



CHALMERS



När digital strategi blir praktik inom fastighetsförvaltning

En fallstudie av digitalisering inom fastighetsförvaltning – hur digitala strategier implementeras i en organisation

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

PHILIP KELLERTH
PHU LY

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2026
www.chalmers.se

Examensarbete ACEX17

När digital strategi blir praktik inom fastighetsförvaltning

En fallstudie av digitalisering i fastighetsförvaltning - hur digitala strategier
implementeras i en organisation

*Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och
entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

PHILIP KELLERTH

PHU LY

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för samhällsbyggnad

Examinator: MATHIAS GUSTAFSSON

Handledare: MATHIAS GUSTAFSSON

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2026

När digital strategi blir praktik inom fastighetsförvaltning
En fallstudie av digitalisering i fastighetsförvaltning - hur digitala strategier
implementeras i en organisation

*Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och
entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

PHILIP KELLERTH

PHU LY

© PHILIP KELLERTH/PHU LY 2026

Examensarbete ACEX17

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers Tekniska Högskola 2026

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för samhällsbyggnad

Chalmers Tekniska Högskola

412 96 Göteborg

Telefon +46 31 - 772 1000

Omslag:

Omslagsbilden är skapad i Canva och illustrerar arbetets titel.

Illustrationerna i arbetet är författarnas egna om inget annat anges.

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2026

När digital strategi blir praktik inom fastighetsförvaltning

En fallstudie av digitalisering i fastighetsförvaltning - hur digitala strategier implementeras i en organisation

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

PHILIP KELLERTH

PHU LY

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för samhällsbyggnad

Chalmers Tekniska Högskola

SAMMANFATTNING

Digitalisering har blivit en central del av fastighetsbranschens utveckling och ställer nya krav på organisationers strategiimplementering. Studien undersöker hur strategiska intentioner kring digitalisering tolkas och implementeras inom olika organisatoriska nivåer i ett fastighetsförvaltande företag samt vilka faktorer som påverkar implementeringen. Studien genomfördes som en kvalitativ fallstudie av Jernhusen AB baserad på semistrukturerade intervjuer och en enkätundersökning.

Resultatet visar att digitaliseringsstrategin tolkas relativt likartat inom organisationen, men omsätts olika beroende på organisatorisk nivå. Ledningen beskriver färdplanen som en strategisk riktning, medan mellanchefer översätter strategin till praktiska arbetssätt. På operativ nivå bedöms digitaliseringen främst utifrån hur väl systemen fungerar i det dagliga arbetet. Digital mognad, fungerande system och informationshantering framträder som centrala faktorer för en lyckad implementering.

Slutsatsen visar att implementeringen av digitala strategier inte sker linjärt utan formas genom organisatoriska tolkningar och praktiskt arbete i verksamheten. Studien bidrar därmed med ökad förståelse för hur digital strategiimplementering påverkas av samspelet mellan olika organisatoriska nivåer inom fastighetsförvaltning.

NYCKELORD: Strategisk ledning, digitalisering, strategiimplementering, fastighetsförvaltning

When digital strategy becomes practice in property management

A case study of digitalisation in property management – how digital strategies are implemented within an organization

Bachelor's thesis within the programme Business development and entrepreneurship

PHILIP KELLERTH

PHU LY

Department of architecture and civil engineering

Division of Construction Management and Engineering

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Digitalisation has become a central part of the development of the property management sector and creates new demands on how organisations work with strategy implementation. This study examines how strategic intentions related to digitalisation are interpreted and implemented across different organisational levels within a property management company, as well as the factors influencing the implementation process. The study was conducted as a qualitative case study of Jernhusen AB based on semi-structured interviews and a survey.

The results show that the digitalisation strategy is interpreted relatively similarly throughout the organisation but implemented differently depending on the organisational level. Senior management describes the roadmap as a strategic direction, while middle managers translate the strategy into practical ways of working. At the operational level, digitalisation is primarily evaluated based on how effectively digital systems support everyday work processes. Digital maturity, functional systems and information management emerged as central factors for successful implementation.

The conclusion indicates that the implementation of digital strategies does not occur linearly but is instead shaped through organisational interpretations and practical work practices. The study therefore contributes to an increased understanding of how digital strategy implementation is influenced by the interaction between different organisational levels within property management organisations.

KEYWORDS: Strategic management, digitalization, strategy implementation, property management

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
FÖRORD	VI
BEGREPPSLISTA	VII
1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	3
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	4
2.1 Vad är en organisation?	4
2.2 Strategi och strategiskt arbete	5
2.3 Strategiformulering	5
2.4 Strategiimplementering	6
2.4.1 Strategiimplementering på organisatorisk nivå	6
2.4.2 Strategiimplementering på individuell nivå.....	7
2.5 Avsiktliga och framväxande strategier	8
2.6 Digitalisering som strategiskt verktyg.....	9
2.6.1 Digital transformation.....	10
3. EMPIRISK KONTEXT OCH ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	12
3.1 Jernhusens bakgrund	12
3.2 Organisatorisk struktur	12
3.3 Jernhusens digitaliseringsinitiativ	13
3.4 Jernhusens färdplan för digitalisering	14
3.4.1 Effektiv byggprocess med hänsyn till förvaltning.....	14
3.4.2 Affärsmässig fastighetsförvaltning	15
3.4.3 Digitalt mogen organisation	15
3.4.4 Datadrivet beslutsfattande	15
3.4.5 Konnektivitet	16
4. METOD	17
4.1 Fallstudie	17

4.2 Undersökningsstrategi	18
4.3 Urval av respondenter	18
4.4 Genomförandet av intervjuer	19
4.5 Genomförandet av enkätundersökning	19
4.6 Kvalitetssäkring	20
4.6.1 Studiens trovärdighet	20
4.6.2 Studiens pålitlighet	20
4.6.3 Överförbarhet	21
4.6.4 Bekräftelsebarhet	21
4.7 Användning av Artificiell intelligens	21
5. RESULTAT	22
5.1 Intervjuresultat	22
5.1.1 Ledningsnivå	22
5.1.2 Mellanchefsnivå	25
5.1.3 Operativ nivå	28
5.2 Enkätresultat	31
6. DISKUSSION	37
6.1 När strategisk riktning möter operativ tolkningsfrihet	37
6.2 Digital mognad som villkor för en lyckad implementering	39
6.3 Användbarhet i vardagen som mått på digitaliseringens genomslag	40
6.4 Informationsöverflöd som implementeringshinder	41
7. SLUTSATS	43
7.1 Förslag på vidare forskning	44
BILAGOR	47

FÖRORD

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts som ett avslutande moment av kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet har genomförts av Philip Kellerth och Phu Ly i samarbete med Jernhusen AB under vårterminen 2026.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Jernhusen AB för möjligheten att utföra denna studie och särskilt till vår externa handledare och kontaktperson Per Forsling för engagemanget och värdefulla insikter under arbetets gång. Ett stort tack till alla medarbetare inom Jernhusen AB som tog sin tid att medverka i intervjuer och enkäten.

Ett stort tack riktas även till vår handledare och examinator, Mathias Gustafsson, som har tillfört värdefull vägledning och stöd under arbetets gång.

Avslutningsvis vill vi tacka arbetets opponenter Melker Suh Stenberg och Ellinor Galfi Nyström för deras konstruktiva återkoppling.

Utan er hade detta arbete inte varit möjligt.

Göteborg, juni 2026

Philip Kellerth & Phu Ly

BEGREPPSLISTA

Strategiska intentioner: Övergripande mål och riktningar som en organisation avser att uppnå genom strategiskt arbete.

Strategiimplementering: Processen där strategiska mål och intentioner omsätts till praktiska handlingar och arbetssätt inom organisationen.

Digital transformation: En organisatorisk förändringsprocess där digital teknik förändrar verksamhetens arbetssätt och värdeskapande.

Ledningsnivå: Omfattar ledningsgruppen i den organisatoriska strukturen.

Mellanchefsnivå: Omfattar chefer för organisationens olika verksamheter, exempelvis avdelnings- eller funktionschefer.

Operativ nivå: Omfattar medarbetare som arbetar nära den dagliga verksamheten och det praktiska genomförandet av organisationens arbete, exempelvis förvaltare, teknisk specialist och projektledare.

Digitalisering: Användningen av digital teknik för att utveckla och effektivisera verksamheter. Begreppet omfattar både införandet av digitala lösningar och de förändringar i arbetssätt som följer av att verksamheter blir mer digitalt baserade.

Black box: Ett begrepp som används för att beskriva processer där ingångar och utfall är kända, men där de interna mekanismerna och hur processen faktiskt genomförs är otydliga eller otillräckligt studerade. Inom strategiimplementering syftar begreppet på osäkerheten kring hur strategier omsätts i praktiken inom organisationer.

Smarta fastigheter: Byggnader som använder digital teknik för att övervaka, analysera och styra olika funktioner i fastigheten automatiskt eller datadrivet.

Disruptiva teknologier: Disruptiva teknologier är innovationer som utmanar och gradvis ersätter befintliga teknologier eller arbetsmetoder, vilket kan förändra hur en industri fungerar och öppnar nya möjligheter för affärsutveckling.

Digital mognad: Förmågan hos individer eller organisationer att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Det handlar om vilken typ av teknik som används och hur väl organisationen anpassar sig i form av kultur, arbetssätt, affärsmodeller och struktur.

Client Relationship Management (CRM): Ett digitalt system för att samla och organisera information om kunder som stöd för långsiktig hantering av kundrelationer.

Power BI: Ett digitalt analys- och visualiseringsverktyg som kan samla in och hantera stora datamängder för att omvandla det till interaktiva och lättlästa rapporter. Verktöget används främst för att fatta datadrivna beslut och följa upp organisationers mål.

1. INLEDNING

En utmaning i organisationer med flera organisatoriska nivåer är hur strategiska intentioner och mål ska omsättas i praktiken. Forskning har visat att strategier sällan implementeras exakt enligt plan, utan riskerar att förändras, försvagas eller anta nya former när de förmedlas från ledningsnivå till operativ verksamhet, där både avsiktliga och nya framväxande strategier kan förekomma (Mintzberg & Waters, 1985).

Ett av de verktyg som kan användas för att uppnå uppsatta strategiska mål är att digitalisera sin verksamhet. Digitalisering har under de senaste decennierna blivit ett allt viktigare strategiskt verktyg inom fastighetsbranschen, där ökade kriterier på effektivitet, hållbarhet och långsiktigt värdeskapande ställer nya krav på organisationers arbetssätt (Vial, 2019). Många fastighetsföretag har därför formulerat strategier för digital utveckling, men studier påvisar att det ofta är genomförandet snarare än formuleringen som utgör den största utmaningen (Kaplan & Norton, 2001).

Trots omfattande satsningar på digitalisering finns det ett behov av att fördjupa förståelsen för hur strategiska intentioner tolkas och omsätts inom olika organisatoriska nivåer inom fastighetsförvaltande organisationer. Denna studie undersöker därmed hur digitala strategiska beslut och initiativ implementeras i praktiken samt vilka faktorer och utmaningar som påverkar denna process.

1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen befinner sig i en period av omfattande förändring, där tekniska, ekonomiska och sociala faktorer i allt större utsträckning påverkar hur våra städer utformas (Fastighetsägarna, 2025). Detta påverkar även branschen i Sverige, som tillsammans med inhemska faktorer såsom konjunkturförändringar, ränteläge, hållbarhetskrav och tillgång till finansiering ställer höga krav på ett effektivt ledningsarbete (Riksbank, 2017).

Inom organisationer fattas strategiska beslut oftast på ledningsnivå, medan implementeringen sker på operativ nivå, vilket skapar särskilda utmaningar kopplat till ett framgångsrikt genomförande (Johnson m.fl., 2011). En bristande samordning mellan de olika nivåerna riskerar att försvåra genomförandet av strategiska initiativ, och kräver därför fullt engagemang

från alla i organisationen, särskilt i en bransch som präglas av långsiktiga investeringar (Kaplan & Norton, 2001).

Studien genomförs tillsammans med Jernhusen AB som är ett statligt ägt fastighetsbolag som äger, förvaltar och utvecklar järnvägsnära fastigheter i hela Sverige (Jernhusen AB, u.å.–b). Företaget har under de senaste åren utvecklat en färdplan för att digitalisera verksamheten, vilket uppdaterades 2025. Syftet med färdplanen är att skapa riktning och mål i digitaliseringsarbetet och etablera ett gemensamt språk kring digitalisering. Digitaliseringen utgör ett centralt initiativ för att nå verksamhetens strategiska mål och kan samtidigt fungera som ett stödjande verktyg (Jernhusen AB, u.å.–a). Digitaliseringen gör det möjligt att genomföra uppföljning och utvärdering av strategiska initiativ, vilket i sin tur skapar förutsättningar för lärande samt ett långsiktigt värdeskapande (Forsling, 2024).

1.2 Problemformulering

Ett återkommande problem i organisationers strategiarbete är bristande intern kommunikation kring de strategiska intentionerna. När strategier och visioner inte förmedlas på ett tydligt sätt riskerar medarbetare att sakna förståelse för organisationens övergripande mål och prioriteringar. Ljungberg & Larsson (2001) framhåller att detta kommunikationsgap försvårar möjligheten att agera i linje med strategin. Även i de fall där strategier och visioner faktiskt finns formulerade, menar författarna att de ofta är otillräckligt konkretiserade eller svagt utvecklade, vilket försvårar implementeringen i den dagliga verksamheten. Givet detta saknas kunskap kring hur strategiska initiativ kopplade till digitalisering tolkas och implementeras mellan olika organisatoriska nivåer inom en fastighetsförvaltande organisation. Det finns därmed ett behov av att undersöka vilka utmaningar och möjligheter som påverkar strategisk implementering i denna kontext.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att analysera hur strategiska intentioner kring digitalisering implementeras inom ett fastighetsförvaltande företag, med fokus på samspelet mellan de olika organisatoriska nivåerna. Vidare syftar studien till att belysa vilka organisatoriska förutsättningar och utmaningar som påverkar ett framgångsrikt eller misslyckat genomförande av strategiska initiativ.

1.4 Frågeställning

- *Hur tolkas och implementeras strategiska intentioner kring digitalisering inom olika organisatoriska nivåer i ett fastighetsförvaltande företag?*
- *Vilka faktorer underlättar eller hindrar en lyckad implementering av digitala strategier?*

1.5 Avgränsning

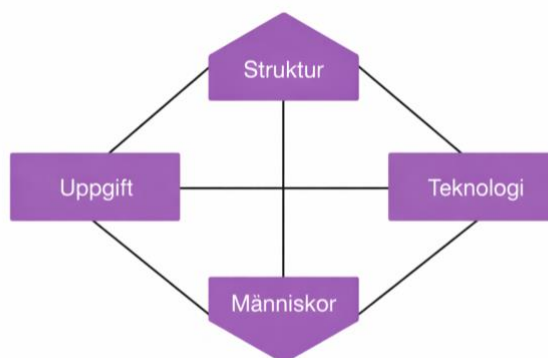
Studien avgränsas till ett fastighetsförvaltande företag med cirka 200 anställda som bedriver verksamhet i Västra Götaland och i Sverige. Fokus ligger på tre organisatoriska nivåer: ledning, mellanchefer och operativ personal. Utifrån samarbetet med Jernhusen AB har studien tilldelats ett specifikt fall som rör företagets digitaliseringsinitiativ. Arbetet avgränsas till att analysera detta initiativ och dess innehåll, samt hur det relaterar till strategiskt ledningsarbete inom organisationen.

2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

2.1 Vad är en organisation?

Ordet *organisation* kan ha flera betydelser i olika sammanhang. Grupp, umgänge eller organisation är alla benämningar på social samverkan mellan människor, men begreppen skiljer sig åt när det kommer till struktur och formalisering. Grupper uppstår ofta spontant när människor möts och interagerar, exempelvis inom vänskapskretsar eller tillfälliga samarbeten och kännetecknas av mer informella relationer (Lindkvist m.fl., 2014). Organisationer bygger på medvetet utformade strukturer där ansvar, roller och arbetsuppgifter är tydligt definierade, vilket skapar hierarkiska strukturer. En annan central skillnad är att organisationer präglas i en högre grad av formalisering, vilket innebär att interaktion och samarbete regleras genom skrivna regler, instruktioner, planer och juridiska avtal. Att vara en del av en organisation medför andra förutsättningar och konsekvenser än att delta i grupp, där relationerna sällan är kontraktsbundna eller formellt reglerade.

En organisation kan också förstås som ett system där flera bitar samverkar. Enligt Harold J. Leavitt (1962) består organisationer av fyra centrala komponenter som påverkar varandra. Dessa är *människor*, *uppgifter*, *struktur* samt *teknik*. Delarna är ömsesidigt beroende, vilket innebär att förändringar i organisationen inom en del kan få konsekvenser för övriga delar. Leavitt illustrerar detta i sin diamant, som belyser samspelet mellan dessa delar i en organisation (se Figur 1).



Figur 1. Leavitts diamantmodell (egen bearbetning baserad på Leavitt, 1962).

2.2 Strategi och strategiskt arbete

Strategi utgör idag en central del av styrningen i de flesta organisationer, både inom privat och offentlig sektor, även om graden av formaliserad strategi kan variera. I många fall finns strategiska ambitioner formulerade på en övergripande nivå, men Ljungberg & Larsson (2001) menar att dessa inte alltid bryts ner i konkreta operativa mål och handlingsplaner som är anpassade till organisationens olika hierarkiska nivåer. Vidare menar de att när en strategi blir för abstrakt eller övergripande så riskerar den att bli svår att omsätta i praktiskt handlande. Avsaknaden av tydliga kopplingar mellan strategiska mål och det dagliga arbetet kan i sin tur försvåra samordningen av organisationens resurser och aktiviteter, vilket minskar förutsättningarna för ett arbete i linje med den utvalda strategiska riktningen. Det gör att det blir nästan omöjligt att följa den gemensamma strategin för att uppnå de uppsatta målen.

Peter Palm (2013) beskriver strategi i fastighetsförvaltande organisationer som ett arbete med att skapa en anpassning mellan företagets interna organisation och den externa omgivningen. Strategiska beslut kommer därmed att uttrycka sig genom faktorer som hur ansvarsfördelning, arbetsuppgifter och funktioner organiseras inom förvaltningsbranschen. Vidare menar Palm att det inte finns en entydigt optimal organisationslösning för alla, utan att olika strategiska vägval kan vara framgångsrikt så länge de bidrar till en fungerande samordning.

2.3 Strategiformulering

Strategiformulering är processen där organisationens mål och visioner tydliggörs, och vid behov revideras (Mitchell, 2009). Fasen handlar om att definiera och motivera dessa revideringar genom strategier som ska användas för att nå målen. Enligt Rex Mitchell (2009) sker strategiformulering på tre olika nivåer eller aspekter: *Företagsnivå*, *affärnivå* och *funktionsnivå*. Samtliga tre nivåer måste hanteras under strategiformuleringsfasen där syftet är att rekommendationerna på de tre nivåer inte får motsäga varandra, att de ska hänga ihop och stödja varandra samt att de tillsammans ska bilda en sammanhängande hierarki av strategier.

Strategiformulering på företagsnivå handlar om att fastställa organisationens övergripande inriktning och hur företaget som helhet ska skapa värde över tid. På denna nivå ligger fokuset på vilka verksamheter företaget ska vara verksam inom, hur resurser ska fördelas mellan dessa, samt vilken tillväxtambition som är lämplig utifrån organisationens situation.

Den andra aspekten, strategiformulering på affärsnivå, behandlar hur organisationen ska konkurrera framgångsrikt inom varje affärsområde där den är verksam. Här handlar det om att skapa en tydlig konkurrensfördel genom att välja hur företaget ska positionera sig på marknaden, exempelvis genom låga kostnader, differentiering eller genom att rikta sig mot en särskild kundgrupp.

Den tredje och sista aspekten, strategiformulering på funktionsnivå, handlar om hur varje avdelning eller funktion inom organisationen gör sin del för att strategin ska fungera i praktiken. Det är här varje funktion planerar sina aktiviteter för att stötta företagets övergripande mål, göra jobbet effektivt och skapa värde.

2.4 Strategiimplementering

Strategiimplementering är en process som handlar om att förvandla strategiska mål till konkreta åtgärder för att uppnå det önskade resultatet. Många faktorer påverkar hur väl en strategi fungerar när den ska implementeras. Det handlar om kommunikation, ansvarsfördelning, organisatorisk struktur, erfarenhet, resurstillgång och kulturella normer (Holm m.fl., 2025). Allt detta gör implementeringsfasen både komplex och riskfylld. På grund av dess komplexitet betraktas strategiimplementeringen ofta som en "black box", där osäkerhet och variation i genomförandet kan påverka det slutgiltiga resultatet (Tawse & Tabesh, 2021).

2.4.1 Strategiimplementering på organisatorisk nivå

Utöver de interna organisatoriska aspekterna påverkas strategiimplementering också starkt av kontextuella faktorer som formar hur strategier omsätts i praktiken. Holm m.fl. (2025) identifierar fyra centrala kontextuella faktorer: nya arbetssätt, mångfald i arbetsstyrkan, öppenhet i strategin och teknologiska förändringar. Nya arbetssätt kräver flexibilitet och anpassningsförmåga i ledning och medarbetare, medan mångfald i arbetsstyrkan kan påverka ledarskapsstilar och kommunikationsstrategier. Öppenhet i strategin innebär att involvera flera aktörer i processen för att skapa engagemang och bättre förankring, och teknologiska förändringar erbjuder både möjligheter och utmaningar när det gäller att analysera, övervaka och implementera strategiska initiativ.

Framgångsrik strategiimplementering förutsätter att organisationen kan kombinera dessa kontextuella faktorer med de grundläggande organisatoriska aspekterna. När dessa element

samverkar kan strategin inte bara omsättas i konkreta åtgärder, utan också anpassas kontinuerligt för att möta föränderliga interna och externa förhållanden, vilket ökar chansen för ett framgångsrikt genomförande (Holm m.fl., 2025).

I implementeringsprocessen kan även Kotters åttastegsmodell tillämpas som ett strukturerat ramverk för att vägleda organisationer genom större förändringsprocesser och underlätta transformation (KotterInc, u.å.). Modellen publicerades 1996 av John Kotter, grundare till Kotter Inc, och är utformad för att hjälpa ledare att driva organisatorisk transformation. Modellen bygger på åtta steg som en ledare ska följa i tur och ordning: (steg ett) att skapa en känsla av brådska, (steg två) att etablera ett styrande team, (steg tre) utveckla en tydlig vision, (steg fyra) kommunicera förändringsvisionen, (steg fem) möjliggöra för medarbetare att agera, (steg sex) skapa snabba vinster, (steg sju) upprätthålla framgångarna och skapa mer förändring, (steg åtta) förankra nya arbetssätt i kulturen. Dessa steg är vitala för att en framgångsrik strategiimplementering ska ske på organisatorisk nivå.

Medan Kotters åttastegsmodell är ett strukturerat ramverk som beskriver hur förändringsarbete bör genomföras i en linjär process, visar forskning att strategiimplementering i praktiken sällan följer en sådan linjär struktur. Detta kan förstås i relation till perspektivet om strategiimplementering som "black box", där fokus ligger på hur strategiska intentioner omformas när de passerar genom organisationens olika nivåer (Tawse & Tabesh, 2021). Detta perspektiv förklarar hur förändring faktiskt utvecklas i praktiken och tillsammans med Kotters modellen belyser de skillnaden mellan planerad och framväxande förändring.

2.4.2 Strategiimplementering på individuell nivå

För att en ny strategi ska kunna bli framgångsrik inom en organisation så krävs det att strategiimplementeringen inte enbart sker på en organisatorisk nivå, utan även på den individuella nivån. Individuellt motstånd kan få direkta konsekvenser för strategiimplementeringens genomslag, då även välformulerade strategier riskerar att stanna på planeringsnivå om medarbetare inte förändrar sitt beteende i praktiken. Det finns en variation för hur människor reagerar på förändringar, där vissa oroar sig mer och är motståndare, medan andra ser förändringar som en möjlighet och ger stimulans (Bruzelius & Skärvad, 2017). Många medarbetare vill betraktas som effektiva och vill veta noggrant vad som förväntas av

dem, och när en förändring eller en ny strategiimplementering sker så rubbas detta vilket kan leda till förändringsstress, otrygghet och förlorad kontroll.

För att motverka dessa mänskliga motståndskrafter kan ADKAR-modellen användas som ett verktyg för att stödja individer genom förändringsprocessen. Modellen utvecklades 2001 av Jeff Hiatt, grundare av forskningsorganisationen Prosci, och bygger på antagandet att organisatorisk förändring endast är möjlig när individer förändrar sitt beteende (Prosci, u.å.). Mot bakgrund av det motstånd som ofta uppstår vid förändringsarbete riktar ADKAR-modellen fokus på individens förändringsresa genom att identifiera fem centrala förutsättningar som behöver uppfyllas för att organisatorisk förändring ska kunna bli verklighet. Dessa faser är medvetenhet (Awareness) om behovet av förändring, vilja (Desire) att delta och stödja förändringen, kunskap (Knowledge) om hur förändringen ska genomföras, förmåga (Ability) att omsätta förändringen i praktiken samt förstärkning (Reinforcement) för att säkerställa att förändringen bibehålls över tid (Strenitzerova, 2004). Genom att identifiera vilken av dessa komponenter som brister så kan organisationer rikta insatserna mer precist, i stället för att behandla förändringsmotståndet som ett mer generellt problem.

2.5 Avsiktliga och framväxande strategier

Det finns två utmärkande typer av strategier som formas under en organisations strategiprocess. Mintzberg och Waters (1985) beskriver strategi som antingen *avsiktlig* eller *framväxande*, beroende på hur väl organisationens ursprungliga intentioner överensstämmer med de handlingar som faktiskt genomförs. Författarna menar att strategi inte enbart bör ses som formella planer, utan även som mönster i organisationens agerande över tid. När de avsedda strategierna realiseras enligt plan kan strategin betraktas som avsiktlig, medan framväxande strategier uppstår när ett sammanhängande handlingsmönster kan identifieras trots att det inte funnits någon tydlig planering.

Mintzberg & Waters (1985) menar att det ställs tre krav för att en strategi ska anses som avsiktlig. För det första måste det ha funnits tydliga intentioner inom organisationen innan strategin började realiseras. Det andra är att dessa intentioner behöver ha varit gemensamma och accepterade av organisationens centrala aktörer, eftersom strategiskt handlande bygger på det kollektiva agerandet. Slutligen krävs det att intentionerna har genomförts exakt så som det

var planerat, utan påverkan från externa faktorer. Enligt Mintzberg och Waters (1985) gör dessa tre krav att helt avsiktliga strategier är ovanliga i praktiken (se Figur två).



Figur 2. Mintzberg och Waters modell om avsiktig och framväxande strategi (Egen bearbetning baserad på Mintzberg och Waters, 1985).

Mintzberg och Waters (1985) hävdar dock att dessa former inte ska betraktas som motsatser, utan som ytterpunkter på ett spektrum där de flesta organisationers strategier i praktiken innehåller inslag av båda. Vidare beskriver de att strategier som aldrig genomförs på grund av interna hinder eller externa utmaningar benämns som icke realiserade strategier, vilket visar att det finns en skillnad mellan vad en organisation avser att göra och vad som kan ske i praktiken.

2.6 Digitalisering som strategiskt verktyg

Under de senaste tio åren har den tekniska utvecklingen varit omfattande och markant, där innovationer inom digitalisering, automatisering och datadrivna lösningar har omformat samhällsstrukturer (Westerman m.fl., 2014). Utvecklingen pågår än idag och dagens samhälle befinner sig i det så kallade "andra maskinåldern", vilket syftar till utvecklingen av AI och digital teknik. För att kunna leva i branschen måste därför företag kunna anpassa sig och utvecklas i den nya tidsåldern genom digitalisering.

Övergången från traditionella till smarta fastigheter förutsätter en ökad integrering av digitala och disruptiva teknologier inom fastighetssektorn (Ullah m.fl., 2018). I sin studie fokuserar Ullah m.fl. (2018) särskilt på nio disruptiva teknologier som bedöms vara centrala för denna utveckling. Dessa teknologier benämns i studien som "Big9" och omfattar: drönare, Internet of Things (IoT), molntjänster, Software as Service (SaaS), big data, 3D-skanning, bärbar teknik, virtuell verklighet samt artificiell intelligens (AI) och robotik.

Trots att många av dessa disruptiva teknologier är benämnda, är inte alla relevanta för denna fallstudie. Några få relevanta disruptiva teknologier är *big data*, *3D-skanning* och *AI*. *Big data-analyser* är särskilt relevanta eftersom de kan erbjuda insikter om områden och lokala förhållanden, såsom brottnivåer, resmönster och försäljningsfrekvens. Denna datadrivna information kan sedan tillhandahållas fastighetsägaren, vilket kan bidra till mer välgrundade beslutsprocesser. Vidare används *AI* för att utföra komplexa och intelligenta uppgifter med minimal mänsklig inblandning och har snabbt blivit en användbar teknologi inom fastighetsbranschen. Denna typ av system kan analysera stora datamängder för att matcha kunder med relevanta fastigheter, optimera marknadsföring och stödja beslutsfattande, vilket minskar risken för felbeslut och förbättrar kundupplevelsen (Ullah m.fl., 2018).

2.6.1 Digital transformation

Digitaliseringen kräver ett ledarskap som genererar det maximala värdet av sina digitala satsningar (Westerman m.fl., 2014). Westerman benämner det som ”digitala mästare”. Digitala mästare investerar inte enbart i digitala möjligheter, utan även i hur de leder förändringen. Digitala mästare kan delas upp i två centrala dimensioner: digitala förmågor och ledarskapsförmågor. Digitala förmågor handlar om ledarens förmåga att förstå och nyttja de möjligheter som digitaliseringen innebär, medan ledarskapsförmågor utgör ledarens förmåga att leda organisationen genom digitaliseringen. Däremot är ingen enskild dimension tillräcklig på egen hand. Respektive del är associerade med olika typer av ekonomiska resultat, och vardera medför endast partiella fördelar. Tillsammans skapar dessa två dimensioner en tydlig fördel för digitala mästare gentemot sina konkurrenter. Men för att detta ska ske menar Westerman m.fl. (2014) att det först måste börja på toppen av företaget:

“Our research shows that successful digital transformation starts at the top of the company.

Only the senior-most executives can create a compelling vision of the future and communicate it throughout the organization. Then people in the middle and lower levels can make the vision a reality. Managers can redesign processes, workers can start to work differently, and everyone can identify new ways to meet the vision. This kind of change doesn't happen through simple mandate. It must be led”.

Westerman m.fl. (2014, s. 100)

Som ledare måste företagsledningen tidigt uppmärksamma tre områden: skapa kännedom, definiera nuläget och etablera en gemensam vision. Att skapa kännedom bygger på högsta ledningens förståelse för de potentiella hot och möjligheter från digitala tekniker och behovet av omställning. Därefter definieras organisationens nuläge genom att identifiera företagets digitala kompetenser samt strategiska tillgångar som kommer att stärka företagets position. Slutligen visualiseras detta i syfte att möjliggöra en gemensam vision inom ledningsgruppen för företagets digitala framtid (Westerman m.fl., 2014).

En misslyckad digital transformation kan ofta bero på bristande ledarskap, otydlig vision och en svag förankring inom organisationen. Om ledningen inte engagerar sig tillräckligt skapas osäkerhet och motstånd bland medarbetarna, medan en oklar vision gör det svårt för organisationens medlemmar att förstå syftet och målen med transformationen, och detta skapar vidare en uppdelning i insatser och prioriteringar. Utan en tydlig förankring riskerar även strategin att inte nå ut till alla inom organisationen, vilket försvårar strategiimplementeringen. Dessa faktorer behöver samverka och är starkt sammankopplade. Utan ett starkt ledarskap kan varken visionen bli tydlig eller förankringen effektiv, och utan en klar vision är det svårt för ledningen att motivera och styra organisationen mot digital framgång (Oludapo m.fl., 2024).

3. EMPIRISK KONTEXT OCH ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

3.1 Jernhusens bakgrund

Fastighetsbolaget Jernhusen AB bildades 2001 och ägs av den svenska staten med syfte att äga, utveckla och förvalta fastigheter med koppling till järnvägsinfrastruktur såsom stationer och depåer. Jernhusen har cirka 200 anställda och ett fastighetsvärde på cirka 28,3 miljarder SEK (Jernhusen, 2026), vilket gör bolaget till en av Sveriges mest centrala aktörer inom fastigheter kopplade till järnvägsinfrastruktur. Som ett statligt ägt bolag kombinerar Jernhusen affärsmässiga mål med samhällsuppdrag, vilket innebär att verksamheten ska generera avkastning och samtidigt bidra till ett hållbart transportsystem. Jernhusens fastighetsbestånd består främst av 35 stationer, med i genomsnitt cirka 500 000 besökare per dag, samt 14 underhållsdepåer runt om i Sverige. Förvaltningen av dessa verksamheter gör att bolaget verkar i gränslandet mellan fastighetsförvaltning och transportinfrastruktur (Jernhusen AB, u.å.–b).

3.2 Organisatorisk struktur

Jernhusen är organiserat kring ett antal affärsområden. Per Forsling, chef för hållbarhet, digitalisering och säkerhet på Jernhusen, beskriver att på en övergripande nivå leds organisationen av VD Biljana Pehrsson sedan två år tillbaka. Bland de centrala funktionerna finns bland annat ekonomi, HR, marknad, kommunikation, hållbarhet och digitalisering samt en säkerhetsenhet som samlar flera verksamhetsstödande funktioner (Forsling, personlig kommunikation, 27 februari 2026).

Forsling beskriver vidare att den operativa verksamheten bedrivs främst genom tre affärsområden vilket är *stationer, depåer och kombiterminaler* samt *projektutveckling*. Affärsområdet Stationer ansvarar för förvaltningen av Jernhusens stationsfastigheter och är geografiskt uppdelad i regionerna nord, syd och väst. Organisationen består av tjänstemannaroller, medan drift- och fastighetsskötsel upphandlas externt. Depåer och kombiterminaler hanterar anläggningar kopplade till järnvägslogistik och underhåll och är på ett liknande sätt organiserat regionalt. Projektutveckling ansvarar i sin tur för nybyggnation och större ombyggnadsprojekt inom fastighetsbeståndet. Där återfinns organisationer kopplade till större utvecklingsprojekt, exempelvis utvecklingen kring centralstationen i Stockholm och Göteborg.

Parallellt med affärsområdena menar Forsling att det finns fler koncerngemensamma funktioner som stödjer verksamheten. Inom enheten för hållbarhet, digitalisering och säkerhet ingår tekniska specialister, verksamhetsutveckling och IT, inköp och hållbarhetsarbete. Dessa stödjer affärsområdena i frågor som rör bland annat digital utveckling och tekniska riktlinjer.

3.3 Jernhusens digitaliseringsinitiativ

Digitaliseringsarbetet vid Jernhusen tog sin utgångspunkt i ett internt behov av att strukturera bolagets IT-miljö. Kerstin Gillsbro, VD vid Jernhusen mellan 2011 och 2024, beskriver att hon identifierade att organisationen präglades av ett stort antal parallella system, en otydlig licenshantering samt en bristande överblick över kostnader (K. Gillsbro, personlig kommunikation, 20 februari 2026). Initiativet började som ett omfattande “städarbete”, med syfte att skapa ordning och att säkerställa att verksamhetskritiska system fungerade driftsäkert och ändamålsenligt. Genom att en mer strukturerad systemmiljö etablerades och att fastighetsbestånden digitalt kartlades skapades en plattform för fortsatt digital utveckling av Jernhusen.

Utöver behovet att skapa ordning i IT-miljön fanns det en ambition att stärka den operativa förvaltningsverksamheten för att få ökad kontroll och driftsäkerhet. Enligt Gillsbro handlade digitaliseringsarbetet inte enbart om teknisk samordning, utan om att möjliggöra en mer effektiv och tillförlitlig förvaltningsprocess i en verksamhet med en hög geografisk spridning och verksamhetskritiska funktioner.

Det initiala digitaliseringsarbetet omfattade flera strukturella och tekniska förändringar inom organisationen. Enligt Gillsbro inleddes arbetet med en genomgång och rensning av befintliga system, där målet var att identifiera vilka system som kunde avvecklas och vilka som behövde ersättas. Detta resulterade i att flera förvaltningssystem ersattes av ett gemensamt systemstöd, Facilitate, vilket infördes efter en kravprocess där operativ personal involverades i både utvärdering och val av leverantör. Parallellt genomfördes en digital scanning av samtliga fastigheter, vilket möjliggjorde att information kunde tillhandahållas oberoende av geografisk plats. I samband med systeminförandet organiserades stöd i form av utbildningstillfällen och intern support för att underlätta övergången till nya arbetsätt.

När de grundläggande systemen hade samordnats och fastigheterna digitaliserats så riktade fokus med nästa steg i den digitala utvecklingen. Gillsbro menar att nästa steg handlade om att gå från struktur och ordning till att arbeta mer strategiskt med digitalisering, vilket formaliserades genom framtagandet av en digitaliseringsfärdplan 2023 (K. Gillsbro, personlig kommunikation, 20 februari 2026).

3.4 Jernhusens färdplan för digitalisering

Markus Lund, chef för IT avdelningen på Jernhusen, beskriver att det initierade digitaliseringsarbetet som utfördes av Kerstin Gillsbro formaliserades under år 2023 i form av en färdplan, där Per Forsling tog hjälp av det internationella managementkonsultföretaget Arthur D. Little, för att ta fram det första utkastet av färdplanen (M. Lund, personlig kommunikation, 03 februari 2026). Detta i syfte att tydliggöra det pågående digitaliseringsarbetet, inkludera flera delar av verksamheten och skapa förutsättningar för kloka prioriteringar. Lund menar att färdplanen har sedan dess uppdaterats i form av en version 2 under år 2025, där revideringarna innebar inga genomgripande förändringar, utan snarare en breddning och förtydligande av tidigare målområden.

Vidare har färdplanen som intention att på bolagsövergripande nivå (Jernhusen AB, u.å.–a):

- Skapa riktning och mål i digitaliseringsarbetet.
- Etablera gemensamt språk kring digitalisering.
- Underlätta prioritering av projektförslag med koppling till digitaliseringsarbetet.

Avsikterna speglas i de olika målområden som Jernhusen identifierat, med avsikten att styra organisationens resurser i riktningen där de är mest väsentliga och ger störst effekt. Färdplanens målområden omfattar: (1) effektiv byggprocess med hänsyn till förvaltning, (2) affärsmässig fastighetsförvaltning, (3) digitalt mogen organisation, (4) datadrivet beslutsfattande och (5) konnektivitet (Jernhusen AB, u.å.–a).

3.4.1 Effektiv byggprocess med hänsyn till förvaltning

Jernhusens första målområde, *effektiv byggprocess med hänsyn till förvaltning*, syftar till att stärka integrationen mellan byggprocesser och förvaltningsarbete genom förbättrade digitala informationsflöden och strukturerade överlämningar mellan projekt och förvaltning. Arbetet

fokuserar på att säkerställa kvalitetssäkrat informationsutbyte, stabila överlämningsprocesser och tydlig kravställning kring byggnadsinformation, vilket kan bidra till att minska betydande ekonomiska kostnader. Målområdet omfattar både nyproduktion av byggnader (ny BTA) och åtgärder i befintliga byggnader (befintlig BTA), där den information som genereras i projekten ska kunna nyttjas effektivt i den efterföljande förvaltningen (Jernhusen AB, u.å.–a).

3.4.2 Affärsmässig fastighetsförvaltning

Jernhusens andra målområde, *affärsmässig fastighetsförvaltning*, handlar om att utveckla förvaltningen genom ökad användning av digital information och datadrivna arbetssätt. Målet är att skapa bättre förutsättningar för platsoberoende och en mer effektiv förvaltning av fastighetsportföljen, som är geografiskt spridd över hela Sverige. Jernhusen menar att affärsmässig fastighetsförvaltning innefattar utveckling av digitala tvillingar av byggnader, ökad användning av sensordata samt att systemen är integrerade som möjliggör uppföljning av fastigheternas drift i realtid. Genom att samla in och analysera data från fastigheter och verksamhetssystem så blir fastighetsförvaltningen proaktiv och bidrar till både ett effektivare arbetssätt och ett ökat värde i fastighetsbeståndet (Jernhusen AB, u.å.–a).

3.4.3 Digitalt mogen organisation

Målområdet *digitalt mogen organisation*, är Jernhusens arbete med att anpassa och utveckla digitala verktyg och förbättra befintlig arbetssätt i takt med ny teknik. Arbetet fokuserar på att varje medarbetare individuellt ska ta ansvar för att utveckla sin kompetens inom digitalisering. Utöver detta ska även organisationen stötta och uppmuntra individuell nyfikenhet kring användandet av digitaliseringens system och verktyg. Syftet är att organisationen ska kunna maximera nyttan av digitalisering, genom att både tillhandahålla digitala verktyg som stöder ett effektivt arbetssätt och säkerställa att medarbetarna använder dem på ett sätt som genererar positiva effekter i arbetet (Jernhusen AB, u.å.–a).

3.4.4 Datadrivet beslutsfattande

Jernhusens mest digitalt relaterade målområde fokuserar på att använda data för att fatta välgrundade beslut. Insamling av data möjliggörs genom teknologier som IoT (Internet of Things), sensorer och externa system, vilket förser Jernhusen med både aktuell och historisk data som organisationen kan använda som beslutsunderlag. Dessa data avser främst resenärs- och besöksflöden, fordons- och tågflöden, rörelsemönster, kontorsfastigheternas nyttjande

samt en datadriven analys av hållbarhetsstyrning. För att detta ska vara möjligt krävs dock att Jernhusen besitter teknisk förmåga, intern kompetens samt ändamålsenliga verktyg för att effektivt samla in, strukturera och kvalitetssäkra data (Jernhusen AB, u.å.–a).

3.4.5 Konnektivitet

Konnektivitet handlar om att säkerställa att det finns en stabil och fungerande kommunikationsinfrastruktur som möjliggör digitalisering inom Jernhusen. Det innebär att fastigheter, system, sensorer och användare är uppkopplade och kan utbyta information i realtid. En viktig del av detta är att infrastrukturen är tillräckligt robust och har kapacitet att hantera stora mängder data, där Jernhusen menar att systemen ska fortsätta att fungera även om något skulle sluta fungera. Det skapar förutsättningar för att övervaka fastigheter och drift utan avbrott. Detta målområde lyfter även att medarbetare ska ha tillgång till digitala verktyg och system oavsett var de befinner sig. Det möjliggör enligt Jernhusen ett mer flexibelt arbetssätt och en mer effektiv användning av digitala lösningar i det dagliga arbetet (Jernhusen AB, u.å.–a).

4. METOD

Detta kapitel redogör för hur studien har genomförts och vilka metodval som gjorts i forskningsprocessen. Kapitlet beskriver studiens forskningsdesign, datainsamlingsmetoder, urval av respondenter samt hur intervjuer och enkätdata har analyserats. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitetssäkring samt hur artificiell intelligens har använts.

4.1 Fallstudie

En fallstudie är en forskningsstrategi som fokuserar på en djupgående undersökning av ett särskilt fall, händelse, förhållande, erfarenhet eller processer. Fallstudier är särskilt lämpliga när forskaren har begränsad kontroll över de studerade händelserna och har som mål att förstå dem i en vanlig kontext. Ett lämpligt fall kännetecknas av en tydlig avgränsning som öppnar för analys utan att vara beroende av sin omgivande kontext, exempelvis utgör kommersiell affärsverksamhet, sjukhus och skola på fall inom organisatoriska kontexter (Denscombe, 2016).

Vidare kan en fallstudie antingen anta formen som en enstaka fallstudie eller en flerfallsstudie. Vid en enskild fallstudie så riktas fokuset mot en enda undersökningsenhet, exempelvis en organisation eller företag. Detta tillvägagångssätt tillåter att upptäcka insikter som sannolikt inte skulle ha framkommit med en strategi som täcker många enheter, men riskerar att minska generaliserbarheten. En flerfallsstudie undersöker däremot flera specifika fall för att nå en fördjupad och jämförande förståelse för fenomenet. Detta tillvägagångssätt kan stärka generaliserbarheten, men kräver ofta mer tid och resurser, och kan samtidigt minska djupet i varje enskilt fall (Denscombe, 2016).

Denna studie genomförs som en kvalitativ enstaka fallstudie av Jernhusen, då syftet är att analysera implementeringen av den digitala färdplanen inom organisationen där flera funktioner samverkar. Implementeringen är beroende av interna strukturer, ansvarsfördelning och arbetssätt, vilket gör det svårt att studera fenomenet utan att beakta sammanhanget. Genom att fokusera på ett fall ges möjlighet att undersöka hur färdplanen i detalj har tolkats och omsatts i praktiken samt analysera vilka faktorer som underlättar eller hindrar en lyckad implementering.

4.2 Undersökningsstrategi

Studien bygger på både kvantitativa och kvalitativa metoder, vilket ansågs relevant då implementeringen av Jernhusens digitala färdplan innefattar både hur initiativ formuleras på ledningsnivå och hur de implementeras i det dagliga arbetet. Semistrukturerade intervjuer användes då denna intervjumetod möjliggör flexibilitet i exempelvis frågornas ordningsföljd, följdfrågor och ger respondenterna utrymme att utveckla sina svar och synpunkter kring digitaliseringsarbetet (Denscombe, 2016).

Detta kompletterades med en enkätundersökning riktad till den operativa nivån i syfte att fånga hur implementeringen upplevs i praktiken. Enkäten möjliggör att identifiera mönster och variationer i hur implementeringen tar sig uttryck i det dagliga arbetet (Denscombe, 2016). Både intervjufrågorna och enkätfrågorna har utformats med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram, i syfte att möjliggöra en analys av hur implementeringen kan förstås utifrån dessa teoretiska perspektiv.

4.3 Urval av respondenter

En första kontakt med potentiella intervjupersoner togs via en representant från ledningsgruppen, som vidarebefordrade ett mejl från studiens skribenter med information om studiens syfte och upplägg. Därefter kontaktades de utvalda respondenterna direkt utifrån de kontaktuppgifter som tillhandahölls av organisationen. Urvalet gällande intervjuer syftade till att inkludera personer från lednings-, mellan- och operativ nivå, för att kunna jämföra hur den digitala färdplanen beskrivs i olika delar av organisationen. Totalt intervjuades två personer från varje nivå. Enkäten distribuerades via Outlook genom en representant från ledningsgruppen, där skribenterna inkluderades som hemlig kopia för att kunna följa utskicket och säkerställa vilka som mottagit enkäten.

Att kontaktuppgifterna kom via organisationen innebär samtidigt en viss risk. Urvalet kan till viss del ha påverkats av interna faktorer, till exempel vilka personer som ansågs relevanta att lyfta fram. För att minska den risken betonades studiens oberoende i samband med kontakten med respondenterna, och deltagandet var frivilligt och anonymt. Istället har skribenterna gett varje intervjuperson ett alias. Detta gjordes för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för öppna och ärliga svar.

4.4 Genomförandet av intervjuer

Intervjuerna genomfördes i en ordning där ledningsnivån intervjuades först, då det möjliggjorde en förståelse för färdplanens ursprungliga intentioner, som sedan kunde relateras till hur dessa tolkas på andra nivåer i organisationen.

Alla intervjuer genomfördes digitalt via Microsoft Teams. Intervjuerna varade mellan 30 minuter och uppemot en timme. Samtliga intervjuer spelades in, dels via Teams inspelningsfunktion och dels med hjälp av en extern transkriberingsapp. Innan varje intervju informerades respondenterna om inspelningen och gav sitt samtycke till att delta.

Intervjuerna utformades och inleddes likartat för samtliga organisatoriska nivåer med en enklare fråga om respondentens bakgrund och roll i organisationen för att skapa en mer avslappnad samtalsituation (Denscombe, 2016). Detta gjordes även för att etablera en gemensam grund kring uppfattningen om den digitala färdplanen.

Efter de inledande frågorna anpassades intervjuerna utifrån respondenternas organisatoriska nivå (se Bilaga A, B och C). Frågorna till ledningsnivån fokuserade främst på implementeringen av färdplanen, ansvarsfördelning och resursfördelning. För mellanchefer låg ett större fokus på hur färdplanen har skapat nya arbetssätt och mellancheferens roll i implementeringen. Intervjuerna med den operativa nivån fokuserade på implementeringen och hur nya arbetssätt har fungerat i praktiken. Alla intervjuer avslutades med frågor om utmaningar, effekter och framtida utveckling av färdplanen utifrån respektive nivåns perspektiv.

4.5 Genomförandet av enkätundersökning

Enkäten var öppen i 17 dagar och en påminnelse skickades ut efter sex dagar för att öka svarsfrekvensen. Deltagandet var helt frivilligt och respondenterna informerades om att svaren skulle behandlas konfidentiellt.

Frågorna var utformade med fokus på kännedomen om färdplanen och hur digitaliseringsarbetet upplevts påverka individen inom organisationens operativa skikt (se Bilaga D). Enkäten innehöll även frågor kring vilka faktorer respondenterna ansåg vara betydelsefulla inom digitalisering. Syftet med detta var att få en bred förståelse för vilka delar av arbetet som upplevs har implementerats väl respektive mindre väl.

Det insamlade materialet sammanställdes och analyserades både statistiskt och tematiskt. Medelvärde beräknades för att förstärka analysen samt ge konkreta siffror och tydlighet i resultatet av enkätfrågorna. I den tematiska analysen genomfördes en frekvensanalys av enkätens fritextsvar för att identifiera vilka faktorer och teman som återkom mest frekvent.

4.6 Kvalitetssäkring

För att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning används kriterier som *trovärdighet*, *pålitlighet*, *överförbarhet* och *bekräftelsebarhet* (Denscombe, 2016). Varje kriterium belyser olika aspekter av studiens kvalitet och tillsammans bidrar de till en helhetsbild för att bedöma hur trovärdiga resultaten är.

4.6.1 Studiens trovärdighet

Studiens trovärdighet har stärkts genom att datainsamlingen har skett genom både semistrukturerade intervjuer och en enkätundersökning vilket möjliggör en jämförelse av svaren av respektive skikt. Eftersom flera respondenter från flera organisatoriska nivåer har inkluderats så bidrar det till en bättre helhetsbild.

Analysen har utgått från det empiriska materialet, där respondenternas svar har legat till grund för de tolkningar som har gjorts. Genom att ha en kombination av olika datakällor och perspektiv så har studien eftersträvat att fånga variationen, snarare än att enbart fokusera på en enskild bild av verkligheten.

4.6.2 Studiens pålitlighet

I kvalitativa studier är forskaren själv ett centralt forskningsinstrument, vilket understryker vikten av transparens i hur den insamlade data har behandlats (Denscombe, 2016). I detta arbete har intervjuerna transkriberats med hjälp av artificiell intelligens och därefter granskats manuellt för att säkerställa en korrekt och tillförlitlig återgivning av det insamlade materialet. Både intervju- och enkätfrågorna har formulerats i samråd med handledare för att säkerställa att frågorna är relevanta och opartiskt formulerade.

4.6.3 Överförbarhet

Enligt Denscombe (2016) handlar överförbarhet om i vilken utsträckning det undersökta resultatet kan vara relevant i andra sammanhang. Denscombe menar att det är upp till läsaren att bedöma resultatens överförbarhet utifrån forskarens beskrivning av kontext och genomförande. Studien har strävat efter att tydligt beskriva den organisatoriska kontexten och de förutsättningar som präglar det strategiska arbetet inom digitalisering. Detta gör det möjligt för läsaren att själv bedöma resultatens överförbarhet till andra fastighetsverksamheter och sammanhang.

Studiens resultat kan vara överförbara till andra fastighetsförvaltande organisationer eller verksamheter som arbetar med digital transformation och strategisk implementering. Frågor relaterade till digital mognad, informationsöverflöd, kommunikation och samordning mellan organisatoriska nivåer kan antas vara relevanta även i andra fastighetsverksamheter. Samtidigt påverkas studien av Jernhusens specifika kontext som statligt fastighetsbolag med ansvar för järnvägsnära fastigheter, trygghetsfrågor och tekniskt komplexa verksamheter, vilket kan påverka i vilken utsträckning resultaten är överförbara till andra organisationer.

4.6.4 Bekräftelsebarhet

Det finns ingen forskning som är fri från personlig inverkan av de som genomför forskningen (Denscombe, 2016). Studien har inte enbart fokuserat på mönster som stödjer analysen, utan även uppmärksammat avvikande svar. Sådana inslag har analyserats för att undersöka om de pekar på andra tolkningar i materialet för att undvika en enskild tolkning.

4.7 Användning av Artificiell intelligens

AI har använts under studiens gång som ett stöd i skrivprocessen, både för att sammanfatta källor, identifiera språkliga brister samt omformulera texter mer akademiskt. AI har även använts som ett stöd vid transkriberingen av intervjuer. Transkriberingen har därefter granskats och korrigerats av författarna för att säkerställa en korrekt återgivning av innehållet.

5. RESULTAT

I följande kapitel presenteras inledningsvis resultaten från intervjuerna av varje nivå, följt av enkätundersökningen som genomfördes bland operativa medarbetare.

5.1 Intervjuresultat

5.1.1 Ledningsnivå

Den första respondenten på ledningsnivå kallas för Göran och har en bakgrund inom fastighetsbranschen som sträcker sig tillbaka till millennieskiftet. Han har arbetat som chef och ledare inom fastighetsverksamheter under större delen av sin karriär och arbetar idag inom Jernhusens strategiska ledningsgrupp. Den andra respondenten är Noah, och har en lång erfarenhet av ledande roller inom IT och digital utveckling. Idag har Noah ett övergripande ansvar för Jernhusens digitala utveckling, IT och fastighetsteknik, och är en del av ledningsgruppen.

Tolkning av den digitala färdplanen

Både Göran och Noah beskriver den digitala färdplanen som ett övergripande och vägledande dokument snarare än ett detaljerat styrdokument. Respondenterna framhåller att färdplanen främst ska skapa riktning för organisationens digitala utveckling och fungera som stöd i strategiska och operativa beslut. Fokus ligger enligt dessa på vilka förflyttningar organisationen vill uppnå, snarare än att specificera exakt hur arbetet ska genomföras i praktiken.

Göran beskriver att färdplanen formulerades utifrån önskade målområden och förändringar inom organisationen, medan Noah beskriver färdplanen som en vägvisare som ska stödja organisationens strategiska mål såsom lönsam tillväxt, klimatneutralitet och en positiv kundupplevelse. Noah uttrycker:

“I förlängningen ska digitaliseringen antingen skapa affärsnytta eller intern effektivitet, det är det som den visionen ska staka ut [...]. Färdplanen för mig är mer att skapa riktning [...].

Ska man vara krass så är färdplanen ett rörligt mål”.

Göran betonar även att färdplanen medvetet hållits på en övergripande nivå för att undvika ett alltför teknikorienterat fokus. I stället beskriver han att färdplanen bygger på vägledande principer som ska stödja verksamheten över tid. Göran uttrycker detta genom att säga:

“Det finns inga spår av teknikval egentligen, utan det finns ett antal vägledande eller styrande principer [...]. Det finns inte så mycket detaljer i den och det är medvetet”.

Implementering och ansvarsfördelning

När det gäller implementeringen beskriver Noah att arbetet sker successivt genom kommunikation, dialog och projektinitiativ snarare än genom en tydlig steg-för-steg plan. Göran beskriver hur organisationen i ett tidigt skede använde mindre referensgrupper och så kallade ambassadörer för att diskutera och exemplifiera färdplanen i verksamheten. Ambassadörerna bestod enligt honom av personer som var positiva till förändring och kunde fungera som en vägledare för övriga medarbetare.

Noah beskriver att färdplanen kommuniceras genom olika forum och hur projektinitiativ löpande kopplas till färdplanens målområden. Han lyfter bland annat fram Client Relationship Projekt [CRM] och arbetet med datadrivet beslutsfattande som ett exempel där projektens mål mappas mot färdplanen.

Göran menar att ansvarsfördelningen har successivt integrerats i organisationen där IT och verksamhetsutveckling fått en alltmer central roll i att driva arbetet framåt. Noah framhåller att affärsområdena ansvarar för att definiera verksamhetsnyttan medan IT och verksamhetsutveckling möjliggör de tekniska lösningarna. Han beskriver även att färdplanens målområde kring “digital mogen organisation” innebär ett gemensamt ansvar där organisationen ska tillhandahålla verktyg och utbildningar samtidigt som varje medarbetare förväntas ta ett individuellt ansvar för att utveckla sin kompetens och vara nyfiken.

Resurser och utmaningar

Noah vittnar att organisationen tidigare har varit underinvesterad inom datadrivet beslutsfattande men att både interna resurser och konsulter därefter har tillsatts för att utveckla området. Samtidigt menar han att vissa delar, särskilt informationsförvaltning, fortfarande är underbemannade trots att färdplanen anger att erforderliga resurser ska finnas. Noah framhåller att korrekt grunddata är helt centralt för att kunna fatta välgrundade beslut för att framtida AI-satsningar ska fungera.

En återkommande utmaning är enligt Göran att digitaliseringen tolkas olika inom organisationen, där fokus ibland hamnar på grundläggande IT-problem snarare än strategisk utveckling. Han beskriver att hinder som exempelvis att ha problem med att få upp en PowerPoint i konferensrummet riskerar att ta fokus från det faktiska långsiktiga värdeskapandet som färdplanen syftar till. Noah beskriver istället utmaningar kopplade till informationsförvaltning och projektgenomförande. Han menar att kortsiktiga besparingar i projekt kan leda till att den digitala leveransen inte håller samma kvalitet som den fysiska leveransen, vilket skapar en ineffektivitet över tid. Han lyfter även samspelet mellan verksamhetsbehov och teknikutveckling som centrala utmaningar i genomförandet, där både verksamheten och IT behöver samverka för att digitaliseringsinitiativ ska skapa nytta.

Effekter och framtida utveckling

Båda respondenterna beskriver implementeringen som en långsiktig process där färdplanen successivt behöver utvecklas i takt med tekniska förändringar och nya organisatoriska behov. Noah lyfter särskilt fram AI som ett område som sannolikt kommer få större betydelse i framtida versioner av färdplanen:

“Jag skulle ha ännu mer skrivningar kring AI, och det är för att den senaste versionen av färdplanen är från juni 2025, och det är som att ett sekel har passerat i AI-världen om man ska vara lite krass. Där kommer det att hända otroligt mycket [...]. På kort sikt överskattar man kraften i förändringen [...] men på tio års sikt så underskattar man kraften i en förändring”.

Göran beskriver att färdplanen har bidragit till flera organisatoriska och verksamhetsmässiga effekter. De styrande principerna och målområdena har lett till tydligare former för samarbete och ett mer systematiskt utvecklingsarbete. Han beskriver även att digitaliseringsarbetet i större utsträckning integrerats i bolagsstyrningen. Även Noah avslutar med att färdplanens målområden har påverkat utvecklingen av nya projekt, bland annat genom investeringar i konnektivitet och uppkopplade fastigheter. Ett exempel som lyfts är utvecklingen av 5G-lösningar i nya fastighetsprojekt, där digital infrastruktur beskrivs som en del av både kundupplevelsen och fastigheternas attraktivitet.

5.1.2 Mellancheftsnivå

Intervjuerna på mellancheftsnivå genomfördes med Fanny och Tuva. Fanny har en lång och gedigen erfarenhet i branschen och började på Jernhusen i mitten av 1990-talet. Idag jobbar hon med både lednings- och processansvar inom projektutveckling. Fanny beskriver sin roll som ett mellanläge mellan bolagets ledningsgrupp och den operativa verksamheten. Den andra respondenten, Tuva, har jobbat på Jernhusen i drygt fyra år och är ansvarig för uthyrning och kommersiell affär.

Tolkning av den digitala färdplanen

Tuva upplever att Jernhusen har en hög digital ambition och att det finns en grundläggande struktur med bra verktyg som möjliggör effektivt arbetssätt. Tuva uttrycker även att syftet med färdplanen är att skapa en samsyn på var Jernhusen är på väg och göra det tydligt vad varje medarbetare ska jobba mot för att bana en väg till framgång. Även Fanny menar att syftet med färdplanen handlar om att jobba smartare tillsammans, men också att bli effektivare och skapa bättre kundnytta för att uppnå bolagets grundtankar. Däremot framhåller Fanny att färdplanen, utöver de gynnsamma faktorerna, kan ses som flummig:

“Jag tycker att man inte har gjort det tydligt, jag är en förespråkare för att man pratar konkreta exempel. [...] Att det emellanåt blir fastighetsdigitalisering, det blir lite modeord och abstrakt. [...] Så det tror jag kan vara ett hinder i att få det att rulla, att den som sitter längre ut i förvaltningen eller någon annanstans tycker att det där är något flummigt de håller på med på HQ”.

Hon menar att begrepp som ”fastighetsdigitalisering” kan bli för abstrakta och uppfattas som flummigt ledningssnack om man inte kopplar det till konkreta vinster, som exempelvis nöjdare kunder.

Nya arbetssätt och mellancheftens roll i implementeringen

Gällande implementeringen av färdplanen så förklarar Fanny att den bryts ner i tekniska anvisningar och följs upp genom projektavstämningar och revisioner. Enligt henne innebär det att vid dessa projektavstämningar ifrågasätta huruvida arbetet genomförts i enlighet med färdplanen, och i fall de inte gjort det, analysera orsakerna till avvikelserna. Tuva betonar att arbetet i stort handlar om att översätta färdplanen till praktiska arbetssätt inom det egna teamet, exempelvis genom att tydliggöra vad som ska göras, hur medarbetare ska arbeta med

kommunikation, dokumentation och informationshantering i vardagen. Vidare betonar Tuva ett konkret exempel på hur digitaliseringen har infört nya arbetsätt:

“Sen är det också att nyttja när det kommer nya arbetsätt och ta till sig dem. Power BI är en jättebra sådan del, där vi kan få ut jättemycket bra rapporter som vi har stor hjälp av i det dagliga arbetet. Där har också tekniksidan varit väldigt lyhörda i att anpassa när vi har kommit med vad vi skulle behöva”.

I sin roll beskriver Tuva att hon och hennes kollegor har haft möjlighet till att driva det de vill, där ansvaret för henne har varit att förmedla de strategiska initiativen på ett enhetligt sätt. Samtidigt berättar hon att samarbetet har fungerat väl i den vertikala strukturen av organisationen.

Fanny föreslår att ledningsgruppen bör vara mer synlig genom att vara mer ute i verksamheten och “prata samma språk” som de operativa medarbetarna för att identifiera deras utmaningar. Hon menar att hon i sin roll som mellanchefer har varit tvungen att göra avvägningar för att balansera ledningens krav mot den operativa verksamheten. Fanny pekar på ett konkret exempel där många långa projekt kopplat till färdplanen för fastighetsdigitalisering och även tekniska anvisningar har reviderats och uppdaterats, där nya digitala krav krockar med redan fastställda budgetar.

Utmaningar

Fanny förklarar att det finns en utmaning ur ett digitalt perspektiv när det kommer till överlämningen från projekt till förvaltning samt kunder. Hon berättar att det största utmaningen är att projekten producerar och levererar stora mängder digitalt material, såsom 3D-modeller, men att förvaltningen inte alltid är mogen att ta emot eller underhålla detta material:

“Det finns en ganska hög digital mogenhet där och ett intresse. Men det [...] kan finnas en utmaning både när vi pratar under projektering eller liknande att prata med kunder eller förvaltning, för de har inte alltid samma digitala mognad eller kan ta till sig saker”.

Ett konkret exempel som Fanny lyfter fram är att den tekniska förvaltningen ibland saknar kunskap eller systemstöd, där personalen i förvaltningen inte vet hur de ska logga in i systemen för att se mätdata, vilket enligt Fanny gör de digitala investeringarna i projekten “rätt

meningslösa”. Hon menar att det finns ett utbildningsglapp som behöver jämnas ut så att nyttan inte uteblir på grund av att personalen inte kan hantera verktygen. Därav förklarade Fanny, som tidigare nämnts, att ledningsgruppen bör vara mer synliga ute i verksamheterna. En ytterligare utmaning Fanny pekar på är hinder kopplade till informationsöverflöd, där det kan vara svårt att sälla i stora datamängder och avgöra vilken information som är tillförlitlig.

Tuva har en likartad syn och betonar att utmaningar främst uppstår mellan olika affärsområden i sidled. Hon beskriver att det gäller främst där samarbeten måste ske över affärsområdesgränser, där olika tolkningar och arbetssätt krockar vilket har skapat friktion.

Effekter och fortsatt utveckling

Båda respondenterna ser vinster med de digitala verktyg som implementeras och båda har en gemensam bild av effekterna. Trots sina utmaningar lyfter Fanny att digitaliseringsinitiativet har bidragit till smidigare arbetssätt, framförallt i dialogen med kunder på distans. Hon anser att kommunikationen har blivit tydligare och uttrycker en förhoppning om att Jernhusen på sikt kan förstärka förvaltningen genom förbättrade underlag och mer välutvecklade digitala modeller. Fanny ser även behovet av att vidareutveckla färdplanen genom att göra den mer konkret, stärka medarbetares digitala mognad samt i större utsträckning inkludera externa aktörer såsom entreprenörer och kunder.

Tuva berättar att implementeringen för digitaliseringen har fungerat väl och beskriver att frågor eller behov som lyfts fram tas vidare genom affärsområdets ledningsgrupp och därifrån förs vidare till den övergripande ledningen, vilket bidrar till att driva och lyfta frågor på ett tydligt sätt. Hon betonar att kommunikationen kring de digitala strategiska initiativen sker genom flera olika forum, där budskap återkommer i olika sammanhang, exempelvis i ledningsgrupper och avdelningsmöten, vilket gör att informationen enligt henne sprids genom organisationen i flera steg och når ut till alla nivåer. Samtidigt lyfter hon vikten av att digitaliseringen och färdplanen i en högre grad ska kopplas till kundrelationer och affärsnytta:

“Jag tycker det är viktigt att man får med kund och intäkt i det. Vi behöver få med vår affär, för vi får aldrig glömma bort att vi är ett fastighetsbolag och det vi lever på är våra affärer. Det är viktigt och till sist handlar det om att det är våra kunder som är vårt levebröd. så allt vi gör digitalt behöver underlätta vår affär”.

Tuva menar att en del av digitaliseringen som behöver utvecklas avser den digitala hanteringen av kundrelationer och verksamhetsnära funktioner. Hon upplever att ett välutvecklat CRM-system behövs i organisationen, där detta system kan koppla samman affärsdata med kundrelationer för att underlätta bolagets intäkter och kundnöjdhet. Hon lyfter att de idag har ett sådant verktyg som främst stödjer uthyrningsprocessen, men ett fullskaligt CRM-system skulle även kunna hantera omförhandlingar och den löpande kundresan.

5.1.3 Operativ nivå

Intervjuerna på operativ nivå genomfördes med Adam och Thomas. Både Adam och Thomas har varit verksam inom bolaget under lång tid. Adam har arbetat på Jernhusen i drygt 20 år och är spårförvaltare inom segmentet depåer och kombiterminaler. Den andra respondenten, Thomas, har arbetat på Jernhusen i cirka 18 år och är idag säkerhetsspecialist där han har hand om trygghet, säkerhet, beredskap, kris och utbildning inom områdena. Thomas är en medarbetare på säkerhetsavdelningen men ser ändå sin roll som en central funktion där han stödjer hela företaget med sin kunskap och verksamhet.

Tolkning av den digitala färdplanen

Thomas beskriver hans syn på den digitala färdplanen som ett kvitto på att företaget är framåtriktat och att han personligen känner att Jernhusen ligger steget före andra bolag i branschen. Han ser färdplanens syfte som att uppmuntra nyfikenhet och ett prövande arbetssätt som skapar en effektivare förvaltning, men ser även det som ett viktigt verktyg för att peka ut en tydlig riktning för verksamheten. Thomas menar att färdplanen ständigt utvecklas och får fler resurser över tid, snarare än ett statiskt dokument:

“Jag kan inte säga att det finns något negativt alls med vår färdplan om digitalisering, det är jättebra att peka ut en riktning. [...] En färdplan ska också ha resurser, följas upp, utvecklas och så vidare, och det gör ju mina kollegor förmodligen på IT-avdelningarna”.

Adam uttrycker att han har kännedom om den digitala färdplanen, men att han inte satt sig in i den i detalj och inte heller arbetar aktivt utifrån dokumentet i sitt dagliga arbete. Han menar att han snarare möter digitaliseringsarbetet genom hur verksamheten fungerar i praktiken, där teamets mål är kopplade till Jernhusens övergripande mål. Adam beskriver kortfattat att den digitala färdplanen är som en riktlinje för vart bolaget är på väg.

Implementering och nya arbetsätt

När det kommer till implementeringen uttrycker Adam att det sker genom organisationens struktur, där digitaliseringen integreras i det löpande arbetet genom mål och uppföljning. Han anser att arbetet utvecklas löpande i takt med nya behov, initiativ och genom införande och anpassning av digitala lösningar i det dagliga arbetet snarare än genom ett enskilt styrdokument.

Båda respondenterna upplever ett positivt mottagande från ledningsgruppen när de lägger fram egna förslag på nya digitala arbetsätt. Adam upplever att organisationen har en hög digital mognad med ett starkt individuellt driv, där medarbetare aktivt bidrar till utvecklingen av nya arbetsätt och lösningar. Adam beskriver sin upplevelse när han hjälpte ta fram ett eget besiktningsystem:

“Jag har varit med och tagit fram ett digitalt besiktningsystem som är helt egenutvecklat inom jernhusen. När jag kom med idén ihop med min kollega, så var det absolut inget motstånd till den idén utan snarare tvärtom att varsågod, mer än gärna försök att ta fram det här verktyget. Och vi fick både ekonomisk backning och tid avsatt till att ta fram det här”.

En liknande bild framträder i Thomas beskrivning, där han upplever att idéer som han föreslog faktiskt gick igenom. Ett exempel han lyfter är verktyget eller systemet Power BI:

“Jag föreslog verktyget Power BI för länge sen och tog det via min chef och så tog han det vidare till ledningen. Det är väl ett och ett halvt år sedan eller två kanske så var vi igång”.

Thomas berättar att arbetet med digitalisering initierades av ledningsgruppen, vilket gjorde det tydligt för medarbetarna att det fanns en genomtänkt strategi bakom initiativet. Han framförde att det inte var någon direkt hierarkiskt kommunikationssätt i upplysningen av färdplanen, utan snarare att ledningen själv introducerade färdplanen till alla i organisationen, samt att medarbetarna även i olika forum och möten följde upp och integrerade initiativet i den dagliga konferensen. Han tydliggör att organisationen är platt i sig och att de jobbar mycket tvärsektionellt.

Utmaningar

Gällande utmaningar kopplade till digitaliseringsimplementeringen beskriver Adam att det finns hinder. Han berättar att en central del i sin roll är att flera digitala initiativ och system införs parallellt, vilket kan skapa osäkerhet kring vilka lösningar som ska användas i olika situationer. Han menar att det ibland leder till att man själv behöver söka information och ta reda på vad som gäller. Adam exemplifierar genom att säga:

“När man har tre eller fyra olika projekt igång samtidigt som man pilottestar en ny typ av utrustning så kan det bli lite förvirrat om vilken modell man ska använda. Där finns det lite förbättringspotential men det kanske är för att man är lite för framåtlutad”.

Även Thomas upplever att det finns mindre utmaningar med olika system och uppdateringar av program, bland annat att logga in på nytt i ett antal program för att det skett en uppdatering. Däremot är det inga problem med denna typ av krånglighet då han enligt sig själv är datakunnig, men att han gärna hade velat få en förbättring på administrationen. Han uttrycker även att han fått stöd i form av utbildningar, hjälp med att sätta upp rapporter och förbättringsförslag, men beskriver att besväret endast är en mindre irritation i vardagen.

Fortsatt utveckling

Enligt Adam finns det en potential i framtida AI-baserade lösningar, där kamerateknik skulle kunna användas för att automatiskt övervaka och identifiera fordonsrörelser inom spårområden. Detta skulle enligt Adam kunna bidra till ökad kontroll, förbättrad överblick och effektivare spårförvaltning.

Även Thomas beskriver stora möjligheter med framtida AI-lösningar inom sitt område. Han betonar att AI skulle kunna användas som ett stöd i kameraövervakning genom att automatiskt identifiera specifika händelser och avvikelser i realtid. Han beskriver exempelvis hur ett AI-baserat system skulle kunna upptäcka situationer som bränder, vapen eller avvikande rörelsemönster och därefter automatiskt skicka larm till operatörer. Vidare lyfter Thomas vikten av att ställa frågan varför:

“Det är väl viktigt att ställa frågan varför vi gör digitaliseringen så att det blir riktigt och rätt”.

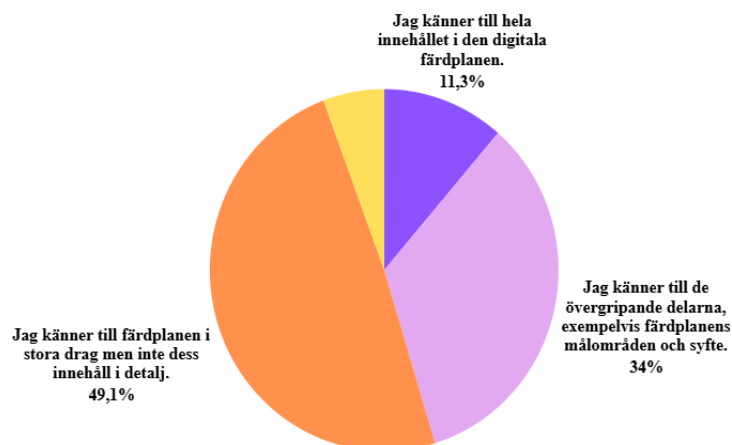
Han menar att digitaliseringen behöver ha ett tydligt syfte och skapa praktisk nytta i verksamheten. Thomas kopplar detta till Jernhusens långsiktiga ansvar för äldre byggnader som organisationen förvaltar samt det ökande antalet resenärer, där digitala lösningar behöver bidra till hållbara och ändamålsenliga arbetssätt snarare än att implementeras utan tydlig funktion. Samtidigt beskriver han att den snabba tekniska utvecklingen medför svårigheter kring prioriteringar och val av lösningar, men uttrycker ett starkt förtroende för organisationens fortsatta digitaliseringsarbete.

5.2 Enkätresultat

Enkäten skickades ut till 100 personer varav 53 svarade, vilket ger en svarsfrekvens på 53%. Respondenterna representerade flera olika funktioner inom Jernhusen, där projektledning/projektstöd och fastighetsförvaltning/drift utgjorde de största grupperna med 34% respektive 32% av svaren. Utöver dessa kategorier angav flera respondenter alternativet ”Annat”, vilket inkluderade roller såsom fastighetsutvecklare, projektutvecklare och affärsutvecklare. Respondenterna anställningstid inom Jernhusen varierade från mindre än ett år till över tio år. Den största gruppen respondenter hade arbetat inom organisationen i mer än tio år, vilket motsvarade 36% av svaren. Därefter följde respondenter med 1-3 års anställningstid, vilka utgjorde 30% av deltagarna.

Kännedom om den digitala färdplanen

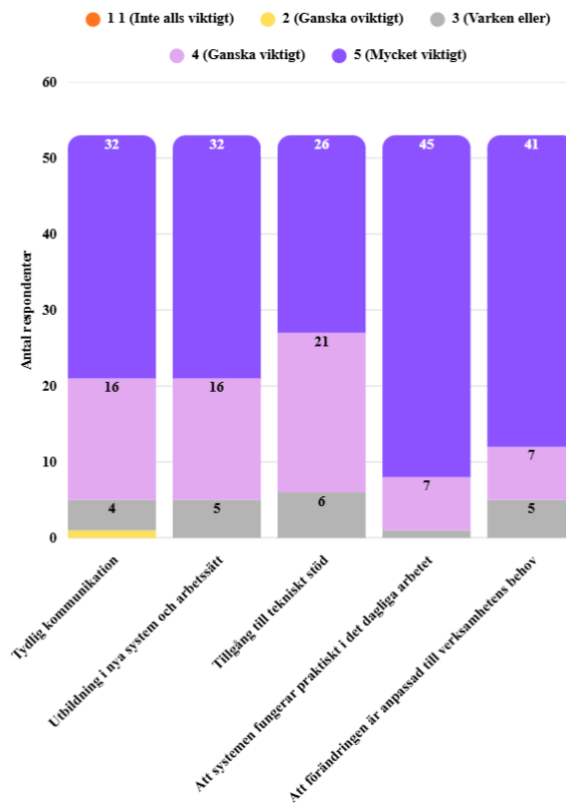
På frågan om *“I vilken utsträckning upplever du att du har kännedom om Jernhusens digitala färdplan och dess innehåll?”* visade resultatet att nästan hälften av respondenterna uppgav att de kände till färdplanen i stora drag men inte dess innehåll i detalj, se Figur 3 nedan. Därutöver uppgav 34 procent att de hade kännedom om färdplanens övergripande målområden och syfte. Endast tre respondenter uppgav att de hade hört talas om färdplanen utan att känna till dess innehåll.



Figur 3. Cirkeldiagram över respondenternas kännedom om Jernhusens digitala färdplan (2026).

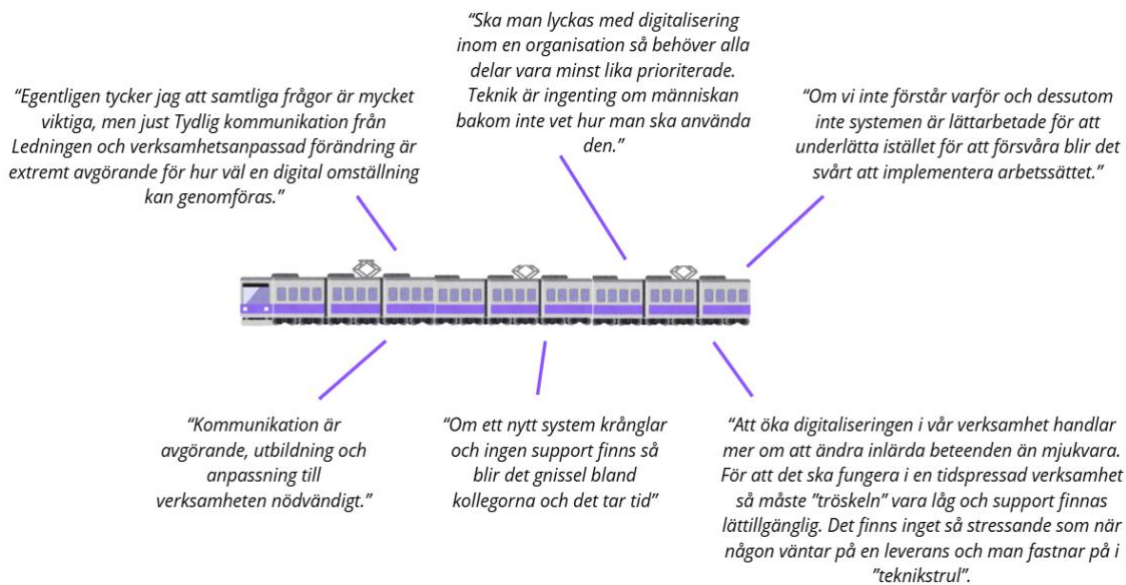
Ranking av viktiga faktorer för digital omställning

Respondenterna fick bedöma hur viktiga olika faktorer var för att Jernhusens digitala omställning skulle fungera i det dagliga arbetet. Resultatet visar att cirka 90 % av respondenterna bedömde samtliga faktorer med svarsalternativen fyra eller fem, vilket indikerar att faktorerna ansågs vara avgörande för en fungerande digital omställning (se Figur 4). *Tydlig kommunikation från ledningen* var den enda faktorn där någon respondent angav svarsalternativ två. Att *systemen funkar praktiskt i det dagliga arbetet* fick 84,9% femmor, vilket var den faktor som respondenterna angav var absolut viktigast när det kommer till en digital omställning. Detta stärks även vid beräkning av medelvärdet för respektive faktor, där faktorn *att systemen fungerar praktiskt i det dagliga arbetet* uppvisade högst medelvärde (m=4,83). Därefter följde faktorn *att förändringen är anpassad till verksamhetens behov* (m=4,68). Däremot visade faktorn *tillgång till tekniskt stöd* det lägsta värdet trots ett högt värde.



Figur 4. Stapeldiagram över respondenternas ranking av faktorer för en lyckad digital omställning (2026).

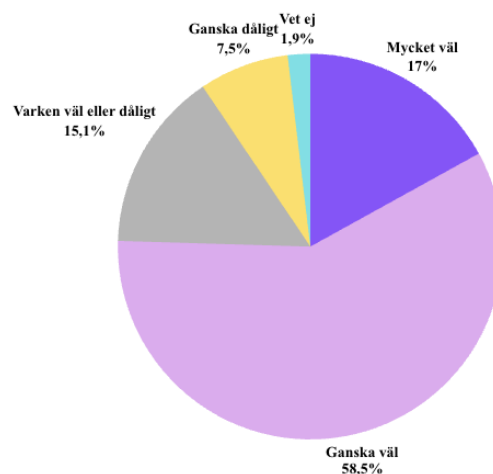
I anslutning till frågan så fick respondenterna även möjlighet att kortfattat motivera sina svar, se Figur 5 nedan. Ett tydligt återkommande tema var vikten av tydlig kommunikation och ledarskap i förändringsprocessen. Flera respondenter betonade att ledningen behöver skapa tydlighet kring mål, riktning och prioriteringar för att den digitala omställningen ska få genomslag i verksamheten. Ett annat återkommande tema handlade om vikten av fungerande och användarvänliga system i det dagliga arbetet. Många respondenter betonade att digitala verktyg behöver underlätta arbetsprocesser snarare än skapa ytterligare komplikationer.



Figur 5. Citat från respondenternas fritextsvar i koppling till fråga 4 (2026).

Upplevelser av nya digitala arbetssätt och system

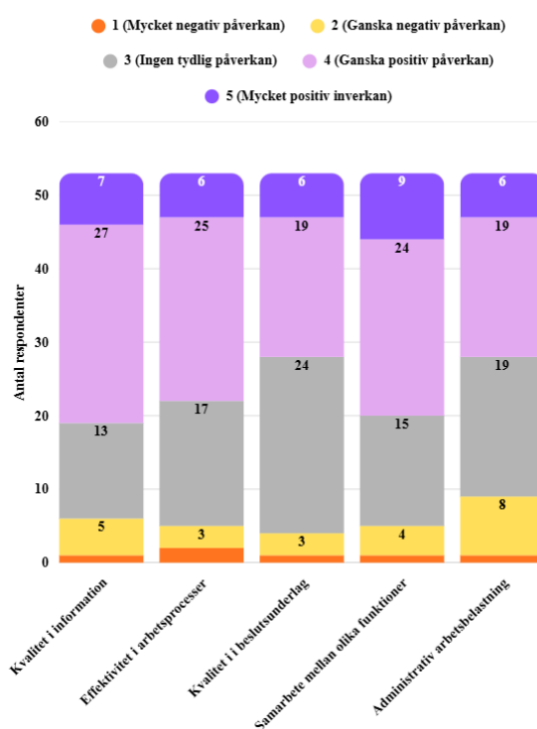
Med avseende på hur väl de digitala arbetssätt och system som införts fungerar i det dagliga arbetet fick respondenterna bedöma sin upplevelse. Resultatet visade att majoriteten svarade på att det har fungerat “ganska väl” (se Figur 6). Vidare uppgav 17% att de nya systemen och arbetssätt fungerade “mycket väl”, medan en mindre andel svarade “varken väl eller dåligt”. Ingen respondent uppgav att systemet fungerade “mycket dåligt”. Det ger en indikation på att de digitala arbetssätten har uppfattats fungera väl i det dagliga arbetet, även om vissa variationer i upplevelsen förekommer.



Figur 6. Cirkeldiagram över respondenternas upplevda påverkan på det dagliga arbetet (2026).

Digitaliseringsarbetets påverkan på det dagliga arbetet

Vid nästa fråga så fick respondenterna bedöma hur digitaliseringsarbetet har påverkat olika delar av deras dagliga arbete. Enligt Figur 7 upplevdes digitaliseringen främst ha en positiv påverkan på *samarbete mellan olika funktioner* och *effektiviteten i arbetsprocesser*, vilket återspeglades i de högsta medelvärdena (m=3,68 respektive m=3,64). Kvalitet i beslutsunderlag var det område där flest uppgav att digitaliseringen inte har haft någon tydlig påverkan. Administrativ belastning visade på en större spridning av svar jämfört med övriga områden, där både negativa och positiva upplevelser förekom. Det var även det område där flest personer uppgav negativ påverkan och som samtidigt visade det lägsta medelvärdet (m=3,4).

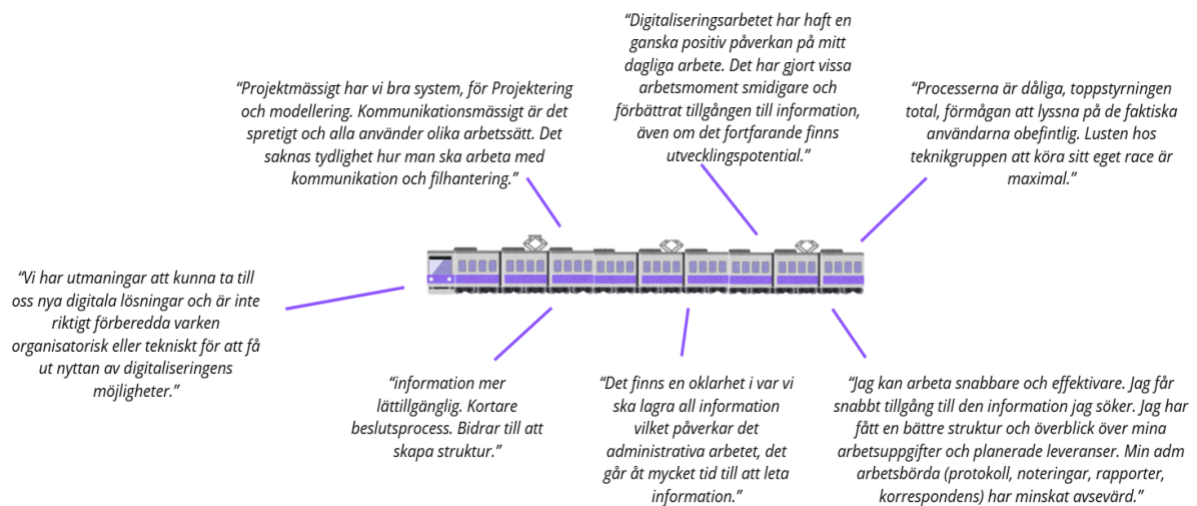


Figur 7. Stapeldiagram över respondenternas upplevda påverkan på olika delar av det dagliga arbetet (2026).

Upplevelser och reflektioner kring färdplanen och digitaliseringsarbetet

Respondenterna ombads att i fritext beskriva hur digitaliseringsarbetet har påverkat deras dagliga arbete, se Figur 8 nedan. Flera respondenter beskrev att nya digitala arbetssätt har bidragit till effektivare arbetsprocesser genom snabbare informationsflöden och en ökad överblick över projekt eller arbetsuppgifter. Samtidigt lyftes även förbättrad

informationsdelning mellan olika delar av verksamheten fram som positiva effekter av digitaliseringen.



Figur 8. Citat från respondenternas fritextsvar i koppling till fråga 7(2026).

Det framkom även flera kritiska synpunkter kopplade till implementeringen av digitala arbetssätt och system. Respondenterna beskrev bland annat att det finns otydliga arbetssätt och en bristande samordning kring kommunikation och filhantering. Det beskrevs även att det fanns organisatoriska och tekniska utmaningar i användningen av digitala verktyg. Flera uppgav även att den ökade mängden system och information har försvårat det dagliga arbetet genom att det har blivit svårare att hitta rätt information.

6. DISKUSSION

Detta kapitel diskuterar intervjuerna och enkätens svar och mönster i relation till forskningsfrågorna och den teoretiska utgångspunkten. Inledningsvis diskuteras studiens frågeställning om hur digitala strategiska intentioner tolkas och implementeras. Därefter belyser diskussionen tre faktorer som ligger till grund för studiens andra frågeställning om vilka faktorer som underlättar eller hindrar en lyckad implementering av digitala strategier mellan ledning, mellanchefer och operativa medarbetare.

6.1 När strategisk riktning möter operativ tolkningsfrihet

Ledningen verkar medvetet ha skapat en flexibel strategi som möjliggör anpassning över tid mellan de olika delarna av verksamheten. Detta är i linje med Mintzberg & Waters (1985) teori om framväxande strategier, där strategier inte implementeras direkt utan att det successivt formas genom organisationens praktiska arbete och tolkningar. Det skapar handlingsutrymme men samtidigt en risk att strategin implementeras olika mellan verksamhetsområden och nivåer.

Detta öppnar dörren för olika tolkningar av färdplanen beroende på organisatorisk nivå. Medan ledningen beskriver färdplanen utifrån långsiktiga och organisatoriska mål, beskrev Adam och Thomas att de kommer i kontakt med färdplanen främst genom konkreta system, arbetssätt och praktisk användbarhet i vardagen. Både i intervjuerna och i enkäten beskrivs digitaliseringen genom specifika verktyg och administrativa processer snarare än genom själva färdplanen. Enkäten stärker detta ytterligare då majoriteten känner till färdplanen men inte dess innehåll i detalj, vilket kan indikera att strategierna man vill uppnå inte är fullt förankrade i verksamheten, utan snarare omsätts genom individuella tolkningar av vad digitalisering innebär i praktiken. Ett tydligt exempel på detta är vad Göran menade med utmaningen om att få alla att tolka det lika, där fokuset kan hamna på grundläggande IT-problem snarare än värdena man faktiskt vill uppnå. Detta visas i intervjun med Thomas, som menar att hans problem är att logga in på många olika program när det har skett en vanlig uppdatering. Det gör att de strategiska intentionerna reduceras till tekniska och administrativa vardagsproblem när strategin omsätts i praktiken. Därmed uppstår ett glapp mellan ledningens långsiktiga vision om värdeskapande och den operativa verksamhetens fokus på att få de dagliga systemen att fungera. Detta påvisar att teorin om strategiimplementering som en "black box" ligger i linje med studiens resultat,

där ledningens strategiska intentioner förändras när de förflyttas genom organisationen (Tawse & Tabesh, 2021).

Det finns ett mellanrum mellan den strategiska formuleringen och den operativa praktiken, där strategin filtreras genom organisatoriska strukturer och individuella behov. Det väcker frågan om färdplanens övergripande utformning i tillräcklig utsträckning skapar den gemensamma förståelsen inom organisationen som man vill uppnå. Trots att flexibiliteten verkar bidra till lokalt engagemang och initiativförmåga, som både Adam och Thomas vittnar om, så gör avsaknaden av en tydligare konkretisering en risk för att den långsiktiga implementeringen av digitaliseringsarbetet försvåras, något som Fanny påpekar.

Digitaliseringsarbetet för Jernhusen har varit en förändringsprocess där Kerstin Gillsbro har initierat de tidiga delarna av Kotters åttastegsmodell. Detta genom att identifiera ett tydligt behov av förändring i organisationens tidigare IT-miljö. Det så kallade ”städarbetet” i systemlandskapet kan ses som ett sätt att skapa en känsla av brådska och synliggöra behovet av förändring. I samband med detta förstärktes förändringsförmågan genom att Per Forsling knöts till arbetet, där han bidrog till att strukturera och driva digitaliseringsinitiativet framåt.

Vidare framträder digitaliseringsarbetet som en relativt lyckad implementering där organisationen gradvis har stärkt sin förmåga att arbeta digitalt genom ökad kompetens och tydligare strukturer i form av en färdplan. Detta visar på hur digitaliseringsarbetet har blivit mer konkret och bättre förankrat över tid. Samtidigt framträder variationer i hur väl den digitala färdplanen har kommunicerats och implementerats i olika delar av organisationen, vilket är en utmaning kopplad till Kotters fjärde steg. Att inte samtliga steg av Kotters modell framträder tydligt i materialet visar att Jernhusens förändringsarbete inte är en avslutad eller linjär process, utan snarare något som utvecklas kontinuerligt över tid. Färdplanen är en pågående vision snarare än ett traditionellt projekt med tydligt slutresultat, där värdet istället uppstår genom löpande effekter i organisationen.

Mellancheferna som översättare av digitala intentioner

Mellancheferna har en central funktion i implementeringen av Jernhusens digitala färdplan genom att agera som en länk mellan ledningen och den operativa verksamheten. Flera respondenter menade att färdplanens övergripande mål behöver översättas till konkreta arbetssätt och prioriteringar för att bli begripliga och användbara i det dagliga arbetet.

Mellanchefens roll handlar inte bara om att förmedla informationen som de får från ledningen, utan även om att tolka och anpassa de strategiska intentionerna utifrån verksamhetens praktiska förutsättningar.

Återkommande teman var betydelsen av kommunikation och förankring i implementeringen av Jernhusens digitala färdplan, vilket kan kopplas till Kotters tredje och fjärde steg om att utveckla och kommunicera en tydlig förändringsvision (KotterInc, u.å.). Genom olika forum och möten fungerar mellancheferna både som förmedlare av ledningens vision, vilket i detta fallet är digitaliseringen, och som en länk tillbaka till ledningen genom att lyfta medarbetares synpunkter i utvecklingsarbetet. Implementeringen tycks därmed inte enbart ske genom formell styrning uppifrån, utan även genom löpande dialog och anpassning mellan de organisatoriska nivåer. Digitaliseringsarbetet handlar i hög grad om att översätta en övergripande strategisk riktning till praktisk förståelse i organisationen, där mellancheferna har en central roll i att omsätta strategin i det dagliga arbetet.

Att färdplanen upplevs som abstrakt på mellanchefnivå tyder på ett glapp som försvårar implementeringen av strategin. Strategier som inte tillräckligt konkretiseras och bryts ned till operativa nivåer riskerar att bli svåra att omsätta i praktiken, vilket är ett exempel på Ljungberg & Larssons (2001) beskrivning av utmaningar med strategiskt arbete. I Tuvas och Fannys beskrivningar framträder samma utmaning, där nya digitala krav och överlämningar krockar med redan fastställda budgetar och förvaltningens digitala mognad. Det handlar om en balans mellan att vara i framkant inom digitalisering och samtidigt säkerställa att befintliga arbetsprocesser fungerar effektivt. Detta är en återkommande utmaning som sannolikt kommer att kvarstå framöver, där en tydligare strategi för prioritering av projekt kan bidra till att hantera utmaningen.

6.2 Digital mognad som villkor för en lyckad implementering

En faktor som har varit ett återkommande tema för att digitala intentioner implementeras på ett lyckat sätt är genom den digitala mognaden. Trots att organisationen har en tydlig ambition att utveckla digitala arbetssätt framträder skillnader i både kompetens, förståelse och förmåga att använda de digitala lösningarna mellan olika delar av verksamheten. Detta innebär att implementeringen av digitaliseringen inte enbart handlar om att införa nya system, utan även

om organisationens och individens förmåga att ta till sig och använda dessa i det dagliga arbetet.

I intervjuerna framkommer det att Jernhusen har kommit långt i utvecklingen av digitala lösningar och system, men att nyttan ibland begränsas av att delar av verksamheten inte har samma digitala mognad. Ett exempel på detta är Fannys beskrivning av hur projekt producerar avancerade digitala modeller och stora mängder data som förvaltningen inte alltid har kompetens eller systemstöd för att använda. Det indikerar att digitaliseringens utveckling verkar i vissa delar drivas snabbare än organisationens gemensamma digitala mognad. Detta är även ett exempel på det Westerman m.fl. (2014) menar är en del av den digitala transformationen, att det kräver ett ledarskap som inte enbart investerar i tekniken, utan även skapar förutsättningar för att organisationen ska kunna använda och dra nytta av den. Här finns det utvecklingspotential i att stärka den gemensamma kunskaps- och kompetensnivån i organisationen för att möjliggöra fortsatt utveckling.

Det finns en stark och positiv vilja inom Jernhusen att delta i förändringar, vilket framgår av enkätens svar där många respondenter uttrycker en positiv inställning till nya arbetssätt och digitala initiativ. Däremot framträder utmaningar kopplade till kunskap och förmåga, särskilt i användningen av mer avancerade system och informationshantering. ADKAR-modellen (Prosci, u.å.) menar att organisatorisk förändring kräver att individer successivt utvecklar medvetenhet, vilja, kunskap, förmåga och förstärkning för att förändringar ska få genomslag. Flera av dessa komponenter verkar finnas närvarande inom Jernhusen, men resultatet tyder på att framförallt kunskap och praktisk förmåga fortfarande utgör begränsande faktorer i delar av organisationen för att den digitala mognaden ska omsättas till ett mer enhetligt och effektivt användande.

6.3 Användbarhet i vardagen som mått på digitaliseringens genomslag

En annan faktor som identifierades som en kritisk del för att implementeringen ska lyckas är hur väl de digitala systemen fungerar i det dagliga arbetet. I både intervjuerna och enkätundersökningen framkommer det att operativa medarbetare främst relaterar digitaliseringsarbetet till konkreta verktyg och arbetsprocesser snarare än till den övergripande digitala färdplanen. Flera respondenter beskrev hur exempelvis system som Power BI och

digitala besiktningssystem bidragit till bättre informationsåtkomst och effektivare arbetsflöde i vardagen. Det gör att synen på en lyckad implementering avgörs i hög grad av systemens praktiska användbarhet, där strategiska intentioner får betydelse först när de upplevs skapa konkret nytta i det dagliga arbetet.

Digitaliseringens värde verkar därmed inte främst bedömas utifrån strategiska målformuleringar, utan snarare utifrån om systemen upplevs förenkla arbetsuppgifter och minska administrativa hinder i praktiken. Det överensstämmer med Bruzelius & Skärvads (2017) teori om att strategiska initiativ får genomslag först när medarbetarna ändrar sitt dagliga arbete. I intervjun med Adam så beskriver han att många system och projekt igång samtidigt kan skapa en förvirring i vilket alternativ man ska välja efter och det kanske beror på att man är för framåtlutad. Adams beskrivning indikerar att ett högt förändringstempo riskerar att skapa osäkerhet kring vilka arbetssätt och system som ska prioriteras, vilket i sin tur kan försvåra implementeringen av nya digitala initiativ.

Användbarheten påverkar även hur digitaliseringsarbetet uppfattas organisatoriskt. När systemen upplevs som svårnavigerade eller otydliga tenderar digitaliseringen istället att förknippas med frustration och ineffektivitet. Det indikerar att digitaliseringens legitimitet inom organisationen till stor del avgörs av hur väl de digitala lösningarna fungerar i den operativa verksamheten och i medarbetarnas vardagliga arbetsprocesser. Detta stärks även av enkätresultatet där "att systemen fungerar praktiskt i det dagliga arbetet" rankades som den viktigaste faktorn för en lyckad digital omställning av en tydlig majoritet av respondenterna.

6.4 Informationsöverflöd som implementeringshinder

En tredje faktor som återkom i svaren och som påverkar implementeringen är informationsöverflöd, vilket kunde identifieras i både intervjuerna och enkätundersökningen. Flera respondenter beskrev utmaningar kopplade till parallella system och svårigheter att veta vilken information som var aktuell.

I enkätundersökningen framkom det att den ökade mängden system och information gjorde det svårare för medarbetarna att hitta rätt information. Detta blev särskilt tydligt i fritextsvaren, där återkommande utmaningar handlade om informationshantering. Liknande upplevelser framträdde även i intervjun med Fanny, som beskriver utmaningar med stora mängder digitalt

material och svårigheter att avgöra vilken information som är relevant och tillförlitlig. Informationsöverflödet skapar inte enbart ett navigationsproblem, utan det påverkar också kvaliteten i beslutsfattandet i det dagliga arbetet. När det saknas tydlighet kring vilken information som är aktuell ökar osäkerheten i hur arbetsuppgifter ska utföras.

Resultatet tyder på att strategiimplementering påverkas av organisatoriska faktorer såsom kommunikation, ansvarsfördelning och organisatorisk samordning, vilket är alla saker som Holm m.fl. (2025) menar i sin teori om strategiimplementering. I detta fall kan informationsöverflödet förstås som ett tecken på bristande samordning, där flera system och initiativ implementeras parallellt utan tillräcklig styrning. Detta skapar osäkerhet hos medarbetarna och försvårar översättningen av strategi till praktik. Utmaningen kan även tolkas genom att förändringar i teknik påverkar människor, uppgifter och organisatoriska strukturer och är något som ligger i linje med Leavitts diamantmodell (1962). Införandet av flera digitala system innebär att den tekniska utvecklingen sker i snabbare takt än vad arbetssätten och människorna hinner anpassas till. Detta skapar i sin tur en påverkan både på effektiviteten och tydlighet i arbetet.

7. SLUTSATS

Implementeringen av strategier sker inte linjärt från ledningen till operativ verksamhet, utan formas genom organisationens olika nivåer. Trots detta framträder en relativt likartad tolkning av färdplanens riktning inom Jernhusen. Studien visar samtidigt att mellanchefer har en central roll i att översätta övergripande mål till konkret verksamhet, medan den operativa nivån bedömer digitaliseringen utifrån hur väl systemen fungerar i det dagliga arbetet. Flera faktorer påverkar en lyckad eller misslyckad implementering, där digital mognad, fungerande system och en fungerande informationshantering framträder som särskilt betydelsefulla.

Utmaningen med digital transformation handlar inte om en bristande vilja till förändring. Tvärtom framträder en organisation där många medarbetare är positiva till digitalisering och ser möjligheter med nya arbetssätt. Den största utmaningen tycks istället vara att skapa en gemensam riktning i en organisation där olika delar arbetar med skilda förutsättningar, kompetenser och behov. Digitala strategier riskerar att reduceras till isolerade systemlösningar eller administrativa processer snarare än att fungera som ett gemensamt strategiskt utvecklingsarbete. Studien påvisar att strategiimplementering handlar mindre om att formulera strategier och mer om organisationens förmåga att skapa en gemensam förståelse i det praktiska genomförandet.

Studien visar att digital transformation i hög grad är en organisatorisk och mänsklig fråga snarare än en teknisk. Även avancerade digitala lösningar får begränsad effekt om verksamheten saknar tillräcklig digital mognad eller om mängden system och information blir för omfattande. Samtidigt påvisar studien att systemens praktiska användbarhet blir avgörande för hur digitalisering uppfattas i en fastighetsförvaltande organisation. Medarbetare bedömer i stor utsträckning digitalisering utifrån om systemen faktiskt förenklar arbetet. Det innebär att digitala strategier som inte lyckas skapa konkret verksamhetsnytta riskerar att förlora legitimitet, oavsett hur tydliga visionerna bakom dem är.

För fastighetsbranschen så påvisar studien på vikten av att betrakta digitalisering som ett långsiktigt förändringsarbete snarare än ett teknikprojekt. Det innebär att resurser behöver avsättas för utbildning och kontinuerlig dialog mellan olika nivåer i organisationen om vad som faktiskt behöver tillföras för att skapa verksamhetsnytta över tid. Det som avgör om digitala strategier lyckas är inte vilken teknik som implementeras, utan om människors förmåga

att omsätta de strategiska intentionerna till ett gemensamt fungerande arbetssätt i vardagen. Det är först då digital strategi blir praktik inom fastighetsförvaltning.

7.1 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång har två områden identifierats som relevanta för vidare forskning. Ett område handlar om hur artificiell intelligens kan komma att påverka implementeringen av digitala strategier inom fastighetsbranschen framöver. I intervjuerna framträdde AI som ett område med stor utvecklingspotential, särskilt kopplat till beslutsfattande, informationshantering och automatisering av arbetsprocesser. Vidare forskning skulle därför kunna undersöka hur AI-baserade lösningar påverkar organisatoriska arbetssätt och implementeringen av digitala strategier inom fastighetsbranschen.

Ett ytterligare förslag på vidare forskning är att genomföra en jämförande studie mellan flera fastighetsförvaltande organisationer. Denna studie har genomförts som en enskild fallstudie av Jernhusen, vilket innebär att resultaten är kopplade till organisationens specifika kontext och arbetssätt. Det skulle därför vara relevant att undersöka om liknande utmaningar kring digital mognad, informationshantering och digital användbarhet återfinns i andra fastighetsförvaltande verksamheter, samt identifiera vilka arbetssätt som bidrar till en mer framgångsrik implementering av digitala strategier.

KÄLLFÖRTECKNING

- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2017). *Integrerad organisationslära* (11:1). Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Fastighetsägarna. (2025). *Trendspaning Gilla Läget*. Fastighetsägarna.
<https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/gemensamma-rapporter/trendspaning-gilla-laget.pdf>
- Forsling, P. (2024). *Digitala fastigheter - mätning avgör vilket värde som skapas*. Förvaltarforum. Hämtad 2026-02-03 från <https://forvaltarforum.se/2024/02/29/digitala-fastigheter-matning-avgor-vilket-varde-som-skapas/>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*.
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Jernhusen. (2026). Delårsrapport januari-mars 2026. <https://www.datocms-assets.com/163536/1777461305-jernhusens-delarsrapport-januari-mars-2026.pdf>
- Jernhusen AB. (u.å.-a). *Digitalisering*. Hämtad 2026-02-03 från <https://www.jernhusen.se/om-jernhusen/digitalisering/>
- Jernhusen AB. (u.å.-b). *Om Jernhusen*. <https://www.jernhusen.se/om-jernhusen/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2011). *Exploring strategy*. Financial Times Prentice Hall London, UK.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64941929/Exploring_Strategy_Text_and_Cases_PDFDrive_-_libre.pdf?1605460680=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEXPLORING_STRATEGY_ELEVENTH_EDITION.pdf&Expires=1769693472&Signature=ap5nmc3Oj25oLp8l4hZAOYj2x~89x4hGngvBQT36jvI6CXqW2KDsAeCyPpn2rnqg8gDmVhJAoe7Ne~WJ1EuZiNXaCu5fRbzQNoaN~socZ0fpI~webI8QbSXcew8MzCF3AKmWjhNGL-iEr8m4bBslrbaSTzd72dFOJ~n8Dex5pbt0W6SD4HSnrVucalpjUabjo3KcB7jHz5tb32ewsdMz0wMaKiabsdpamjRWTnvRHEbIKNJMIqCJCCZaV2kJDomsymv9kg10HNrxSPKoeTChmQ1QKf6bz-vxpWWaKcNCsAYQ8NnVWTwMcXZaz96IX~oywvd02SokHVzyFeb5lsA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization [Article]. *Strategy & Leadership*, 29(3), 6. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- KotterInc. (u.å.). *8 steps to accelerate change in your organisation*. Kotterinc.
https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2024/06/8-Steps-eBook_2024-Update2.pdf?utm_campaign=Marketing_8%20Steps%20eBook%20Download&utm_source=email&utm_content=Thank%20You
- Leavitt, H. J. (1962). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration. https://books.google.se/books?id=P_KZNQAACAAJ

- Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. Liber.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- Mitchell, R. C. (2009). Strategy formulation. *Noudettu*, 30.
- Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174, 114528. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>
- Palm, P. (2013). Strategies in real estate management: two strategic pathways. *Property Management*, 31(4), 311–325. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2012-0034>
- Prosci. (u.å.). *The Prosci ADKAR Model*. Prosci. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Riksbank, S. (2017). *Kommersiella fastigheter och finansiell stabilitet - fördjupning i finansiell stabilitetsrapport 2017:1*. <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/fordjupningar/svenska/2017/kommersiella-fastigheter-och-finansiell-stabilitet-fordjupning-i-finansiell-stabilitetsrapport-maj-2017.pdf>
- Strenitzerova, M. (2004). Change Management: The People Dimension of Change. *Communications - Scientific Letters of the University of Zilina*, 6(1), 54–57. <https://doi.org/10.26552/com.C.2004.1.54-57>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Ullah, F., Sepasgozar, S. M. E., & Wang, C. (2018). A Systematic Review of Smart Real Estate Technology: Drivers of, and Barriers to, the Use of Digital Disruptive Technologies and Online Platforms. *Sustainability*, 10(9), 3142.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda [Review]. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

BILAGOR

A. Intervjufrågor på ledningsnivå

Introduktionsfråga

Vem är du? bakgrund, tid på Jernhusen, din utbildning, innan Jernhusen?

Generella frågor

1. Beskriv din roll i Jernhusen
2. Hur skulle du beskriva Jernhusens digitala färdplan utifrån din roll?
 - a. Hur formulerades den digitala färdplanen?
3. Vad upplever du är syftet med digitaliseringsfärdplanen?

Djupgående frågor

4. Hur har ni arbetat för att omsätta färdplanen i praktiken i organisationen?
5. Hur har ansvar för genomförandet av färdplanen fördelats i organisationen?
6. Har ni avsatt resurser för att möjliggöra genomförandet?
 - a. Om ja, på vilket sätt har ni arbetat med det? Om nej, varför har ni inte gjort det?
7. Hur har ni arbetat med att färdplanen tolkas likartad i hela organisationen?
8. Har ni stött på utmaningar i att få färdplanen att fungera i den dagliga verksamheten?
9. Vilka förändringar har digitaliseringsinitiativet lett till?
 - a. Har det påverkat effektivitet, kvalitet eller beslutsfattande?
10. Om du fick ändra något i färdplanen – vad skulle det vara?
 - a. Finns det något viktigt kring detta som vi inte har frågat om?

B. Intervjufrågor på mellanchefernsnivå

Introduktionsfråga

Vem är du? Bakgrund, tid på Jernhusen, utbildning, innan Jernhusen?

Generella frågor

1. Beskriv din roll i Jernhusen
2. Hur skulle du beskriva Jernhusens digitala färdplan utifrån din roll?
 - a. Hur har du tolkat färdplanen i ditt arbete?
3. Vad upplever du är syftet med digitaliseringsfärdplanen?

Djupgående frågor

4. Hur har du arbetat för att omsätta färdplanen i praktiken i organisationen?
5. Hur upplever du att samarbetet mellan olika delar i organisationen har fungerat?
 - a. Har du haft en dialog mellan dig och ledningen?
 - b. Hur har det sett ut med dialogen? Eller på vilket sätt har dialogen skett?
6. Vilka utmaningar har ni mött i att få färdplanen att fungera i den dagliga verksamheten?
 - a. Finns det något ytterligare stöd eller resurser som du upplever hade kunnat stärka implementeringen av färdplanen?
7. Hur har du arbetat för att balansera ledningens krav mot den operativa verkligheten?
 - a. Har det uppstått situationer där färdplanens mål krockat med verksamhetens behov? Hur har sådana situationer hanterats?
8. Hur har ditt arbete påverkats av färdplansimplementeringen?
 - a. Kan du ge ett konkret exempel på när färdplanen påverkade ett beslut?
 - b. Kan du beskriva ett projekt där digitaliseringsinitiativet faktiskt förändrade arbetssättet?

9. Vilka förändringar har digitaliseringsinitiativet lett till?
 - a. Har det påverkat effektivitet, kvalitet eller beslutsfattande?

10. Om du fick ändra något i färdplanen – vad skulle det vara?
 - a. Finns det något viktigt kring detta som vi inte har frågat om?

C. Intervjufrågor på operativ nivå

Introduktionsfråga

Vem är du? Bakgrund, tid på Jernhusen, utbildning, innan Jernhusen?

Generella frågor

1. Beskriv din roll i Jernhusen?
2. Hur skulle du beskriva Jernhusens digitala färdplan utifrån din roll?
 - a. Hur upplever du att färdplanen påverkar ditt arbete?
3. Vad upplever du är syftet med digitaliseringsfärdplanen?

Djupgående frågor

4. Hur upplever du att digitaliseringsfärdplanen introducerades och kommunicerades till er?
5. Upplever du att arbetet idag motsvarar det som presenterades när färdplanen introducerades?
6. I vilken utsträckning upplever du att du fick tillräcklig information och stöd för att arbeta enligt de nya arbetssätten/systemen?
7. Hur har de nya arbetssätten fungerat för dig i praktiken?
 - a. Hur har digitaliseringsarbetet påverkat ditt dagliga arbete?
 - b. Finns det något i färdplanen som inte fungerar i praktiken?
8. Hur upplever du att arbetet med digitaliseringsinitiativet har följts upp eller integrerats över tid?
 - a. Har ni utvecklat egna lösningar eller genvägar?
9. Om du fick ändra något i färdplanen – vad skulle det vara? Finns det något viktigt kring detta som vi inte har frågat om?

D. Enkätfrågor

1. Vilken funktion beskriver bäst din roll i organisationen?

- Fastighetsförvaltning / drift
- Projektledning / projektstöd
- Teknisk specialist
- Administrativ funktion
- Annan roll (beskriv)

2. Hur länge har du arbetat på Jernhusen?

- Mindre än 1 år
- 1-3 år
- 4-7 år
- 8-10
- Mer än 10 år

3. I vilken utsträckning upplever du att du har kännedom om Jernhusens digitala färdplan och dess innehåll?

- Jag känner till hela innehållet i den digitala färdplanen
- Jag känner till de övergripande delarna, exempelvis färdplanens målområden och syfte
- Jag känner till färdplanen i stora drag men inte dess innehåll i detalj
- Jag har hört talas om den digitala färdplanen men känner inte till innehållet
- Jag känner inte till den digitala färdplanen

4. Rangordna följande faktorer efter hur viktiga du anser att de är för att Jernhusens digitaliseringsfärdplan ska implementeras på ett lyckat sätt i det dagliga arbetet. Rangordna från 1 (inte alls viktigt) till 5 (Mycket viktigt).

- Tydlig kommunikation från ledningen
- Utbildning i nya system och arbetsätt
- Tillgång till tekniskt stöd
- Att systemen fungerar praktiskt i arbetet
- Att förändringen är anpassad till verksamhetens behov

5. **Kortfattat, varför bedömer du dessa faktorer som viktiga eller mindre viktiga?**
6. **Hur väl upplever du att de digitala arbetssätt och system som införts inom ramen för Jernhusens digitaliseringsarbete har fungerat i ditt dagliga arbete?**
- Mycket väl
 - Ganska väl
 - Varken väl eller dåligt
 - Ganska dåligt
 - Mycket dåligt
 - Vet ej
7. **Hur upplever du att digitaliseringsarbetet har påverkat följande delar av ditt arbete? Rangordna från 1 (Mycket negativ påverkan) till 5 (Mycket positiv påverkan).**
- Effektivitet i arbetsprocesser
 - Kvalitet i information
 - Kvalitet i beslutsunderlag
 - Samarbete mellan olika funktioner
 - Administrativ arbetsbelastning
8. **Kortfattat, beskriv hur Jernhusens digitaliseringsarbete har påverkat ditt dagliga arbete.**
9. **Finns det något ytterligare som du vill lyfta kring Jernhusens digitaliseringsarbete eller den digitala färdplanen?**