

Ledarskapets roll i datadrivna initiativ inom små och medelstora företag

**En kvalitativ studie av ledarskapsstrategier och
dess inverkan på datadrivenhet**

Av: Matilda Eckerud & Najma Mahmud

Handledare: Pär-Ola Zander
Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik
Kandidatuppsats 15 hp
Informatik | Hötterminen 2024



Abstract

English title: “The role of leadership in data-driven initiatives in small and medium-sized enterprises”.

This study investigates the role of leadership in implementing data-driven initiatives and creating a data driven culture within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Sweden. In an increasingly digitalized world, it is crucial for SMEs to effectively utilize data to enhance their competitiveness. The study aims to answer the research questions: “*How do SME leaders use leadership strategies to implement data-driven projects?*” and “*How does leadership contribute to a more data-driven organization?*”

The study uses a qualitative research method with a deductive approach. Empirical data is gathered through in-depth interviews with seven leaders and IT managers from various SMEs in the IT sector. The theoretical framework is based on work system theory, sociotechnical systems theory, and models for change management. A deductive conceptual framework has been developed to analyze the interplay between leadership, organizational culture, and data-driven initiatives.

The findings indicate that leaders use a range of strategies to promote data-drivenness, including clear communication of the vision and goals for data-driven initiatives and competence development and training of employees to increase understanding and utilization of data. Further creating an open and supportive culture where employees can express concerns and provide feedback and adapting systems and tools to simplify data collection and analysis. It is crucial to build trust by demonstrating concrete benefits and the value of data-driven decisions.

The study also identifies challenges, such as lack of resources, including time, skills, and budget. Resistance to change increases due to fear of the unknown and concerns about job security and difficulties in transforming data into usable information. For leaders aiming to implement data-driven initiatives and implement a data-driven culture within their organizations the study has some practical implications, such as the need for increased communication, competence development, leaders aiming for more engagement and participation, as well as cooperation between technology and humans.

Keywords: *data-driven, data-driven leadership, small and medium-sized enterprises (SME), change management, data driven transformation, work system theory, sociotechnical systems theory, information systems.*

Sammanfattning

Denna studie undersöker ledarskapets roll i att införa datadrivna initiativ och skapa en datadriven organisation inom små och medelstora företag (SMF) i Sverige. I en alltmer digitaliserad värld är det avgörande för SMF att effektivt utnyttja data för att stärka sin konkurrenskraft. Studien syftar till att besvara forskningsfrågorna: *“Hur används ledarskapsstrategier av SMF-ledare vid införandet av datadrivna projekt?”* samt *“På vilket sätt bidrar ledarskap till en mer datadriven organisation?”*

Studien använder en kvalitativ forskningsmetod med en deduktiv ansats. Empirin samlas in genom djupintervjuer med sju ledare och IT-chefer från olika SMF. Den teoretiska ramen bygger på arbetssystemteori, socioteknisk systemteori, och modeller för förändringsledning, och ett deduktivt konceptuellt ramverk har utvecklats för att analysera samspelet mellan ledarskap, organisationskultur och datadrivna initiativ.

Resultatet visar att ledare använder en rad strategier för att främja datadrivenhet, inklusive tydlig kommunikation av visionen och målen med datadrivna initiativ samt kompetensutveckling och utbildning av medarbetare för att öka förståelsen och användningen av data. Även att skapa en öppen och tillåtande kultur där medarbetare kan uttrycka oro och ge feedback och anpassa system och verktyg för att förenkla datainsamling och analys. Det är också kritiskt att bygga förtroende genom att visa på konkreta fördelar och värdet av datadrivna beslut.

Studien identifierar också utmaningar, såsom brist på resurser, inklusive tid, kompetens och budget. Likaså motstånd mot förändring på grund av rädsla för det okända, misstro i data och oro för att förlora sitt jobb. Samt svårigheter att omvandla data till användbar information.

Studien bidrar till en ökad förståelse för hur ledarskap kan stödja datadrivenhet inom SMF och hur dessa företag kan övervinna utmaningar för att bli mer konkurrenskraftiga i en digitaliserad ekonomi. För ledare som vill införa datadrivna initiativ och skapa en datadriven kultur i sina organisationer har studien praktiska implikationer såsom behovet av ökad och tydlig kommunikation, kompetensutveckling, ledare som strävar mot ökat engagemang och delaktighet, samt en samverkan mellan teknik och människor.

Nyckelord: *datadrivenhet, datadrivet ledarskap, ledarskap, små och medelstora företag (SMF), datadriven transformation, förändringsledning, arbetssystemteori, socioteknisk systemteori, informationssystem.*

Begreppslista

Begrepp	Definition
Införa	Att börja använda något nytt som en metod, process eller teknik i en organisation.
Strategi	En plan och vägledning som visar hur ett system, en organisation eller ett företag ska fungera och nå sina mål (Alter 2008)
Datadrivenhet	Datadrivenhet innebär att grunda beslut på dataanalys och genom analytiska verktyg förstå och förbättra beslutsfattandet (Provost & Fawcett 2013).
Datadrivna initiativ	Ett första steg att börja grunda beslut på dataanalys och analytiska verktyg.
Roll	En definierad uppsättning av ansvar, förväntningar och uppgifter som tilldelas en individ inom en organisatorisk kontext.
Big Data	Extremt stora och komplexa datamängder som kännetecknas av hög volym, variation (många olika typer av data) och hastighet (snabb insamling och analys) (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s.41).
Big Data Analytics (BDA)	Att omvandla stora datamängder till värdefulla insikter genom olika typer av analyser (Mikalef, Pappas, Krogstie & Giannakos 2018).
IT-beroende arbetssystem	Ett system där människor och/eller maskiner utför arbetsuppgifter med hjälp av informationsteknologi för att skapa värde genom produkter eller tjänster, med fokus på samspelet mellan teknologi, processer och användare (Alter 2008).
SMF	Små och medelstora företag med färre än 250 anställda och en årsomsättning av högst 50 miljoner EUR (Svenskt Näringsliv 2023).
Business Intelligence (BI)	Business Intelligence (BI) avser metoder och teknologier för att samla in, analysera och visualisera data för beslutsfattande (Davenport & Harris 2017, ss.178-179).

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering	11
1.3 Syfte & forskningsfråga	14
1.4 Avgränsning	14
1.5 Studiens disposition	15
2. Teori.....	17
2.1 Teorier & modeller.....	17
2.1.1 Arbetsystemsteori & livscykelmodell för förändringsprocesser.....	17
2.1.2 Sociotekniskt tillvägagångssätt.....	19
2.1.3 Åttastegsmodell för förändringsledarskap	21
2.1.4 Modell för datadriven kultur & mognad.....	23
2.1.5 Modell för digital transformation.....	26
2.1.6 Digital transformativ mognad	28
2.2 Tidigare forskning.....	29
2.2.1 Att bli en datadriven organisation	29
2.2.1.1 Datadriven kultur	30
2.2.2 Ledarskap för datadriven kultur	30
2.2.2.1 Digitalt transformativt ledarskap.....	31
2.2.3 Ökad konkurrenskraft genom datadrivna initiativ.....	32
2.2.4 Utmaningar med datadrivna organisationer.....	33
2.3 Deduktivt konceptuellt ramverk	34
3. Metod	37
3.1 Forskningsdesign	37
3.2 Datainsamlingsmetod.....	38
3.2.1 Djupintervjuer.....	38
3.2.1.1 Semistrukturerad intervju & intervjuguide	39
3.2.1.2 Bearbetning & analys av djupintervjuer.....	40
3.2.2 Tidigare forskning & teori.....	40

3.3 Tematisk analys	41
3.4 Urval	41
3.5 Genomgång av deduktivt konceptuellt ramverk	42
3.6 Etiska överväganden.....	43
3.7 Metodreflektion.....	43
4. Databesamling	45
4.1 Respondenternas bakgrund	45
4.1.1 Respondent 1 - CTO & grundare.....	46
4.1.2 Respondent 2 - VD	46
4.1.3 Respondent 3 - Försäljningschef.....	46
4.1.4 Respondent 4 - COO	46
4.1.5 Respondent 5 - Team Leader Accigo	46
4.1.6 Respondent 6 - Strategisk projektledare	47
4.1.7 Respondent 7 - Konsultansvarig.....	47
4.2 Samverkan mellan teknik och människa	47
4.3 Ledarskapsstrategier för datadrivenhet.....	48
4.4 Utmaningar och att hantera förändringsmotstånd	51
4.4.1 Resursbrist som hinder.....	52
4.4.2 Rädsla och motstånd mot förändring.....	53
4.4.3 Strategier för att hantera motstånd	54
4.5 Externa faktorerers påverkan	55
4.5.1 AI och teknisk utveckling	56
4.5.2 Regulatoriska krav	56
4.5.3 Marknadstrender och konkurrenskraft.....	57
4.5.4 Strategier för att möta externa faktorer.....	58
4.6 Framtidens möjligheter med datadrivenhet.....	59
4.6.1 Datadriven AI och anpassning till marknaden	59
4.7 Kultur för datadrivenhet.....	60
5. Analys	62
5.1 Ledarskapsstrategier	63
5.1.1 Ledarskapets roll i förändringsprocessen	63
5.1.2 Ledarskapets koppling till mognadsnivå	64
5.1.3 Ledarskapsstrategier	64

5.1.3.1 Kommunikation som strategi.....	66
5.1.3.2 Kompetensutveckling och medarbetarengagemang.....	66
5.2 Datadriven kultur	67
5.2.1 Utvecklingen av en datadriven kultur i relation till mognadsnivåer	67
5.2.2 Ledarskapets roll i att forma en datadriven kultur.....	68
5.2.3 Externa faktorer och påverkan.....	69
5.2.4 Framgångsfaktorer för en datadriven kultur.....	70
5.3 Organisatoriska faktorer	71
5.3.1 Mognadsnivåernas påverkan på organisatoriska faktorer	71
5.3.2 Öppen och stödjande kultur.....	71
5.3.3 Anpassning av system och verktyg	72
5.3.4 Teknisk, mänsklig och organisatorisk samverkan	72
5.4 Utmaningar och möjligheter	73
5.4.1 Brist på resurser	74
5.4.2 Förändringsmotstånd mot datadrivna initiativ	74
5.4.3 Möjligheter med datadrivna initiativ	76
6. Diskussion	78
6.1 Ett stödjande ledarskap.....	78
6.2 Anpassningar till digital mognadsnivå	79
6.3 Sociotekniskt tillvägagångssätt	80
6.4 Datadriven kultur	81
6.5 Externa faktorerers påverkan	82
7. Slutsatser	84
7.1 Framtida forskning.....	85
Källförteckning	87
Bilagor	92
Bilaga 1 - Intervjuguider	92
Bilaga 2 - Tematisk kodning	96

1. Inledning

I en alltmer digitaliserad värld har datadrivenhet och informationssystem blivit centrala verktyg för företag som vill förbättra effektivitet, stärka konkurrenskraft och fatta informerade beslut, där data och analys spelar en avgörande roll för att uppnå strategiska mål (Sdiri, Rigaud, Jemmali & Abdelhedi 2023, s. 1). Detta skiljer sig från traditionell IT-användning genom sitt fokus på att maximera värdet av data som en strategisk resurs snarare än enbart stödja verksamhetsprocesser.

Att bli datadriven är en typ av digital transformation, som innebär integration av datadrivna tekniker och strategier i affärsmodeller. Detta har blivit en nödvändighet för att skapa värde genom förändrade affärsprocesser och beslut (Kutzner, Schoormann & Knackstedt 2018). Datadrivenhet innebär att beslut grundas på dataanalys, där analytiska verktyg används för att förstå och förbättra beslutsfattandet (Provost & Fawcett 2013). För små och medelstora företag (SMF), som utgör en betydande del av Sveriges ekonomi och sysselsättning, innebär denna omställning både stora möjligheter och svåra utmaningar. Många SMF saknar dock de resurser och den datamognad som krävs för att fullt ut dra nytta av en datadriven transformation (Svenskt Näringsliv 2023, s. 2; Tillväxtverket 2018, s. 9).

Historiskt sett har SMF spelat en viktig roll i Sveriges ekonomiska landskap, särskilt genom att driva innovation, skapa arbetstillfällen och bidra till ekonomisk tillväxt (Svenskt Näringsliv 2023, s. 2; Tillväxtverket 2018, s. 9). Men för att upprätthålla denna position och möta dagens digitala krav och krav på datadrivenhet behöver dessa små och medelstora företag anpassa sig genom att integrera dataanvändning och informationssystem som strategiska resurser i verksamheten (Clemente-Almendros, Nicoara-Popescu & Pastor-Sanz 2024; Wang & Wang 2020, ss. 881-882). Förmågan att använda data effektivt har därmed blivit avgörande för SMF:s långsiktiga överlevnad och tillväxt.

Datadrivna initiativ och dataanalys kan ge SMF betydande konkurrensfördelar men dessa företag måste också bemöta potentiella utmaningar som begränsade resurser, brist på datakompetens och erfarenhet, samt kulturella och ledarskapsrelaterade hinder, vilket försvårar transformationen (Li, Su, Zhang & Mao 2017). Tidigare forskning har ofta fokuserat på större företag, vilket innebär att ledarskapets roll i SMFs datadrivna transformation fortfarande är relativt outforskat område (Brunner, Schuster & Lehmann 2023; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022; Li et al. 2017). Forskning visar dock att starkt ledarskap är en central faktor för att skapa en datadriven kultur och driva förändring (Li et al. 2017). Detta väcker frågor om hur ledarskapet inom SMF kan anpassas för att främja datadrivna initiativ och maximera de möjligheter som en datadriven transformation erbjuder.

Bidraget med denna studie är att undersöka vilken roll ledarskapet spelar i att stödja datadrivna initiativ inom SMF, med fokus på vilka ledarskapsstilar och strategier som används för att övervinna strukturella och kulturella hinder i datadrivna initiativ och hur det samverkar. Genom

att belysa hur ledarskap kan bidra till att främja en datadriven kultur och förbättra SMFs förmåga att använda data effektivt, avser studien att fylla en kunskapslucka inom forskningsfältet informationssystem.

1.1 Bakgrund

Under de senaste två decennierna har digitaliseringen accelererat och utvecklats från att innebära effektivisering av befintliga processer till att omfatta en datadriven omställning av affärsstrategier och organisationsmodeller (Li et al. 2017). Datadriven transformation är en omfattande organisatorisk förändring, där företag inte bara implementerar digitala verktyg, utan även omstrukturerar verksamheter och affärsmodeller för att fullt ut utnyttja data och avancerade informationssystem (Leão & da Silva 2021; Li et al. 2017). Målet att skapa mervärde och förbättra produktivitet, prestation och lönsamhet (Leão & da Silva 2021; Li et al. 2017). Denna transformation, som integrerar både tekniska och mänskliga aspekter, kan vara både effektivitetskapande och innovationsdriven, med fokus på att omstrukturera verksamheter och optimera affärsresultat (Leão & da Silva 2021).

För små och medelstora företag (SMF) innebär denna omställning specifika utmaningar, såsom brist på ekonomiska och organisatoriska resurser, vilket gör det svårare för dem att tillgodogöra sig digitala lösningar på samma sätt som större företag (Li et al. 2017). Trots dessa utmaningar är datadrivenhet avgörande för SMF:s långsiktiga överlevnad och konkurrenskraft (Li et al. 2017; Provost & Fawcett 2013; Tillväxtverket 2021, s.15). SMF är unika genom sin flexibilitet och förmåga att snabbt anpassa sig till marknadsförändringar, tekniska innovationer och nya kundkrav (Wang & Wang 2020). Små och medelstora företag (SMF) definieras baserat på antalet anställda och årsomsättning. Enligt Svenskt Näringsliv (2023, s.3) definieras små företag som verksamheter med 10 och 49 anställda och en årsomsättning på högst 10 miljoner euro. Medelstora företag har 50 till 249 anställda och en årsomsättning på högst 50 miljoner euro (Svenskt Näringsliv 2023, s.3)

I Sverige är SMF centrala för ekonomin och utgör en stor del av landets arbetskraft, innovationskraft och ekonomiska tillväxt (Clemente-Almendros, Nicoara-Popescu & Pastor-Sanz 2024; Svenskt Näringsliv 2023, s. 2). SMF bidrar till diversifiering av ekonomin, skapar arbetstillfällen och spelar en avgörande roll för att driva innovation (Svenskt Näringsliv 2023, s.2). För att behålla och stärka sin konkurrenskraft i dagens snabbt föränderliga marknad behöver även mindre företag anpassa sig och dra nytta av datadrivna metoder för att kunna förbättra effektivitet, fatta mer informerade beslut och möta kundernas ständigt föränderliga behov (Warner & Wäger 2019, ss. 326-327). Många SMF står inför hård konkurrens, där förmågan att utnyttja data effektivt kan vara avgörande för att leverera konkurrenskraftiga produkter och tjänster, trots deras begränsade resurser (Wang & Wang 2020, s. 882).

SMF kan genom effektiv användning av dataanalys och informationssystem också skapa viktiga möjligheter för både sina verksamheter och samhället i stort (Wang & Wang 2020, ss. 881-882). Genom att använda data för att analysera kundbeteenden och marknadstrender kan SMF erbjuda mer kundanpassade produkter och tjänster och därmed stärka sina marknadspositioner (Wang & Wang 2020, ss. 891-892). För samhället i stort kan en ökad datadriven kultur i SMF bidra till ekonomisk tillväxt, innovation och även till att skapa mer hållbara affärsprocesser.

Datadrivenhet innebär att grunda beslut på analys av data genom att tillämpa analytiska tekniker och principer för att förstå komplexa fenomen och förbättra beslutsfattande (Provost & Fawcett 2013). Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för organisationer att systematiskt extrahera värdefull information från stora datamängder, vilket i sin tur leder till mer välgrundade beslut och ökad konkurrenskraft (Provost & Fawcett 2013). För SMF innebär detta inte bara att förbättra verksamhetens effektivitet utan också att få insikter som stärker deras förmåga att skapa innovativa lösningar och möta marknadens föränderliga krav.

I takt med att digitaliseringen förändrar affärslandskapet blir datadrivna beslut en allt viktigare del av strategisk och operativ verksamhet. Organisationer strävar efter att använda data inte bara som en resurs utan som en central del av beslutsfattandet. En metod för att uppnå detta är genom Business Intelligence (BI), vilket innebär att samla in, analysera och visualisera data för att identifiera mönster och trender (Davenport & Harris 2017, ss.178-179). Genom att använda BI kan företag omvandla rådata till användbara insikter som stärker konkurrenskraft och effektivitet. Att förstå och implementera BI är därför ytterst relevant för organisationer som vill bli mer datadrivna och anpassa sig till en snabbt föränderlig marknad (Davenport & Harris 2017 s. 33).

Datadrivenhet och dataanalys erbjuder samtidigt stora möjligheter för SMF att stärka sin konkurrenskraft och bidra till en hållbar ekonomi (Tillväxtverket 2021, s.15). För SMF, som ofta har begränsade resurser både ekonomiskt och kompetensmässigt, kan detta vara en utmaning, men också en väg till tillväxt och överlevnad (Clemente-Almendros, Nicoara-Popescu & Pastor-Sanz 2024). Genom att anpassa sig till nya digitala verktyg och integrera data som en strategi kan SMF skapa innovativa lösningar och möta kraven från en alltmer datadriven marknad (Clemente-Almendros, Nicoara-Popescu & Pastor-Sanz 2024).

I ljuset av dessa utmaningar är ledarskap avgörande för att driva förändring och bygga en datadriven kultur i organisationer (Braojos, Weritz & Matute 2024, s. 1471; Windt, Borgman & Amrit 2019). För att lyckas med datadrivna initiativ behöver ledare inte bara kunna motivera och leda team genom förändringsprocesser, utan även använda teknik och digitala verktyg för att engagera anställda (Braojos, Weritz & Matute 2024, s. 1471). Datadrivet ledarskap innebär att använda data och avancerad analys för att fatta informerade beslut och omvandla insikter till strategiska åtgärder. Detta förstärker organisationens prestation och konkurrenskraft, en process som bygger på digitala ledarskapsförmågor och en datadriven kultur (Braojos, Weritz & Matute 2024, s. 1472; Windt, Borgman & Amrit 2019). Ledarskapet spelar en avgörande roll i att

kommunicera och förklara värdet av datadrivet beslutsfattande, säkra resurser som kompetens och teknik samt främja samarbete mellan analytiker och beslutsfattare (Braojos, Weritz & Matute 2024; Windt, Borgman & Amrit 2019). Samtidigt behöver ledarskapet hantera osäkerhet, skapa en tydlig vision och säkerställa att datadrivna initiativ är hållbara och integrerade i företagets kultur och strategi (Srivastava, Yadav, Yadav, Singh & Dewasiri 2023, s. 5).

Inom informationssystem har mycket fokus lagts på hur företag använder IT och dataanalys för att förbättra verksamhetseffektivitet, strategiskt beslutsfattande och konkurrenskraft (Valacich, Schneider & Hashim 2022, ss.257-258). Ledarskap har studerats i relation till digital transformation, där forskning visar att ledarstöd är en avgörande faktor för framgångsrikt införande av nya tekniker och processer (Davenport & Harris 2017, ss.178-179). Det finns ett tydligt behov av att undersöka hur SMF kan driva datadrivna initiativ och anpassa teknik till sina specifika förutsättningar och begränsningar. Även om tekniska och resursrelaterade utmaningar ofta lyfts fram inom SMF-forskningen, har ledarskapets roll i införandet av dataanalys fått mindre uppmärksamhet (Clemente-Almendros, Nicoara-Popescu & Pastor-Sanz 2024).

Att införa dataanalys och informationssystem inom organisationer innebär särskilda utmaningar. En av de främsta utmaningarna är bristen på resurser, både ekonomiska och tekniska, vilket ofta förhindrar organisationer från att effektivt använda och analysera data (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s. 36). Många SMF saknar de nödvändiga resurserna och kompetenserna för att stödja sina medarbetares digitala utveckling, vilket kan begränsa deras förmåga att fullt ut utnyttja teknikens potential (Malodia, Mishra, Fait, Papa & Dezi 2023). En framgångsrik transformation för datadrivenhet kräver att ledningen skapar en kultur som stödjer kontinuerligt lärande och engagerar anställda i förändringsprocessen. Ledarskapet spelar en avgörande roll i att stärka medarbetarnas förmåga att anpassa sig till nya digitala verktyg och arbetsprocesser, samt integrera data som strategisk resurs (Braojos, Weritz & Matute 2024, s. 1482; Malodia et al. 2023). I SMF kan informella strukturer och traditionella arbetssätt innebära utmaningar för omställningen, vilket ställer krav på ledare att fungera som drivande aktörer i förändringsprocessen och hantera organisatoriskt motstånd (Malodia et al. 2023).

Trots de utmaningar SMF möter med begränsade resurser finns det stora möjligheter för SMF att använda informationssystem och dataanalys för att skapa värde. Enligt Wang och Wang (2020) kan SMF dra nytta av dataanalys för att förbättra operativ effektivitet och identifiera kundpreferenser, vilket i sin tur stärker strategiskt beslutsfattande och möjliggör bättre kundanpassning genom datadrivna insikter. Dessutom pekar Srivastava et al. (2023, ss. 15-16) på att ledarskapets roll är avgörande för att skapa en kultur som stödjer digital anpassningsförmåga och innovation, där data används som en strategisk resurs för att utveckla nya affärsmöjligheter och stärka konkurrenskraften.

Ämnet för denna studie är djupt rotat inom informationssystem som forskningsområde. Informationssystem är en kombination av människor och informationsteknik som tillsammans möjliggör insamling, hantering, analys, lagring och distribution av data för att stödja beslutsfattande och effektivisera verksamheter (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s.46). Inom forskningsområdet informationssystem så beskriver arbetssystem hur mänskliga deltagare och/eller maskiner utför arbete genom att använda information, teknik och andra resurser för att producera specifika produkter eller tjänster för kunder (Alter 2008). Inom informationssystemforskning betraktas arbetssystem som en socio-teknisk konstruktion som kopplar samman tekniska lösningar med mänskliga aktiviteter och organisatoriska mål (Alter 2008).

Detta perspektiv är särskilt relevant för att förstå hur informationssystem införs och används i SMF för att stödja datadrivna initiativ och förbättra verksamhetseffektivitet, eftersom deras framgång är beroende av en effektiv integration av informationssystem och dataanalys, vilket i sin tur kräver en djup förståelse för samspelet mellan tekniska och organisatoriska faktorer (Davenport & Harris 2017, ss.178-179). Ledarskapets roll är särskilt intressant då det lyfter fram hur mänskliga och organisatoriska faktorer kan stödja införandet av tekniska lösningar och främja datadrivna initiativ i mindre företag (Davenport & Harris 2017, ss.178-179). Denna studie bidrar till forskningsområdet genom att undersöka hur ledarskap specifikt kan möta dessa utmaningar inom SMF.

1.2 Problemformulering

År 2022 var 99,9 procent av alla företag i Sverige just små och medelstora företag (SMF) (Svenskt Näringsliv 2023, s. 3). Fyra av fem nya jobb skapas av SMF (Svenskt Näringsliv 2023, s. 4) och små och medelstora företag är avgörande för hela näringslivet (Svenskt Näringsliv 2023, s. 2). Som en central del av Sveriges ekonomi spelar SMF en viktig roll i att skapa arbetstillfällen och driva innovation. Vardagen för företag blir alltmer global och konkurrensutsatt, vilket gäller även för SMF. Om dessa företag inte kan dra nytta av digitala resurser riskerar de att förlora sin konkurrenskraft, vilket kan få negativa konsekvenser för hela samhällets ekonomiska utveckling. Förutsättningar för en bred tillgång till data är avgörande för en datadriven organisation, det involverar att kunna tillhandahålla tillgång till data för anställda och individer inom organisationen (Anderson 2015, s. 205).

Den ökande digitaliseringen av samhället ställer allt högre krav på organisationer att bli mer datadrivna (Berger, Bitzer, Häckel & Voit 2020; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 151). Organisatoriska hinder är det mest kritiska hindret organisationer står inför i arbetet att bli mer datadrivna, enligt Sdiri et al. (2023, s. 6). För SMF innebär detta en betydande utmaning, då de ofta har begränsade resurser och saknar den digitala mognad som kännetecknar större organisationer (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, ss. 152-153). Ur ett förändringsledningsperspektiv är två faktorer kritiska för att undvika motstånd: att planera

proaktivt och att anställda är involverade innan, under och efter införandet (Sdiri et al. 2023, s. 6). Det är därför viktigt att gradvis införa en datadriven kultur. Samtidigt är förmågan att utnyttja data och analys för att fatta välgrundade beslut avgörande för SMFs konkurrenskraft och överlevnad i en alltmer digitaliserad ekonomi (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 151; Sdiri et al. 2023, s. 1). Trots de många fördelar som företag erhåller vid ett lyckat införande av datadrivenhet, finns det ett flertal exempel på företag som misslyckats i investeringen att övergå till en datadriven verksamhet (Berger et al. 2020; Davenport & Westerman 2018). I dagens digitala samhälle står SMF inför utmaningen att effektivt använda dataanalys för att stärka sin konkurrenskraft och fatta strategiska beslut.

Den snabba digitala transformationen som företag genomgår och det ökade behovet av att använda data strategiskt (Sdiri et al. 2023, s. 1) kan vara en utmaning för SMF (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, ss. 152-153). Acceptans och öppenhet är viktiga faktorer inom en datadriven organisation samt att anställda förstår målet och accepterar förändringen (Sdiri et al. 2023, s. 6). Att vara datadriven handlar om mer än att införa nya verktyg och investera i data, det handlar huvudsakligen om att göra data till en integrerad del av organisationskulturen och integrera det i affärsstrategin enligt Sdiri et al. (2023, s. 8). Rätt form av ledarskap lyfts därför som viktigt inom informationssystem och datadriven transformation för att framgångsrikt införa ny teknik och driva förändring (Berger et al. 2020; Davenport & Harris 2017, ss. 178-179). Forskning visar att dagens drivkrafter generellt för digital transformation inte grundas i tekniken i sig, utan i lednings- och organisationsfrågor gällande strategi och kompetens (Tillväxtanalys 2017, s. 8). Därför görs en fördjupning och förtydligande till förståelsen av hur ledarskap kan stödja och samverka med datadrivenhet i SMF och vilka specifika utmaningar och möjligheter som finns i denna kontext. Enligt Berger et al. (2020) formar ledarskapet organisationens kultur och är därför en kritisk del av arbetet mot en datadriven organisation. Ledarna behöver därmed ge förutsättningar och en grund för sina anställda i den datadrivna förändringen.

Att transformation för datadrivenhet är en utmaning bekräftas av tidigare forskning. Berger et al. (2020) menar att transformationen kräver organisatoriska förändringar och kritiska anpassningar av verksamheten för att överleva och bli framgångsrika. Digitala investeringar blir allt viktigare för konkurrenskraft på marknaden. Trots detta menar Tillväxtverket (2018, s. 30) att resultaten visar att svenska företag inte använder sin fulla potential vid investeringar i digital teknik, speciellt i affärsutvecklingssyfte. Dock är det snarare utmaningar inom organisationen (Kane 2019, s. 48; Vinnova 2021, s. 3) som kultur, strategi, ledarskap och organisatoriska svårigheter (Kane 2019, s. 47) som utgör de största svårigheterna, inte de tekniska aspekterna. Westerman (2019) diskuterar även detta och menar att transformationen snarare är en ledarskapsutmaning än en teknisk utmaning. För att dra nytta av fördelarna med datadrivenhet krävs det fler åtgärder än att införa ny teknik, som förändringar av verksamheten på olika organisatoriska nivåer (Vinnova 2021, s. 3).

Forskning visar att ledarskapet spelar en central roll i framgångsrika datadrivna initiativ (Berger et al. 2020; Berndtsson, Forsberg, Stein & Svahn 2018, ss. 3-4; Brunner, Schuster & Lehmann

2023, s. 2; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, ss. 155-156) samt att digitalt transformativt ledarskap är positivt korrelerat med sådan transformation (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 156). Transformativa ledare kan driva förändring genom att skapa en gemensam vision, främja en kultur av innovation och risktagande, och ge medarbetarna de verktyg och kunskaper som behövs för att navigera i en digital miljö (Berger et al. 2020; Brunner, Schuster & Lehmann 2023, s.19; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 156). Att leda datadrivna initiativ tillför en mängd utmaningar för ledare (Berger et al 2020; Berndtsson et al. 2018, s. 5). Det krävs ett mer flexibelt ledarskap i och med en ökad komplexitet på grund av organisatoriska förändringar som tillkommer med transformationen (Ford, Ford & Polin 2021, s. 104).

Trots den växande medvetenheten om datadrivna strategier inom företag har forskningen om SMFs unika utmaningar och ledarskapets roll i att främja en datadriven kultur hittills varit begränsad (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s.257). En fördjupad förståelse av SMF och deras specifika behov är nödvändig och det saknas fördjupad kunskap om hur olika ledarskapsstilar påverkar framgången i datadrivna projekt (Berger et al. 2020) inom SMF. Det är oklart vilken typ av ledarskap som används och är mest effektivt för att stödja införandet av dataanalys i dessa organisationer, och hur ledare kan hantera de specifika utmaningar som SMF möter i samband med detta (Brunner, Schuster & Lehmann 2023, s. 7; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 152; Sdiri et al. 2023, s. 1). Även om rätt ledarskapsstrategier i samband med datadrivna initiativ kan skapa betydande konkurrensfördelar, saknas en djupare analys av hur specifika ledarskapsbeteenden kan stödja en datadriven omställning inom SMF (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 152). Behovet finns därför att undersöka hur ledare i SMF kan identifiera och införa de ledarskapsstilar som är mest effektiva för att främja en datadriven kultur och stödja datadrivet beslutsfattande (Brunner, Schuster & Lehmann 2023, s. 2; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, s. 151; Sdiri et al. 2023, s. 2). Att undersöka de specifika hinder SMF möter i samband med datadrivna initiativ, såsom bristande kompetens, motstånd mot förändring samt begränsade resurser är också relevant att identifiera och belysa (Brunner, Schuster & Lehmann 2023, s. 20; Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, ss. 152-153; Sdiri et al. 2023, s. 2).

Forskning inom informationssystem har tidigare behandlat tekniska aspekter, medan ledarskapsstrategier för att främja datadrivna initiativ är utforskade i mindre utsträckning (Berger et al. 2020), särskilt i kontexten SMF. Detta är intressant i kontexten av mindre organisationer där hierarkierna kan vara mer diffusa och relationerna mellan medarbetare är närmare varandra. Denna studie syftar till att fylla denna kunskapslucka genom att undersöka vilka specifika ledarskapsstilar och stödfaktorer som kan bidra till en framgångsrik införande av datadrivenhet och datadriven kultur i SMF.

1.3 Syfte & forskningsfråga

Syftet med studien är att fastställa ledarskapets roll i framgången att bli en mer datadriven organisation, med fokus på SMF. Genom en kvalitativ ansats utforska och beskriva hur ledarskapsstrategier används av ledare i SMF i Sverige och dess samverkan vid införande av datadrivna projekt samt hur detta påverkar det IT-beroende arbetssystemet, där människor, teknik och organisatoriska mål samverkar (Alter 2013). Genom att besvara nedan forskningsfrågor kan studien ge värdefulla insikter för ledare som vill navigera den datadrivna transformationen och skapa en konkurrenskraftig och hållbar organisation:

- 1) *Hur används ledarskapsstrategier av SMF-ledare vid införandet av datadrivna projekt?*
- 2) *Hur bidrar ledarskap till en mer datadriven organisation?*

Genom ett helhetsperspektiv på ledarskapets roll och samverkan i datadrivna förändringar, kan studien bidra till att öka förståelsen för hur SMF kan dra nytta av data och analys för att nå sina affärsmål och stärka sin position på marknaden. Studien syftar till att öka förståelsen för vilka faktorer som bidrar till att skapa en framgångsrik datadriven transformation och kultur i SMF-kontexten och samverkan mellan teknik och människa under initiativen. Samt vilka specifika ledarskapsstilar och strategier som används och anses effektiva för att främja en datadriven kultur inom svenska SMF. Syftet fungerar som en kompass som styr riktningen för undersökningen och säkerställer att alla delar av studien är fokuserade på att besvara de centrala frågeställningarna (Hennink et al 2020, s. 66)

Genom att undersöka ledarskapets roll och samverkan i datadrivna initiativ kan studien ge värdefulla insikter för ledare som vill navigera i transformationen och skapa en konkurrenskraftig och hållbar organisation. Att stödja datadrivet beslutsfattande och etablera en kultur där data används som ett strategiskt verktyg är avgörande. Samtidigt måste organisationer hantera utmaningar såsom bristande kompetens, motstånd mot förändring och begränsade resurser, vilka ofta försvårar datadrivna transformationer inom SMF.

1.4 Avgränsning

Eftersom studien kommer att undersöka ledarskap och dess samverkan med datadrivenhet inom svenska SMF, har avgränsning gjorts till den svenska marknaden och endast SMF. Någon specifik bransch har inte avgränsats till, men alla företag som ingår i studien verkar eller är relevanta inom IT-sektorn. Företagen har inte exkluderats om de har verksamhet i andra länder men studien fokuserar på verksamheten på den svenska marknaden. Eftersom syftet med studien är att studera effektiva ledarskapsstrategier och dess samverkan med införande av datadrivenhet är studien avgränsad till ledarskap och ledarperspektiv. För att studien ska vara relevant inom det sociotekniska perspektivet inkluderas dock medarbetare och kunder i materialet, eftersom det är en viktig aspekt när man undersöker något sociotekniskt. Datadrivna initiativ inkluderar även ofta

organisatoriska förändringar och det är därför viktigt att inkludera ett visst fokus även på medarbetare och kund. Företagen som valts ut är idag redan mer eller mindre datadrivna organisationer för att kunna studera historiskt hur de har arbetat med olika ledarskapsstilar och ledarskapsinitiativ i införandet av detta i verksamheten. Detta för att företag som endast påbörjat denna transformation ännu inte har erfarenheterna av vad som varit framgångsrikt, vilket är av stor vikt för denna studie.

1.5 Studiens disposition

Studien disponeras i sju olika kapitel med tydlig struktur för presentation av studien. Till en början presenteras en inledande del som introducerar och klargör ämnet och bakgrunden för studien, en problemformulering, studiens syfte och forskningsfrågor samt avgränsning. Det inledande kapitlet syftar till att vara intresseväckande och öka läsarens förståelse för ämnet och olika berörda begrepp och teorier.

Till följd av detta är nästa kapitel studiens teoretiska referensram som är det studien utgår och grundas i. Det innefattar relevanta teorier och modeller samt tidigare forskning som är centrala för att analysera studiens ämne, ledarskapsstrategier och samverkan med datadrivna initiativ. Teoretiska referensramen är sedan uppdelat i underrubriker med relevanta teman. Kapitlet syftar till att ge en översikt av befintlig kunskap och forskning inom området och som en grund för vidare analys, diskussion och resultat. Avslutningsvis presenteras ett deduktivt konceptuellt ramverk som sammanfattar teorin och ger stöd för den fortsatta undersökningen.

Sedan presenteras studiens datainsamlingsmetod och hur data har samlats och analyserats. Forskningsdesignen, inklusive val av kvalitativ ansats och deduktivt tillvägagångssätt, motiveras och förklaras. De olika tillvägagångssätten för litteraturgenomgång och datainsamling i form av djupintervjuer redogörs i detalj samt urval och bearbetning av data. Till sist diskuteras etiska överväganden samt en metodkritik och reflektion av tillvägagångssättet redogörs för.

I efterföljande kapitel presenteras det empiriska material som har samlats in genom djupintervjuer. Det består av det material som samlats och analyserats utifrån de genomförda djupintervjuerna och innefattar respondenternas erfarenheter och perspektiv på datadrivenhet, ledarskap, människa och teknik i samverkan och utmaningar inom området. Kapitlet är strukturerat kring teman som har identifierats under genomgången av intervjuerna och belyser hur ledarskapsstrategier används för att främja datadrivenhet i praktiken.

Efter en genomförd analys tolkas och diskuteras utfallet. Resultatet av det insamlade materialet diskuteras och ställs i relation till den teoretiska referensramen och tidigare forskning. Studiens bidrag till forskningsområdet lyfts fram och eventuella begränsningar diskuteras. Kapitlet syftar till att ge en fördjupad förståelse av hur ledarskap kan bidra till att skapa en datadriven organisation inom SMF-kontexten. Praktiska implikationer av resultaten för ledare inom SMF diskuteras.

I det avslutande kapitlet sammanfattas studiens viktigaste resultat och slutsatser, forskningsfrågorna besvaras kortfattat och studiens bidrag till kunskapsområdet betonas. Denna disposition ger en tydlig struktur för studien och hjälper läsaren att följa forskningsprocessen från inledning till slutsats. Genom att dela upp studien i dessa kapitel säkerställs en logisk och sammanhängande presentation av forskningsmaterialet.

2. Teori

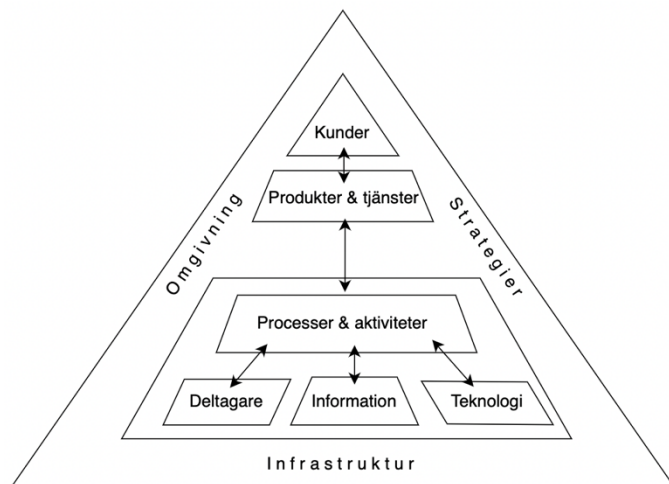
För en djupare förståelse för de ämnen, teorier och begrepp som används i denna studie presenteras en teoretisk referensram innehållande teorier och modeller samt tidigare forskning. Teorin har valts ut genom strukturerade sökningar i sökmotorn Google Scholar för expertgranskade vetenskapliga artiklar och tidskrifter samt från tidskrifter och konferenser inom informatikforskning som MIS Quarterly och International Journal of Information Systems. Publikationer granskas och analyseras för relevant information kring relaterade teorier och ramverk.

2.1 Teorier & modeller

För att skapa en djupare förståelse för studiens ämne presenteras i detta avsnitt de teorier och modeller som ligger till grund för analysen. Dessa fungerar som analytiska verktyg för att belysa samspelet mellan ledarskap, datadrivna initiativ och organisationskultur. Teorierna ger en strukturerad ram för att förstå hur olika faktorer påverkar framgången för datadrivna transformationer, medan modellerna konkretiserar processer. Genom att tillämpa dessa perspektiv blir det möjligt att analysera och dra slutsatser om hur ledarskap kan stödja en datadriven omställning inom SMF.

2.1.1 Arbetssystemsteori & livscykelmodell för förändringsprocesser

Alter (2013, s. 75) menar att verksamheter i en förändringsprocess behöver förbättra flera faktorer samtidigt för att utveckla det IT-beroende arbetssystem som verksamheten verkar inom. Alter (2013, s. 79) påpekar arbetssystemets ramverk (*Work System Framework*) som en nödvändig modell för att skapa en förståelse för arbetssystemet generellt (se figur 1).

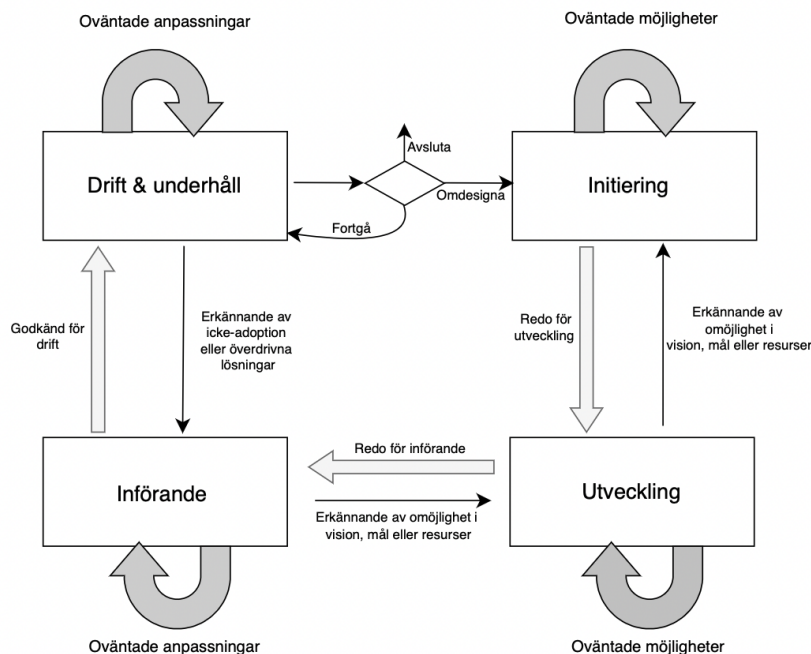


Figur 1. Översatt version av "The Work System Framework". Källa: Alter (2013, s. 78).

Med de nio olika elementen (se figur 1) som ramverket består av ges en förståelse för arbetssystemet generellt och visar arbetssystemets form, funktion och omgivning (Alter 2013, s. 79). Ramverket består av: *omgivning, strategi, infrastruktur, kunder, produkter/tjänster, processer och aktiviteter, deltagare, information och teknik* (Alter 2013, s. 78). Ramverket betonar verksamhetsperspektivet och ser IT som ett verktyg för att stödja affärsprocesser, snarare än att enbart fokusera på IT-relaterade frågor (Alter 2013, s. 79).

Det teoretiska ramverket är relevant för denna studie eftersom ramverket erbjuder ett värdefullt perspektiv för att förstå samspelet mellan teknik, människor och organisatoriska mål i det IT-beroende arbetssystemet att införa datadrivna initiativ (IT) och dess ledarskap (människor). Ramverket belyser vikten av "deltagare" och "strategier" och genom att tillämpa ramverket kan man analysera ledarskapet inom SMF och hur de olika elementen i sin tur påverkar framgången för datadrivna projekt. Ramverket är även relevant för att fastställa omgivningsfaktorer som kan relateras till införandet och ledarskapet, såsom möjligheter och utmaningar med infrastruktur, strategier och teknik. Omvärldsförändringar har stor påverkan på IT-beroende arbetssystem och digital transformation som är viktigt för verksamheter för att överleva på marknaden. Ramverket visar att de olika specifika elementen ska vara i linje och förhåller sig till varandra (Alter 2013, s. 79). Eftersom IT-beroende arbetssystem undersöks i denna studie anses teorin vara mycket relevant för en fundamental förståelse kring arbetssystem.

Alter (2013, s. 81) belyser även arbetssystemets livscykelmodell som implicerar en dynamisk syn på hur arbetssystem förändras över tid, genom en kombination av iterationer som involverar planerad förändring och emergent förändring (se figur 2).



Figur 2. Översatt version av "The Work System Life Cycle Model". Källa: Alter (2013, s. 78)

Sambandet mellan dessa förändringar och element formar arbetssystemets utveckling över tid (Alter 2013, s. 77) och medför anpassningsförmåga, flexibilitet och en ständigt föränderlig miljö. Inom arbetssystemets livscykel ingår fyra faser: fasen för drift och underhåll, initiering, utveckling samt implementation (se figur 2).

- Initieringsfasen innefattar definition av mål och affärsproblem, begränsningar och kriterier för framgång samt prioriteringar. Dessa fastställs genom ett samarbete mellan verksamhets- och IT-expertter för att uppnå organisationens mål och hantera utmaningar (Alter 2010, s. 210).
- Utvecklingsfasen innebär att affärs- och IT-analytiker specificerar hur det förbättrade servicesystemet ska fungera och fastställa detaljerade krav och funktioner (Alter 2010, s. 210).
- I införandefasen hanteras införandet och organisationen övervakar både framgång och motstånd för att säkerställa att implementeringen är på rätt spår och säkerställa att implementeringen är framgångsrik (Alter 2010, s. 211).
- Drift- och underhållsfasen innebär hantering av servicesystemet och kontinuerliga förbättringar relaterade till IT-kapacitet. IT- och verksamhetsexpertter samarbetar för övervakning och förbättringar (Alter 2010, s. 210).

Modellen är relevant för denna studie då den erbjuder ett dynamiskt perspektiv på hur arbetssystem förändras över tid, vilket är särskilt viktigt när man studerar införandet av datadrivna projekt. Modellen är hjälpsam för att analysera denna process i detalj och identifiera hur ledarskapet samspelar med införandeprocessen. Eftersom modellen tar hänsyn till både planerad och emergent förändring (Alter 2013, s. 81) är det särskilt relevant för IT relaterade projekt, eftersom det ofta uppstår oväntade utmaningar och möjligheter under implementeringen.

Alters Work System Life Cycle Model kan vara ett värdefullt verktyg för att analysera och förstå förändringsprocesser vid införande av datadrivna projekt inom SMF. Den kan hjälpa till att identifiera ledarskapets roll i de olika faserna, hantera planerad och emergent förändring samt belysa de specifika utmaningar som SMF står inför.

2.1.2 Sociotekniskt tillvägagångssätt

Enligt Mumford (2006) är det sociotekniska perspektivets grund att tekniska och sociala system ska ses i samband med varandra. Teorin erbjuder även ett ramverk för att förstå hur tekniska system kan integreras på ett sätt som gynnar både organisationen och de anställda. Mumford (2006) ger en omfattande bild av socioteknisk design, dess historia, principer och tillämpning. Artikeln

betonar starkt de humanistiska värden som är centrala för detta tillvägagångssätt, där människors behov och välmående prioriteras i samband med tekniska förändringar. Mumford (2006, ss. 317-318) betonar vikten av att inte enbart fokusera på tekniska aspekter vid införandet av nya system, han argumenterar istället för en balans mellan tekniska och mänskliga faktorer. Socioteknisk teori handlar inte bara om att införa ny teknik, utan om att se till att den nya tekniken integreras på ett sätt som gynnar de anställda (Mumford 2006, s. 318). Datadrivna initiativ riskerar att misslyckas om de inte tar hänsyn till de anställdas behov, kompetens och motivation.

Mumford (2006) lyfter fram flera viktiga principer inom socioteknisk design, bland annat "öppna system", kontroll av avvikelser nära källan, multifunktionalitet samt självstyrande grupper och iterativ design (Mumford 2006, ss. 321-322). Dessa principer syftar till att skapa flexibla, anpassningsbara och människocentrerade arbetsystem som kan möta ständigt föränderliga krav. Med begreppet "öppna system" menas att organisationer påverkas av sin omgivning och externa faktorer som till exempel konkurrenssituation och teknisk utveckling (Mumford 2006, ss. 321-322). Vilket är högst relevant i dagens digitala marknad och för ledare att införa datadrivna initiativ. Den sociotekniska teorin kan hjälpa ledare att minska motstånd och öka acceptansen för datadrivna förändringar (Mumford 2006). Detta är särskilt relevant för SMF som verkar i en föränderlig och konkurren utsatt marknad. Alter (2004) belyser att mer fokus på systemtänk inom IS-forskning kan hjälpa till att erkänna den sociotekniska karaktären hos system i organisationer.

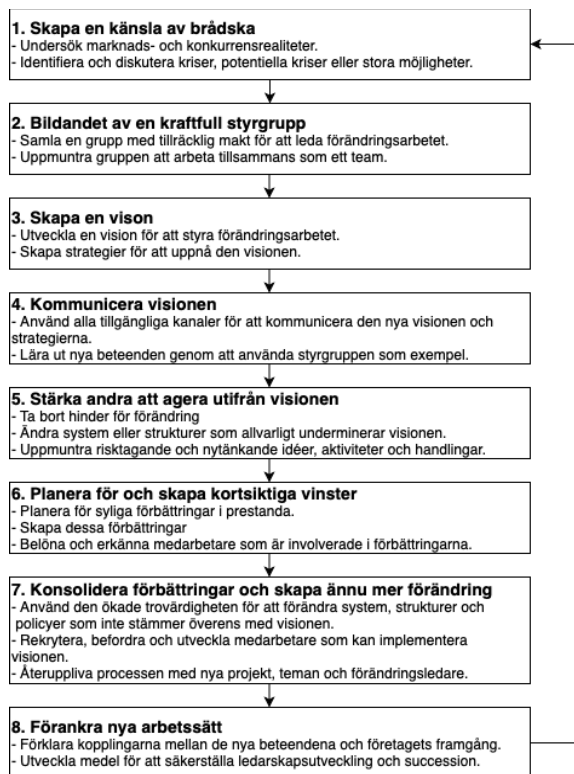
Den sociotekniska systemteorin är relevant på grund av det tydliga sambandet mellan teknik och mänskliga aspekter. Det kan vara hjälpsamt för att fastställa potentiella utmaningar och möjligheter för att införa datadrivna projekt i SMF, med fokus på att skapa en balans mellan tekniska och mänskliga faktorer. Genom att integrera sociotekniskt perspektiv erhålls en mer nyanserad bild av ledarskapets roll i att införa datadrivna initiativ i SMF, med fokus på att skapa hållbara och människocentrerade lösningar.

Artikeln "Everything Flows" av Baygi, Introna och Hultin (2021) belyser ett flödesorienterat perspektiv på socioteknisk transformation. Artikeln argumenterar för att vi bör flytta fokus från aktörer till flöden av handlingar för att förstå hur förändring sker i en digital värld. Detta perspektiv är relevant på flera sätt. Baygi, Introna och Hultin (2021) kritiserar aktörscentrerade perspektiv som dominerar inom IS-forskning. De menar att dessa perspektiv har svårt att förklara förändringar som sker kontinuerligt och i samspel mellan en mängd olika faktorer, inklusive teknik, människor, processer och omgivning. Genom att integrera det flödesorienterade perspektivet kan denna studie visa hur ledarskap samspelar med andra flöden och hur detta påverkar framgången för datadrivna projekt. Baygi, Introna och Hultin (2021) uppmanar till att ta handlingsflödet på större allvar. De menar att i vår ständigt flödande värld, med digitala innovationer och transformationer, blir en sådan strategi allt mer relevant.

Baygi, Introna och Hultin (2021, s. 424) lyfter tre centrala aspekter, dels att rätt timing är avgörande för att förstå hur möjligheter för handling uppstår och realiserar. Det är avgörande att vara uppmärksam på samt kunna anpassa sig till olika flöden för att kunna agera effektivt. Slutligen att en del förändring sker oförutbestämt och vikten av att kunna anpassa utefter dessa också (Baygi, Introna & Hultin 2021, s. 424). Denna teori är relevant för att identifiera hur ledare i SMF navigerar i sociotekniskt i en föränderlig digital värld och fokuserar på att spåra flöden av handling och dess korrespondens över tid (Baygi, Introna & Hultin 2021). Genom att integrera det flödesorienterade perspektivet kan uppsatsen ge en mer nyanserad och dynamisk bild av ledarskapets roll i att införa datadrivna projekt inom SMF. Författarna erbjuder en innovativ teori om socioteknisk transformation samt möjlighet att förstå, praktisera och teoretisera ständigt föränderliga informationssystemsfenomen på ett nytt sätt i den digitala världen (Baygi, Introna & Hultin 2021).

2.1.3 Åttastegsmodell för förändringsledarskap

John Kotters (1995) åttastegsmodell (se figur 3) presenteras i boken *Leading Change* och har blivit en av de mest använda modellerna för att hantera organisatoriska förändringar globalt. Modellen är utformad för att hjälpa organisationer att navigera genom komplexa förändringsprocesser genom en strukturerad och sekventiell metod. Enligt Kotter (1995) misslyckas många förändringsinitiativ på grund av brister i strategisk planering och genomförande (Kotter 1995, s.59). Kotters 8-stegsmodell har använts inom olika sektorer för att strukturera förändringsarbete, särskilt i organisationer som genomgår omfattande transformationer såsom tekniskt införande eller kulturella skiften (Kotter 1995, s.59). Modellen lyfter fram åtta nyckelsteg som organisationer bör följa för att uppnå framgångsrik och hållbar förändring (Kotter 1995, s.61).



Figur 3: Översatt version av Kotters åttastegsmodell för förändringsledning. Källa: Kotter (1995, s.61).

Det första steget i modellen är att skapa en känsla av brådska, där organisationens ledning skapar en medvetenhet om varför förändringen är kritisk och brådskande. Detta inkluderar att kommunicera riskerna med att inte förändras (Kotter 1995, s.60). Det andra steget är att bygga en vägledande grupp av nyckelpersoner med tillräcklig auktoritet och inflytande för att leda förändringsarbetet. Denna ledningsgrupp fungerar som stöd och en drivande kraft genom hela förändringsprocessen (Kotter 1995, s.62). Det tredje steget är att utveckla en vision och strategi för förändringen. Visionen fungerar som en vägledande princip som beskriver hur organisationen ska se ut efter förändringen, medan strategin specificerar de åtgärder som krävs för att uppnå visionen (Kotter 1995, s.63). Det fjärde steget är att kommunicera visionen för att den ska bli framgångsrik. För detta krävs det att ledningen förmedlar visionen på ett effektivt sätt (Kotter 1995, s.63).

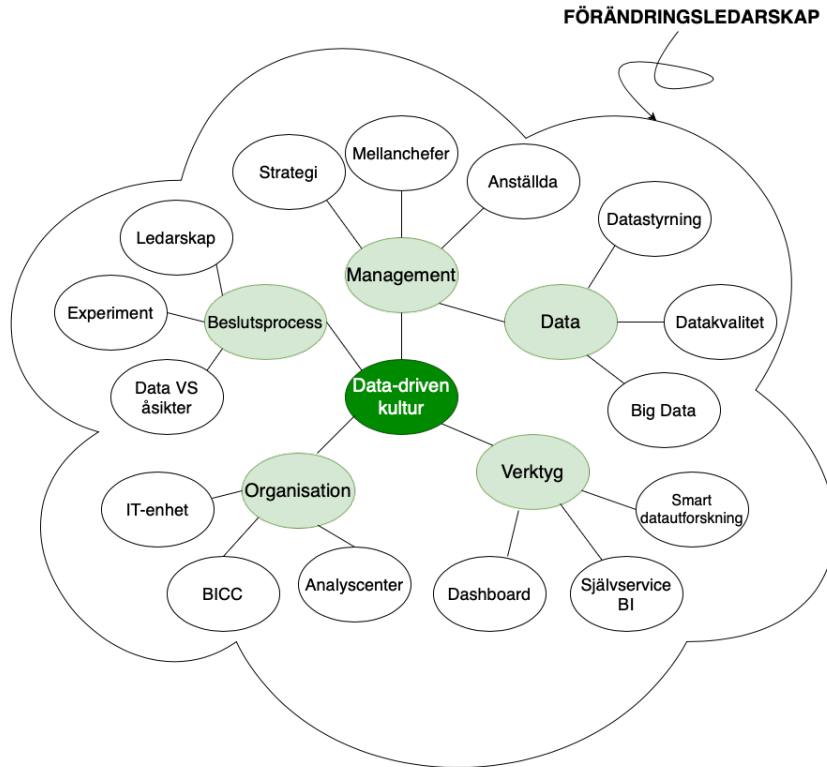
Det femte steget i modellen handlar om att möjliggöra handlingskraft genom att identifiera och ta bort hinder som kan blockera förändringsarbetet. Dessa hinder kan inkludera byråkratiska processer, organisatoriska strukturer eller individuellt motstånd (Kotter 1995, ss.64-65). När hindren är undanröjda är det dags för det sjätte steget, att skapa kortsiktiga vinster. Tidiga framgångar är viktiga för att skapa momentum och motivera organisationens medlemmar att fortsätta arbeta mot förändringens mål. Dessa vinster bör kommuniceras och firas för att stärka motivationen (Kotter 1995, s.65). Det sjunde steget i modellen är att bygga vidare på förändringarna då det är viktigt att inte förlora fart utan att fortsätta driva förändringsarbetet framåt

genom att introducera nya initiativ som stödjer långsiktig förändring (Kotter 1995, s.66). I det åttonde steget betonas vikten av att förankra förändringen i organisationens kultur. För att förändringen ska bli hållbar måste de nya arbetssätten integreras i organisationens värderingar och normer, vilket innebär att ledare kontinuerligt behöver visa att de nya arbetssätten är bättre än de gamla (Kotter 1995, s.67).

Kotters (1995) modell för förändringsledning är relevant för denna studie eftersom den erbjuder en strukturerad metod för att hantera de utmaningar som uppstår vid datadrivna transformationer. Genom att tillämpa modellen kan organisationer förstå hur de skapar engagemang, minskar motstånd och säkerställer en hållbar förändring. Detta är särskilt viktigt i SMF, där begränsade resurser och organisatorisk tröghet ofta försvårar implementeringen av datadrivna initiativ. Modellen ger därmed en teoretisk ram för att analysera och förstå förändringsprocessen i studiens kontext.

2.1.4 Modell för datadriven kultur & mognad

Berndtsson et al. (2018, s. 3) utvecklar en modell för att stödja organisationer i deras transformation mot att bli datadrivna (se figur 4). Modellen är utvecklat med insikter från forskning om dataanalys, organisationsutveckling och förändringsledning. Modellen syftar till att ge praktisk vägledning för hur en organisation kan bygga en datadriven kultur och utveckla sin analytiska kapabilitet (Berndtsson et al. 2018, ss 3-4). Modellen har tre huvudsakliga syften och den första är att modellen hjälper organisationer att identifiera vilka faktorer som möjliggör en framgångsrik införande av en datadriven kultur. Det andra syftet är att erbjuda en mognadsmodell för att mäta hur långt en organisation har kommit i sin analytiska utveckling. Det tredje syftet är att modellen ska fungera som ett ramverk för att leda och strukturera förändringsarbetet (Berndtsson et al. 2018, s. 8).



Figur 4: Översatt version av kartläggning av möjliggörande faktorer för datadriven kultur. Källa: Berndtsson et al. (2018, s. 3)

Modellen bygger på en kartläggning av fem centrala faktorer som är avgörande för att skapa en datadriven kultur: ledarskap, data, verktyg, organisation och beslutsprocesser. Ledarskapet spelar en avgörande roll genom att aktivt stödja och kommunicera visionen om att bli datadriven, samtidigt som ledarskapet hanterar både motstånd och överdrivna förväntningar (Berndtsson et al. 2018, ss. 3-4). Tillgång till data med hög kvalitet är också avgörande, eftersom tillförlitliga insikter kräver en stark grund. För att möjliggöra analys behöver medarbetarna ha tillgång till lämpliga verktyg och utbildning i att använda dem, för bland annat avancerad analys (Berndtsson et al. 2018, ss. 5-6). Organisationsstrukturen behöver också anpassas, exempelvis genom att skapa dedikerade analysenheter eller integrera analytisk kompetens i befintliga team. Beslutsprocesserna behöver även förändras för att prioritera datadrivna insikter framför magkänsla, samt uppmuntra experiment och lärande (Berndtsson et al. 2018, s. 7).

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4
Organisation	Ingen explicit BI eller analysenhet	En dedikerad BI-enhet har skapats	BI och avancerad analys är separata enheter	Ett organisationsomfattande analysteam har etableras
Teknologi	Mestadels kalkylblad	Data warehouse finns	Data warehouse och data minin verktyg används	Insikter operationaliseras så snabbt som möjligt
Beslutsproces	HIPPO-kultur (highest paid person opinion)	Rapporter & dashboards genereras automatiskt och on-demand	Kultur som främjar att testa och lära	(semi) Automatiserade beslut
Människor	Låg tillit till data och analyser	Blandade känslor kring analyser	Självbetjänings-datalager Blandade känslor kring avancerad analys	Själv-betjänande analyser
Analys	Beskrivande	Beskrivande	Beskrivande & förutsägande	Beskrivande, förutsägande & föreskrivande

Figur 5: Översatt version av mognadsmodellen. Källa: Berndtsson et al. (2018, s. 7).

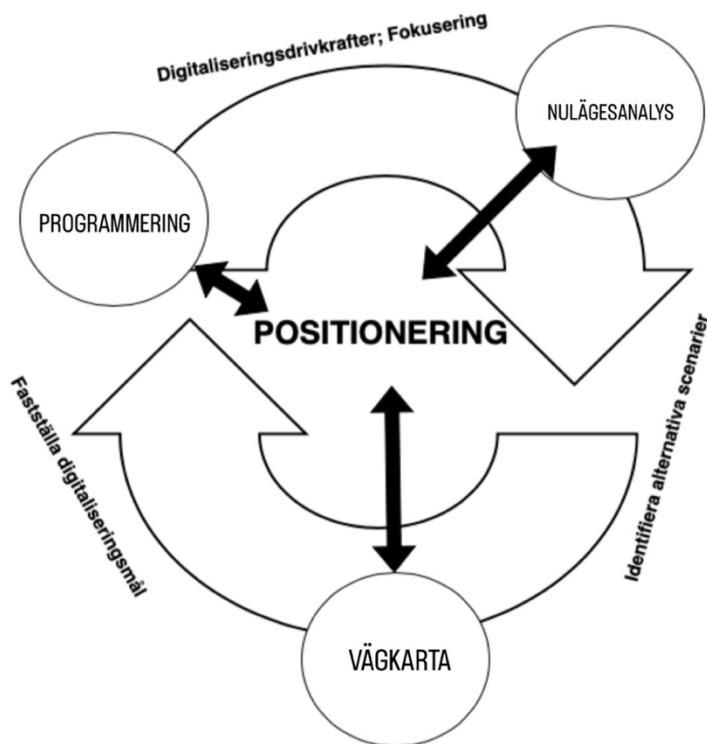
Utöver kartläggningen av dessa faktorer beskriver modellen en mognadsmodell (se figur 5) som kategoriserar organisationer i fyra nivåer av analytisk kapabilitet (Berndtsson et al. 2018, s. 7). På den första nivån saknar organisationen struktur och använder främst kalkylblad, vilket leder till låg tillit till data. På nivå två har organisationen infört datalager och systematiska analysprocesser för insikter (Berndtsson et al. 2018, s. 6). På nivå tre har organisationer börjat använda avancerad analys, såsom prediktiva modeller, och utvecklat en kultur av test och lärande. Slutligen, på nivå fyra har organisationen fullt integrerat avancerad analys och automatiserade beslut som en central del av sin verksamhet (Berndtsson et al. 2018, s. 6). Enligt Berndtsson et al. (2018) används modellen för att underlätta det komplexa förändringsarbete som krävs för att bli datadriven.

Berndtsson et al. (2018) är relevant för denna studie eftersom deras modell för forskningsmetodik erbjuder en strukturerad metod för att analysera mognadsnivåer inom dataanalys och identifiera de möjliggörande faktorer som påverkar framgångsrika datadrivna transformationer. Modellen ger verktyg för att systematiskt undersöka hur små och medelstora företag kan utveckla sina dataanalysförmågor och vilka hinder de kan möta på vägen. Genom att tillämpa deras ramverk kan denna studie fördjupa förståelsen för de faktorer som bidrar till en högre mognadsnivå inom dataanalys.

2.1.5 Modell för digital transformation

Enligt Parviainen, Tihinen, Kääriäinen och Teppola (2017) innebär digital transformation mer än enbart digitalisering av existerande processer. Det handlar om fundamentala förändringar i arbetssätt, roller och affärserbjudanden som drivs av digital teknik (Parviainen et al. 2017, s.64). För att systematiskt hantera dessa förändringar presenterade författarna en modell för digital transformation (se figur 6) som syftar till att hjälpa företag att identifiera, analysera och genomföra digitaliseringsinitiativ (Parviainen et al. 2017, ss.70-71). Modellen är särskilt relevant för små och medelstora företag (SMF) som ofta står inför unika utmaningar och möjligheter i denna kontext (Kääriäinen et al. 2020, s. 25).

Parviainen et al. (2017) framhåller att digitalisering har potential att förbättra interna processer, skapa nya externa affärsmöjligheter och medföra disruptiva förändringar i affärsmodeller. För att hantera dessa möjligheter och utmaningar utvecklade de en modell som består av fyra huvudsakliga faser: positionering, nulägesanalys, vägkarta och implementering.



Figur 6: Översatt och förenklad version av modell för digital transformation. Källa Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola (2017)

Den första fasen, positionering, innebär att identifiera var företaget befinner sig i sin digitalisering genom en analys av digitala styrkor, svagheter och visioner för framtida digitala möjligheter. I kontexten av datadrivenhet kan detta exempelvis inkludera användning av digitala mognadsanalyser eller SWOT-analyser för att konkretisera företagets datamål och strategiska fokusområden (Parviainen et al. 2017, ss.71-72).

Den andra fasen är nulägesanalys, där de funktioner och processer som påverkas av företagets digitaliseringsmål analyseras, och lösningskoncept utvecklas på en konceptuell nivå för att identifiera möjliga vägar framåt. För ledarskapet inom SMF innebär detta att säkerställa medarbetares involvering och att tekniska samt organisatoriska krav integreras. Denna process kan dra nytta av sociotekniska principer för att balansera tekniska lösningar med mänskliga faktorer (Kääriäinen et al. 2020, s. 38; Parviainen et al. 2017, s.72).

Den tredje fasen, vägkarta, handlar om att planera implementeringen av digitaliseringsmålen, identifiera resurser och definiera mätetal för att övervaka framstegen. Ett datadrivet ledarskap kan i denna fas bidra genom att skapa tydliga och realistiska mål, samtidigt som man arbetar för att minimera motstånd mot förändring genom tydlig kommunikation och konkreta exempel på de förväntade vinsterna (Parviainen et al. 2017, s.73).

Den fjärde fasen, programmeringen, innebär att genomföra de planer som utvecklats, ofta i iterativa steg. Detta kan inkludera pilottester och prototyper för att säkerställa att lösningarna är hållbara innan en fullskalig programmering. Ledarskapets roll är avgörande i denna fas, då kontinuerlig kommunikation av visionen och skapandet av en organisationskultur som stödjer datadrivna arbetssätt är centralt. Genom att involvera medarbetarna i processen och tydligt demonstrera de konkreta fördelarna med datadrivna beslut kan ledare bygga förtroende och acceptans. Den iterativa och flexibla modellen gör det möjligt för företag att anpassa processen efter sina specifika behov och utvecklingsmål (Kääriäinen et al. 2020, ss. 29-30; Parviainen et al. 2017, s.74)

Digitalisering medför betydande möjligheter för SMF, såsom förbättrad effektivitet, utveckling av nya tjänster och innovation i affärsmodeller. Samtidigt står SMF inför utmaningar som brist på tekniska resurser, kunskapsluckor och kortsiktigt tänkande, vilket kan hämma digitaliseringsarbetet (Parviainen et al. 2017, s.67). Modellen från Parviainen et al. (2017) är designad för att hantera dessa utmaningar genom att erbjuda en strukturerad metod för att systematiskt närma sig digital transformation.

SMF har ofta fördelar som flexibilitet och snabb anpassningsförmåga, men saknar ofta strategisk vägledning och långsiktig planering. Modellen fungerar här som ett verktyg för att bryta ner komplexa digitaliseringsinitiativ i hanterbara steg, vilket hjälper SMF att prioritera utvecklingsområden och arbeta mot mätbara mål. Genom att fokusera på dimensioner som intern

effektivitet, externa möjligheter och disruptiva förändringar kan modellen skapa en tydlig struktur för datadrivna initiativ (Kääriäinen et al. 2020; Parviainen et al. 2017, s.71).

I en studie där modellen applicerades på 19 SMF i Finland visade det sig att verktyg som digitala mognadsanalyser och SWOT-analyser var särskilt värdefulla. Dessa verktyg hjälper företagen att identifiera sina digitala styrkor och svagheter samt att konkretisera och prioritera sina datadrivna visioner och mål. Företagen upplevde att modellen gjorde digitaliseringsprocessen mer hanterbar och gav tydlig vägledning för hur man kan börja och fortsätta arbetet (Kääriäinen et al. 2020, s. 33).

Genom att kombinera analysverktyg med en stegvis implementeringsplan hjälper modellen SMF att navigera i den komplexa digitaliseringsprocessen, identifiera möjligheter och undvika potentiella fallgropar. För SMF innebär detta en konkret väg framåt i en alltmer dataintensiv affärsvärld, där digital transformation är avgörande för långsiktig överlevnad och konkurrenskraft (Kääriäinen et al. 2020; Parviainen et al. 2017, s.74).

2.1.6 Digital transformativ mognad

Berger et al. (2020) presenterar ytterligare en modell för digital transformativ mognad (*Digital Transformation Maturity Model*) med olika fokusområden, där människor och kultur står i centrum. Modellen innefattar dimensionerna: digitala färdigheter (*digital skills*), flexibilitet på arbetsplatsen (*workplace flexibility*), organisatoriska strukturer (*organizational structures*), innovationskultur (*innovation culture*) samt ledarskap (*leadership*). Berger et al. (2020) kopplar dessa dimensioner till en organisations digitala mognadsnivå, vilket beskrivs enligt följande:

- **Digitala färdigheter:** Organisationer behöver kontinuerligt stärka medarbetarnas kompetens för att hålla jämna steg med en snabbt föränderlig omvärld. Därför är det viktigt att lyfta fram digitala ledare som kan driva förändringsarbetet och identifiera nya möjligheter (Berger et al. 2020, s.10).
- **Flexibilitet på arbetsplatsen:** Detta bidrar både till att behålla befintliga ledare och attrahera nya. Dimensionen belyser i vilken utsträckning arbetsmiljön främjar effektivt samarbete, både internt och externt (Berger et al. 2020). En låg nivå enligt modellen innebär en traditionell kontorsstruktur med fasta arbetsplatser, medan en hög nivå inkluderar flexibilitet att arbeta utanför organisationens väggar (Berger et al. 2020, s.10).
- **Organisatoriska strukturer:** Organisationens förmåga att hantera en dynamisk omgivning beror på dess strukturer. Här lyfts en utveckling fram från hierarkiska arbetssätt till mer självstyrande och flexibla team som anpassar sig snabbt till förändringar (Berger et al. 2020, s.10).
- **Innovationskultur:** För att organisationer ska kunna ta till sig nya tekniker och reagera på förändrade kundbehov krävs en kultur som främjar innovation och anpassningsförmåga. Detta bidrar till att skapa en lärande organisation (Berger et al. 2020, s.10).

- **Ledarskap:** Ledarskapet har en central roll i att forma organisationens kultur och är avgörande för övergången till en datadriven organisation. Ledare behöver ge sina medarbetare möjlighet och stöd att driva projekt självständigt (Berger et al. 2020, s.10).

Berger et al. (2020) är relevant för denna studie eftersom deras forskning identifierar och analyserar de faktorer som möjliggör datadrivna transformationer i små och medelstora företag. Deras arbete belyser hur mognadsnivåer inom dataanalys utvecklas och vilka organisatoriska och teknologiska förutsättningar som behövs för att stödja en framgångsrik implementering av dataanalys. Genom att tillämpa deras teoretiska ramverk kan studien fördjupa förståelsen för de faktorer som påverkar mognadsnivåerna och identifiera strategier för att övervinna hinder i SMF:s datadrivna transformationer.

2.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras relevant forskning som bidrar till att kontextualisera och fördjupa förståelsen av studiens ämne. Genom att identifiera befintlig kunskap skapas en grund för att positionera denna studie inom det aktuella forskningsfältet.

2.2.1 Att bli en datadriven organisation

“Att bli datadriven” används ofta som uttryck när man talar om en digital transformation som innebär att en organisation med hjälp av data tar informerade och evidensbaserade beslut och skapar en överblick av verksamheten (Mcafee & Brynjolfsson 2012; Windt, Borgman & Amrit 2019, s.4988). Organisationen samlar in, analyserar och översätter data för att sedan kunna fatta beslut, de bortgår då ifrån beslutsfattande grundat på intuition, chansningar eller erfarenheter.

I dagens digitala samhälle är en integration av data i en organisation avgörande för att nå konkurrensfördelar (Berndtsson et al. 2018, s. 1; Schüritz, Brand, Satzger & Bischoffshausen 2017, s. 394). Därför måste ledare ta avgörande beslut för hur detta ska göras i deras organisation. Digitalisering idag berör inte endas IT-avdelningar menar Gimpel et al. (2018, s. 33) utan hela affärsverksamheten, det är inte endast en stödprocess utan en integrerad del av kärnprocessen för värdeskapande och strategi inom organisationer. Många företag strävar efter att förbättra sitt beslutsfattande genom att transformeras till datadrivna organisationer (Sdiri et al. 2023, s. 1). Detta innebär mer än att införa nya applikationer, använda innovativa verktyg, anställa dataexperter eller investera i datainfrastruktur. Kärnan i en datadriven organisation är att göra data till en integrerad del av organisationskulturen och att väva in det i affärsstrategin för att stödja långsiktig tillväxt och beslutsförmåga (Sdiri et al. 2023, ss. 1-2).

Enligt Berger et al. (2020, s.10) krävs en tydlig innovationskultur inom organisationen för att kunna införa teknik och snabbt agera och reagera på omvärldsförändringar. Sdiri et al. (2023) lyfter att datadrivet beslutsfattande har fått betydande uppmärksamhet som en av de mest effektiva lösningarna för beslutsfattande till följd av analytiska och tekniska framsteg. Att vara en datadriven

organisation innebär att beslut huvudsakligen baseras på data. En transformation till att bli mer datadriven är en omfattande process och tekniska och organisatoriska såväl som kulturella förändringar är kritiska för utvecklingen (Sdiri et al. 2023, s. 2). Detta är något många företag misslyckas med. Anderson (2015, s. 203) och Davenport och Harris (2017, ss. 178-179) anser att förändra kulturen inom organisationen är avgörande för datadrivna initiativ och att det ofta krävs genomgående förändringar. Sdiri et al. (2023, s. 8) belyser då ledarskapet som en kritisk faktor för att lyckas.

2.2.1.1 Datadriven kultur

En datadriven kultur utgör en central del av en organisations förmåga att bli datadriven. Den kännetecknas av en miljö som möjliggör användning av analyser och statistik för att optimera både arbetsprocesser och utförandet av organisationens uppgifter (Anderson 2015, s. 206; Indeed Editorial Team 2024). I en sådan kultur använder både medarbetare och ledare insikter från data för att påverka beslutsfattandet och genomföra förändringar inom organisationen (Windt, Borgman & Amrit 2019, s.4993). Kulturen är uppbyggd av flera komponenter, däribland data, verktyg, organisatoriska strukturer, ledarskap och beslutsprocesser (Berndtsson et al. 2018, ss. 3-4).

För att bedöma om en organisation har en datadriven kultur kan man enligt Kremser och Brunauer (2019) undersöka dess värderingar inom tre kärnområden. Dels ifall ett högt värde tillmäts datadrivet beslutsfattande, om det finns ett stort fokus på tillgång till data mellan olika verksamhetsenheter samt ifall diskussioner och kunskapsdelning kring datahantering anses vara av stor betydelse.

Två grundläggande krav måste dock till en början vara uppfyllda. Enligt Anderson (2015, s. 206) och Kremser och Brunauer (2019) behöver organisationen för det första kunna utvinna data från sin verksamhet. För det andra måste denna data vara tillgänglig för analys och möjliggöra frågor och operationer gentemot dessa.

2.2.2 Ledarskap för datadriven kultur

Ledarskap argumenteras som en viktig faktor för ett framgångsrik införande av förändring (Kotter 1995; Sdiri et al. 2023, s.8). Det är viktigt att ledningen medverkar i förändringar som ska göras för att möjliggöra en transformation mot ett mer datadrivet arbetssätt (Berndtsson et al. 2018, ss. 3-4). Detta är kritiskt både för att utarbeta en strategi, driva förändringen, och sprida tankesättet över hela organisationen. Sammanlänkat med detta lyfter Windt, Borgman och Amrit (2019) att ledarskapet har ansvar i organisationens transformation att säkerställa att data lagras och underhålls. Sdiri et al. (2023, s. 6) identifierar organisatoriska hinder som de främsta utmaningarna för organisationer som strävar efter att bli datadrivna. För att övervinna dessa utmaningar betonas vikten av proaktiv planering av förändringsinitiativ och ett starkt engagemang från medarbetarna i alla faser av förändringen - före, under och efter införandet. En avgörande faktor för ledare är att

gradvis introducera en kultur och ett tankesätt som stödjer den datadrivna transformationen, vilket möjliggör en smidig anpassning till nya arbetsmetoder och strategier (Sdiri et al. 2023).

Enligt Berger et al. (2020) anses beteendet hos ledaren vara kritiskt för ett positivt inflytande på förändringsarbetet, ledarens egenskaper kan påverka medarbetarnas beteende för att genomföra förändringarna. Samtidigt belyses att ett bristande ledarskap kan vara en av de mest kritiska faktorerna för att organisationer misslyckas (Bass & Bass 2009). Detta stärks av Berndtsson et al. (2018, ss. 3-4) som också lyfter ledarskap som en av de viktigaste faktorerna för datadrivna initiativ inom organisationer. För att etablera en datadriven kultur krävs att högsta ledningen aktivt deltar i utvecklingen av strategin. Utan stöd från ledningen riskerar initiativen att bli isolerade och begränsade till enskilda avdelningar inom organisationen (Berndtsson et al. 2018). Ofta känner anställda en viss oro eller motstånd när dataexperter försöker bistå med att analysera och tolka deras data, vilket gör att införandet av ett datadrivet beslutsfattande kan möta utmaningar. Därför är det avgörande att ledningen engagerar sig i diskussioner om varför en datadriven kultur är viktig för organisationens framgång (Berndtsson et al. 2018, s. 5).

Övergången till ett alltmer digitalt samhälle kräver ett annat typ av ledarskap och strategi (Sdiri et al. 2023, s. 8), kvaliteterna och attityderna ledaren behöver besitta skiljer sig från det mer traditionella ledarskapet (Promsri 2019). Holten och Brenner (2015) argumenterar för att medarbetarnas välbefinnande påverkas av olika beteenden hos ledarna, samt att denna påverkan är kritiskt betydande vid organisationsförändringar. Eftersom ledarna fungerar som drivkraft och förebilder för förändringen. Enligt Berger et al. (2020) samt Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) är organisationer med ett ledarskap som skapar en öppen, flexibel, innovativ och samarbetsvillig organisationskultur de som presterar bäst.

2.2.2.1 Digitalt transformativt ledarskap

Bygstad, Aanby och Iden (2017, s. 2) betonar vikten av en transformativ ledare för att driva igenom digital transformation. Studien beskriver hur en ny IT-chef på SAS, med tydlig vision och starkt mandat, lyckades genomföra en omfattande förändring av företagets IT-struktur och tjänster. Bygstad, Aanby och Iden (2017) belyser att ledaren uppvisade egenskaper som är typiska för transformativa ledare. Dessa egenskaper var att bygga förtroende genom öppen kommunikation samt presentera en tydlig vision och hålla fast vid den. Samt att uppmuntra nytänkande och risktagande samt gav stöd och utrymme för medarbetarnas utveckling (Bygstad, Aanby & Iden 2017, s. 11). Enligt Bygstad, Aanby och Iden (2017, s. 3) är ett transformativt ledarskap viktigt för att driva en datadriven digital transformation. Ett starkt stöd från högsta ledningen anses som avgörande för att lyckas med utvecklingen.

Studien undersöker den skandinaviska arbetsplatsmodellen och kommer fram till att djup delaktighet var en nyckelfaktor för framgång hos det studerade fallet (Bygstad, Aanby & Iden 2017, ss. 11-12). Delaktigheten skedde på tre nivåer: diskussion och överenskommelse om

övergripande mål, noggrann analys av systembehov och förhandlingar vid systemnedläggningar, samt ledningens aktiva deltagande i diskussioner och beslut under hela processen. Bygstad, Aanby och Iden (2017, ss. 11-12) argumenterar för en ledarskapsstil som kännetecknas av kunskapsdelning och utbildning för att effektivt kunna utnyttja medarbetarnas kompetens. Studien bidrar med viktiga insikter i hur ledarskapsstrategier kan användas för att införa komplexa förändringsprojekt och att stöd från ledningen är avgörande (Bygstad, Aanby & Iden 2017).

2.2.3 Ökad konkurrenskraft genom datadrivna initiativ

Många företag vänder sig idag till analys för att bibehålla sin konkurrenskraft och införa strategier för att bli datadrivna (Berndtsson et al. 2018, s. 1). Datadrivna initiativ är avgörande för SMFs överlevnad och konkurrenskraft i en alltmer digitaliserad ekonomi. Att vara datadriven kan stärka SMFs konkurrenskraft på flera sätt. Det kan till exempel resultera i förbättrad beslutsfattning då dataanalys möjliggör mer informerade och exakta beslut, vilket är avgörande för små och medelstora företag med begränsade resurser.

Leão och da Silva (2021) belyser hur digital transformation, där datadrivna initiativ är centrala, möjliggör effektivare processer och snabbare innovation. Leão och da Silva (2021) framhåller att den typen av digital transformation direkt bidrar till konkurrensfördelar genom förbättringar i innovation, effektivitet, kostnadsminskning och värdekedjor. Deras forskning visar att datadrivna initiativ kan stärka företag genom att förbättra affärsstrategier och göra verksamheten mer flexibel och responsiv, Davenport och Harris (2017) argumenterar på liknande vis. Genom att en organisation går mot ett datadrivet arbetssätt framkommer flera organisatoriska fördelar, som ett beslutsfattande baserat på tillförlitlig data som ger mer korrekta och informerade beslut (Davenport & Harris 2017, s. 33). Detta är särskilt relevant för små och medelstora företag (SMF), som genom smarta digitala lösningar kan optimera resurser, snabbare anpassa sig till marknadsförändringar och stärka kundrelationer (Leão och da Silva 2021).

Leão och da Silva (2021) betonar också vikten av att integrera digital teknik i hela organisationens struktur och kultur. Genom att göra detta kan företag skapa långsiktig hållbarhet och stärka sin position på marknaden genom ökad innovationsförmåga och snabbare reaktionsförmåga på marknadskrav och förändringar samt kundernas behov (Leão & da Silva 2021; Provost & Fawcett 2013; Wang & Wang 2020). Exempel på detta inkluderar användningen av dataanalys för att förbättra beslutsfattandet och effektiviteten i marknadsföringsstrategier, vilket stärker deras konkurrenskraft på marknaden (Leão & da Silva 2021). Leão och da Silva (2021) framhäver att datadrivna initiativ gör beslutsfattandet mer evidensbaserat och genom att bygga strategier på insikter från data kan företag minska osäkerheten och därmed förbättra sina marknadspositioner. Att vara datadriven kan förbättra operativ effektivitet, anpassningsförmåga och innovation inom organisationer.

Mikalef, Pappas, Krogstie och Giannakos (2018) fokuserar inte specifikt på SMF och deras användning av dataanalys för att uppnå konkurrensfördelar. Artikeln belyser istället ett bredare perspektiv och diskuterar hur företag i allmänhet kan dra nytta av Big Data Analytics (BDA) för att stärka sin konkurrenskraft. Publikationen bidrar dock med viktiga insikter som kan vara relevant för att förstå vikten av datadrivenhet och hur det kan tillämpas av SMF. Mikalef et al. (2018) betonar att BDA har potential att ge företag betydande konkurrensfördelar. Detta gäller även för SMF, även om de kanske möter specifika utmaningar i införandet. Det poängteras att det inte räcker att bara investera i teknik och verktyg för dataanalys (Mikalef et al. 2018, s. 548). För att fullt ut kunna utnyttja potentialen i BDA behöver företag även genomföra organisatoriska förändringar och utveckla en datadriven kultur.

Mikalef et al. (2018, ss. 548-549) diskuterar hur BDA gör det möjligt för företag att utveckla "dynamiska förmågor" som att känna av marknadstrender, ta vara på nya möjligheter och omkonfigurera interna processer för att anpassa sig till förändringar i konkurrensen. Detta överensstämmer med uppfattningen att smidighet och lyhördhet, som drivs av datadrivna insikter, är avgörande för att upprätthålla en konkurrensfördel på snabbt föränderliga marknader. Även Mikalef et al. (2018, ss. 572-573) belyser förbättrat beslutsfattande genom data och att organisationer kan genom Big Data bearbeta stora mängder information för att generera praktiska insikter. Detta stöder bättre informerade beslut på olika nivåer i organisationen, vilket är särskilt värdefullt för att navigera på marknaden. Studien betonar att effektiv resursfördelning och att anpassa datakapaciteten till strategiska mål, kan öka organisationens effektivitet och prestanda (Mikalef et al. 2018). För SMF innebär detta att man utnyttjar begränsade resurser på bästa sätt för att uppnå effektfulla resultat.

2.2.4 Utmaningar med datadrivna organisationer

Att skapa en datadriven organisation innebär stora förändringar som ofta medför både tekniska, kulturella och organisatoriska utmaningar. Enligt Storm och Borgman (2020) är en av de största hindren i övergången till att bli mer datadriven svårigheten att bygga en kultur som stödjer ett datadrivet arbetssätt. Studien bygger på sex fallstudier av organisationer i olika mognadsfaser och identifierar flera specifika utmaningar som företag möter under denna transformation (Storm & Borgman 2020). Delvis är det en teknisk utmaning att hantera stora mängder data samt utveckla och införa rätt analysverktyg. Detta utgör grunden för att möjliggöra datadrivet arbete. Dock är det sociotekniska utmaningar, som att skapa en kultur som stödjer ett datadrivet arbetssätt och att övervinna motstånd mot ny teknik, som i slutändan avgör om det datadrivna kan integreras framgångsrikt i organisationen (Mumford 2006; Storm & Borgman 2020). Det är en utmaning för många företag att omvandla dataanalys till användbara insikter som kan tillämpas i beslutsfattandet (Storm & Borgman 2020). Om inte den grundläggande tekniska kapaciteten är på plats, blir det svårt för organisationen att fullt ut utnyttja teknikens potential. Dessa två nivåer är starkt beroende av varandra, och framgång kräver att tekniken görs användarvänlig samtidigt som organisationen anpassar sina strukturer och arbetssätt för att fullt ut utnyttja dess potential. För att skapa en

datadriven organisation krävs att både tekniska och sociotekniska utmaningar adresseras (Mumford 2006, s. 340; Storm & Borgman 2020).

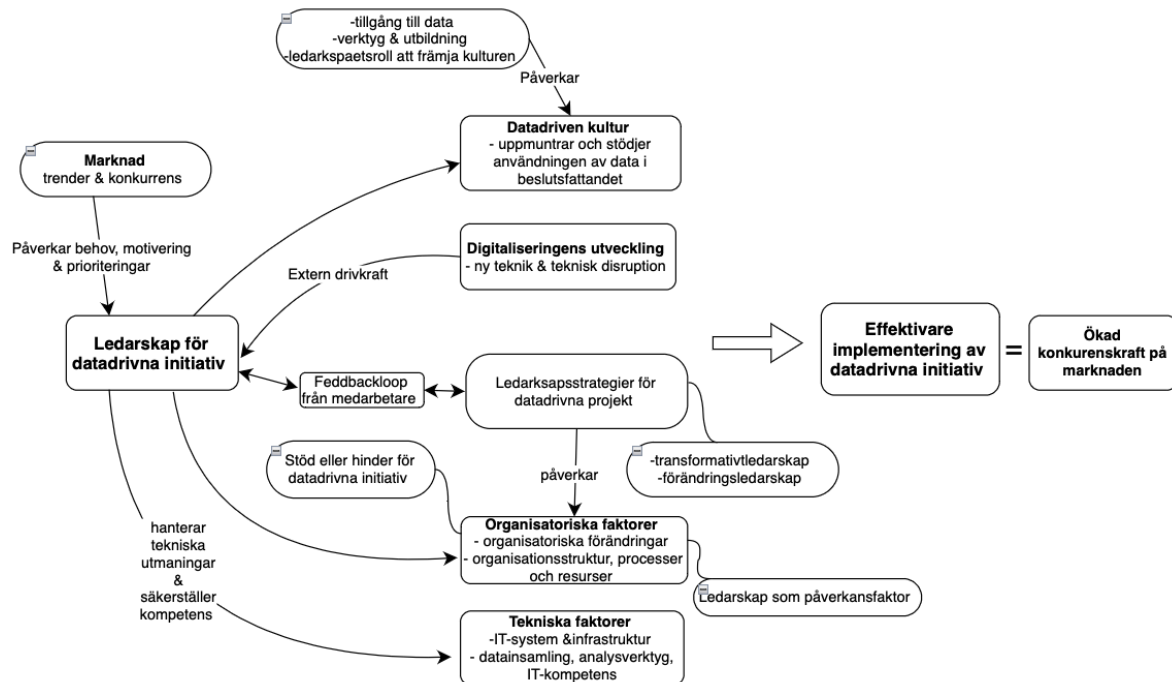
Kulturella hinder är ofta en av de mest komplexa delarna för datadrivna organisationer. Många organisationer har svårt att skapa en gemensam förståelse för värdet av datadrivet arbete, särskilt när beslutsfattande tidigare har varit baserat på intuition och erfarenhet (Storm & Borgman 2020). Motståndet förstärks när anställda inte ser hur dataanalys kan förbättra deras arbetsuppgifter eller skapa konkreta fördelar. För att överkomma detta är det avgörande att ledningen visar tydliga exempel på framgång och förklarar hur data bidrar till organisationens övergripande mål (Storm & Borgman 2020).

Organisatoriska strukturer kan också utgöra ett hinder i datadrivna transformationer. Stelhet i strukturer och processer gör det svårt att anpassa sig till nya arbetssätt och möjligheter (Storm & Borgman 2020). Vid högre mognadsnivåer, där data är tänkt att integreras i hela organisationen, möter företag ofta en brist på kompetens i avdelningar där data tidigare inte har varit centralt, exempelvis HR (Storm & Borgman 2020). Detta leder till svårigheter att införa datadrivna metoder på ett konsekvent sätt över hela organisationen (Storm & Borgman 2020).

Enligt Storm och Borgman (2020) har ledarskapet en avgörande roll för att hantera dessa utmaningar. Ledningen behöver inte bara kommunicera vikten av att bli datadriven, utan också själva agera som förebilder genom att använda data i sina egna beslutsprocesser (Storm & Borgman 2020). Genom tydlig kommunikation och exempel på framgång kan de minska motstånd och öka acceptansen för förändringen bland anställda. Dessutom betonas vikten av att skapa en miljö där experiment och lärande uppmuntras, vilket ger anställda möjlighet att prova nya metoder utan rädsla för att misslyckas (Storm & Borgman 2020).

2.3 Deduktivt konceptuellt ramverk

Ett deduktivt konceptuellt ramverk skapas som summerar teorin för att ge stöd under fortsatt undersökning (Hennink et al. 2020, ss. 37-38). Ramverket (se figur 7) skapades baserat på teorier som studerades under arbetets gång för att tydliggöra sambanden mellan de olika komponenterna och deras roll i att möjliggöra ett effektivt införande av datadrivna initiativ. Mer detaljerat tillvägagångssätt redogörs för i metodavsnittet (se kapitel “3.5 Genomgång av deduktivt konceptuellt ramverk”).



Figur 7: Deduktivt konceptuellt ramverk för ledarskap i samverkan med datadrivenhet

Detta ramverk beskriver hur olika faktorer samspelar för att möjliggöra ett framgångsrikt införande av datadrivna initiativ och för att stärka konkurrenskraften i organisationer. Fokus ligger på ledarskapets centrala roll i att driva förändring och skapa förutsättningar för data drivenhet. Ledarskapet för datadrivna initiativ är den centrala komponenten eftersom det spelar en avgörande roll i att inspirera, motivera och skapa en förståelse för varför datadrivna initiativ är viktiga och hur de bidrar till organisationens övergripande mål. Ledaren behöver hantera motstånd mot förändring, förankra nya metoder och skapa en datadriven kultur där medarbetarna ser värdet av att använda data i sitt arbete.

Externa faktorer som marknadens utveckling och konkurrens påverkar organisationens behov av datadrivna initiativ. Teknisk utveckling, som AI och andra digitaliseringsverktyg, fungerar som möjliggörare som driver transformationen framåt. Exempelvis kan ny teknik eller teknisk disruption öka behovet av att fatta snabbare och mer informerade beslut baserade på data. Här betonas vikten av att hålla sig uppdaterad om tekniska innovationer och integrera dessa i verksamheten för att behålla konkurrenskraften.

Ledarskapets strategier påverkar också hur organisationens struktur och processer anpassas för att integrera datadrivna arbetssätt. Den organisatoriska förändringen innefattar inte bara anpassning av struktur och processer utan också en omställning i hur olika roller relaterar till data och analys. En avgörande del av transformationen är också att skapa en datadriven kultur, där medarbetare uppmuntras att använda data i sitt arbete och där en positiv inställning till förändring främjas. Det

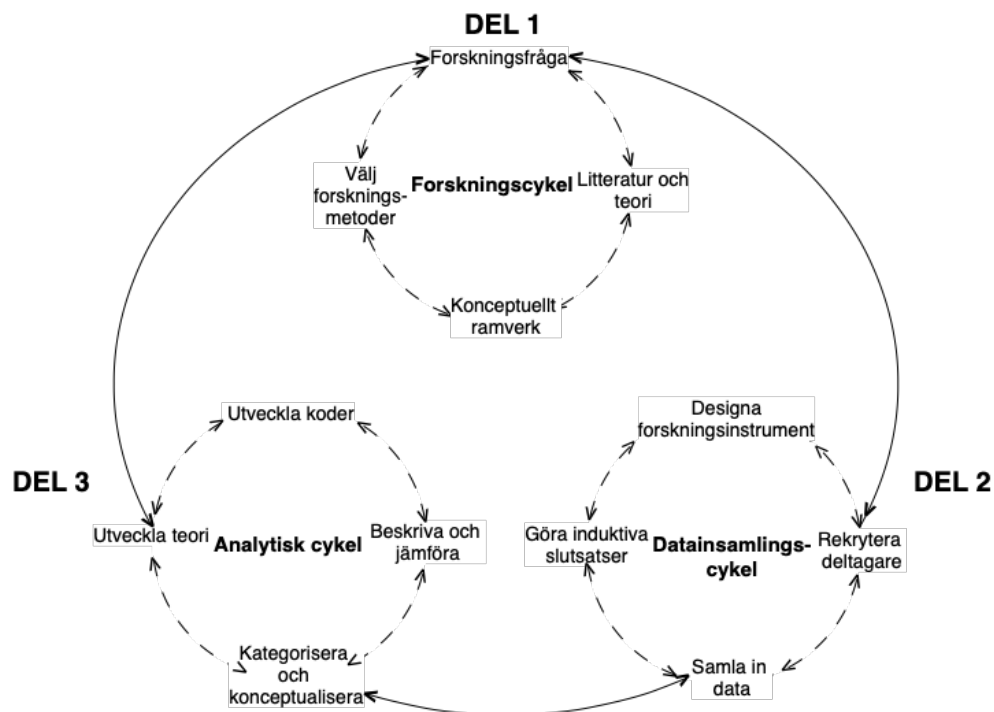
är viktigt att hantera motstånd och stödja medarbetarna genom utbildning och resurser som hjälper dem att integrera datadrivna arbetssätt.

En annan viktig komponent i ramverket är den tekniska kompetensen, som omfattar de färdigheter och kunskaper som krävs för att arbeta datadrivet. Utbildning och tillgång till rätt verktyg är avgörande för att säkerställa att både medarbetare och ledare har förtroende för data och de insikter som genereras. Medarbetarnas roll i transformationen betonas genom feedbackloopar, där ledarskapet får insikter om hur förändringen mottas och vilka anpassningar som behövs för att stärka engagemanget.

Slutligen är målet att möjliggöra ett effektivt införande av datadrivet beslutsfattande, där beslut baseras på insikter från data snarare än intuition. Detta leder till förbättrade resultat och ökad konkurrenskraft på marknaden. Med alla faktorer på plats kan organisationen skapa en miljö som är flexibel, insiktsdriven och anpassad till en alltmer digitaliserad och datadriven värld.

3. Metod

Metoden i denna uppsats bygger på litteraturen “*Qualitative Research Methods*” av Hennink et al. (2020) och utgår från deras kvalitativa forskningscykel (se figur 8) (Hennink et al. 2020, s. 34). Denna litteratur valdes som stöd för att genomföra en kvalitativ vetenskaplig undersökning, eftersom dess innehåll bidrar till att uppsatsen genomförs på ett effektivt och strukturerat sätt. Genom att använda detta metodologiska ramverk säkerställs dessutom att datainsamlingen och analysen utförs enligt etablerade principer inom kvalitativ forskning, vilket stärker studiens trovärdighet och reliabilitet.



Figur 8: Översatt version av “The qualitative research cycle. Källa: Hennink et al. (2020, ss.4-5)

3.1 Forskningsdesign

Den kvalitativa forskningsdesignen möjliggör att undersöka ledarskapets roll i att driva datadrivna initiativ inom små och medelstora företag (SMF). En kvalitativ ansats för den här studien är särskilt lämplig eftersom den möjliggör en djupgående förståelse av fenomen genom att analysera deltagarnas perspektiv och erfarenheter (Hennink et al. 2020, s.11). Fokus ligger på att förstå "varför" och "hur" processer sker, vilket är avgörande för att utforska komplexa samband i organisatoriska sammanhang (Hennink et al. 2020, s.11).

Den huvudsakliga datainsamlingen består av genomförda djupintervjuer med relevanta deltagare för att bidra med fördjupat och detaljerat material till studien. Tillvägagångssättet bidrog med specifika egenskaper och kvaliteter hos respondenterna som relaterar till deras roll inom datadrivna

initiativ, vilket bidrar till att besvara forskningsfrågan och studiens syfte (Rienecker & Stray Jørgensen 2018). Den kvalitativa designen genomförs huvudsakligen med ett deduktivt angreppssätt, där en teoretisk ram utgör basen för datainsamling och analys. Ramverket underlättar en tydlig koppling mellan teori och empiri, vilket bidrar till en strukturerad och trovärdig analys (Hennink et al. 2020, s. 37).

3.2 Datainsamlingsmetod

Studien baseras på flera datainsamlingskällor, dels djupintervjuer samt en litteraturgenomgång av relevanta teorier, modeller och tidigare forskning om ämnet. Detta tillvägagångssätt har bidragit till en bredare och mer mångsidig förståelse av ledarskap och datadrivna initiativ inom SMF (Hennink et al. 2020, s.116).

Djupintervjuer har valts som den primära datainsamlingsmetoden, eftersom det anses mest relevant för att utforska hur ledarskap används för att införa datadrivna initiativ (Hennink et al. 2020, s. 116). Djupintervjuerna ger möjlighet att samla detaljerad och nyanserad information om deltagarnas erfarenheter och perspektiv (Hennink et al. 2020, s. 116).

En litteraturgenomgång av teorier, modeller och tidigare forskning har använts som en kompletterande sekundärdatakälla för att informera och stärka datainsamlingsprocessen. Det teoretiska ramverket som grundar sig inom informatikämnet har utgjort en central grund för att formulera forskningsfrågor, utveckla intervjuguiden och analysera insamlade data. Genom att använda vedertagna och källkritiskt utvalda teorier har studiens validitet och relevans förstärkts, och dessa teorier har även säkerställt att intervjufrågorna är systematiska och kopplade till forskningsfrågan (Hennink et al. 2020, ss. 38–39).

3.2.1 Djupintervjuer

I denna studie genomfördes djupintervjuer med fokus på ledarskapets roll i datadrivna initiativ inom SMF. Intervjuerna utfördes huvudsakligen fysiskt ansikte mot ansikte, vilket prioriterades för att möjliggöra observation av kroppsspråk och icke-verbala signaler, vilka ansågs vara viktiga för att stärka datainsamlingens kvalitet (Hennink et al. 2020, s. 129). Tre intervjuer genomfördes via Teams eftersom deltagarna hade svårt att avsätta tid för fysiska möten. Dessa digitala intervjuer innebar vissa utmaningar, minskad mänsklig interaktion och naturligt flyt i samtalet. Detta överensstämmer med vad Hennink et al. (2020) framhåller om bristen på sociala ledtrådar och kroppsspråk vid digitala intervjuer. Samtidigt försökte samma metodiska noggrannhet som vid de fysiska intervjuerna försökte upprätthållas (Hennink et al. 2020, s.133).

Generellt sett hade alla deltagare begränsat med tid för vad som egentligen krävs för en djupintervju vilket begränsade det insamlade materialets omfång. Intervjuerna planerades och

genomfördes på ett effektivt sätt för att säkerställa erhållande av så mycket relevant data som möjligt. Intervjuerna pågick i ungefär 60 minuter och innehöll cirka 25 frågor.

3.2.1.1 Semistrukturerad intervju & intervjuguide

Intervjuerna följde en semistrukturerad intervjuguide som utvecklades för att täcka studiens centrala teman, samtidigt som det fanns utrymme för följdfrågor för mer utförliga och detaljerade svar (Hennink et al. 2020, ss. 123–124). Detta flexibla tillvägagångssätt gjorde det möjligt att få nyanserade och djupgående svar.

Intervjuguiden har utformats med stöd av litteraturen enligt Hennink et al. (2020) och används för att skapa en strukturerad ram som stödjer insamlingen av relevant data. Intervjuguiden var ett hjälpsamt verktyg för att säkerställa att datainsamlingen blev fokuserad och systematisk med uppdelning i olika kategorier (Hennink et al. 2020, s. 123, s. 129). Intervjufrågorna är formulerade som öppna och utforskande, med formuleringar som börjar med "hur", "vad", "kan du beskriva" eller "varför". Denna typ av frågor uppmuntrar deltagarna att ge utförliga och reflekterande svar (Hennink et al. 2020, s. 123). För studien har två separata intervjuguides tagits fram: en riktad mot ledare och en mot IT-expert/chefer (se kapitel "3.4 Urval"). Detta är nödvändigt eftersom deras ansvarsområden och perspektiv skiljer sig åt. Ledare, såsom verksamhetschefer eller avdelningsansvariga, fokuserar på strategiska beslut, organisatoriska förändringar och affärsnyttan med dataanalys. IT-chefer och experter har en mer teknisk inriktning och ansvarar för införande, datainfrastruktur och de praktiska förutsättningarna för analys. Genom att anpassa frågorna till respektive roll säkerställs att relevant data samlas in, vilket möjliggör en bredare och mer djupgående analys av både strategiska och tekniska aspekter av datadrivenhet.

Företag och chefer identifierades genom nätverkskontakter, branschrelaterade plattformar och riktade sökningar på LinkedIn. Rekryteringen skedde genom att potentiella deltagare kontaktades via e-post eller LinkedIn, där de informerades om studiens syfte och intervjuprocessen. Urvalet för studien gjordes strategiskt för att inkludera personer i ledande positioner med relevanta insikter i datadriven utveckling. Intervjuerna bokades in utifrån deras möjlighet och tillgänglighet för att underlätta deras medverkan.

Varje intervju inleddes med en introduktion där deltagarna informerades om studiens syfte, intervjuens upplägg och de etiska riktlinjerna, inklusive konfidentialitet och frivillighet (Hennink et al. 2020, s.131). Att intervju chefer hade både fördelar och utmaningar. Deltagarna hade ofta omfattande insikter och erfarenheter att dela, men deras begränsade tid kunde ibland påverka intervjuens djup. Intervjuerna utgör den empiriska grunden för studien och analyseras för att identifiera teman och mönster som bidrar till att besvara forskningsfrågan.

3.2.1.2 Bearbetning & analys av djupintervjuer

Bearbetning av data från djupintervjuer inkluderade transkribering, kodning och tematisk analys (se Bilaga 2). För analys och tolkning av intervjuerna spelas de in och transkriberades ordagrant med hjälp av verktyget KlangAI och sedan med manuell granskning för att korrigera eventuella fel. Transkriberingen är ordagrann och inkluderar både deltagarnas svar och eventuella pauser (Hennink et al. 2020, ss. 214-215). Transkriptionerna lästes sedan igenom flera gånger för att få en djup förståelse av materialet. Utvalda delar av materialet presenteras sedan i form av citat och konkreta exempel i datainsamling och analys (Hennink et al. 2020, s. 240). Teman kopplas samman med forskningsfrågorna genom tematisk analys. Denna metod säkerställer en strukturerad hantering av den kvalitativa datan, vilket möjliggör en mer omfattande förståelse av deltagarnas perspektiv och deras koppling till studiens syfte.

3.2.2 Tidigare forskning & teori

För att samla in information användes strukturerade sökningar i databaser som Wiley och Google Scholar samt informatik-konferenser och tidskrifter som MIS Quarterly och International Journal of Information Systems. Söktermer inkluderade "data-driven decision-making", "data-driven leadership", "SMEs" och "organizational change". Urvalet fokuserade på expertgranskade vetenskapliga artiklar. Sammanfattningarna analyserades initialt för att säkerställa relevans, och därefter genomfördes en fördjupad granskning av artiklarna för att identifiera återkommande teman och forskningsgap. Artiklarna som valdes anses bidra med en teoretisk grund för att förstå ledarskapets roll i datadrivna transformationer.

Teoridelen baseras på modeller som analyserar hur teknik, människor och organisatoriska mål samspelar vid införandet av datadrivna initiativ. Bland dessa används arbetssystemsteorin och livscykelmodellen (Alter 2013, s. 78) för att belysa samspelet mellan olika element i IT-beroende arbetssystem samt den sociotekniska systemteori (Mumford 2006) för att förstå balansen mellan tekniska och mänskliga faktorer i förändringsprocesser. För förändringsledning används Kotters (1995) åttastegsmodell, som erbjuder en strukturerad metod för att navigera genom organisatoriska transformationer. Ytterligare perspektiv tillförs genom Berndtsson et al. (2018, s. 3) modell för datadriven transformation, som identifierar faktorer som ledarskap och beslutsprocesser samt erbjuder en mognadsmodell för att kartlägga analytisk utveckling. Slutligen används modeller av Parviainen et al. (2017) och Berger et al. (2020) för att visa hur digitalisering kan systematiseras och hur människor och kultur är centrala för att stärka organisationers digitala mognad.

Tillsammans ger dessa modeller en grund för att analysera ledarskapets roll och framgångsfaktorer för datadrivna transformationer inom SMF. Bearbetningen och analysen av tidigare forskning genomfördes genom en deduktiv ansats, där fokus låg på att identifiera, strukturera och tematisera befintlig kunskap relaterad till datadrivna organisationer och ledarskap inom små och medelstora företag (SMF). Den insamlade forskningen analyserades genom att identifiera återkommande teman som är centrala för studiens forskningsfrågor.

3.3 Tematisk analys

För att analysera data användes tematisk analys, där koder med gemensamma egenskaper grupperades för att identifiera övergripande teman. Dessa teman kopplades sedan till varandra och till forskningsfrågorna, vilket möjliggjorde identifiering och tolkning av mönster och teman i de kvalitativa datan (Hennink et al. 2020, ss. 226-227). Analysen genomfördes med en kombination av induktiv och deduktiv kodning (se Bilaga 2). De deduktiva koderna utgår från tidigare forskning, teoretiska ramverk och studiens forskningsfrågor för att skapa kategorier som datan kunde relateras till. Medan de induktiva koderna identifieras direkt från de insamlade data och möjliggör upptäckt av nya och oväntade insikter.

De teman som identifierades är sedan grunden för datainsamlingen och analysen och utvecklades successivt. Inledningsvis skapades en kodningsram baserat på de övergripande teman som framkom i intervjuguiderna, såsom “ledarskapets roll”, “tekniska utmaningar”, och “datadrivna möjligheter”. Under analysens gång justerades och utökades dessa teman i takt med att nya mönster och insikter identifierades i datan (Hennink et al. 2020, s.216).

3.4 Urval

Urvalet av deltagare har genomförts baserat på kvalitativa undersökningsmetoder som beskrivs av Hennink et al. (2020). Studien riktar sig mot två grupper av deltagare: ledare/chefer och IT-chefer inom små och medelstora företag (SMF). Alla respondenter är ledare i någon kontext men på olika nivåer i organisationerna. Detta möjliggör en djupare förståelse och gör studien mer tillförlitlig. Syftet med detta urval är att studera deras olika perspektiv på ledarskap och datadrivna initiativ. Deltagare har valts ut med relevant erfarenhet och med insikter som är viktiga för att senare kunna besvara forskningsfrågorna. För att få tillgång till djupgående och varierade insikter (Hennink et al. 2020, ss.159-160) valdes deltagarna ut med hjälp av ett målstyrt urval, där kriterierna har varit följande:

Ledare (CEO): Deltagarna ska ha erfarenhet av att leda datadrivna initiativ eller projekt inom SMF.

IT- chef (CIO): Deltagarna ska ha teknisk expertis och erfarenhet av att stödja införandet av datadrivna projekt.

Deltagarna ska vara verksamma i Stockholm och representera företag inom SMF-segmentet. Urvalet är inte branschspecifikt men sex av sju respondenter är verksamma inom IT-branschen. Även om företagen skiljer sig åt i uppgifter och erbjudande blir det relativt kontextspecifikt. En av respondenterna är verksam inom dagligvaruhandeln vilket tillför värdefulla insikter och är intressant och givande för studiens slutsatser. Därtill, respondenterna som är verksamma inom IT-branschen leder även datadrivna initiativ ute i andra företag (deras kunder) och dessa är verksamma

inom en bred variation av branscher och med olika digital mognad. Vilket gör att urvalet kan uppfylla studiens syfte på ett tillförlitligt och relevant vis.

Deltagarna rekryterades genom en kombination av befintliga kontakter och aktivt uppsökande av företag. Tidigare kontakter användes för att identifiera potentiella deltagare med relevant erfarenhet, samtidigt som ett flertal företag kontaktades via LinkedIn och e-post för att nå ut till både ledare och IT-experter inom SMF-sektorn.

3.5 Genomgång av deduktivt konceptuellt ramverk

Hennink et al (2020) betonar att användningen av ett deduktivt konceptuellt ramverk är särskilt värdefullt i kvalitativa studier, eftersom det ger en tydlig struktur för att sammanföra teoretiska begrepp och koncept samt identifiera potentiella relationer mellan dessa fenomen (Hennink et al. 2020, ss. 38-39). Det konceptuella ramverket representerar abstrakta idéer och förutsätter att de teoretiska koncepten är sammanlänkade i en specifik kontext (Hennink et al. 2020, ss.37-38).

I denna uppsats används det konceptuella ramverket för att integrera teorier och insikter från tidigare forskning med syfte att skapa en analytisk grund för att förstå ledarskapets roll i att driva datadrivna initiativ inom SMF. Genom att kombinera teorier visualiserar ramverket hur faktorer som ledarskapsstrategier, organisatorisk kultur och förändringsmotstånd påverkar framgången för datadrivna transformationer.

Det konceptuella ramverket har utformats för att ge en visuell och strukturerad representation av de centrala faktorer som påverkar införandet av datadrivna initiativ. Teorier och begrepp organiseras i rutor som representerar nyckelfaktorer, såsom ledarskapsstrategier, datadriven kultur, förändringsmotstånd och organisatorisk mognad. Pilar används för att illustrera relationerna och beroendena mellan dessa faktorer, vilket enligt Hennink et al. (2020) är ett effektivt sätt att tydliggöra sambanden mellan olika koncept och teorier (Hennink et al. 2020, s. 37). Detta ramverk fungerar som en vägledning genom hela forskningsprocessen och säkerställer att studiens olika komponenter är logiskt sammanlänkade.

Studien utgår från antagandet att en framgångsrik datadriven transformation inom SMF är beroende av ledarskapets förmåga att skapa en förändringskultur, hantera motstånd och införa strategier för att maximera organisationens datadrivna kapabilitet. Genom att använda ett deduktivt konceptuellt ramverk kan studien fokusera på att utforska relationerna mellan faktorer som sociotekniska system, förändringsledarskap och organisatorisk transformation. Ramverket fungerar inte bara som en teoretisk grund utan också som en strukturerande komponent för studiens analys. Det kopplar teorier om digital transformation, ledarskap och datadrivna strategier till empiriska insikter och bidrar till att skapa en sammanhållen och djupare förståelse av hur SMF kan använda ledarskap för att övervinna utmaningar och etablera framgångsrika datadrivna verksamheter.

3.6 Etiska överväganden

Etiska överväganden är viktigt att överväga då studien utgår från djupintervjuer som involverar direkt interaktion med deltagarna. För att säkerställa deras trygghet och rättigheter följdes etablerade forskningsetiska principer. Deltagarna informerades i förväg om studiens syfte, metod och vad deras deltagande innebar. Vid intervjuerna gavs muntlig information om frivilligt deltagande, möjlighet till anonymitet samt deras rätt att avbryta eller pausa intervjun när som helst.

Personuppgifter och insamlade data hanteras enligt GDPR, och materialet lagras säkert. Efter avslutad studie raderas data som inte längre behövs. Deltagarna informerades också om hur resultaten skulle användas och erbjöds möjlighet att få tillgång till den slutliga rapporten (Hennink et al. 2020, ss. 74-75).

3.7 Metodreflektion

En kvalitativ ansats verkade vara särskilt användbar för att besvara de forskningsfrågor studien berör eftersom det handlar om att utforska upplevelser, processer och sociala sammanhang (Hennink et al. 2020, s. 11). Genom valt tillvägagångssätt strävar studien efter att fånga nyanserade perspektiv och skapa ett rikt empiriskt material som bidrar till förståelsen av ledarskapets roll och samverkan i datadrivna initiativ.

Den kvalitativa ansatsen är välmotiverad utifrån studiens syfte, men det finns vissa begränsningar att beakta. En vanlig kritik mot kvalitativa metoder är att resultaten tenderar att vara kontextspecifika (Hennink et al. 2020, ss. 315-316). I denna studie intervjuades sex personer verksamma inom någon form av IT-verksamhet och en person inom dagligvaruhandeln (men också verksam inom IT-området) vilket gör intervjuerna kontextspecifika. Dock, framförallt den sistnämnda respondenten, tillför värdefulla insikter vilket i sin tur stärker slutsatserna.

För att säkerställa trovärdigheten i studien har flera åtgärder vidtagits. Till exempel har intervjufrågorna utformats noggrant för att undvika ledande formuleringar, och analysen har genomförts med en systematisk ansats genom tematisering och kodning (Hennink et al. 2020, s.123). Trots detta kan trovärdigheten utmanas av det begränsade urvalet i studien. Ett större eller mer varierat urval hade kunnat ge en bredare representation av olika perspektiv. Detta är en viktig aspekt att överväga vid tolkningen av resultaten.

En tids- och resursbegränsning har påverkat studiens omfattning och möjligheten att utforska vissa aspekter djupare, vilket är en vanlig utmaning inom kvalitativa metoder och speciellt vid djupintervjuer, som kräver omfattande tid för både datainsamling och analys (Hennink et al. 2020, s. 117). Denna studie innefattar sju stycken djupintervjuer vilket upplevs som rimligt med tanke på omfattning, resursåtgång, den erfarenhet samt antagen höga kompetens som deltagarna besitter.

Med mer tid hade analysen kunnat bli ännu mer fördjupad samt ett större urval av respondenter hade kunnat prioriteras.

Tre av intervjuerna genomfördes digitalt på Teams, vilket kan ses som en svaghet vid djupintervjuer då de enligt Hennink et al. (2020) bör ske ansikte mot ansikte. De digitala intervjuerna blev generellt något kortare och mindre personliga (Thunberg & Arnell 2022). Dessa begränsningar grundades i svårigheten att bibehålla ett lika naturligt samtal med lika djupgående diskussioner. Samtidigt upplevdes de digitala intervjuerna mer flexibla och mindre tidskrävande, vilket underlättade för båda parter i studien (Thunberg & Arnell 2022). Det resulterade i att respondenter som annars inte hade möjlighet att delta, kunde delta.

Urvalet begränsades av vilka respondenter som var tillgängliga och villiga att delta, det finns alltid en risk för eventuell bias eller liknande i ett sådant sammanhang.

Sammanfattningsvis har studiens metodologiska val varit välgrundade och anpassade efter forskningsfrågans karaktär. Samtidigt är det viktigt att erkänna dess begränsningar, särskilt med avseende på urvalets bredd och generaliserbarhet, och reflektera över potentiella förbättringar inför framtida forskning.

4. Datainsamling

Datainsamlingen består av det insamlade materialet som erhållits av de genomförda djupintervjuerna. Varje respondent hålls anonym och kategoriseras som R:1-R:7. Det enda som inte anonymiseras är respondentens roll och bransch då detta är kritiskt och relevant för studiens trovärdighet. Företagen de är verksamma på samt deras eventuella kunder och partners hålls även de anonyma för att det inte ska gå att spåra respondenten och skydda dennes och företagets integritet.

Respondenternas bakgrund presenteras först kort för fördjupad förståelse av deras kompetens, trovärdighet och erfarenheter. Efter följer en presentation av det insamlade materialet i form av några utvalda särskilt relevanta citat och redogörelse för vardera respondents insikter och erfarenheter relevanta för studien.

4.1 Respondenternas bakgrund

I tabellen nedan (se tabell 1) redogörs för alla sju respondenternas roll, datum för intervjun samt längden på samtalet. Detta för full transparens samt redogörelse för vardera respondents relevans.

Tabell 1: Sammanställning av genomförda djupintervjuer

Respondent & roll	Bransch	Längd	Datum & plats
R:1 Grundare & teknikchef	Digital kommunikation	1h 4min	24-12-4, kontor
R:2 Verkställande direktör	Konsulter inom IT- & verksamhetsutveckling	1h 5min	24-12-11, kontor
R:3 Försäljningschef	Konsulter inom IT- & verksamhetsutveckling	1h 8min	24-12-11, kontor
R:4 Operativ chef	SaaS-lösning (Software as a service)	58min	24-12-18. Teams
R:5 Team Leader	Data & AI	59min	24-12-19. kontor
R:6 Strategisk projektledare	Dagligvaruhandel	47min	24-12-19, Teams
R:7 Konsultansvarig	Konsulter inom IT- & verksamhetsutveckling	1h 22min	25-01-17, Teams

4.1.1 Respondent 1 - CTO & grundare

Respondent 1 (R:1) är chief technology officer (CTO) på ett företag som gör lösningar för digital kommunikation och skyltning, där deras starkaste värdeerbjudande är programvaran för den digitala skyltningen. R:1 har även varit med som grundare i företaget. R:1 har arbetat som teknikansvarig i 14 år och två år som VD på företaget. Hen har lång och gedigen erfarenhet av IT-branschen, med fokus på systemutveckling och AI. R:1 har arbetat med en rad olika IT-projekt, bland annat för en välkänd snabbmatskedja, och har en djup förståelse för de tekniska aspekterna av datadrivenhet.

4.1.2 Respondent 2 - VD

Respondent 2 (R:2) är verkställande direktör (VD) på ett konsultbolag inom IT- och verksamhetsutveckling, med 60 seniora konsulter inom bland annat ledning och metodstöd, IT-arkitektur, systemutveckling och affärsintegration. Hen har arbetat inom företaget i tre år, till en början som säljare, sedan som konsult och projektledare, och nu som VD det senaste året. Hens erfarenheter från olika roller och företag, bland annat från ett av de största detaljhandelsföretagen, har gett hen en bred kompetens inom digitalisering och ledarskap.

4.1.3 Respondent 3 - Försäljningschef

Respondent 3 (R:3) är försäljningsansvarig på ett konsultbolag inom IT- och verksamhetsutveckling, med 60 seniora konsulter inom bland annat ledning och metodstöd, IT-arkitektur, systemutveckling och affärsintegration. Hen har arbetat inom företaget i cirka tre år och är starkt engagerad i deras datadrivna initiativ och digitaliseringsarbete. Med sin proaktiva ledarskapsstil driver hen på utvecklingen av datadrivna verktyg och arbetssätt inom organisationen. R:3 har en pragmatisk syn på data drivenhet och betonar vikten av att kombinera teknik med mänsklig interaktion.

4.1.4 Respondent 4 - COO

Respondent 4 (R:4) är chief operating officer (COO), tidigare chief financial officer (CFO), på ett SaaS-bolag som tillhandahåller en tjänst för finansiell rapportering, budget och analys. Hen har arbetat på företaget i tre och ett halvt år. R:4 har en bred erfarenhet inom ekonomistyrning, försäljning och HR, och har under sin tid på detta företag haft roller som economichef, försäljningschef och ansvarig för HR. Hen är starkt engagerad i företagets digitala utveckling och ser AI som en viktig möjliggörare för framtiden.

4.1.5 Respondent 5 - Team Leader Accigo

Respondent 5 (R:5) är team leader, trusted advisor och customer lead med ansvar över strategi och erbjudande inom data, BI och AI på ett IT-konsultbolag med tjänster som bland annat datadriven analys, digitala ledare och verksamhetssystem. R:5 har en djupgående teknisk expertis och har

arbetat i denna rollen senaste året men i sex år inom området data och AI. Hens roll innefattar att identifiera nya affärsmöjligheter och driva utvecklingsprojekt inom dessa områden.

4.1.6 Respondent 6 - Strategisk projektledare

Respondent 6 (R:6) är strategisk projektledare, medlem i ledningsgruppen och svinnansvarig på ett dagligvaruhandelsföretag. Hen har haft en ledande roll i företaget under sju år. R:6 har en gedigen erfarenhet av projektledning och processförbättring, och har de senaste åren drivit flera datadrivna projekt inom organisationen, bland annat inom svinnminimering.

4.1.7 Respondent 7 - Konsultansvarig

Respondent 7 (R:7) är konsultansvarig på ett IT-konsultbolag, med personal- och konsultansvar samt ett delansvar i försäljning. Hen fokuserar mycket på att bygga relationer med partnerbolag. Som medlem i ledningsgruppen är hen involverad i strategisk utveckling och tar särskilt ansvar för kompetensutveckling och arbetsmiljöprocesser. Hen har arbetat i rollen i över 10 år, på sitt nuvarande företag i fem år vilket har utvecklat hen som ledare. Hen prioriterar coaching och individuell utveckling.

4.2 Samverkan mellan teknik och människa

Alla respondenterna belyser olika aspekter av samspelet mellan teknik och människa inom organisationer och framhåller dess relevans och värdeskapande inom organisationen.

R:5 understryker att teknik i sig inte genererar värde utan att det är människor som gör den avgörande skillnaden. Hen framhåller vikten av att förstå organisationens och kundernas behov för att sedan omvandla dessa till tekniska lösningar som skapar verkligt värde:

“[...] vi säger att 90% är människor och 10% teknik [...] Så vi kan implementera vad som helst men om inte kunden använder det så spelar det ingen roll. Det gäller att hitta de här värdebaserade initiativen hos kunderna.” (R:5)

Sedan förklarar hen vikten av att se till organisationens behov och förstå verksamheten i sig för att sedan konvertera detta till tekniska lösningar. En central del av R:5 resonemang är vikten av att förstå kundernas behov och deras verksamhet. Först när denna förståelse finns kan tekniska lösningar utvecklas och anpassas för att möta de specifika utmaningarna.

R:3 intar en pådrivande och aktiv roll i digitaliseringen av företagets framtid. Hen identifierar problem och föreslår lösningar, vilket visar på en proaktiv ledarskapsstil. R:3 tillsammans med R:7 poängterar även vikten av att upprätthålla balansen mellan datadrivet beslutsfattande med mänsklig interaktion. De båda är kritiska till överanvändning av automatisering, som de menar kan

leda till opersonliga kundrelationer. R:3 ser en risk i att förlita sig för mycket på processer och system och förlora den mänskliga intuitionen.

“Så jag tror att den kombinationen av att ha bra digitala verktyg men behålla mänsklig interaktion är nyckeln för oss att bedriva något vettigt.” (R:3)

En överdriven fokusering på automatisering och systematiska processer riskerar, enligt R:3, att leda till en stelbent verksamhet och förlorad mänsklig intuition. Hen menar att mänsklig flexibilitet och intuition kan tillföra värde i situationer där fyrkantiga processer inte räcker till. För R:3 är en balans mellan digital precision och mänsklig känsla en nyckelstrategi för att bibehålla både effektivitet och kundnöjdhet.

R:6 beskriver hur ett effektivt samspel mellan teknik och människa kan skapa värde i en organisation. Hen framhåller exempelvis hur ett analysverktyg som organisationen använder för att förbättra planering och verksamhetens effektivitet genom datadrivna insikter. Hen menar att förståelse för data och korrekt analys är avgörande för att kunna ta affärsmissiga beslut.

“Det är fantastiskt att du kan få fram nästan exakt det du vill ha på pricken [...] Och då kan du också med analysen göra klokare inköp.” (R:6)

R:2 betonar hur digitalisering kan minska mänskliga fel och effektivisera verksamheten genom att säkerställa datans kvalitet och korrekthet. Hen betonar att datadrivenhet möjliggör bättre spårbarhet och korrekta data, vilket i sin tur effektiviserar arbetsprocesser. R:2 beskriver även hur förändring inom datadrivna initiativ ofta möter motstånd, särskilt på grund av rädsla för det okända. Hen beskriver hur rädslan för det okända kan försvåra införandet av nya initiativ och poängterar också att en effektiv kommunikation är avgörande för att övervinna dessa utmaningar och skapa förståelse för fördelarna med förändringarna.

Genom att kombinera människans unika förmågor med teknikens kapacitet skapas möjligheter för både innovation och effektivisering. Respondenterna betonar värdeskapande, balans mellan teknik och mänsklig interaktion samt förbättrade beslut och förändringsledning belyser vikten av samverkan mellan teknik och människa i detta perspektiv. För att framgångsrikt införa tekniska lösningar krävs både mänskligt engagemang och organisatorisk förståelse, i kombination med en medveten hantering av förändringsprocesser.

4.3 Ledarskapsstrategier för datadrivenhet

I materialet belyses olika ledarskapsstrategier och tillvägagångssätt för att införa och främja en datadriven kultur i organisationer. Perspektiven från respondenterna visar på betydelsen av anpassningsförmåga, förtroendeskapande och tydlig kommunikation för att lyckas med förändringsledning.

Alla ledarna nämner olika typer av vecko-, månads- och kvartalsvisa möten där visioner framåt presenteras och diskuteras samt även hur långt man har kommit idag. Detta för att alla ska förstå vart företaget är på väg och varför, för en gemensam vision inom företaget för alla förändringar. Som ledare måste man tydligt kommunicera och säkerställa att vision och mål efterföljs.

R:1s erfarenheter tyder på att strategier för förändringsledning hänger mycket på att ge förändringarna tid och inte göra stora förändringar för snabbt. Samtidigt som man tydligt kommunicerar varför man gör det här och vad visionen framåt med det är, som är en central röd tråd i materialet från alla respondenter. R:1 menar att det i vissa fall krävas att förklara vad som annars händer, menar R:1. Att konkurrenser springer om, jobben försvinner helt eller ersätts av AI exempelvis.

"[...] mycket är att måla upp varför man gör det och vad som händer om man inte gör det." (R:1)

R:7 lyfter att det är viktigt i mindre organisationer, där ekonomi kan vara en bristande resurs, att tydligt motivera investeringen som krävs för genomföra ett datadrivet initiativ. Samtidigt som man tar små steg till att bli mer automatiserade och på sikt bli ordentligt datadrivna med bättre datakvalitet. R:1 belyser vikten att det är en förändringsledare eller projektledare med kunskapen att förklara varför förändringen görs, som är den som kommunicerar ut förändringen. Alla respondenter diskuterar en rädsla gentemot förändringar, både R:1 och R:2 lyfter i samband med det vikten av att ha en öppen kultur där medarbetare vågar uttrycka sina känslor, rädslor och ge återkoppling samt prata av sin oro. Detta ger ledaren möjlighet att adressera och hantera dessa känslor. R:2 menar att det är avgörande för att kunna hantera motstånd mot förändring.

"[...] det kan ju skrämman människor. Men då gäller det att kommunicera, kommunicera varför man gör det." (R:2)

R:5 betonar vikten av att identifiera vart organisationens största behov att bli datadrivna finns tidigt i processen samt prioriterade områden. Hen anser det också viktigt att säkerställa en korrelation med medarbetarna på företaget och att de är motiverade och engagerade till förändringen.

"[...] jätteviktigt att medarbetarna är med [...] Att de inte bara får någonting kastat i handen när det är klart [...] det är de ute i verksamheten som behöver se värdet [...] för att det ska gynna bolaget i sin helhet." (R:5)

R:5 anser det avgörande att förändringen inte bara drivs uppifrån utan att den också förankras i verksamheten med ett stort engagemang från organisationen under implementeringsfasen. R:6 stärker R:5 om vikten av att engagera organisationen under införandefasen och betonar att anpassa kommunikation, data och rapporter efter mottagarens behov som centralt för att skapa förståelse

och acceptans. Flera respondenter lyfter vikten av att vara proaktiv och flexibel som ledare och att använda tydlig kommunikation för att skapa en gemensam förståelse.

R:4 belyser även att hen som ledare uppmuntrar medarbetare att komma med egna initiativ för datadrivna förändringar. På grund av den höga digitala mognaden hens företag har kan initiativen komma från flera nivåer av organisationen.

“[...] de anställda, vi försöker uppmuntra alla till att hitta nya initiativ att jobba mer effektivt och då är det i 99 fall av 100 kopplat till digitala verktyg.” (R:4)

För att skapa en hållbar förändring arbetar R:5 med att konkretisera behoven och utveckla strategier för att integrera en datadriven kultur i verksamheten. Hen poängterar också vikten av kompetensutveckling genom exempelvis utbildningar och kompetenshubbar för att hela tiden hålla sig i framkant av utvecklingen. Likt R:5 belyser även R:2, R:3, R:4 och R:6 vikten att förstå organisationens och individens behov. R:3 och R:7 menar att enkelhet och automatisering är nyckeln till att få medarbetarna att använda systemen. De framhåller vikten av att göra systemen intuitiva och tillgängliga, särskilt i organisationer där resurserna är begränsade och där medarbetarna är ovana vid datadrivna arbetssätt. Till exempel automatisk insamling av data, generering av rapporter eller påminnelser om kund-/medarbetaruppföljning.

R:3 och R:2 lyfter kompetensutveckling och utbildning som viktigt för att kunna dra nytta av datadrivenhet. Där R:2 lyfter både gemensamma och individuellt anpassade utbildningar samt föreläsningar för att säkerställa att alla medarbetare håller sig uppdaterade. R:3 framhåller dessutom vikten av att involvera olika parter i förändringsarbetet och att identifiera gemensamma problem för att motivera till samarbete för att skapa engagemang och förbättringar. Genom att använda gemensamma fördelar för de inblandade parterna har R:3 kunnat argumentera för en datadriven förändring på ett framgångsrikt sätt.

R:3 ser på rollen som förändringsledare som att det handlar om att driva, vara framåtlutad, leda initiativ, utveckla och förändra, snarare än att endast vara tekniskt skicklig. Ett framgångsrikt ledarskap enligt R:5 grundas mycket på förtroende, vilket i sin tur förenklar förändringsprocesser både internt och för kunder.

“[...] det handlar jättemycket om att bygga förtroende [...] då blir det lättare till förändring.” (R:5)

R:4 betonar att beteendeförändring kräver att värdet av det nya arbetssättet blir tydligt för alla medarbetare och att de måste veta exakt vad de ska göra. Att bevisa fördelarna tidigt i processen är en strategi hen ser som avgörande för att vinna medarbetarnas förtroende och vilja att förändras.

“[...] jag tror att bevisa värdet tidigt så alla fattar varför vi ska göra någonting annorlunda. För beteendeförändring är alltid jobbigt.” (R:4)

Enligt respondenterna är det viktigt att man som ledare belyser värdet under ett förändringsinitiativ och att det resulterar i ett lättare införande av nya arbetsätt. Detta är ett centralt argument, där alla respondenter belyser engagemang som avgörande. R:2 diskuterar att skapa en gemensam riktning, vilja mot samma mål och motivation genom att tydligt visa på vad förändringen ger över tid i både intäkt, tid och kvalitet som avgörande för förändringsarbetet.

R:4 betonar vikten av att anpassa kommunikationen efter målgruppen, oavsett om det handlar om att visualisera data för större grupper eller att ge individuella, skräddarsydda resonemang. Att anpassa kommunikationen efter mottagarens profil och behov säkerställer att alla nivåer i organisationen, oavsett om de är siffer- eller textorienterade, förstår och kan använda informationen menar R:4.

Ledarskapet i datadrivna organisationer präglas av flexibilitet, förmågan att bygga förtroende och att kommunicera tydligt med alla nivåer inom organisationen. Respondenterna belyser vikten att förstå behov och skapa engagemang samt strategiska metoder och kommunikation för en förändringsledare. Tillsammans illustrerar dessa perspektiv att framgångsrik förändringsledning för datadrivna initiativ kräver både tekniska och mänskliga färdigheter.

4.4 Utmaningar och att hantera förändringsmotstånd

Att införa och bli en datadriven organisation är en komplex process som ställer höga krav på ledarskap, kommunikation och organisatoriskt engagemang. Respondenterna beskriver ett antal gemensamma utmaningar och hur de hanterar motstånd mot förändring, samtidigt som deras olika perspektiv bidrar till en nyanserad bild av problematiken.

R:3 är en av dem som belyser att omvandla stora mängder rådata till användbar och begriplig information som en central utmaning. Stora datamängder kan vara överväldigande och svåra att tolka utan rätt verktyg och kompetens. Hen nämner vikten att kunna presentera data på ett begripligt sätt för att de ska bli användbara. Visualiseringar, såsom dashboards och grafer, är centrala verktyg för att göra data mer lättförståelig, tillgänglig och användbar.

“[...] att mycket av datadrivet är ju också svårt att ta till sig sen [...] för att jag ska kunna utvärdera det, och ta till mig det [...] måste jag kunna hantera det, för att presentera det för någon på ett sätt som de förstår [...] på ett sätt som de kan använda sig av.” (R:3)

Respondenterna berör även andra utmaningar och uttrycker att etiska aspekter och dataintegritet kan vara en svårighet när man inför datadrivna initiativ. R:1 diskuterar delvis risken för att

mänskliga jobb ersätts då tekniken effektiviserar processen samt så berör respondenterna även svårigheter med ägandeskap av data, integritet och cybersäkerhet.

4.4.1 Resursbrist som hinder

En genomgående utmaning för SMF är bristen på resurser i form av tid, kompetens, låg digital mognad och budget. Detta är en stor utmaning för att bli mer datadriven enligt flera av respondenterna. R:5 beskriver svårigheten med att införa datadrivna lösningar i organisationer som saknar strukturerade arbetssätt och tillräcklig kompetens för att arbeta datadrivet. R:7 lyfter även att det i organisationer som inte arbetar enhetligt med data kan vara svårare att genomföra förändringar. I organisationer med låg digital mognad behöver förändringar introduceras med en anpassad strategi mer inriktat på kompetensutveckling och att förändra normer på organisationen. I samband med det uttalar R:5 förändringsledningen som den största utmaningen på grund av det berörda personernas låga digitala mognad.

“[...] den största utmaningen där är själva förändringsledningen. I att få dem att förstå vikten av det här.” (R:5)

R:5 betonar vikten av att vara “hands-on” i sitt ledarskap, specifikt gentemot dem med låg digital mognad för att hjälpa till att försöka hitta kopplingen mellan beslutsfattande och data hela tiden. Samt hur de bör tänka, agera och förhålla sig till datan.

R:2, R:4 och R:7 lyfter en liknande problematik med fokus på just mindre företag, där begränsade resurser i form av tid, ekonomi och personal ofta är ett hinder. Relaterat till SMF framstår detta hinder som extra tydligt eftersom de är få anställda och ofta har en begränsad budget.

“Jag har bara tre stycken i det här teamet som är de personer som kommer kunna lösa mina viktigaste problem.” (R:4)

R:2 och R:7 lyfter även utmaningen för mindre företag att ha kapaciteten att investera i nya system. Det kan både vara kostsamt och ta mycket tid vilket kan försvåra en datadriven förändring för SMF med begränsade resurser. R:7 menar att brist på kapital som resurs ger svårigheten att kunna investera i nya datadrivna system. Som i sin tur bidrar till en lägre digital mognad för företaget, som i sin tur är en framträdande utmaning för SMF enligt respondenten. Hen menar att det då är avgörande att kunna motivera förändringarna och den investering det krävs för att utveckla systemet eller verktyget till mer datadrivet.

“[...] då är det en investering som krävs för att vi ska lyfta in ett nytt system. Så det krävs lite tankeverksamhet, hur kan vi motivera den här investeringen?” (R:7)

R:1 nämner att tillgång till stora mängder data är avgörande för att kunna arbeta datadrivet och ta vettiga beslut på data. Hen framhåller vikten av att ha tillgång till data på en detaljerad nivå för att få meningsfulla resultat från maskininlärning och ge värdefulla insikter till organisationen.

“[...] om man ska göra bra datadrivna lösningar måste man ha mycket data.” (R:1)

Likt R:1 belyser R:3 och R:7 vikten av bra datakvalitet och att relevanta data samlas in, om inte blir det ett hinder för att fatta välgrundade beslut. Datakvaliteten blir ett problem när medarbetare inte använder system på ett konsekvent sätt. R:3 efterfrågar bättre systemstöd för att effektivisera arbetet och göra data användbara. R:1, R:5 och R:7 belyser liknande vikten av strukturerad och konsekvent data för att kunna bli datadriven, där data som bristande resurs blir en stor utmaning.

R:1 relaterar detta till sin erfarenhet av ett projekt där brist på data var en utmaning. På grund av detta tog det lång tid att samla tillräckligt med data för att AI-modellen sedan skulle kunna lära sig effektivt av datan. Detta till skillnad från ett annat projekt med ett större företag som hade stora mängder data där maskininlärningen hade massa att lära av och räkna på. Hen menar därför att tillgång till data och datakvalitet är avgörande för att effektivt jobba datadrivet.

“Så man måste ju få data på en låg nivå för att få bra resultat om man ska använda någon form av machine learning. Så största utmaningen är faktiskt att få tag på data.” (R:1)

Flera respondenter nämner i samband med detta även att data som resursbrist ofta beror på rädslan att dela med sig av sina data och att det bromsar många från att våga prova. De vill inte riskera att tappa kontroll över sina data eller att det ska läcka till konkurrenter. R:6 belyser också att tid och kompetens för att dra nytta av systemen kan vara bristvara. Hen tillägger att ett annat hinder är att systemen ofta upplevs som överväldigande.

“Det finns otroligt mycket information att hämta, men man måste också ägna tid åt att hitta och förstå den informationen.” (R:6)

4.4.2 Rädsla och motstånd mot förändring

Respondenterna diskuterar även ett mänskligt motstånd mot datadrivna initiativ och generellt mot förändringar på grund av oro, osäkerhet och invanda rutiner. Både R:2 och R:3 uttalar bland annat att de möter en del motstånd från kollegor, eftersom de föredrar invanda arbetssätt och förändringen kräver att de utvecklar ny kompetens och lägger ner tid på det. Detta är en vanlig utmaning i förändringsprocesser, speciellt i små organisationer där utvecklingen ofta görs parallellt med de vardagliga arbetsuppgifterna.

“Det handlar om kompetens och tid. Att det krävs ju en del kunskap och införanden [...], budget [...] användarnas tid [...] ” (R:3)

R:2, R:4 och R:6 pratar mycket om att osäkerhet och rädsla för det okända generellt gör beteendeförändringar svårt samt en ovilja att bryta rutiner. R:1 fokuserar mycket på rädslan människor känner för att förlora kontrollen samt i vissa fall sina jobb, vilket förstärks vid införandet av ny teknik. Motstånd mot förändring är en genomgående trend i materialet, i synnerhet när det kommer till data och AI. Trygghetszonen för människor kan därför bli ett hinder för nya tekniska förändringar.

”Trygghetszonen är för många väldigt stor. Så det är inte så lätt med förändring.” (R:1)

R:1 kopplar detta till sin erfarenhet av ett datadrivet projekt, där misstro och skepticism mot datadrivna metoder, samt rädslan av att förlora kontroll, skapade en ovilja att införa det datadrivna initiativet trots bevisat positivt resultat. Denna rädsla är något R:1 ser som en drivande faktor i motståndet mot datadrivna initiativ.

“[...] fast man kommer med bevis då på att man kan göra förbättringar och tjäna mer pengar så är det väldigt väldigt svårt för dem att ändra sig.” (R:1)

R:1 menar att detta kan förstärkas just när det handlar om teknik och data då människor upplever det svårt att kunna konkurrera mot data. R:1 belyser då vikten av att tydligt kommunicera varför införandet eller förändringen görs samt vad som är syftet och målet med det. Hen menar att man som ledare bör vara tydlig med att anledningen inte är att säga upp människor.

Sammanlänkat med detta belyser R:2 att digitalisering kan skapa motstånd när medarbetare inte ser värdet av tekniken och att det är viktigt att tydligt motivera varför det görs. Hen anser även att en öppen kultur är viktigt, så att medarbetare kan uttrycka upplevd oro gentemot förändringar.

“När vi pratar om digitalisering kan det skrämna människor. Det handlar mycket om att förklara vad det innebär och hur det underlättar deras arbete.” (R:2)

4.4.3 Strategier för att hantera motstånd

Respondenternas strategier för att hantera motståndet har både många likheter och olikheter. Samtliga respondenter betonar kommunikationens centrala roll i att hantera motstånd, men de har lite olika perspektiv på hur detta ska gå till för att kunna driva datadrivna initiativ och förändringar.

Den viktigaste strategin enligt R:1 för att hantera motståndet mot förändring var vikten av tydlig kommunikation samt stegvist införande. Detta lyfter även R:6 och belyser att det är ledaren som bär ansvaret att förmedla fördelarna med förändrings initiativet. R:1 betonar vikten att inte genomföra någon förändring för snabbt samt förklara varför förändringar görs, betona att målet inte är att ersätta personal, och att ge medarbetarna tid att anpassa sig. Att hitta "ambassadörer" inom organisationen som är positiva till förändringen kan också hjälpa till att minska motståndet.

“[...] förklara varför man gör det först [...] det här är inte för att vi ska säga upp massa människor [...] vad är målet med det här egentligen [...] ta det lite stegvis.” (R:1)

R:3 betonar också vikten av tydlig kommunikation och transparens med medarbetare som centralt för att bygga förtroende för strategin och minska motstånd mot förändring. R:3 diskuterar olika verktyg, som tidigare nämnt, för att göra data begripliga och mer engagerande så att människor faktiskt kan ta till sig av data och involvera dessa i sitt arbete.

“Så där handlar det också om hur människor kan ta till sig ett arbetssätt som är datadrivet [...]” (R:3)

R:3 använder konkreta problem och visar hur datadrivna lösningar kan förbättra organisationen som en del av sin strategi. R:6 lyfter att praktiska exempel och framgångshistorier kan hjälpa medarbetare att se värdet i förändringen. Hen tillägger att det är viktigt att fira framgångar, även små steg, eftersom detta kan skapa engagemang och motivation i organisationen.

Flera av respondenterna, framförallt R:1, R:3 och R:4, lyfter att anpassa kommunikationen till olika målgrupper för att öka förståelsen och acceptansen för förändring som avgörande och extra viktigt. De arbetar aktivt för att bygga förtroende genom att visa kompetens, goda avsikter och en vilja att samarbeta. R:2 tillför som en del av detta även vikten av kontinuerlig kommunikation och att möta individers oro och känslor för att minska motståndet och skapa en trygghet. Att skapa utrymme för feedback och öppenhet, gör att medarbetarna kan uttrycka sin oro och ledaren kan adressera specifika rädslor.

“Förändring tar tid, men man måste prata om det många, många gånger.” (R:2)

R:2 tillsammans med flera andra betonar även starkt vikten av utbildningar och kompetensutveckling för att driva initiativen. Kommunikation, återkoppling från medarbetare och att bygga kompetens anses minska motståndet mot datadrivna förändringar. R:5 anser det viktigt att det inte endast är på ledningsnivå detta arbete sker, hela organisationen måste vara med på förändringen för att det ska bli framgångsrikt. Hen lyfter att sätta tydliga och mätbara mål som kommuniceras ut till organisationen/teamet som viktigt.

R:1 anser att en annan nyckelstrategi kopplat till datasäkerhet och integritet är att övertyga kunden om att förändringen är säker och att ingen data kommer att läcka ut.

4.5 Externa faktorerers påverkan

Externa faktorer spelar en central roll för att forma företags datadrivna arbete och ställa krav på deras förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Tekniska framsteg, marknadstrender,

konkurrens och regulatoriska krav beskrivs av respondenterna som både möjligheter och utmaningar. Deras perspektiv visar hur företag kan navigera dessa faktorer genom strategiska beslut, innovation och samarbete. Sammantaget framhåller respondenterna att nyckeln till framgång ligger i att kombinera teknisk utveckling med flexibilitet.

4.5.1 AI och teknisk utveckling

Den snabba utvecklingen av artificiell intelligens (AI) ses som en avgörande faktor för att driva datadrivenhet inom företag, enligt flera respondenter. R:5 beskriver hur efterfrågan på AI-lösningar har ökat dramatiskt, vilket speglar ett skifte där företag i allt högre grad använder AI som ett strategiskt verktyg för att få datadrivna insikter och fatta bättre beslut. R:5 berättar R:5 att hen har haft "100 AI-dialoger" med kunder och framhäver därmed vikten av att integrera AI i verksamheten. Hens företag har i och med denna efterfrågan utvecklat en egen AI-driven chattfunktion för analys och beslutsfattande till sina kunder. R:5 och flera andra respondenter lyfter vikten av att bygga nätverk och hålla sig uppdaterad om de senaste trenderna inom AI-teknik.

"Vi försöker både anpassa och vara i framkant." (R:5)

R:1 delar denna syn och varnar för att företag som inte investerar i AI riskerar att bli irrelevanta i en alltmer datadriven och tekniskt avancerad värld.

"Om man inte intresserar sig med AI idag, då är man ju borta som företag." (R:1)

För mindre företag kan den snabba tekniska utvecklingen vara en utmaning, särskilt när det gäller att konkurrera med större aktörer som har mer resurser att investera i AI-teknik för datadrivenhet. R:3 betonar dock att AI, trots sina utmaningar, också ger inspiration och möjligheter för företag att öka sin konkurrenskraft genom effektivare datadrivna arbetsätt.

Respondenterna är överens om att AI inte bara är en teknisk innovation utan en nödvändighet för långsiktig överlevnad och framgång. Att följa den tekniska utvecklingen och investera i AI-verktyg är avgörande för att skapa en effektivare datadriven verksamhet som kan navigera i en snabbt föränderlig affärsmiljö.

4.5.2 Regulatoriska krav

Lagstiftning, och i synnerhet GDPR, framstår i materialet som en dubbelsidig faktor när det gäller datadrivna initiativ. Å ena sidan skapar det utmaningar och begränsningar, särskilt för mindre företag med begränsade resurser. R:4 uttrycker frustration över att GDPR "sätter käppar i hjulet" för även enkla uppgifter. Vilket kan tolkas som en indikation på att regelverket upplevs som komplext och begränsande. R:4 lyfter hur regulatoriska krav kan begränsa hur företag arbetar med data, särskilt när det gäller känslig information och att det kan begränsa hur och hur snabbt en organisation kan bli datadriven.

Å andra sidan framhåller flera respondenter, R:2, R:3 och R:5, att lagstiftning driver innovation och tvingar företag att tänka strategiskt kring datahantering. R:3 ser GDPR som en motiverande faktor som tvingar företag att tänka strategiskt. R:2 framhåller lagstiftning och krav som en katalysator för innovation och modernisering. Hen beskriver hur företaget tvingas förändra sina processer, exempelvis genom att övergå från manuella Excel-baserade system till mer avancerade digitala lösningar, vilket i sin tur förbättrade datasäkerheten och effektiviteten.

R:3, R:4 och R: 5 håller med R:2 om att lagkrav driver företag att tänka nytt och anpassa sig. R:5 ser en växande efterfrågan på hållbarhetsrelaterade datadrivna lösningar, delvis på grund av nya lagkrav och policyer. R:5 betonar att detta skapar både utmaningar och möjligheter för företag att utveckla sina tjänster. R:5 poängterar bland annat att nya hållbarhetskrav också skapar nya affärsmöjligheter. Efterfrågan på datadrivna lösningar som stödjer hållbarhetsarbete ökar, vilket ger företag som kan erbjuda detta en betydande konkurrensfördel, menar hen.

Samtidigt belyser R:2, R:3 och R:7 att det är viktigt att tänka efter noga när det handlar om personlig eller känslig data och att det är viktigt med tydliga strukturer för hur data hanteras och används i olika datadrivna system.

4.5.3 Marknadstrender och konkurrenskraft

Marknadstrender och kundbeteenden spelar en central roll i företagens datadrivna arbete, vilket framhävs av R:1, R:3, R:5 och R:6. Dessa faktorer påverkar inte bara strategiska beslut utan kräver också en hög grad av flexibilitet och snabb anpassning till förändringar i omvärlden. R:6 betonar vikten av att *”jobba i framkant”* med ny teknik för att bibehålla en ledande marknadsposition. Datadrivna verktyg gör det möjligt att analysera kundbeteenden och använda insikterna för att optimera verksamheten.

Flera respondenter, inklusive R:6 och R:4, lyfter fram hur snabbt sociala medier kan skapa nya trender som påverkar kundbeteenden. R:1 och R:4 lyfter att datadrivna initiativ bör följa utvecklingen med AI och automatisering för att effektivt analysera kunddata och skapa personaliserade erbjudanden. Som i sin tur höjer kundnöjdhet och försäljning. R:6 lyfter även att organisationen kan bemöta en plötslig ökning av efterfrågan på specifika produkter på ett effektivt sätt.

”Vi har ju TikTok-trender som är väldigt snabba. Där gäller det att vi hänger med.” (R:6)

Konkurrensen på marknaden är en annan viktig drivkraft för datadrivna initiativ och ställer krav på företag att agera snabbt och flexibelt. R:1 påpekar att mindre företag kan ha svårt att hålla jämna steg med större aktörer och deras resurser, vilket gör det nödvändigt att använda innovativa datadrivna lösningar för att hålla sig konkurrenskraftig.

"Hänger du inte med i tekniksprången som kommer, då kommer du vara borta." (R:1)

R:3 ser konkurrensen mer som en inspirationskälla och motivation att bli lika datadrivna som sina konkurrenter.

"Så jag skulle säga att för oss är det mer kanske inspiration och möjligheter." (R:3)

R:6 lyfter att det datadrivna arbetssättet gör verksamheten betydligt affärsskickligare, mer välinformerade och gör beslut säkrare. Genom historisk data kan man identifiera värdefulla affärsinsikter som eventuella förflyttningar i exempelvis köp- eller kundbeteende.

"Man blir betydligt affärsskickligare med riktiga analyssystem. Du kan ju ta rätt beslut gällande inköp, strategier." (R:6)

R:7 belyser att förändringar i marknaden, landets ekonomi och inflationen har stor påverkan på vad som går att investera i datadrivenhet. Hen belyser att senaste åren varit tufft ekonomiskt samt att rekryteringen blivit svårare, vilket har bromsat företagets datadrivna utveckling.

4.5.4 Strategier för att möta externa faktorer

För att hantera externa faktorer och stärka sin konkurrenskraft beskriver respondenterna olika strategier. R:5 betonar vikten av ett starkt partnerskap med företag i framkant för att säkerställa tillgång till den senaste tekniken. R:5 framhåller också vikten av att fokusera på kundernas behov snarare än att enbart jaga marknadsandelar för att bibehålla konkurrenskraft.

"Det viktiga för oss är att fokusera på att vara produktorienterade, kundorienterade." (R:5)

R:6 lyfter fram att följa med i marknadsens krav för att behålla relevans och konkurrenskraft. Hens företag utvecklade en e-handel för att inte hamna efter sina konkurrenter samt att integrera dataanalys i allt sitt beslutsfattande.

"E-handeln är ju, det är också en utmaning, men det har också gått väldigt bra." (R:6)

R:1, R:4, R:5 och R:6 understryker vikten av kontinuerlig utveckling och anpassning till marknadsens krav, både genom att följa tekniska framsteg och genom att möta förändrade kundbehov. Respondenterna lyfter att de har olika former av möten för att diskutera externa förändringar och teknisk utveckling för att hela tiden hålla sig uppdaterade om vad som ska göras framåt. Dessa strategier är avgörande för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft och framgång i en snabbt föränderlig omvärld.

4.6 Framtidens möjligheter med datadrivenhet

Framtidens möjligheter med datadrivna initiativ framställs av samtliga respondenter som en avgörande faktor för att säkerställa konkurrenskraft, effektivitet och anpassningsförmåga i en snabbt föränderlig värld. Datadrivenhet ses inte enbart som en teknisk utveckling, utan som en strategisk och kulturell omställning som påverkar hela organisationen.

Alla respondenter lyfter fram hur datadrivna verktyg förbättrar både effektivitet och kvalitet i beslutsfattandet. Genom att använda dataanalys och verksamhetsanpassade IT-verktyg kan företag snabbt identifiera styrkor och svagheter i verksamheten. R:6 lyfter hur de på företaget använder data för att ta beslut om produktplacering och för att identifiera kundresan och kundbeteendet. R:6 beskriver hur företagets egna IT-system har revolutionerat analysen av kunddata, vilket har gjort det möjligt att skapa mer affärsmässiga och datadrivna strategier. R:7 lyfter medarbetarperspektivet tydligare, hen anser att datadrivenhet och IT-systemen kan förenkla och automatisera uppföljning så att indikationer på medarbetarnas välmående kan identifieras snabbare. Att vara mer datadriven ger insikter som kan användas för att optimera processer, stärka kundrelationer och fatta mer informerade beslut. R:3 ser även datadrivenhet som en möjlighet att effektivisera arbetet och utveckla interna processer samt kunna identifiera framgångsfaktorer och vad som kan göras bättre.

"Vi kan bättre identifiera vad vi gör bra och göra mer av det. Och också se vad vi gör dåligt." (R:3)

R:3 lyfter att dataanalys och datadrivna verktyg hade kunnat förbättra företagets insikter i försäljning, rekrytering, prissättning, kundrelationer och konsult leveranserna ifall datan samlas in och analyserades på ett strukturerat vis med systemstöd för att sedan underlätta processerna. R:3 ser potentialen i att använda datadrivenhet för att effektivisera intern kommunikation och uppföljning.

R:5 ser möjligheter i att standardisera processerna så mer värde kan erhållas av att vara datadriven i framtiden.

"[...] data ska egentligen bara flöda [...] standardisera våra processer för implementationer [...] det roligaste är inte alltid att bygga tekniska lösningar, utan att se värdet utav det och ta det till nästa steg, någonstans bygga grundplattan för kunderna för att sen kunna göra ännu mer saker." (R:5)

4.6.1 Datadriven AI och anpassning till marknaden

AI lyfts fram som en avgörande framtidsteknik av samtliga respondenter. Gemensamt för respondenterna är synen på AI som ett kraftfullt verktyg för datadrivenhet. Genom att mata in sin

eller kunders data för att analysera kundbeteenden, förutse trender och skapa personaliserade erbjudanden kan det leda till ökad försäljning och kundnöjdhet.

R:1 tror att AI till slut kommer att bli en integrerad del av alla kassasystem för att kunna samla in och analysera all data kopplat till försäljning och kunder. Hen lyfter även fram potentialen för "mikroinriktad marknadsföring" och regionalt anpassade kampanjer genom datadrivenhet. R:1 beskriver sedan hur deras företag använder AI för att analysera försäljningsdata från sina kunder för att sedan anpassa den digitala kommunikationen.

“Det skulle förvåna mig jättemycket om inte alla kassasystem kommer ha någon sorts koppling kring någon AI-lösning. För det finns ju stöd till marknadsavdelningarna. Vad ska vi visa? Vad ska vi sälja? Vad fungerar, vad fungerar inte?. Det skulle förvåna mig jättemycket om inte det blir mycket mycket mer automatiserat.” (R1)

R:5 ser även AI i samband med datadrivenhet som en katalysator för strategisk utveckling och prediktiv analys, vilket innebär att företag kan skapa mer värde genom att använda AI för att ta effektivare och informerade beslut på en högre nivå. R:4 betonar dock vikten av att balansera AI:s möjligheter med lyhördhet för kundens behov och företagets interna innovationsarbete. Detta perspektiv lyfter även R:2, R:3 och R:7 som anser det som viktigt att datadrivenhet och AI-verktyg används i samverkan med och som komplement till mänsklig expertis och intuition.

Flera av respondenterna använder idag någon form av AI eller maskininlärning, antingen integrerat som en egen tjänst internt och ut till sina kunder eller för att erhålla insikter och analyser av den insamlade data inom företaget. R:1 lyfter hur de samlar in all den datan som krävs och sedan outsourcar AI-analysen till ett partnerbolag inom maskininlärning som sedan plockar ut de efterfrågade analyserna och insikterna ur den datan.

R:5 å andra sidan diskuterar deras egenutvecklade chattfunktion som med hjälp av AI genererar värdefulla datadrivna insikter genom att mata in data i verktyget. Vilket leder till att faktiskt kunna erhålla värde ur datan. R:1 betonar att det för tillfället är mer kostnadseffektivt att outsourca AI-expertis, medan R:5 framhåller fördelarna med att ha kontroll över den egna AI-utvecklingen. Respondenterna anser att detta bara är början och att dessa verktyg kommer att fortsätta att integreras, utvecklas och förenklas för att underlätta processen att fatta mer datadrivna beslut och initiativ i framtiden.

Alla respondenter ser datadrivenhet som en del av framtiden. De framhäver att datadriven kultur kräver en balans mellan teknisk utveckling och mänskliga aspekter.

4.7 Kultur för datadrivenhet

R:2, R:3 och R:5 enas om att datadrivenhet inte bara handlar om teknik, utan även om att skapa en

organisationskultur som främjar transparens, samarbete och innovation.

R:5 betonar vikten av transparens och att dela data öppet inom organisationen för att främja en datadriven kultur och förbättra samarbetet mellan avdelningar. Hen lyfter även kontinuerligt lärande och kunskapsdelning för att hålla sig uppdaterad om nya möjligheter som viktigt.

"Så transparens tycker jag är väldigt viktigt och som jag ser leder till bättre datadriven kultur." (R:5)

Respondenterna understryker vikten av att skapa en kultur på företaget där data ses som en tillförlitlig resurs och integreras i medarbetarnas dagliga arbete. För att skapa en datadriven kultur lyfter R:3 att det viktigaste är att hitta smarta integreringar av alla olika system så processen blir enkel och automatiserad samt att datan måste vara lätt att förstå för att datadrivna initiativ ska kunna utvecklas och användas på ett så effektivt och värdefullt sätt som möjligt.

"[...] hur kan vi smart och säkert integrera olika system och aktiviteter. För att samla ihop data på ett strukturerat sätt." (R:3)

R:3 tillsammans med R:7 lyfter att ett enhetligt arbetssätt kopplat till data och dataanalys är viktigt för att samla konsekvent data och kunna erhålla värdefulla insikter. Användarvänlighet, smarta integreringar och systemstöd kan förenkla denna process. En datadriven kultur handlar inte enbart om att införa nya tekniska lösningar utan också om att förändra organisationens och medarbetarnas inställning och förhållningssätt till data. Flera av respondenterna lyfter tydlig kommunikation, kompetensutveckling och delaktiga medarbetare som strategier för att utveckla en mer datadriven kultur samt att se det som en långsiktig process som kan ta tid. Flera respondenter lyfter utbildningsinsatser som en effektiv strategi som varit avgörande för att öka förståelsen och tilliten till data som beslutsstöd. Enligt R:5 bör kommunikation och utbildning anpassas utefter organisationens och individernas behov och digitala mognad.

" [...] förstå både organisationens nivå och verksamhetens behov med det individuella behovet." (R:5)

R:3 och R:6 anser användarvänliga system och enkelhet som avgörande för att öka acceptansen och för att datadrivna verktyg ska kunna användas effektivt. R:2 och R:3 betonar vikten av en balans mellan tekniska lösningar med mänsklig expertis och interaktion för att skapa en framgångsrik kultur och införande av datadrivenhet över organisationen.

Genom att investera i datadrivna system och utveckla en kultur som omfamnar innovation kan företag säkerställa sin konkurrenskraft och skapa långsiktiga framgångar. Detta är inte bara en teknisk utmaning, utan en strategisk och kulturell omvandling som kräver starkt ledarskap och som R:5 lyfter krävs ett engagemang på alla nivåer av organisationen.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet som samlats in genom djupintervjuerna med ledare och IT-chefer inom SMF. Analysen följer den kvalitativa forskningscykeln som beskrivs av Hennink et al. (2020, s. 5), där utvecklandet av koder, beskrivning och jämförelse, kategorisering och konceptualisering av data samt teoribildning utgör centrala delar. Den insamlade data analyseras i relation till det deduktiva konceptuella ramverk som presenterats i kapitel "2.3 *Deduktivt konceptuellt ramverk*", vilket möjliggör en fördjupad förståelse av ledarskapets roll i datadrivna initiativ inom SMF.

För att förstå organisationernas olika förutsättningar och utmaningar i att införa datadrivna initiativ, används Berndtsson et al. (2018) mognadsmodell (se figur 5, s. 23) som en analytisk ram. Modellen identifierar fyra nivåer av mognad: från en grundläggande nivå med kalkylblad och ad hoc-analyser (Nivå 1) till en fullt integrerad organisation där data används för operativa och strategiska beslut (Nivå 4). Analysen placerar de studerade SMF på olika nivåer och undersöker hur ledarskapet bidrar till en mer datadriven organisation.

Teman för analysen, som presenteras i olika rubriker nedan, är framtagna genom tematisk analys för att identifiera och analysera mönster i datan (Hennink et al. 2020, ss. 226-227). Följande är de identifierade övergripande teman som identifierats genom en tematisk kodningsprocess:

- **Ledarskapsstrategier:** Här analyseras de specifika strategier som respondenterna använder för att införa datadrivna projekt, inklusive kommunikation, kompetensutveckling, organisationsförändringar, och skapandet av en datadriven kultur.
- **Datadriven kultur:** I denna del analyseras hur ledarskapet påverkar organisationskulturen och hur en datadriven kultur kan skapas och upprätthållas. Fokus ligger på faktorer som tillit till data, dialog och delaktighet, öppenhet för förändring och användningen av data i beslutsfattandet.
- **Organisatoriska faktorer:** Denna del analyserar hur organisatoriska faktorer, som struktur, resurser och processer, påverkar införandet av datadrivna initiativ. Fokus ligger på hur ledarskapet kan anpassa organisationen för att stödja en datadriven transformation.
- **Utmaningar och möjligheter:** Här analyseras de utmaningar som respondenterna har upplevt i samband med datadrivna initiativ, inklusive brist på resurser, motstånd mot förändring och svårigheter att omvandla data till användbar information. Samtidigt analyseras även de möjligheter som datadrivenhet kan skapa för SMF, som ökad konkurrenskraft, effektivare processer och förbättrad kundupplevelse.

Varje tema har ytterligare mer specifika underteman. Genom att analysera dessa teman i relation till det deduktiva konceptuella ramverket, kan studien ge en fördjupad förståelse för hur ledarskapsstrategier, datadriven kultur och organisatoriska faktorer samverkar för att möjliggöra ett effektivt införande av datadrivna initiativ inom SMF.

5.1 Ledarskapsstrategier

Ledarskap är en avgörande faktor för att framgångsrikt införa datadrivna initiativ inom SMF. Empirin visar att ledarskapets strategier kan delas in i flera centrala teman, där flexibilitet, tydlig kommunikation och förmågan att bygga förtroende på alla nivåer i organisationen framträder som särskilt viktiga. Dessa strategier stöds av teorier som Kotters (1995) åttastegsmodell, Berndtsson et al. (2018) modell för datadriven kultur och Alters (2013) arbetssystemteori, vilka tillsammans ger en teoretisk grund för att förstå hur ledarskap bidrar till att övervinna utmaningar och skapa en hållbar datadriven organisation.

5.1.1 Ledarskapets roll i förändringsprocessen

Ledarskapet fungerar som drivkraft i förändringsprocesser, med ansvar för att kommunicera visioner, skapa engagemang och minska motstånd mot förändring. Berndtsson et al. (2018) framhäver vikten av ledarskap för att förankra visionen om datadrivna initiativ och för att möjliggöra framgångsrika kulturella transformationer. Respondenterna betonar detta och beskriver ledarskapet som en nyckeln funktion för att skapa en tydlig riktning och delaktighet i organisationen.

Att göra det datadrivna arbetssättet enkelt, intresseväckande och lätt att förstå påpekar R:3 som extra viktigt. Detta för att sprida engagemang över organisationen och få medarbetarna att ta till sig det datadrivna arbetssättet.

“Så att visualisera den datan, återigen det måste vara väldigt lättförståeligt. Vi måste veta vad som är intressant att titta på.” (R:3)

Ledarskapet bär ett ansvar att förenkla och anpassa kommunikationen för att möta de olika behoven hos medarbetarna, vilket även är centralt i Kotters (1995) modell, särskilt i stegen "kommunicera visionen" och "bemyndiga medarbetare att agera". Dessa insikter visar att effektiv kommunikation inte bara minskar motstånd utan också bygger det förtroende som är nödvändigt för att främja datadrivna initiativ. Dessutom belyser Alters (2013) arbetssystemteori vikten av att integrera kommunikation i organisationens infrastruktur för att stödja datadrivna förändringar. Att bygga förtroende genom att demonstrera konkreta fördelar, är en strategi som återkommer i flera av respondenternas berättelser. Vilket relateras till Storm och Borgmans (2020) teori om att tydligt visa på framgång och förklarar hur data bidrar till organisationens övergripande mål för att motivera datadrivna initiativ. R:4 tillsammans med R:1 anser att tidigt bevisa värdet av det datadrivna initiativet är ett framgångsrikt tillvägagångsätt.

" [...] att bevisa värdet tidigt så alla fattar varför vi ska göra någonting annorlunda. För beteendeförändring är alltid jobbigt." (R:4)

Jämförelser mellan respondenterna visar att vissa organisationer är mer framgångsrika i att använda kommunikationen som ett strategiskt verktyg. R:1 betonar vikten av att "sälja in förändringar" för att minska motståndet, medan R:4 fokuserar på anpassad kommunikation som ett sätt att skapa delaktighet. Detta indikerar att kontextspecifika strategier kan vara avgörande för framgång.

5.1.2 Ledarskapets koppling till mognadsnivå

Vilken ledarskapsstrategi som är mest effektiv är beroende av organisationens mognadsnivå. För organisationer på en låg nivå (nivå 1 och 2) krävs ett ledarskap som till en början fokuserar på att bygga grundläggande datakunskap och en tillit till datan samt att förankra visionen med datadrivna initiativ. Detta lyfter flera av respondenterna samt att det är viktigt att se till organisationens och individernas behov. Det framgår särskilt i R:1 uttalanden om vikten av att "sälja in förändringar" och skapa förståelse för datans värde ifall motstånd uppstår under införandet.

R:5 belyser strategier mot mer mogna organisationer (nivå 3 och 4) och lyfter i samband med det en större vikt vid ledarskapsstrategier kring avancerad analys, självbetjäning och kompetensutveckling inom specialiserade områden. Vilket synliggörs i R5:s fokus på utbildning och anpassade verktyg. Hen lyfter även att medarbetare på denna nivå bör uppmuntras att framföra egna initiativ för datadrivenhet och att kunskapsdelning inom organisationen är viktigt. Detta ökar engagemanget och delaktigheten över organisationen och öppnar upp för dialog.

En del respondenter, exempelvis R:1, betonar vikten av ett tydligt och direktivt ledarskap för att "sälja in" datadrivna initiativ. Andra, som R:2, R:3 och R:7, framhåller istället vikten av delaktighet, kommunikation och stödjande ledarskap. Denna skillnad kan delvis förklaras av organisationernas olika mognadsnivåer och respondenternas individuella ledarskapsstilar.

5.1.3 Ledarskapsstrategier

Tydlig kommunikation och kompetensutveckling var centrala teman för ledarskapsstrategier för datadrivna initiativ hos alla respondenterna, och analyseras djupare nedan. Utöver detta identifierades ett antal strategier som viktiga i empirin. Dels att involvera medarbetare i förändringsprocessen och skapa ett engagemang över hela organisationen för att öppna upp för delaktighet exempelvis genom dialog som bland annat överensstämmer med Alters (2013) arbetssystemsteori och att involvera alla nivåer av organisationen.

"[...] stort engagemang från organisationen under själva implementationsfasen." (R:5)

R:5 anser att genom att ge medarbetarna möjlighet att delta i design och införande av datadrivna initiativ kan organisationen minska motstånd och stärka delaktigheten. Hen anser det viktigt att kommunicera till och motivera hela organisationen för att medarbetarna faktiskt ska anamma det nya arbetssättet.

“[...] det är de ute i verksamheten som behöver se värdet [...] för att det ska gynna bolaget i sin helhet.” (R:5)

Flera av respondenterna belyser konkreta fördelar med en framgångsrik strategi. Respondenterna lyfter vikten av att visa på specifika exempel där datadrivna insikter har resulterat i förbättringar för att i sin tur öka acceptansen och motivationen för förändringen. R:3 fokuserar på att lyfta olika smärtpunkter som tydligt kan förbättras genom det datadrivna, medan de andra respondenterna fokuserar på att visa konkreta positiva resultat det tidigare har medfört. R:6 belyser i denna kontext att uppmärksamma, fira och belöna framgångar som en strategi för att förstärka en positiv inställning till datadrivna förändringar.

Jämförelser visar sedan att vissa ledare prioriterar stegvisa införanden av datadrivna förändringar för att minimera risker för motstånd och osäkerhet. Å andra sidan satsar andra på snabba införanden för att skapa en känsla av brådska att hinna med marknadens krav. Bland annat R:1 och R:3 förespråkar små steg vid förändringar som bygger förtroende och minskar motståndet. För att hantera medarbetarnas oro kring förändringar lyfter respondenterna att det är avgörande att skapa en trygg miljö där syftet med förändringarna kommuniceras tydligt. Då kan det vara lönsamt att förändringar införs stegvis och “säljs in” för att minska motståndet.

“[...] man behöver sälja in det. Det gäller all förändring. Men ännu mer kanske med datorer.” (R:1)

Dock lyfter R:1 även att det kan krävas snabb innovation och att kommunicera att “vi måste göra detta” i kontexten att bli mer datadrivna, att ligga i framkant med ny teknik och bibehålla konkurrenskraft. R:1 använder exempelvis argument som att konkurrenterna springer om eller att jobb kan försvinna om man inte anammar ett datadrivet arbetssätt och belyser ofta vad som händer om förändringen inte genomförs.

" [...] mycket är att måla upp varför man gör det och vad som händer om man inte gör det." (R:1)

Detta illustrerar hur förändringsledning, särskilt vid införandet av teknik, kräver en extra insats för att vinna medarbetarnas förtroende. Vilket även stödjer teorin om ett sociotekniskt tillvägagångssätt (Mumford 2006), där ledarskapet balanserar tekniska och mänskliga behov för att skapa ett harmoniskt införande.

5.1.3.1 Kommunikation som strategi

Kommunikation framstår som en central strategi för att införa datadrivna initiativ. Respondenterna betonar flera aspekter av effektiv kommunikation. Regelbunden och kontinuerlig kommunikation för att informera om förändringen vid upprepade tillfällen, både i formella och informella sammanhang, säkerställer att visionen och syftet med initiativet når fram och förstås av alla. Dessa insikter är i linje med Berndtsson et al. (2018) modell för datadriven kultur, där ledarskapet framhålls som centralt för att bygga förtroende och inkludera medarbetarna i förändringsprocessen.

Flera respondenter lyfter även tydlighet och transparens inom organisationen och kommunikationen som kritiskt för att lyckas. Att vara öppen och ärlig om syftet med förändringen, vad den innebär för medarbetarna och vilka fördelar den förväntas skapa anses minska motstånd mot datadrivna initiativ. Framför allt R:1 och R:2 lyfter vikten av att öppna för och skapa dialog samt utrymme för återkoppling och stöd kring förändringar. Genom att som ledare uppmuntra medarbetare att ställa frågor och uttrycka oro kan en balans mellan teknik och mänskliga faktorer bibehållas, samt förändringsmotståndet minska. R:2 betonar även vikten av att ta itu med rädsla och osäkerhet genom kommunikation.

" [...] det kan ju skrämman människor. Men då gäller det att kommunicera, kommunicera varför man gör det." (R:2)

R:4 med flera diskuterar även vikten av att anpassa kommunikationen och visualisering av data till olika målgrupper och individer utefter deras behov, roll, kunskapsnivå och attityder till förändring. Genom att skapa engagemang och intresse för data kan ledare få med sig hela organisationen på initiativet och förändringen. Detta anses viktigt för att medarbetare ska kunna ta till sig av det datadrivna arbetssättet och förstå nyttan med det. Mumfords (2006) sociotekniska teori stärker detta som betonar behovet av att ta hänsyn till mänskliga faktorer i tekniska förändringsprocesser.

5.1.3.2 Kompetensutveckling och medarbetarengagemang

Kompetensutveckling är en annan strategi som framträder som central för att främja datadrivenhet. Respondenterna beskriver investeringar i utbildning och verktyg som avgörande för att öka medarbetarnas förmåga att arbeta datadrivet och därmed öka deras motivation till att ta till sig arbetssättet samt deras förståelse för data och vinsterna med att arbeta datadrivet.

"[...] hela tiden fortsätta motivera dem till att förstå varför de ska kolla på datan och vilka beslut de ska fatta [...] försöka hitta den här kopplingen mellan beslutsfattande och data hela tiden." (R:5)

Citatet visar hur kopplingen mellan utbildning och beslutsfattande är avgörande i praktiken. Detta överensstämmer med Berger et al:s (2020) modell för digital mognad, där utveckling av medarbetarnas digitala kompetens identifieras som en kärnfaktor. Även Alters (2013) arbetssystemteori belyser hur utbildning och användarvänliga verktyg kan stärka "deltagarna" i systemet och förbättra organisationens infrastruktur. Detta kopplar direkt till empirin där flera respondenter betonade vikten av att medarbetarna känner sig trygga i att använda nya verktyg och metoder.

R:7 lyfter sin roll som mestadels coachande, där hen fungerar som en lärande funktion som bidrar med stöd och kunskap till medarbetarna. Ledarskapsstrategier som tydlig kommunikation, kompetensutveckling och medarbetarengagemang är avgörande för att införa datadrivna initiativ i SMF. Genom att kombinera tekniska lösningar med en stark förståelse för mänskliga behov och beteenden kan ledarskapet navigera i de utmaningar som är förknippade med datadrivenhet. Detta ligger i linje med såväl teoretiska ramverk som empirin.

5.2 Datadriven kultur

Utmaningar kopplat till datadrivna initiativ relateras huvudsakligen till att överbrygga gapet mellan teknik och människor. Respondenternas insikter visar på vikten av att kombinera strategiska och emotionella åtgärder för att lyckas med förändringsarbetet. Genom tydlig kommunikation, utbildning och anpassade strategier kan organisationer bemöta rädsla och motstånd och bana väg för en datadriven kultur. Att bygga en datadriven kultur inom SMF är en komplex och mångsidig process, vilket respondenterna i studien tydligt belyser. Denna kultur handlar om att integrera data som en strategisk resurs och skapa en arbetsmiljö där dataanvändning och datadrivna beslut blir en del av vardagliga arbetet. Teorin från Sdiri et al. (2023) understryker att en datadriven kultur inte enbart handlar om att införa nya tekniska lösningar utan också om att förändra organisatoriska normer och värderingar.

5.2.1 Utvecklingen av en datadriven kultur i relation till mognadsnivåer

Berndtsson et al. (2018) mognadsmodell belyser hur en datadriven kultur utvecklas i takt med organisationens mognadsnivå. Organisationer på nivå 1 och 2 präglas ofta av en HIPPO-kultur (*highest paid person's opinion*) där beslut fattas utan tydlig analys, vilket bekräftas av R:2:s observationer om bristande tillit till data. Organisationer på nivå 3, som beskriver användning av data warehouse och avancerade analysverktyg, uppvisar däremot en större öppenhet för experiment och datadrivna beslut. Detta syns i R5:s uttalande om vikten av att kontinuerligt "*visa kopplingen mellan data och beslut.*".

Respondenterna lyfter, som tidigare nämnt, att kommunikation och kompetensutveckling behöver anpassas utifrån organisationens mognadsnivå. Detsamma gäller arbetet för en datadriven kultur. R:5 belyser bland annat att det krävs organisatoriska förändringar i strukturer och processer på en grundläggande nivå i organisationer med låg mognad. Detta arbete kräver att ta några steg tillbaka och se till organisationen i grunden innan nya tekniska verktyg introduceras, processen tar ofta längre tid. Detta relateras till att inkludera alla element för att kunna utveckla de IT-beroende arbetssystemet och förstå samspelet mellan teknik, människa och organisation (Alter 2013, s. 79). För organisationer med hög mognad menar R:5 att initiativen till och med kan komma från medarbetarna själva samt att det som behövs snarare är utbildningar och kompetensutveckling för att introducera mer avancerade eller automatiserade verktyg. R:1, R:3, R:5 och R:7 lyfter även att lågmognadsorganisationer ofta har en för liten datamängd som är ostrukturerad och inte samlas in på ett kontinuerligt och enhetligt sätt. Om så är fallet behöver rutiner för detta först utvecklas för att sedan kunna arbeta med dataanalyser och datadrivet beslutfattande på ett effektivt sätt. Kulturen i organisationen är alltså avgörande för att framgångsrikt bli mer datadriven och ledarskap är en kritisk faktor i utvecklingen.

5.2.2 Ledarskapets roll i att forma en datadriven kultur

Respondenterna framhåller ledarskapets avgörande betydelse för att etablera och främja en datadriven kultur. En av de mest framträdande strategierna är att tydligt kommunicera visionen och målen för de datadrivna initiativen och skapa engagemang över organisationen. Detta är i linje med Berndtsson et al. (2018) modell, där ledarskapets roll i att skapa och förankra en gemensam vision betonas och ledarskapet fungerar som en möjliggörare för datadrivna initiativ.

Det framkommer i intervjuerna att många medarbetare initialt upplever osäkerhet inför användning av data, särskilt vid introduktion av nya digitala verktyg. För att hantera detta hinder för att utveckla en datadriven kultur har flera ledare infört utbildningsprogram och workshops, med syfte att stärka medarbetarnas digitala kompetens. Dessa insatser speglar Berger et al:s (2020) modell för digital mognad, där utveckling av digital kompetens framhävs som en kärnstrategi för acceptans mot datadrivna initiativ. Ledarskapet bidrar också till att skapa förtroende genom att betona balansen mellan mänsklig expertis och datadrivna insikter i beslutsfattandet. Detta tillvägagångssätt är i linje med sociotekniska teorier (Mumford 2006), som betonar vikten av en samverkan mellan tekniska lösningar med mänskliga behov och färdigheter.

En intressant aspekt som framkom i intervjuerna är variationen i hur respondenterna ser på teknikens roll i att forma en datadriven kultur. R:3 betonar tydligt vikten av att integrera datadrivna verktyg i verksamheten och att automatisera och förenkla så många processer som möjligt för att framgångsrikt förbättra effektiviteten och den datadrivna kulturen. Hen anser enkelhet i dataanalyssystem vara avgörande för att bli mer datadriven. Å andra sidan lyfter R:4, tillsammans med flera respondenter, vikten av att organisationen måste jobba åt samma håll och för samma vision samt kunskapsdelning och transparens för att säkerställa att datadrivna mål uppnås.

"Om vi inte alla jobbar åt samma håll och man börjar dra lite åt för spridda skurar, då kommer inte det här ta sig någonstans." (R:4)

Detta relateras till Berndtsson et al. (2018) modell för möjliggörande faktorer för en datadriven kultur och de fem centrala faktorerna: ledarskap, data, verktyg, organisation och beslutsprocesser. Ledarskapet spelar en avgörande roll i processen genom aktiv stöd och kommunicera visionen för datadrivna initiativet, samtidigt som data, verktyg och organisation är avgörande.

5.2.3 Externa faktorer och påverkan

Externa faktorer, som tekniska framsteg och konkurrens, spelar en viktig roll i att forma en datadriven kultur. Respondenterna beskriver att tekniska innovationer ofta fungerar som en drivkraft för förändring samt som en motiverande faktor för att genomföra förändringar och bli mer datadriven. R:1 belyser att marknadskonkurrens kan användas som en motivation för att genomföra datadrivna initiativ.

"Vi måste göra förändringar för annars är det någon annan som gör det. Om vi inte gör det kommer vi att försvinna." (R:1)

Detta citat belyser vikten av att inte bara fokusera på interna faktorer, utan också aktivt ta hänsyn till externa krafter som driver behovet av en datadriven transformation. Som Kääriäinen et al. (2020) påpekar, måste organisationer anpassa sig till en ständigt föränderlig teknisk miljö för att överleva och konkurrera framgångsrikt.

Respondenterna lyfter att olika lagkrav som exempelvis GDPR tillför både utmaningar och fungerar som en drivkraft för att bli mer datadriven som organisation. Delvis anser R:4 det som en begränsning att bli mer datadriven medan R:2, R:3 och R:5 mestadels lyfter det som en drivkraft för innovation men betonar tydligt att ta hänsyn till dataintegritet.

"[...] snarare att det blir en motiverande faktor i det externa att vi ser att andra gör på vissa sätt. Eller att vi kan se att vi tappar konkurrensfördelar om vi inte jobbar mer datadrivet." (R:3)

Denna aspekt av "tvingande" innovation är intressant i relation till teori om digital transformation. Kääriäinen et al. (2020) och Parviainen et al. (2017) beskriver hur externa drivkrafter, som lagar och regler, kan påskynda digitaliseringen genom att skapa ett behov av förändring. Likt respondenterna diskuterar hur lagkrav och GDPR har fungerat som en viss drivkraft, som tvingat SMF att investera i digitala lösningar för att säkerställa att de agerar i enlighet med fastställda riktlinjer och/eller lagkrav. Samtidigt kan marknaden och ekonomin bromsa möjligheten för datadriven utveckling, som bland annat R:7 lyfter.

5.2.4 Framgångsfaktorer för en datadriven kultur

Analysen av empirin pekar på fem centrala strategier som ledarskapet använder för att bygga en datadriven kultur. Det är viktigt att formulera och kommunicera tydliga mål och visioner ut till organisationen och ledarna definierar och kommunicerar klara mål för datadrivna initiativ för att skapa en gemensam riktning över hela organisationen. Framförallt respondenterna R:1 och R:2 betonar vikten av att skapa en miljö där medarbetare känner sig trygga i att använda data och kan uttrycka farhågor öppet, vilket bidrar till dialog och en inkluderande kultur.

Flera respondenter belyser även kompetensutveckling, där regelbundna utbildningsinsatser har varit avgörande för att öka förståelsen och tilliten till data som beslutsstöd. Nivån på utbildningen anpassas utifrån vilken digital mognadsnivå som organisationen/kunden befinner sig på. Kommunikationen anpassas därefter och olika stora insatser krävs beroende på mognadsgrad. R:5 lyfter att det är avgörande i samband med att som ledare skapa en datadriven kultur att identifiera behoven.

“Det är just att förstå både organisationens nivå och verksamhetens behov med det individuella behovet.” (R:5)

Dessutom belyser flera respondenter vikten av långsiktig planering och stegvis förändring. Detta anses vara avgörande för att övervinna kulturella hinder och säkerställa en hållbar övergång till datadrivna arbetssätt.

En datadriven kultur är en grundförutsättning för att SMF ska kunna använda data som en strategisk resurs. Analysen visar att ledarskapet fungerar som katalysator för förändring genom att kombinera tydlig kommunikation, kompetensutveckling och en stödjande organisationskultur. R:3 anser att det är avgörande att människor och organisationer har förutsättningar att faktiskt utveckla en datadriven kultur och ta till sig ett datadrivet arbetssätt.

“Så där handlar det också om hur människor kan ta till sig ett arbetssätt som är datadrivet.” (R:3)

Detta betonar betydelsen av att inkludera medarbetarna i förändringsprocessen och säkerställa att tekniska lösningar integreras på ett sätt som stöttar både organisationens mål och medarbetarnas behov.

Sammanfattningsvis visar analysen att en datadriven kultur är en grundförutsättning för att SMF ska kunna använda data som en strategisk resurs. Ledarskapets roll är central för att etablera en sådan kultur, där tydlig kommunikation, kompetensutveckling och en stödjande organisationskultur fungerar som katalysatorer. Samtidigt påverkas organisationerna av externa faktorer som tekniska framsteg och marknadskonkurrens, vilket kräver kontinuerlig anpassning.

Denna kombination av interna strategier och externa påverkansfaktorer illustrerar komplexiteten i att skapa och upprätthålla en datadriven kultur inom SMF.

5.3 Organisatoriska faktorer

Organisatoriska faktorer som struktur, resurser och processer har en central betydelse för framgångsrikt införande av datadrivna initiativ. Analysen av empirin visar att en trygg och stödjande arbetsmiljö, anpassade system och verktyg samt tydlig demonstration av fördelarna med datadrivna arbetssätt är avgörande för att skapa en datadriven kultur inom SMF. Dessa faktorer kopplas direkt till teorier som Alters arbetssystemteori (2013), den sociotekniska systemteorin (Mumford 2006) och Baygi, Introna och Hultins (2021) flödesorienterade perspektiv.

5.3.1 Mognadsnivåernas påverkan på organisatoriska faktorer

De studerade SMF befinner sig på olika nivåer i mognadsmodellen, samt leder datadrivna projekt ute i organisationer på olika nivåer vilket påverkar förmågan att införa datadrivna initiativ. R:2:s organisation, som ännu använder kalkylblad och saknar en dedikerad BI-enhet, kan placeras på nivå 1. Detta skapar en tydlig kontrast till R:4:s organisation, som befinner sig på nivå 3 och använder avancerade analysverktyg i kombination med självbetjäning. Skillnaderna belyser hur organisatoriska faktorer, som tillgång till resurser, kompetens och teknisk infrastruktur, är avgörande för att höja mognadsnivån.

5.3.2 Öppen och stödjande kultur

En öppen och tillåtande kultur där medarbetare vågar uttrycka oro och ge feedback är en central faktor för att hantera motstånd mot förändring inom en organisation. Respondenterna betonar att en sådan miljö gör det möjligt för ledare att identifiera och adressera medarbetarnas farhågor i ett tidigt skede och utveckla strategier för att bemöta dessa. R:2 adresserar att de använder sig av feedbackövningar för att skapa dialog och delaktighet från medarbetarna i förändringarna. Genom att stötta medarbetare och anpassa utbildningar och kommunikation därefter kan organisationen effektivare utvecklas datadrivet. Detta överensstämmer med Mumfords (2006) sociotekniska teori, som framhåller vikten av att balansera tekniska och mänskliga aspekter och involvera medarbetarna i förändringsprocessen. Den sociotekniska teorin betonar också att arbetsmiljöer som prioriterar medarbetarnas välbefinnande och delaktighet inte bara främjar effektivitet utan även stärker organisationens långsiktiga förmåga att hantera förändring. I linje med detta beskrev R5 vikten av kontinuerlig dialog och stöd för att skapa en öppen kultur.

"Vi har en stark feedbackkultur. Jag har one-on-ones en gång i månaden med respektive medarbetare i teamet där vi pratar om det. Så både hur vi kan göra saker bättre internt men också i projekt." (R:5)

Den organisatoriska kulturen är ofta avgörande för att framgångsrikt införa datadrivna initiativ och skapa delaktighet, motivation och gemensam vision inom organisationen. En transparent kultur som delar data och uppmuntrar kompetensdelning och dialog anser R:5 som en framgångsfaktor för organisationer som vill bli mer datadrivna. Detta är i linje med Baygi, Introna och Hultins (2021) flödesorienterade perspektiv, som betonar vikten av att skapa "möjligheter för handling" genom att underlätta flödet av aktiviteter och information inom organisationen.

5.3.3 Anpassning av system och verktyg

Tillgång till relevanta och användarvänliga IT-system och verktyg är avgörande för att effektivisera datainsamling, analys och visualisering. Respondenterna lyfter fram att anpassning av system och processer underlättar införandet av datadrivna arbetssätt. R:3 lyfter vikten av att kunna hantera systemen, presentera datan på ett lättförståeligt sätt samt kunna omvandla det till användbara insikter som avgörande för att bli mer datadriven. R:3 och R:7 lyfter även vikten av att systemet används på ett enhetligt sätt över organisationen, för att erhålla data med bra kvalitet.

"För att jag ska kunna utvärdera det och ta till mig det [...] måste jag kunna hantera det, för att presentera det för någon på ett sätt som de förstår eller på ett sätt som de kan använda sig av." (R:3)

Flera respondenter betonar också att det är viktigt att en del av den mänskliga interaktionen bibehålls och att detta upplevs som en konkurrensfördel, både utåt till kund och internt i organisationen. En samverkan mellan teknik och människa, som det sociotekniska tillvägagångssättet belyser (Mumford 2006), är viktigt för att inte gå miste om den mänskliga faktorn och behovet samt för att säkerställa att data är användbara och skapar faktiskt värde.

Respondenterna betonar fler organisatoriska aspekter för att stödja datadrivna initiativ, till exempel vikten av användarvänlighet för att öka acceptansen och förståelsen för data. R:2 i enlighet med de andra framhåller också behovet av att kombinera tekniska lösningar med mänsklig expertis. Alters arbetssystemteori (2013) är här central för att förstå hur organisatoriska faktorer påverkar införandet av datadrivna initiativ. Teorin framhåller vikten av att hela arbetssystemet, inklusive "infrastrukturen" (verktyg och system), "processer och aktiviteter" och "deltagarna" (medarbetarnas kompetens och attityder), är i linje med organisationens mål. Respondenternas fokus på att förenkla datainsamling och förbättra systemens användarvänlighet överensstämmer med teorin om att ett välfungerande arbetssystem är en förutsättning för framgång.

5.3.4 Teknisk, mänsklig och organisatorisk samverkan

Införande av datadrivna initiativ kräver en balans mellan tekniska och mänskliga aspekter. Mumford (2006) framhåller att tekniska lösningar måste integreras med hänsyn till medarbetarnas

behov, kompetens och motivation. Respondenternas betoning på en öppen kultur och anpassade system stödjer denna teori, som även lyfter fram vikten av att skapa en arbetsmiljö där både effektivitet och välbefinnande prioriteras. R:2, R:3 och R:7 tillsammans med resterande lyfter att en kombination av teknik och människor är avgörande för framgång.

"Kombinationen av att ha bra digitala verktyg men behålla mänsklig interaktion är nyckeln för oss att bedriva något vettigt." (R:3)

Respondenterna är överens om att tekniska framsteg är avgörande för framtiden, men att det är viktigt att inte förlora den mänskliga aspekten i beslutsfattande och interaktioner. Exempelvis beskriver R:4 framgångsrika kombinationer av teknik och mänsklig kompetens, där datadrivna insikter används för att stärka både effektivitet och engagemang hos medarbetare. R:5 menar att teknik inte kan generera värde utan att människan omvandlar data till användbara insikter, det vill säga att människan gör den avgörande skillnaden. R:5 framhåller vikten av att se till organisationens och kundernas behov för att sedan omvandla dessa till tekniska lösningar som skapar verkligt värde.

Respondenterna lyfter att en balans mellan teknik och mänsklig interaktion leder till värdeskapande, innovation, förbättrade beslut och effektivare arbetsprocesser. Att framgångsrikt införa datadrivna initiativ kräver både mänskligt engagemang och organisatorisk förståelse, i kombination med en medveten ledarskapsstrategi för förändringsprocesser.

Organisatoriska faktorer som en stödjande kultur, användarvänliga system och tydlig demonstration av fördelar är avgörande för att lyckas med datadrivna initiativ. Empirin visar att medan interna faktorer som anpassning av processer och system är centrala, spelar även externa faktorer som marknadens krav och tekniska förändringar en viktig roll i att forma strategier och prioriteringar.

5.4 Utmaningar och möjligheter

Införandet av datadrivna initiativ inom SMF medför både betydande utmaningar och stora möjligheter. Empirin visar att hinder som brist på resurser, motstånd mot förändring och svårigheter att omvandla data till användbar information är typiska utmaningar för SMF. Samtidigt att dessa initiativ erbjuder potential att stärka konkurrenskraften, effektivisera processer och förbättra kundupplevelsen. Analysen av dessa utmaningar och möjligheter sker i samband med teorier som Alters arbetssystemteori (2013), socioteknisk systemteori (Mumford 2006), Kotters åttastegsmodell (1995) samt Kääriäinen et al. (2020) och Parviainen et al:s (2017) modell för digital transformation.

5.4.1 Brist på resurser

Brist på resurser i form av tid, kompetens och budget är en av de mest framträdande utmaningarna som identifierats av respondenterna. R:4 beskriver hur de som en liten organisation bemöter utmaningar i form av brist på personal (se kapitel "4.4.1 Resursbrist som hinder", s. 49). Detta illustrerar hur begränsad tillgång till personal och kompetens påverkar förmågan att driva datadrivna projekt, vilket är särskilt tydligt i kontexten av SMF. Flera respondenter belyser hur tid och personal blir en bristande faktor vid införandet av datadrivna initiativ, där förändringsprocessen kan ta tid. R:7 belyser ekonomin som en bristande resurs i det datadrivna arbetet för SMF, en bristande budget och svårigheten att motivera investeringen i nya IT-system leder till att företaget har en lägre digital mognad.

Alters arbetssystemteori (2013) är här relevant för att analysera hur brist på "infrastruktur" (resurser som tid, budget och kompetens) kan begränsa organisationens förmåga att införa och nyttja datadrivna arbetssätt och att alla element är viktiga. Trots dessa begränsningar pekar teorin också på att effektiv användning av befintliga resurser och anpassning av processer kan stärka systemets övergripande prestanda.

För att arbeta datadrivet är det, som stärks av R:1, avgörande stora mängder data, datakvalitet samt, som R:3 och R:7 belyser, att samla data på ett enhetligt sätt och sedan ha kapaciteten att strukturera och omvandla det till användbar information.

" [...] för att jag ska kunna utvärdera [...] och ta till mig det [...] måste jag kunna hantera det, för att presentera det för någon på ett sätt som de förstår." (R:3)

Detta illustrerar en central utmaning som SMF möter, ofta kopplad till resursbrist eller bristande arbetssätt. Många SMF saknar nödvändiga verktyg och kompetens för att effektivt analysera och tolka data, vilket försvårar beslut baserade på data. Genom att utveckla kompetens och investera i verktyg kan SMF förbättra sin förmåga att utnyttja data.

5.4.2 Förändringsmotstånd mot datadrivna initiativ

Ett återkommande tema för respondenterna och teorin är utmaningen att övervinna motstånd mot förändring. Detta motstånd är ofta rotat i oro om att datadrivenhet och automatisering kan komma att ersätta mänskligt arbete, som speciellt R:1 belyser. Respondenterna beskriver att för att skapa förtroende och acceptans, bör ledarskapet balansera datadrivna insikter med mänsklig expertis och erfarenhet i beslutsfattandet. Detta tillvägagångssätt är i linje med Mumfords (2006) sociotekniska teori som betonar att tekniska förändringar endast kan införas framgångsrikt om de harmoniserar med mänskliga behov. I kontext till respondenterna visar detta sig genom vikten av att kombinera tekniska lösningar med kommunikativa insatser som tydliggör varför förändringen sker och hur den kan gynna medarbetarna.

R:1 lyfter motstånd mot förändring och nya datadrivna arbetssätt som den mest framträdande utmaningen. R:1 och flera andra respondenter lyfter att det är avgörande att kommunicera syftet med förändringen för att motverka osäkerhet och misstro. R:1 beskriver vikten av att tydliggöra varför förändringen görs, och att det handlar om att förbättra verksamheten snarare än att hota anställdas roller. Att först förklara varför man gör det reflekterar vikten av att skapa meningsfullhet och förtroende i förändringsprocessen.

"[...] först måste man förklara varför man gör det [...] Vi gör inte det här för att ta bort människorna [...] Vi gör det för att tjäna mer pengar." (R:1)

Som nämnt i kapitel "5.1.3 Ledarskapsstrategier" använder en del respondenter strategin att lyfta konkreta exempel och smärtpunkter för att illustrera hur datadrivna arbetssätt kan skapa värde för att kunna öka motivationen till datadriven förändring. Å andra sidan lyfter R:1 att trots bevisade positiva resultat med datadrivet arbete kan motståndet i organisationen kvarstå.

"Fast vi hade siffror och kunde bevisa det så ville människorna inte göra det." (R:1)

R:1 med flera respondenter förklarar att detta motstånd ofta grundas i trygghet och invanda rutiner som bryts och därmed skapar oro eller osäkerhet hos medarbetarna och även hos chefer.

"Trygghetszonen är för många väldigt stor. Så det är inte så lätt med förändring." (R:1)

R:1 anser att förändringsmotståndet ofta är ännu högre just när det handlar om teknik och data. En viktig insikt från analysen är att teknikens potential endast kan realiseras när mänskliga faktorer integreras i förändringsarbetet. Respondenterna belyser att anställda ofta känner att de inte kan konkurrera med teknik, vilket skapar en känsla av maktlöshet. R:1 anser att det är en ännu större ledarskapsutmaning när det handlar om just tekniska förändringar.

"[...] ännu värre är det med teknik [...] du kan inte ens konkurrera [...] någonting som kommer emot dig som kanske gör ditt jobb." (R:1)

Detta förstärker behovet av ett sociotekniskt tillvägagångssätt (Mumford 2006) att balansera tekniska lösningar med mänskliga behov och färdigheter samt att involvera medarbetarna i processen. Här blir ledarskapets roll avgörande för att säkerställa att tekniken framställs som ett komplement snarare än ett hot mot medarbetarnas arbete. Kotters åttastegsmodell (1995) ger vägledning i hur motstånd kan hanteras genom att istället skapa en känsla av brådska men också kommunicera visionen tydligt och likt sociotekniken involvera medarbetare i förändringsprocessen. R:2 förstärker detta genom att belysa kommunikation som kritiskt för att leda datadrivna initiativ.

"Förändring tar tid, men man måste prata om det många, många gånger." (R:2)

Genom att skapa dialog och erbjuda utbildning kan ledarskapet adressera dessa utmaningar och skapa acceptans. Dessutom uttrycker vissa respondenter en oro för att automatisering kan leda till jobbförlust hos medarbetarna, vilket ytterligare förstärker behovet av transparens.

"Förändring är alltid jobbigt. Och känner man att 'Oj, nu börjar de mäta allt vi gör på bättre sätt [...] jag kanske får sparken.'" (R:1)

Dialog fungerar som en central mekanism inom sociotekniska system för att minska klyftan mellan tekniska lösningar och mänskliga behov. Genom att involvera medarbetarna i samtal om förändringens syfte och potentiella fördelar, skapas inte bara förståelse utan också ett gemensamt ägarskap över processen. Detta är särskilt viktigt vid situationer vid osäkerhet om framtida arbetsroller. Som Mumfords (2006) sociotekniska teori påpekar, handlar framgångsrika tekniska implementationer inte bara om att införa nya verktyg, utan också om att främja ett arbetsklimat där tekniken upplevs som ett stöd snarare än ett hot. Dialog blir därmed inte bara ett sätt att kommunicera förändringar, utan också ett sätt att identifiera och adressera oro och behov från de som påverkas.

Transparens är avgörande i sociotekniska tillvägagångssätt eftersom det bygger förtroende mellan ledarskap och medarbetare. Genom att tydligt kommunicera både fördelarna och de potentiella utmaningarna med datadrivenhet kan ledarskapet minska osäkerheten och skapa en gemensam förståelse för förändringens syfte. Detta inkluderar att vara öppen med hur tekniken är tänkt att stödja, snarare än ersätta, medarbetarnas arbete. Transparens skapar därmed en grund för samarbete, där medarbetarna inte bara är mottagare av förändringen utan också aktiva deltagare i att forma dess införande.

Organisationer på lägre nivåer i Berndtsson et al. (2018) mognadsmodell (nivå 1 och 2) upplever ofta större motstånd till förändring på grund av begränsade resurser och en bristande förståelse för möjligheten och potentialen i datadrivna initiativ. I dessa fall är ledarskapets förmåga att skapa tillit, tydligt kommunicera fördelarna och "sälja in" förändringarna avgörande. Vilket framgår i R:1:s betoning på att bygga tillit till data genom utbildning och dialoger när man leder initiativ i organisationer med låg mognad. För organisationer på högre mognadsnivåer (nivå 3 och 4) ligger fokus istället på, som R:5 lyfter, möjligheter som automatiserade beslut och prediktiv analys, som kan realiseras genom strategisk kompetensutveckling och investering i avancerade verktyg i sådana organisationer.

5.4.3 Möjligheter med datadrivna initiativ

Genom att använda data för att optimera processer, förbättra produkter och fatta bättre beslut kan organisationer effektivisera verksamheten och skapa nya affärsmöjligheter. Datadrivna initiativ erbjuder SMF stora möjligheter att stärka sin konkurrenskraft. R:1 konstaterar att det är avgörande

för företag att hänga med i utvecklingen med teknik och datadrivenhet för att överleva på marknaden.

"Hänger du inte med i tekniksprången som kommer, då kommer du vara borta." (R:1)

Parviainen et al. (2017) presenterade en modell för digital transformation som betonar vikten av att hantera såväl interna effektiviseringsmöjligheter som externa affärsmöjligheter. Denna modell vidareutvecklades av Kääriäinen et al. (2020), vilket kan ses som en uppdaterad version där de bygger vidare på tidigare insikter. Detta perspektiv stämmer överens med respondenternas erfarenheter av att använda data för att förbättra konkurrenskraften. En del av respondenterna framstår dock som mer riskbenägna och drivna av att ligga i teknisk framkant. De ser potentialen i snabba införanden och att experimentera för att behålla konkurrenskraften. Medan andra är mer försiktiga och föredrar stegvisa förändringar för att minimera risker för motstånd och säkerställa att organisationen hänger med i förändringen.

Genom att analysera data från verksamheten kan SMF identifiera ineffektivitet och flaskhalsar och utveckla effektivare processer. Datadrivna arbetssätt möjliggör automatisering, bättre resursutnyttjande och mer välgrundade beslut, som R:6 beskriver som en av de tydligaste fördelarna med datadrivenhet (se kapitel "4.2 Samverkan mellan teknik och människa", s. 45).

Datadrivna initiativ ger också möjlighet att bättre förstå kundernas behov och preferenser. Genom att analysera kunddata kan SMF erbjuda skräddarsydda lösningar och förbättra kundservice. R:1, R:3 och R:6 lyfter hur datadrivna insikter leder till mer lönsamma och effektiva processer och beslut relaterat till kundbeteende, marknadsföring, inköp och kommunikation. R:7 belyser hur hälsan hos medarbetare kan förbättras genom automatiserade uppföljningar som ger tydliga indikationer på medarbetarnas nöjdhet. Alla respondenter ser möjligheten till att bli en effektivare organisation genom att identifiera ineffektiva processer och utveckla effektivare datadrivna arbetssätt. Genom mer välgrundade datadrivna beslut minskar risken för fel menar respondenterna, och verksamheter kan stärka sin konkurrenskraft på marknaden.

SMF står inför flera utmaningar och möjligheter med datadrivna initiativ, i form av en komplex balans mellan interna och externa faktorer. Brist på resurser, motstånd mot förändring och svårigheter med datahantering framstår som de största hindren. Genom anpassat ledarskap, tydliga kommunikationsstrategier och kompetensutveckling kan dessa utmaningar hanteras effektivt. Samtidigt erbjuder datadrivna initiativ betydande möjligheter, som ökad konkurrenskraft, effektivare processer och förbättrad kundupplevelse. Externa faktorer som tekniska framsteg och marknadskrav är också avgörande för att navigera i en snabbt föränderlig miljö för SMF.

6. Diskussion

Denna studie undersöker ledarskapets roll och samverkan vid införandet av datadrivna initiativ i svenska SMF. Genom djupintervjuer med sju respondenter har studien belyst hur ledare navigerar i en alltmer datadriven värld och vilka strategier de använder för att främja datadrivna initiativ. Nyckelteman som ledarskapsstrategier, datadriven kultur, organisatoriska faktorer samt utmaningar och möjligheter har identifierats. Diskussionen tolkar resultaten och kopplar tillbaka till forskningsfrågorna: *“Hur används ledarskapsstrategier av SMF-ledare vid införandet av datadrivna projekt?”* samt *“Hur bidrar ledarskap till en mer datadriven organisation?”*.

Resultaten från studien visar att vid införandet av datadrivna initiativ inom SMF spelar ledarskap en nyckelroll i att navigera i de komplexa processer som datadriven transformation innebär. Framgångsrikt ledarskap i datadrivna initiativ ansvarar över att balansera tekniska och mänskliga faktorer för att skapa hållbara lösningar. Likt Alters (2013) arbetssystemteori där förändringar kräver en helhetssyn där alla element såsom infrastruktur, processer och deltagare måste samverka, belyser även respondenterna i studien det som viktigt för framgång. Det stöds även av socioteknisk systemteori (Mumford 2006) och förändringsledarskap (Berndtsson et al. 2018; Kotters 1995). Denna balans visar sig särskilt relevant i SMF-kontexten, där resurser ofta är begränsade och medarbetarnas förtroende för förändring kan påverkas av tidigare erfarenheter eller organisatorisk kultur.

6.1 Ett stödjande ledarskap

Ett av de tydligaste resultaten är att framgången för datadrivna projekt ofta beror på ledarskapets förmåga att bygga och upprätthålla förtroende gentemot det datadrivna initiativet, dataanalys och ledaren i sig. När ledare investerar i att kommunicera tydligt, utbilda och engagera personal samt demonstrera konkreta fördelar med dataanvändning stärks medarbetarnas tillit till både teknik och ledarskapet självt. Genom att visa konkreta exempel på hur data kan användas för att förbättra beslut och processer bidrog ledarna till att bygga tillit till de datadrivna arbetssätten. Detta reflekterar Alters (2013) arbetssystemteori, där en väl fungerande kommunikationsinfrastruktur och ett stödjande ledarskap är avgörande. Denna observation går även att sammanlänka med teorier som socioteknisk systemteori (Mumford 2006) som betonar vikten av att integrera tekniska innovationer med mänskliga behov. Det är dock kritiskt att reflektera över hur detta skiljer sig från annan förändringsledning. Är ledarskapet för datadrivna förändringar så annorlunda?

Det framhålls i studien att motstånd mot förändring ofta uppstår på grund av rädsla för att förlora kontroll, och att detta upplevs i nästan all typ av förändring. Mer specifikt för datadrivna initiativ att rollen ersätts helt av teknik. För att effektivt förebygga detta används strategier som involverar och stärker medarbetare. Respondenternas strategier sträcker sig från tydlig kommunikation till kompetensutveckling och delaktighet, vilket stöd av teorier som Kotters (1995) åttastegsmodell

(se figur 3, s. 21), där steg som ”kommunicera visionen” och ”skapa delaktighet” är centrala. SMF kan dra nytta av att vara en mindre organisation genom närmare relationer och kommunikation. En nära relation mellan medarbetare kan underlätta kommunikation och skapa en starkare känsla av gemenskap. Detta kan vara en fördel vid införandet av datadrivna initiativ, då det kan bidra till ökat förtroende och en större vilja att samarbeta.

6.2 Anpassningar till digital mognadsnivå

Det är uppenbart av analysen att ledarskapsstrategier måste anpassas till företagets digitala mognadsnivå, likt Berndtsson et al. (2018) mognadsmodell (se figur 5, s. 23). För organisationer på lägre mognadsnivå är utmaningarna ofta inte bara tekniska utan också organisatoriska. Fynden från intervjuerna visar att bristen på tydliga processer för datahantering upplevdes som ett hinder i dessa sammanhang. Detta belyser behovet av att adressera organisatoriska faktorer parallellt med tekniska lösningar. Genom att skapa en kultur som värderar transparens och kunskapsdelning kan ledare minska friktionen som ofta uppstår vid datadrivna förändringar.

Transformativt ledarskap (Bygstad, Aanby & Iden 2017), som syftar till att inspirera och motivera medarbetare att nå gemensamma mål, visade sig vara särskilt effektivt i organisationer med låg digital mognad. Dessa ledare betonar vikten av att skapa en vision och inspirera medarbetare att omfamna förändring, vilket korrelerar starkt med Kotters (1995) modell (se figur 3, s. 21). Å andra sidan kan ledarskap vara mer strukturerat och bygga på belöning och kontroll, detta tenderade att vara mer framgångsrikt i organisationer med en högre nivå av teknisk mognad, där processerna redan är väletablerade. Detta tyder på att valet av ledarskapsstrategi inte bara bör anpassas till organisationens mål utan också till dess befintliga mognadsnivå, vilket även Berger et al. (2020) beskriver i sin modell för digital transformativ mognad där människor och kultur står i fokus.

En central fråga är varför SMF möter unika utmaningar i sina datadrivna initiativ jämfört med större organisationer, särskilt med avseende på organisatoriska faktorer som resurser, struktur och processer. Dessa faktorer påverkar inte bara hur framgångsrikt datadrivna initiativ kan införas, utan också vilka strategier som är möjliga att tillämpa. Respondenter från SMF med kunder på låg mognadsnivå betonade utmaningar som begränsade resurser och bristande teknisk infrastruktur, vilket skapade hinder för att nå en mer datadriven verksamhet. Detta ligger i linje med Berndtsson et al. (2018) mognadsmodell (se figur 5, s.23), där nivå 1 och 2 kännetecknas av ad hoc-lösningar och begränsad tillgång till avancerade analysverktyg. Det överensstämmer även med tidigare forskning som pekar på att SMF, till skillnad från större företag, har svårare att utveckla en datadriven kultur på grund av begränsade ekonomiska och tekniska resurser (Leso, Cortimiglia & Ghezzi 2022, ss. 152-153).

Jämfört med större företag behöver ledare för SMF arbeta närmare sina medarbetare för att hantera motstånd och säkerställa att datadrivna initiativ är hållbara. I dessa organisationer har informella strukturer och nära relationer en avgörande betydelse för framgången med förändringar, vilket

tydligt lyfter fram vikten av en personlig och empatisk ledarstil. Intressant nog framträder tekniska verktyg, som tidigare ofta framhållits som kritiska framgångsfaktorer (Kääriäinen et al. 2020), som sekundära när den organisatoriska kulturen inte är mottaglig för förändring. Detta antyder att kulturella faktorer inte bara är viktiga utan kanske till och med avgörande, särskilt i SMF där begränsade resurser ställer krav på prioritering av förändringsvänliga ledarskapsstrategier.

6.3 Sociotekniskt tillvägagångssätt

Det är också viktigt för ledare att skapa en stödande och engagerad arbetsmiljö där data framställs som en resurs för förbättring, snarare än som ett kontrollverktyg eller för att ersätta mänsklig kunskap och färdigheter. För att uppnå detta krävs en medveten strategi som adresserar både medarbetares och ledares farhågor kring förlust av kontroll och tillit till data. En överraskande aspekt är att många respondenter upplevde ett initialt motstånd mot att använda data som beslutsstöd, ofta på grund av bristande förtroende för datakvalitet eller oro för förlust av kontroll. Detta överensstämmer med Berger et al. (2020), som betonar vikten av att skapa en kultur där data är en tillförlitlig resurs samt att bygga förtroende genom att införa tydliga processer för datainsamling, hantering och analys. Exempel kan vara regelbundna granskningar av datakällor och transparens kring hur data används, vilket säkerställer att alla i organisationen kan lita på informationen som används för beslutsfattande.

Osäkerheten kring data påverkar dock inte enbart medarbetare, även ledare kan känna en viss oro för hur data kan påverka deras egen roll och auktoritet. Motståndet kan också bero på att data avslöjar ineffektivitet hos både ledare och medarbetare, exempelvis genom att påvisa brister. Vilket kan skapa en känsla av sårbarhet eller hot och leda till ovilja att anamma förändring, trots ett visat positivt resultat. Denna utmaning, som lyfter fram balansen mellan mänskliga och tekniska faktorer (Mumford 2006) och vikten att skapa en kultur där data ses som en tillförlitlig resurs (Berger et al. 2020), kräver att ledare tydligt kommunicerar syftet med dataanvändning och bygger förtroende över hela organisationen. Ledaren måste även själv våga möta och använda data som en möjlighet till lärande och förbättring.

För att hantera detta kan ledare tillämpa strategier som kombinerar tekniska och mänskliga insatser. Ett exempel är att ledarskapet aktivt föregår med gott exempel genom att visa hur de själva använder data för att fatta informerade beslut, erkänner misstag och visar på lärdomar från datadrivna insikter. Denna typ av transparens kan minska känslan av hot och istället skapa en kultur av öppenhet och förbättring. Vidare kan ledare stärka sitt eget förtroende för data genom utbildning och kompetensutveckling, så att de känner sig bekväma med både analysverktygen och tolkningen av resultaten. En annan viktig del av strategin är att kommunicera förändringens syfte. Ett konkret exempel är att använda insikter från data för att lyfta fram framgångar eller identifiera områden där organisationen kan ge bättre stöd till medarbetarna. På så sätt kan data positioneras som ett verktyg för gemensam framgång snarare än individuell granskning. Att framgångsrikt kombinera tekniska lösningar med mänskliga faktorer framstår som avgörande.

6.4 Datadriven kultur

Att etablera en datadriven kultur inom SMF framstår som både en förutsättning och en utmaning för att lyckas med datadrivna initiativ. Respondenterna beskrev detta som en långsiktig process som inte bara kräver tydlig kommunikation av vision och mål, utan också kontinuerlig utbildning för att säkerställa medarbetarnas engagemang. En intressant aspekt som framkommit i studien är den starka kopplingen mellan ledarskap och organisationskultur, där respondenterna betonar vikten av att skapa en kultur präglad av öppenhet, tillit och delaktighet för att möjliggöra en framgångsrik datadriven transformation. Detta överensstämmer med Berndtsson et al. (2018), som framhäver att ledarskapet inte bara är centralt för att etablera en datadriven kultur, utan också för att upprätthålla dess långsiktighet. Resultaten antyder att ledare som aktivt arbetar för att skapa en sådan kultur har större framgång i att införa datadrivna initiativ, vilket öppnar för en vidare diskussion om hur denna roll kan optimeras. SMF anses också inneha mer flexibilitet och anpassningsförmåga än stora företag. De kan därför ha en fördel i att snabbt anpassa sig till marknadsförändringar, tekniska innovationer och nya kundkrav. Denna flexibilitet kan vara en fördel vid införande av datadrivna initiativ, eftersom det kan möjliggöra snabbare anpassning till nya tekniker och arbetssätt.

Studien belyser även betydelsen av samverkan mellan olika aktörer i organisationen. Det framkommer att ett framgångsrikt införande av datadrivna initiativ kräver ett nära samarbete mellan ledning, IT-avdelningen och medarbetare på olika nivåer. Detta samspel kan tolkas som ett avgörande steg för att säkerställa att tekniska och mänskliga faktorer integreras effektivt. Alters (2013) arbetssystemteori ger en teoretisk grund som framhåller vikten av att alla delar av arbetssystemet som teknik, människor och processer, är i linje med organisationens mål. Respondenterna framhåller även att förmågan att anpassa sig till förändrade omständigheter och vara lyhörd för medarbetarnas behov är avgörande i en datadriven värld. Detta kan tolkas som en konsekvens av den snabba tekniska utvecklingen och den ökade komplexiteten i datadrivna projekt. Baygi, Introna och Hultin (2021, s. 424) flödesorienterade perspektiv ger en teoretisk ram för att förstå detta fenomen, där vikten av att vara uppmärksam på och kunna anpassa sig till olika flöden av information och handling betonas.

Synen på hur data skulle användas skiljer sig mellan respondenterna. Medan vissa betonade att data måste vara transparent och tillgänglig för alla inom organisationen, uttryckte andra oro för att en sådan öppenhet kunde skapa onödigt motstånd. En del av respondenterna lyfter att organisationer sällan vill dela data med andra avdelningar eller liknande för att de anser det inte beröra dem. Å andra sidan lyfter andra respondenter att det är avgörande för en datadriven kultur att ha en transparent kommunikation och förhållningssätt till data. Detta står i kontrast till teorier som modellen för datadriven kultur (se figur 4, s. 22) av Berndtsson et al. (2018), som framhäver vikten av öppenhet och transparens som en grundsten i en datadriven organisation. Denna oenighet indikerar att införande av teorier i praktiken ofta måste anpassas efter specifika organisatoriska och kulturella sammanhang.

6.5 Externa faktorerers påverkan

Ett annat viktigt fynd är skiljaktigheter i upplevelsen av externa faktorer, som tekniska framsteg, konkurrens och marknadskrav, påverkan på möjligheten att införa datadrivna strategier. Dessa faktorer har visat sig ha olika stor betydelse för de olika deltagarna samt både fungera som drivkrafter och hinder för verksamheterna. Det skapar press att anpassa sig och möjligheter för innovation och konkurrensfördelar samtidigt som det kan, som beskrivet av R:4, "*sätta käppar i hjulet*" och hindra eller försvåra ett nytt datadrivet initiativ. Ofta kopplat till lagkrav eller branschstandarder.

Här blir ledarskapets roll kritisk för att hantera och anpassa sig beroende på hur datadrivna initiativ upplevs i just den organisationen. Påverkansfaktorer på detta har visat sig vara dels mänsklig inställning men även nuvarande konkurrenskraft på marknaden. De organisationer som känner sig i framkant och inte särskilt hotade av marknadskonkurrens ser externa faktorer mer som en motiverande faktor. Till skillnad från de som känner att utvecklingen går fort och att konkurrenter lätt hinner ifatt. De upplever tydligare ett "tvång" som kan leda till en påskyndat införande av nya datadrivna initiativ, för att inte hamna efter. Denna dynamik ligger i linje med Kotters åttastegsmodell (se figur 3, s. 21), som betonar vikten av att skapa en känsla av brådska och tydlig kommunikation (Kotters 1995), vilket även reflekteras i respondenternas strategier. Intressant nog framhåller respondenter från företag med starka externa kopplingar att de är mer benägna att snabbt anpassa sina strategier och verktyg, vilket kan förstås genom sociotekniska teorins fokus på omvärldens påverkan på systemutveckling (Mumford 2006).

Generellt sett är ovan en intressant aspekt, då vissa respondenter betonade vikten av att snabbt införa datadrivna system och initiativ för att kunna behålla konkurrenskraften i en föränderlig marknad, medan andra förespråkar ett mer gradvist införande med fokus på att bygga förtroende hos medarbetarna och anpassa organisationen. Detta reflekterar en grundläggande spänning mellan ett "verktygs-centrerat" perspektiv och ett mer "systemtänkande" angreppssätt, vilket Alter (2004) framhåller som centralt. Det uppmuntrar till ett rikare systemtänkande där tekniska och sociala enheter inte behandlas separat (Alter 2004). Detta är också i linje med den sociotekniska teorin (Mumford 2006), som betonar behovet av att balansera tekniska lösningar med mänskliga behov. Den stegvisa strategin visar på förståelsen för att snabba förändringar kan skapa osäkerhet och motvilja bland medarbetare.

Diskussionen visar att införandet av datadrivna initiativ inom SMF är en komplex process som kräver att tekniska och mänskliga faktorer balanseras noggrant. Ledarskapet spelar en central roll genom att skapa förtroende, tydliggöra visioner och driva stegvisa förändringar. Studien visar att ledarskapets roll i datadrivna initiativ är både mångfacetterat och centralt. Som identifierat i analyskapitlet behöver ledare inom SMF navigera tekniska, organisatoriska och mänskliga utmaningar samtidigt som de hanterar externa krav och möjligheter vid införandet av datadrivna initiativ. Att skapa en datadriven kultur är en dynamisk process där mänskligt motstånd och

tekniska krav måste hanteras parallellt. De mest framgångsrika strategierna har visat sig vara de som kombinerar tydlig kommunikation och kompetensutveckling, dock är det meningsskiljaktighet kring om ett stegvist införande av förändringarna eller en känsla av att “det är bråttom” är mest effektivt. Genom att förankra datadrivna principer i företagskulturen och samtidigt adressera medarbetarnas behov och oro kan ledare skapa långsiktig framgång och konkurrenskraft. Olikheter i deltagarnas erfarenheter lyfter fram en viktig aspekt av studiens resultat, att teorierna fungerar som generella riktlinjer men att ledarskapets framgång beror på dess förmåga att tolka och applicera dessa riktlinjer på ett flexibelt och kontextuellt relevant sätt. Detta betonar behovet av en situationsbaserad strategi, där både teorier och praktiska erfarenheter samverkar för att skapa framgångsrika datadrivna transformationer.

Studiens bidrag är att belysa en komplexitet som ofta förbises i forskning om datadriven transformation inom SMF. Det öppnar också för vidare studier om hur ledarskapsstrategier kan anpassas för att bättre möta unika organisatoriska behov och externa utmaningar i en alltmer digitaliserad värld.

7. Slutsatser

Slutsatsen sammanfattar hur ledarskapet i SMF har en avgörande nyckelroll i att balansera tekniska och mänskliga faktorer för att stödja införandet av datadrivna initiativ. Genom att använda strategier som tydlig kommunikation, kompetensutveckling och stegvisa förändringar kan ledare navigera utmaningar och maximera de möjligheter som datadrivenhet erbjuder. Samtidigt visar resultaten att förändring är en komplex process som kräver tålamod, resurser och en förståelse för mänskligt beteende.

Studien betonar vikten av att integrera flera perspektiv för teoretiska tillämpningar. Arbetsystemteorins holistiska ramverk kan kombineras med förändringsledarskapets mer sekventiella metoder för att ge en djupare förståelse av samspelet mellan tekniska och mänskliga faktorer. I praktiken innebär detta att ledare inom SMF inte bör förlita sig enbart på tekniska lösningar. Det är lika viktigt att utveckla en kultur där data används som ett strategiskt verktyg. Genom att tillämpa en rad olika ledarskapsstrategier kan ledare effektivt navigera i de utmaningar och möjligheter som är förknippade med datadrivenhet. Slutsatsen syftar till att besvara studiens två frågeställningar nedan.

1. “Hur används ledarskapsstrategier av SMF-ledare vid införandet av datadrivna projekt?”

Studien belyser hur ledare använder en kombination av strategier för att främja datadrivenhet i organisationer. En central strategi är tydlig kommunikation, där ledare formulerar och förmedlar visionen och målen för datadrivna initiativ på ett klart och inspirerande sätt till hela organisationen. Delaktighet är avgörande för en framgångsrik datadriven förändring, då det skapar engagemang, bygger förtroende och minskar motstånd. Genom att involvera medarbetare i utformning och införandet av processer kan organisationer harmonisera tekniska lösningar med mänskliga behov och främja långsiktig acceptans.

Ledare satsar också på kompetensutveckling genom att investera i utbildning och verktyg som stärker medarbetarnas förmåga att arbeta datadrivet. Dessutom arbetar de aktivt med att skapa en stödjande kultur som präglas av öppenhet, tillit och delaktighet, där medarbetare känner sig trygga i att använda data som en del av sitt arbete. Både Berger et al:s (2020) och Mumfords (2006) teorier visar att en framgångsrik datadriven transformation kräver att ledare vågar möta sina egna farhågor, bygger tillit genom transparens och utbildning samt engagerar medarbetare i processen. En strategi som kombinerar dessa insatser kan bidra till att både ledare och medarbetare ser data som en möjliggörare för utveckling snarare än ett hot mot deras roll eller värde i organisationen.

För att underlätta omställningen demonstrerar ledare konkreta fördelar med datadrivna insikter, till exempel hur de kan förbättra beslutsfattande, effektivitet och kundupplevelse. Införandet av datadrivna initiativ sker ofta stegvis för att minska motstånd och ge medarbetare möjlighet att

anpassa sig till förändringarna men kan även införas med en känsla av brådska att möta marknadens krav.

Dessa strategier syftar till att övervinna motstånd mot förändring genom att hantera oro och osäkerhet bland medarbetarna, vilket är vanligt vid datadrivna transformationer. Samtidigt arbetar ledare för att bygga förtroende för data och datadrivna initiativ genom att skapa en trygg miljö där medarbetarna känner sig bekväma med att använda data och kan se dess värde. Slutligen säkerställer ledare att datadrivna initiativ blir hållbara genom att integrera datadrivenhet som en naturlig del av organisationens arbetssätt, snarare än som ett tillfälligt projekt.

2. "Hur bidrar ledarskap till en mer datadriven organisation?"

Studien visar att ledarskap spelar en avgörande roll i att skapa en mer datadriven organisation. För det första bidrar ledarskapet till att skapa en gemensam förståelse för värdet av data. Genom att agera som förebilder och inspirera medarbetare kan ledare visa på potentialen i datadrivna arbetssätt och därmed motivera organisationen att anamma dessa.

Ledarskapet bidrar till att främja en kultur som stödjer datadrivet beslutsfattande. Genom att uppmuntra experiment, lärande och strävan efter kontinuerlig förbättring kan de skapa en miljö där data används som ett strategiskt verktyg, snarare än som en kontrollmekanism. Det är viktigt att skapa tillit, delaktighet och öppna upp till dialog med medarbetare för att framgångsrikt införa nya datadrivna initiativ.

En annan viktig funktion är ledarskapets förmåga att minska gapet mellan teknik och människor i datadrivna initiativ. Ledare kan översätta dataanalys till praktiska handlingar och säkerställa att datadrivna initiativ är både begripliga och relevanta för organisationens övergripande mål.

Slutligen bidrar ledarskap till att anpassa organisationen till en datadriven värld och är centralt för att skapa en datadriven kultur. Genom att driva förändringar i processer, strukturer och kompetensutveckling möjliggör ledare för organisationen att dra nytta av datadrivenhet på lång sikt och möta de krav som ställs av en alltmer digitaliserad omvärld.

7.1 Framtida forskning

Våra resultat bekräftar tidigare studier som beskrivs i teoretiska referensramen och visar sig vara applicerbara även på ledarskap för datadrivenhet. Studien visar att det inte finns en "one size fits all"-lösning för ledarskap i datadrivna initiativ, vilket indikerar behovet av mer kontextspecifika modeller som tar hänsyn till SMFs unika förutsättningar och utmaningar. Begränsningarna i det lilla urvalet gör det dock svårt att generalisera resultaten, och framtida forskning bör inkludera större och mer varierade urval för att bekräfta slutsatserna. Ett centralt område för framtida forskning är hur ledarskap kan anpassas till olika organisatoriska kontexter och mognadsnivåer,

samt hur organisationer kan skapa strukturer som främjar kontinuerligt lärande och anpassning. Dessutom finns ett behov av att undersöka de långsiktiga effekterna av datadrivna transformationer genom longitudinella studier som följer utvecklingen över tid.

Andra viktiga riktningar inkluderar att studera externa faktorer påverkan, som lagstiftning och tekniska framsteg, och hur dessa formar ledarskapsstrategier. Etiska frågor kring integritet och ansvar i samband med ökad dataanvändning är också ett relevant område, då ledare måste balansera tekniska krav med medarbetarnas välbefinnande. Slutligen kan internationella jämförelser och branschövergripande analyser ge insikter om hur ledarskapets roll varierar mellan olika miljöer och sektorer. Genom att fördjupa forskningen inom dessa områden kan vi bidra till en bättre förståelse av ledarskapets betydelse i datadrivna initiativ och dess potential att stärka SMFs konkurrenskraft och innovation.

Källförteckning

Anderson, C. (2015). *Creating a data-driven organization: practical advice from the trenches*. 1 uppl. O'Reilly.

Alter, S. (2004). Desperately seeking systems thinking in the information systems discipline. *Association for Information Systems*, s. 757-769.

Alter, S. (2008). Defining information systems as work systems: implications for the IS field. *European Journal of Information Systems*, 17(5), s.448–469.

Alter, S. (2010). Viewing systems as services: a fresh approach in the IS field. *Communication of the Association for Information Systems*, 26 (11), s. 195-224.

Alter, S. (2013). Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), s. 72-121.

Bass, B.M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 4 uppl. New York: Free Press.

Baygi, M. R., Introna, D. L & Hultin, L. (2021). Everything flows: studying continuous socio-technological transformation in a fluid and dynamic digital world. *MIS Quarterly. Special Issue: Generation IS Theories*, s. 423-452.

Berger, S., Bitzer, M., Häckel, B. & Voit, C. (2020). Approaching digital transformation-development of a multi-dimensional maturity model. *28th European Conference on Information Systems (ECIS2020)*. A Virtual AIS Conference. Research Papers, 181.

Berndtsson, M., Forsberg, D., Stein, D. & Svahn, T. (2018). Becoming a data- driven organization. *26th European Conference On Information Systems (ECIS2018)*, Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, Portsmouth, United Kingdom.

Braojos, J., Weritz, P. & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: the role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 34(5), s.1466–1492. doi: 10.1111/isj.12501.

Brunner, J. J. T., Schuster, T. & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: the positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2023.988808.

Bygstad, B., Aanby, H. P., & Iden, J. (2017). Leading digital transformation: the Scandinavian way. *Nordic Contributions in IS Research: 8th Scandinavian Conference on Information Systems*.

Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483. doi: 10.1016/j.techsoc.2024.102483.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*. 10(1), s.1-21. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938.

Davenport, H.T & Harris, G. J. (2017). *Competing on analytics: the new science of winning: updated, with a new introduction*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). *Why so many high-profile digital transformations fail*. Harvard Business Review.

Ford, J., Ford, L. & Polin, B., (2021). Leadership in the implementation of change: functions, sources, and requisite variety. *Journal of Change Management*.

Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 19(1).

Holten, A.L. & Brenner, S.O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 36(1), s.2-16. doi: 10.1108/LODJ-11-2012-0155.

Indeed Editorial Team. (2024). What is a data-driven culture? (And how to create one). *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/data-driven-culture> (hämtad 24-11-20)

Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), s. 44-49.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, March-April, s. 59–67.

Kremser, W., & Brunauer, R. (2019). Do we have a data culture? *In Data Science – Analytics and Applications* (s. 83–87). Springer Fachmedien Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-27495-5_11.

- Kutzner, K., Schoormann, T. & Knackstedt, R. (2018). Digital transformation in information systems research: a taxonomy-based approach to structure the field. *Proceedings of the 26th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Portsmouth, UK, 23-28 June 2018. Association for Information Systems, s. 1–17.
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., Kuusisto, O., Saarela, M. & Hänninen, K. (2020). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), s.24–43. doi:10.12821/ijispm080402.
- Leão, P. & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: a systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), s.421–441. doi: 10.1002/jsc.2459.
- Leso, H.B., Cortimiglia, N.M. & Ghezzi, A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition Technology and Work* 25(1), s. 1-29. doi: 10.1007/s10111-022-00714-2.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), s. 1129–1157. doi: 10.1111/isj.12153
- Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. *Journal of Business Research*, 157, 113547. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113547.
- Mcafee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H. & Patil, D.J. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. 90 (10) s. 61-67.
- Mikalef, P., Pappas, I.O., Krogstie, J. & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information Systems and E-business Management*, 16, s. 547–578. doi: 10.1007/s10257-017-0362-y.
- Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16(4), s. 317-342. doi:10.1111/j.1365-2575.2006-00221.x.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), s. 63–77. doi: 10. 12821/ijispm050104.

- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), s.1-8.
- Provost, F. och Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1, s. 51–59. doi: 10.1089/big.2013.1508.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. 4 uppl., Stockholm: Liber
- Schüritz, R., Brand, E., Satzger, G., & Bischoffshausen, J. (2017). How to cultivate analytics capabilities within an organization? - design and types of analytics competency centers. *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Sdiri, B., Rigaud, L., Jemmali, R. & Abdelhedi, F. (2023). The difficult path to become data-driven. *SN Computer Science*. doi: 10.1007/s42979-023-01789-y.
- Srivastava, A. P., Yadav, M., Yadav, R., Singh, B., & Dewasiri, N. J. (2023). Exploring digital agility and digital transformation leadership: a mixed-method study. *Journal of Global Information Management*, 31(8), s. 1–22. doi: 10.4018/JGIM.332861.
- Storm, M. & Borgman, H.P. (2020). Understanding challenges and success factors in creating a data-driven culture. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*. s. 5399-5408.
- Svenskt Näringsliv. (2023). Viktiga prioriteringar för små och medelstora företag. https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/immaterialratt/eztw8m_sme-prioriteringar-2023-2024-webbpdf_1203485.html/SME+prioriteringar+2023+2024+webb.pdf (hämtad 24-11-11)
- Thunberg, S. & Arnell, L., (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research – a research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), s.757–768. doi: 10.1080/12645579.2021.1935565.
- Tillväxtanalys. (2017). Digital mognad i svenskt näringsliv. (Rapport 2017:02). Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1d36d/1586366175798/rapport_2017_02_Digital%20mognad%20i%20svenskt%20n%C3%A4ringsliv.pdf (hämtad 2024-11-11)
- Tillväxtverket. (2018). Teamrapport: Digitalisering i svenska företag. (Rapport 0253). Nr 7. https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffa4c/1668765709808/Temarapport_Digitalisering.pdf (hämtad 24-11-11).

Valacich, J., Schneider, C. & Hashim, M. (2022). *Information Systems Today: Managing in the Digital World*. 9 uppl., Global Edition. Pearson.

Vinnova (2021). Leda och organisera för digital transformation. *Vinnova*.

Wang, S. & Wang, H. (2020). Big data for small and medium-sized enterprises (SME): a knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), s.881–897. doi: 10.1108/JKM-02-2020-0081.

Warner, K.S.R. & Wäger, M., (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), s.326-349. doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

Westerman, G. (2019). The first law of digital innovation. MIT Sloan Management Review, 52 (3), <https://sloanreview.mit.edu/article/the-first-law-of-digital-innovation/> (hämtad 2024-11-11)

Windt, B., Borgman, H., & Amrit, C. (2019). Understanding leadership challenges and responses in data-driven transformations. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. s. 4987-4996.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguider

1. Intervjuguide för ledare

Tema 1: Bakgrund och kontext

1. Kan du beskriva din roll och ansvar i företaget?
 2. Hur länge har du arbetat i denna roll?
 3. Hur skulle du beskriva företagets nuvarande digitala mognad?
 4. Vilket är det mest datadrivna projektet du har drivit? Kan du berätta om det.
-
1. Vilka var de viktigaste faktorerna som påverkade företagets förmåga att vara datadrivet (t.ex. kultur, teknik, medarbetarnas kompetens)?
 - a. Kan du beskriva en situation där en av dessa faktorer hade stor påverkan på projektet?

Tema 2: Ledarskapsstrategier

2. Hur ser du på din roll i att driva datadrivna initiativ i företaget?
 - a. Kan du ge exempel på när du balanserade tekniska och mänskliga faktorer i projektet?
3. Vilka strategier använde du för att motivera teamet att anamma att vara datadriven?
 - a. Hur har du då anpassat ditt ledarskap till dessa förändringar i tekniska krav?

Tema 3: Utmaningar och hinder

9. Vilka var de största utmaningarna du mötte i att implementera det datadrivna projektet?
10. Upplever du att resurser eller stöd saknas i företaget för att bli mer datadrivet?
 - a. Vilka resurser saknar du i så fall?
11. Kan du ge ett exempel på en situation där feedback från projektet ledde till en förändring i din strategi eller i företagets arbetssätt?

Tema 4: Datadriven kultur

12. Vilka initiativ har du tagit för att integrera data som en del av företagets strategi?
13. Hur ser du till att medarbetare på olika nivåer i organisationen har rätt förståelse och förmåga att använda data?
 - a. *Kan du beskriva ett tränings- eller utbildningsinitiativ som varit framgångsrikt?*
14. Skulle det kunna beskriva företagets datadrivna kultur?
15. Hur arbetar du för att skapa en kultur som stöder datadrivet beslutsfattande?
 - a. *Kan du ge exempel på en åtgärd som har hjälpt till att sprida en datadriven kultur?*

Tema 5: Externa faktorer och omvärldens påverkan

16. Hur påverkar externa faktorer, som marknadstrender, konkurrens eller olika krav (som tex. lagar), era datadrivna initiativ?
 - a. Kan du beskriva ett tillfälle där en extern faktor spelade en avgörande roll för ett projekt?
17. Finns det något exempel på hur ni hanterade en teknisk förändring på ett framgångsrikt sätt?
18. Kan du ge exempel på hur konkurrens på marknaden har påverkat era strategier för att bli mer datadrivna?

Tema 6: Kommunikation och samarbete

21. Hur kommunicerar du målen för datadrivna projekt till teamet?
22. Vilken roll spelar samarbete mellan avdelningar för datadrivna initiativ?
23. Hur involverar du anställda i beslutsprocesser relaterade till datadrivna förändringar?

Tema 6: Teknisk och verktyg

24. Vilka verktyg och IT-system använder ni för att driva datadrivna projekt?
25. Hur arbetar du med att integrera ny teknik i befintliga IT-system och processer?
 - a. *Kan du ge ett exempel på en integration som gick smidigt eller som var särskilt utmanande?*
26. Hur påverkar företagets tekniska infrastruktur andra delar av organisationen, som beslutsfattande eller samarbete mellan team?
 - a. *Kan du beskriva ett tillfälle där teknisk infrastruktur skapade möjligheter eller utmaningar?*

Tema 7: Mätning och framgång

27. Hur mäter du framgången i datadrivna projekt?
28. Vilka nyckeltal (KPI:er) använder ni för att utvärdera effekten av dataanvändning?
29. Hur säkerställer du att lärdomar från tidigare projekt tillämpas i framtida initiativ?

Tema 8: Framtidsplaner och visioner

30. Vad ser du som de största möjligheterna/konkurrens fördelarna med att bli ett datadrivet företag?
31. Hur ser du på framtiden för datadrivna initiativ i din bransch?
 - a. *Kan du beskriva en framtidsvision som ni redan har börjat implementera?*
32. Kan du ge ett exempel på hur du förbereder organisationen för att hantera framtida utmaningar och möjligheter kopplade till digitalisering och dataanvändning?

2. Intervjuguide för IT-chefer

Tema 1: Bakgrund och erfarenhet

1. Kan du beskriva din roll, ansvar och huvudsakliga arbetsuppgifter i företaget?
2. Hur länge har du arbetat i denna roll?
3. Berätta gärna om några erfarenheter av att implementera datadrivna projekt/jobba datadrivet
4. Vilket är det mest datadrivna projektet du har drivit? Kan du berätta om det.

Tema 2: Tekniska lösningar

1. Vilka IT-system och verktyg används i företaget för att hantera data och analys?
2. Behövde ni anpassa eller utveckla något IT-system för det projektet för att bättre möta organisationens behov? Berätta gärna.
3. Vilka tekniker ser du som avgörande för att driva datadrivna initiativ framåt, och hur påverkar dessa olika delar av organisationen?
 - a. Kan du ge exempel på en teknik som har förändrat ert sätt att arbeta eller fatta beslut?
 - b. Anser du att det saknas resurser inom företaget för att kunna bli mer datadrivet? Vilka i så fall?
4. Hur håller ni er uppdaterade med tekniska framsteg, och hur påverkar dessa organisationens strategi?

Tema 3: Implementation av datadrivna projekt

5. Hur ser du på din roll i att driva datadrivna initiativ i företaget?
 - a. Kan du ge exempel på när du balanserade tekniska och mänskliga faktorer i projektet?
6. Vilka strategier använde du för att motivera teamet att anamma att vara datadrivet?
 - a. Hur har du då anpassat ditt ledarskap till dessa förändringar i tekniska krav?

Tema 4: Datahantering och analys

7. Hur arbetar ni för att säkerställa datakvalitet och tillförlitlighet som en del av det större IT-systemet för datadrivna initiativ?
8. Vilka var de största utmaningarna du mötte i att implementera det datadrivna projektet?
9. Upplever du att resurser eller stöd saknas i företaget för att bli mer datadrivet?
 - a. Vilka resurser saknar du i så fall?
10. Kan du ge ett exempel på en situation där feedback från projektet ledde till en förändring i din strategi?

Tema 5: Externa faktorer och omvärldens påverkan

11. Hur påverkar externa faktorer, som marknadstrender, konkurrens eller olika krav (som tex. lagar), era datadrivna initiativ?
 - a. Kan du beskriva ett tillfälle där en extern faktor spelade en avgörande roll för ett projekt?
12. Finns det något exempel på hur ni hanterade en teknisk förändring på ett framgångsrikt sätt?
13. Kan du ge exempel på hur konkurrens på marknaden har påverkat era strategier för att bli mer datadrivna?

Tema 6: Kommunikation och samarbete

21. Hur kommunicerar du målen för datadrivna projekt till teamet?
22. Vilken roll spelar samarbete mellan avdelningar för datadrivna initiativ?
23. Hur involverar du anställda i beslutsprocesser relaterade till datadrivna förändringar?

Tema 6: Kommunikation och samarbete

14. Hur samarbetar IT-teamet med andra avdelningar för att implementera datadrivna initiativ?
 - a. Kan du ge exempel på en situation där IT-teamet spelade en central roll för att förbättra beslutsfattandet

15. Hur stödjer IT-teamet affärsavdelningarna i att använda data för beslutsfattande?
16. Vilken roll spelar IT-avdelningen i att främja en datadriven kultur?
17. Vilka kommunikationsverktyg och processer använder ni för att förbättra samarbetet och samverkan mellan de olika avdelningarna?

Tema 7: Utmaningar och lösningar

18. Vilka är de vanligaste tekniska utmaningarna du stöter på under implementationen?
 - a. *Kan du ge exempel på ett framgångsrikt eller utmanande integrationsprojekt?*
 - b. *Hur löste du det?*
19. Hur hanterar ni begränsade resurser i relation till företagets IT-behov?
 - a. *Kan du beskriva ett tillfälle där resursbrist ledde till en kreativ lösning?*
20. Vilka strategier använder du för att övervinna motstånd mot nya tekniker?

Tema 8: Framtid och utveckling

21. Vilka tekniker tror du kommer ha störst påverkan på datadrivna initiativ framöver, och hur planerar ni för att integrera dem?
22. Hur förbereder ni organisationen för att hantera tekniska förändringar?
 - a. *Kan du beskriva en plan eller ett initiativ som har hjälpt er förbereda er för framtiden?*
23. Kan du ge exempel på hur din roll som IT-chef formar företagets framtida digitala strategi?
24. Vad ser du som de största möjligheterna/konkurrens fördelarna med att bli ett datadrivet företag?
25. Hur ser du på framtiden för datadrivna initiativ i din bransch?

Tema 9: Lärande och förbättring

24. Hur arbetar ni för att kontinuerligt förbättra er tekniska infrastruktur?
 - a. *Kan du ge exempel på en förbättring som hade stor påverkan på organisationen?*
25. Vilka möjligheter ser du för att ytterligare utveckla företagets IT-kapacitet?
 - a. *Kan du beskriva ett initiativ som ni planerar eller nyligen har genomfört?*
26. Vad har du lärt dig från tidigare erfarenheter av att stödja datadrivna initiativ? Har du någon viktig lärdom?

Bilaga 2 - Tematisk kodning

1. Deduktiva och induktiva koder

Deduktiva koder:	Induktiva koder:
Ledarskapets roll i förändring/förändringsledarskap (LF)	Tydlighet och transparens i ledarskap - Ledarskapets roll i att minska motstånd genom att förklara syfte och långsiktiga mål. (TY)
Transformativt ledarskap (TL)	
Förändringsmotstånd (FM)	Medarbetarnas engagemang - viktigt att inkludera och tydligt kommunicera vision och mål och skapa engagemang och motivation (ME)
Konkurrenskraft (KK)	
Begränsade resurser (BR)	Hantering av organisatoriskt motstånd (HOM)
Flexibilitet och anpassningsförmåga (FLEX & ANP)	Anpassningsförmåga i små steg - Strategier för att gradvis introducera förändringar för att minska motstånd. (SMÅ)
Tillgång till data (TD)	
Datakvalitet (DK)	Rädsla för förlust av kontroll eller jobb - Ett återkommande tema om hur medarbetare reagerar på datadrivna förändringar (R)
Utbildning/kunskap hos medarbetare (KM)	
Användning av dataanalysverktyg (ADA)	Misstro mot data och datadrivna lösningar - Skepticism gentemot datadrivna metoder, även när resultaten visar positiva effekter. (M)
Samspel mellan teknik och människa (T&M)	
Externa förändringar (EF)	Emotionell reaktion på förändringar - Exempel på hur medarbetares känslor spelar in i implementeringen av nya initiativ. (EMO)

2. Tematisering av koder

Teman:	Ledarskapsstrategier	Datadriven kultur	Organisatoriska faktorer	Utmaningar & möjligheter
Koder:	TY, ME, SMÅ, HOM, LF, TL	R, M, EMO, (KM), ADA	BR, FLEX & ANP, TD, DK, KM,	EF, KK, ADA, T&M