Horoshko, O.I., Horoshko, A., Bilyuga, S., Horoshko, V. (2021). Theoretical and Methodological Bases of the Study of the Impact of Digital Economy on World Policy in 21 Century, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 166, 120640, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120640>

Meyer, J.W. and Rowan, B., 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), pp.340-363.

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550>

Rubino, M., Vitolla, F., Raimo, N. and Garcia-Sanchez, I.-M. (2020), "Cross-country differences in European firms' digitalisation: the role of national culture", *Management Decision*, Vol. 58 No. 8, pp. 1563-1583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1120>

Ritter, T., Lund Pedersen, C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 86, pp. 180-190, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (reds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, ss. 99-128. London: SAGE.

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2013). Introduction to the Institutional Logics Perspective. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, 1-19. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>.

Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation: lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges, *MIS Quarterly*, 40(2), 267-277.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>