



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT2026

Mellan frihet och styrning

En kvalitativ studie om ambidexteritet i AI-implementeringsprocessen

Grupp: 2

Författare:

Amanda Veszpremi

Anton Kind

Victor Leone Nordström

Handledare:

Dan Kärreman

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Dan Kärreman, som har väglett oss under arbetets gång och bidragit med värdefulla insikter. Därefter vill vi tacka våra kurskamrater för det stöd och de insikter vi har fått under terminens gång. Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till intervjupersonerna som har tagit sig tid att dela sina erfarenheter med oss; utan er hade denna studie inte varit möjlig!

/ Victor, Anton, Amanda

2 Juni 2026

"Det finns alltid minst ett ögonblick i varje företags historia när man måste förändras dramatiskt för att nå nästa nivå. Missar man det ögonblicket börjar nedgången" (Tushman & O'Reilly, 1996)

Sammanfattning

Titel: “Mellan frihet och styrning”

Seminariedatum: 4 juni 2026

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Victor Leone Nordström, Amanda Veszpremi, Anton Kind

Handledare: Dan Kärreman

Nyckelord: Artificiell Intelligens (AI), AI-implementering, organisatorisk förändring, organisatorisk ambidexteritet, exploration och exploitation

Frågeställning: Hur uppfattar och beskriver kunskapsarbetare de faktorer som formar AI-implementeringsarbete i organisatoriska kontexter?

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur kunskapsarbetare involverade i AI-implementering uppfattar och beskriver de organisatoriska faktorer och strukturer som formar implementeringsprocessen.

Metod: Studien tillämpar en kvalitativ design med en abduktiv ansats. Det empiriska materialet består av åtta semistrukturerade intervjuer med kunskapsarbetare involverade i AI-implementering.

Teoretiskt perspektiv: Studien presenterar tidigare forskning med utgångspunkt i AI i en organisatorisk kontext samt faktorer som påverkar AI-implementering. Därutöver används ambidexteritetsteorin som teoretisk lins, med särskilt fokus på spänningen mellan exploration och exploitation.

Resultat: De empiriska fynden visar att AI-implementering formas av olika organisatoriska faktorer. Av dessa identifierades fyra centrala: organisationskultur, decentraliserat sökande, centraliserad styrning och riskhantering. Dessa faktorer kan förstås som både möjliggörande och begränsande för implementeringsprocessen.

Slutsats: De faktorer som identifierats i de empiriska fynden, och deras möjliggörande respektive begränsande karaktär, kan förstås som exploitativa eller explorativa logiker som för AI-implementering mot antingen exploration eller exploitation. Fynden antyder att exploration och exploitation är sammanvävda snarare än separata och motstridiga aktiviteter. Exploitativa logiker är närvarande i det explorativa arbetet och formar vad som söks efter, vad som anses värdefullt och under vilka villkor experimenterande tillåts. Det avgörande är inte att dessa logiker samexisterar, utan hur och när de träder in, vilket kan ses som format av de omkringliggande organisatoriska faktorerna.

Abstract

Title: “Between freedom and control”

Seminar date: June 4th, 2026

Course: FEKH49 - Bachelor Degree Project In Organization, Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Victor Leone Nordström, Amanda Veszpremi, Anton Kind

Supervisor: Dan Kärreman

Keywords: artificial intelligence, AI implementation, organizational change, organizational ambidexterity, exploration and exploitation

Research question: How do knowledge workers perceive and describe the organizational factors that shape the AI implementation processes?

Purpose of study: The purpose of this study is to examine how knowledge workers involved in AI implementation perceive and describe the organizational factors and structures that shape the implementation process.

Methodology: The study adopts a qualitative design with an abductive approach. The empirical material consists of eight semi-structured interviews with knowledge workers involved in AI-implementation.

Theoretical perspective: The study presents previous research based on AI in an organizational context, as well as factors that affect AI-implementation. In addition, the study uses ambidexterity theory as a theoretical lens, with a particular focus on the tension between exploration and exploitation.

Result: The empirical findings show that AI-implementation is shaped by different organizational factors. Out of these we identified four central ones: organizational culture, decentralized search, centralized control, and risk management. These factors can be understood as both enabling and constraining for the implementation process.

Conclusion: The factors identified in the empirical findings, and their enabling and constraining nature can be understood as exploitative or exploratory logics that drive AI-implementation toward either exploration or exploitation. The findings suggest that exploration and exploitation are intertwined rather than separate and opposing activities. Exploitative logics are present through the explorative work, shaping what is searched for, what is deemed valuable, and under what conditions experimentation is allowed. What matters is not that these logics coexist, but how and when they intervene, which can be understood as shaped by the surrounding organizational factors.

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	3
Abstract	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Disposition	10
2. Litteraturoversikt	11
2.1 Artificiell Intelligens	11
2.2 AI-implementering i en organisatorisk kontext	12
2.2.1 Utforskande och innovation	12
2.2.2 Organisationsstruktur och styrning	13
2.3 Ambidexteritetsteori	15
2.3.1 Exploration och exploitation i organisatoriskt lärande	15
2.3.2 Strukturell ambidexteritet	15
2.3.3 Kontextuell ambidexteritet	17
2.3.4 Sekventiell ambidexteritet	18
2.4 Studiens positionering	18
3. Metod	20
3.1 Metod	20
3.2 Val av studieobjekt	21
3.2.1 Organisatorisk kontext	21
3.2.3 Kandidattillgång	21
3.2.4 Arbetsroll	22
3.2.5 AI-teknologin	22
3.3 Insamling av empiri	23
3.4 Analysprocessen	24
3.4.1 Sortera	24
3.4.2 Reducera	25
3.4.3 Argumentera	26
3.5 Studiens trovärdighet	26
3.6 Användning av AI	27
4. Analys av empiri	29
4.1 Faktorer som formar organisatorisk AI-implementering	29
4.1.1 Tema 1: Organisationskultur	29
4.1.2 Tema 2: Decentraliserat sökande	33
4.1.3 Tema 3: Centraliserad styrning	35

4.1.4 Tema 4: Riskhantering	37
4.2 Syntes	40
5. Diskussion	41
5.1 AI-implementering som en spänning mellan exploration och exploitation	41
5.1.1 Tema 1: Organisationskultur	42
5.1.2 Tema 2: Decentraliserat sökande	43
5.1.3 Tema 3: Centraliserad styrning	45
5.1.4 Tema 4: Riskhantering	46
5.2 Syntes	46
6. Slutsats	49
6.1 Teoretiskt bidrag	49
6.2 Praktiskt bidrag	50
6.3 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning	50
Litteraturförteckning	52
Appendix A: Rollista	55
Appendix B: AI prompter	55

1. Inledning

Denna studie undersöker hur kunskapsarbetare inom AI-implementering uppfattar de faktorer som har en påverkan på implementeringsprocessen. Bakgrunden ger en överblick av AI i en organisatorisk kontext, och en förståelse för varför ämnet är relevant att studera. Följt av bakgrunden kommer problematiseringen, och till sist, studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Historiskt har ett fåtal teknologiska genombrott förändrat villkoren för hur organisationer verkar i grunden, från ångmaskinen och industrialiseringen till elektrifieringen och den digitala revolutionen. Varje sådan våg har tvingat organisationer att ompröva hur de skapar värde och organiserar arbete. Artificiell intelligens (AI) beskrivs idag som nästa stora teknologiska skifte, med potential att omforma inte endast enskilda processer, utan hela konkurrensvillkor och marknadsstrukturer (Schwab, 2016, ss. 7, 11-13). För organisationer som vill ta del av detta skifte är digital transformation en central strategisk förutsättning.

Digital transformation kan beskrivas som en strategisk process genom vilken organisationer integrerar nya digitala teknologier i verksamheten för att förändra arbetsprocesser, främja innovation och förbättra värdeskapandet för kunder. I denna process har AI kommit att inta en särställning, då teknologin har potential att automatisera processer, stödja beslutsfattande och förändra hur organisationer organiserar och bedriver sitt arbete (Ennajeh et al., 2025, s. 56). Flera branscher har redan påverkats av denna utveckling genom avancerade tillämpningar som sträcker sig bortom enklare automatisering (Romeo och Lacko, 2026, s. 1286).

Samtidigt innebär införandet av AI inte enbart möjligheter, utan det finns även utmaningar kopplade till hur teknologin implementeras. Den teknologiska transformationen är en komplex och tidskrävande process. Implementeringen av AI-verktyg utgör en omfattande organisatorisk process som i genomsnitt tar mellan 18 och 36 månader att genomföra fullt ut. Processen förutsätter dessutom betydande investeringar, omfattande riskbedömningar samt organisatoriska anpassningar. Mot denna bakgrund framstår det som relevant att undersöka vilka faktorer som

möjliggör respektive försvårar implementeringen av AI i organisationer, samt hur dessa faktorer samverkar i praktiken (Lee et al., 2023, s. 1).

1.2 Problematisering

AI-implementeringens komplexitet har medfört att tidigare forskning i stor utsträckning har fokuserat på att identifiera vilka faktorer som påverkar huruvida implementeringsprocessen blir framgångsrik eller misslyckas. Denna forskning har identifierat ett flertal faktorer som påverkar implementeringen av AI, där organisationskultur, decentraliserat sökande, centraliserad styrning och riskhantering återkommande framhålls som centrala organisatoriska förutsättningar (Jöhnk et al., 2021, s. 13; Sposato & Saleh, 2025, s. 1; Horani et al., 2023, s. 1060; Madanchian & Therdoost, 2025). Litteraturen behandlar dock dessa faktorer i huvudsak som isolerade variabler snarare än som delar av ett sammanhängande system där de samspelar och påverkar varandra.

AI kan samtidigt förstås som en diskontinuerlig teknologisk förändring enligt Tushman och O'Reilly (1996, ss. 11, 24). Denna typ av förändring påverkar inte endast organisationers förmåga att effektivisera befintlig verksamhet, utan ställer även krav på utforskning av nya möjligheter för att upprätthålla långsiktig konkurrenskraft. I grunden handlar detta om organisationers förmåga att simultant hantera två motstridiga logiker: att utforska nya möjligheter (exploration) och att utveckla samt effektivisera befintliga verksamheter (exploitation). Denna avvägning är inte ny, men AI förstärker dess betydelse och komplexitet. March (1991, ss. 71, 85) argumenterar för att denna avvägning utgör en av de mest grundläggande spänningarna inom organisatoriskt lärande, samtidigt som organisationer systematiskt tenderar att prioritera det förutsägbara och etablerade framför det utforskande.

Riskerna med att inte förstå eller hantera denna spänning är påtagliga. Organisationer som ensidigt fokuserar på exploitation riskerar att begränsa sin långsiktiga anpassningsförmåga och därmed sin förmåga att möta förändrade konkurrensförutsättningar (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24). I en AI-implementeringskontext, där utforskande av nya möjligheter är själva förutsättningen för värdeskapande, får denna obalans direkta konsekvenser för organisationers förmåga att utvecklas.

Trots detta saknas det i tidigare forskning studier som undersöker hur denna spänning faktiskt upplevs och hanteras av individer som är involverade i AI-implementeringsarbete, samt hur de faktorer som identifieras i litteraturen samverkar och formar villkoren för utforskande i praktiken. Spänningen är särskilt påtaglig i stora, etablerade organisationer där inbyggd tröghet och komplexa styrstrukturer utmanar förmågan att utforska (Tushman & O'Reilly, 1996, ss. 17, 18). I syfte att belysa hur organisationer hanterar ett sådant genomgripande teknologiskt skifte blir det därmed centralt att studera själva sökprocessen samt hur denna upplevs och formas i organisatoriska sammanhang. Mot denna bakgrund positioneras föreliggande studie, med utgångspunkt i dess potential att bidra med fördjupade insikter och nyansera det befintliga forskningsfältet.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att bidra till en fördjupad förståelse av hur organisatoriska faktorer påverkar villkoren för exploration och exploitation i samband med AI-implementering. Studien uppnår detta genom att undersöka kunskapsarbetares upplevelser och beskrivningar av dessa faktorer. Studien ämnar därför besvara följande frågeställning:

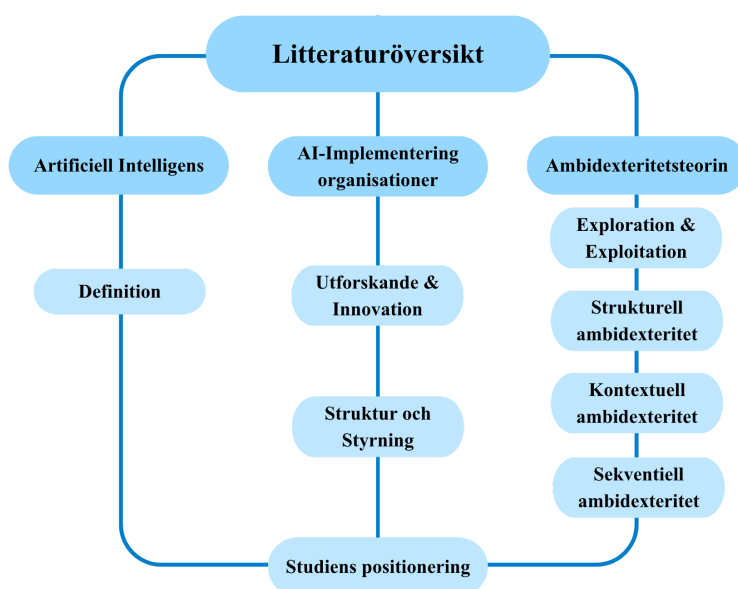
Hur uppfattar och beskriver kunskapsarbetare de faktorer som formar AI-implementeringsarbete i organisatoriska kontexter?

1.4 Disposition

<u>Kapitel</u>	<u>Funktion</u>
1. Inledning	Introducerar ämnet, problematiserar och formulerar studiens syfte och frågeställning.
2. Litteraturöversikt	Bidrar till utvecklingen av det teoretiska språk och ramverk som därefter används i diskussionen.
3. Metod	Redogör för och motiverar de metodologiska val som ligger till grund för studiens genomförande, samt beskriver hur det empiriska materialet har samlats in och hur analysen har genomförts.
4. Analys av empiri	Identifierar och analyserar fyra teman som har påverkat hur AI-implementeringsarbetet har formats i praktiken.
5. Diskussion	Sätter temana i relation till den teoretiska referensramen och bidrar till en nyansering av dess antaganden.
6. Slutsats	Besvarar frågeställningen samt redogör för studiens teoretiska och praktiska bidrag, dess begränsningar och förslag till framtida forskning.

2. Litteraturöversikt

I följande avsnitt presenteras litteratur inom forskningsområdet för att etablera en teoretisk grund för studiens huvudsakliga syfte. Avsnittet behandlar först AI som fenomen, och sätter därefter AI i relation till organisatorisk implementering. Därefter introduceras studiens analytiska ramverk, ambidexteritetsteori, med syfte att undersöka den paradox som uppstår mellan dessa distinktioner. Avslutningsvis presenteras studiens teoretiska positionering.



Figur 1: Sammanfattning av studiens litteraturöversikt

2.1 Artificiell Intelligens

Artificiell intelligens (AI) definieras som ett systems förmåga att tolka extern data korrekt, lära sig från den och använda dessa lärdomar för att uppnå specifika mål genom flexibel anpassning (Kaplan och Haenlein, 2019, s. 15; Haenlein och Kaplan, 2019, s. 1). I praktiken innebär detta att system tränas på stora datamängder där mönster identifieras, vilket i sin tur möjliggör prediktioner och tillämpningar inom områden såsom analys, beslutsfattande, automatisering samt generering av text och annan kreativ output (Kaplan & Haenlein, 2019, ss. 16-20).

2.2 AI-implementering i en organisatorisk kontext

Tidigare forskning belyser den komplexitet som AI-implementering medför i organisationer, eftersom implementeringen av denna teknologi kräver andra typer av hänsyn än tidigare digitala teknologier. Detta beror på att AI ställer krav på såväl teknisk som icke-teknisk organisatorisk beredskap (Jöhnk et al., 2021, s. 7). För att förstå dessa organisatoriska förutsättningar identifierar litteraturen två huvudsakliga orienteringar: en som främjar utforskande och innovation samt en som betonar organisatorisk struktur och styrning (Sposato & Saleh, 2025; Horani et al., 2023). I det följande avsnittet redogörs för centrala faktorer inom dessa två orienteringar samt hur de samspelar i implementeringsprocessen.

2.2.1 Utforskande och innovation

En central utgångspunkt i forskningen är betydelsen av organisatoriska förutsättningar som möjliggör utforskande och innovation i samband med AI-implementering. Jöhnk et al. (2021) identifierar 18 organisatoriska faktorer, organiserade i fem huvudkategorier, som påverkar implementeringen av AI i organisationer. En av dessa faktorer är organisationskultur, där vikten av en innovativ kultur framhålls. En sådan kultur kännetecknas av individer som uppvisar innovativt beteende, vilket innefattar experimenterande, risktagande och god problemlösningsförmåga (Jöhnk et al., 2021, s. 13).

Vidare betonas AI-medvetenhet som en central organisatorisk förutsättning, vilket innebär att anställda behöver en grundläggande förståelse för vad AI är, hur teknologin kan användas samt vilka begränsningar den har. En sådan förståelse beskrivs som en avgörande förutsättning för en framgångsrik AI-implementering. Därtill framhålls vikten av kunskap om etiska aspekter kopplade till AI, i syfte att minska risken för oönskade eller oetiska utfall vid användning av AI-baserade system inom organisationer (Jöhnk et al., 2021, ss. 12-13).

Utöver dessa organisatoriska förutsättningar identifierar Romeo och Lacko (2024) även centrala drivkrafter och utmaningar som påverkar implementeringen av AI i organisatoriska kontexter. En av de mest framträdande drivkrafterna är tillgången till en AI-kunnig arbetskraft, vilket avser medarbetare med den kompetens som krävs för att utveckla, implementera, hantera och

vidareutveckla AI-system. Författarna betonar även att kontinuerlig kompetensutveckling är avgörande för organisationers förmåga att integrera AI i såväl operativa som strategiska processer (Romeo & Lacko, 2024, s. 1297).

Samtidigt belyser Ajayi och Udeh (2024, s. 1120) att det råder en global kompetensbrist inom IT-sektorn, särskilt inom AI-relaterade områden. Denna brist beskrivs som ett betydande hinder för organisationers möjligheter att implementera och adoptera nya teknologier. Mot denna bakgrund framhålls behovet av omfattande upskilling-initiativ i syfte att utveckla den kompetens som krävs för att möta framtidens teknologiska krav.

I förhållande till de föregående kompetens- och implementeringsrelaterade aspekterna är det relevant att understryka att organisatoriska processer kan förstås utifrån olika perspektiv, däribland *bottom-up* (Yamaki, 2013). Yamaki (2013, s. 257) beskriver *bottom-up* som en förändringsprocess där förändring initieras och utvecklas underifrån i organisationen, utifrån medarbetares egna initiativ snarare än genom mål som fastställs av ledningen i förväg. Det är således medarbetare på lägre organisatoriska nivåer som initierar och genomför förändringar, där dessa mindre initiativ successivt bidrar till mer omfattande organisatorisk förändring.

Ett liknande perspektiv återges av Sposato och Saleh (2025, s. 1) som belyser att många AI-initiativ i dagens organisationer växer fram genom gräsrotsinitiativ. Detta innebär att initiativen uppstår underifrån i organisationen, snarare än genom top-down-processer initierade av ledningen. Författarna menar att implementeringen av nya teknologier traditionellt har krävt formella program och organisatoriska initiativ. AI-verktyg förutsätter däremot ofta inte omfattande teknisk expertis, vilket medför att individer i allt högre grad initierar användning av dessa på eget initiativ.

2.2.2 Organisationsstruktur och styrning

Vidare belyser tidigare forskning vikten av att säkerställa organisatorisk struktur och styrning vid implementering av AI i organisationer. I linje med detta undersöker Horani et al. (2023) de huvudsakliga teknologiska och socio-miljömässiga faktorer som påverkar organisationers intentioner att implementera AI-lösningar. En av de organisatoriska faktorer som studeras är *Top*

Management Support (TMS). Författarna menar att TMS utgör en avgörande faktor vid implementering av AI, då det innebär att den högsta ledningen uppvisar ett tydligt top-down-engagemang för att initiera och stödja implementeringsprocessen. Detta innefattar även att ledningen ger legitimitet åt initiativ som uppstår på lägre nivåer i organisationen, så kallade bottom-up-initiativ (Pathak & Bansal, 2024, s. 138; Horani et al., 2023, s. 1060). Jöhnk et al. (2021, s. 11) betonar i linje med detta att TMS är centralt för AI-implementering, eftersom organisatoriskt engagemang i processen förutsätter att initiativet är förankrat i den högsta ledningen.

En ytterligare aspekt av organisatorisk struktur och styrning är att riskhantering utgör en central förutsättning för AI-implementering. Madanchian och Taherdoost (2025, s. 6) argumenterar därför för att traditionella riskhanteringsramverk inte i tillräcklig utsträckning fångar den dynamiska kontext inom vilken AI verkar. Riskhanteringen behöver därför vara flexibel och anpassningsbar för att effektivt kunna hantera de risker som uppstår i sådana miljöer. Vidare betonar författarna att den innovationspräglade karaktären i dynamiska miljöer också måste beaktas vid utformningen av riskhanteringsprocesser. Riskhanteringsramverk bör, enligt Madanchian och Taherdoost (2025, s. 6), fungera som ett stöd för implementeringsprocessen snarare än begränsa den.

Samtidigt kan liknande samordningsutmaningar uppstå i samband med bottom-up-initiativ, där Sposato och Saleh (2025, s. 1) pekar på risken för så kallade ”kunskapsfickor”. Detta innebär att AI-lösningar utvecklas och stannar inom specifika team, vilket begränsar spridningen av kunskap och tillämpningar till övriga delar av organisationen.

Dessa utmaningar kan i sin tur relateras till hur förändringsinitiativ organiseras och styrs i praktiken. Ett *top-down-perspektiv* innebär att förändringsinitiativ drivs och styrs av den högsta ledningen, där övriga delar av organisationen främst förväntas implementera beslutade initiativ (Yamaki, 2013, s. 257). Vid sidan av detta identifieras även en *hybrid-ansats*, där top-down- och bottom-up-perspektiv kombineras. I en sådan ansats initieras förändringen av ledningen, samtidigt som medarbetare på lägre nivåer engageras för att driva och förankra förändringen. När

förändringen upplevs som meningsfull av medarbetare i organisationens lägre och mellersta nivåer tenderar den i lägre grad att uppfattas som påtvingad uppifrån (Yamaki, 2013, s. 257).

2.3 Ambidexteritetsteori

Mot bakgrund av den komplexitet som kännetecknar AI-implementering används *ambidexteritetsteorin* som studiens övergripande analytiska ramverk. Som framgått i tidigare litteratur präglas AI-implementering både av innovation och utforskande samt av struktur och styrning, vilka framstår som delvis motstridiga aspekter. Ambidexteritetsteorin används därför för att förstå hur organisationer hanterar spänningen mellan dessa två dimensioner (Tushman & O'Reilly, 1996). I följande avsnitt presenteras ambidexteritetsteorin med utgångspunkt i March (1991) och vidareutvecklas till Tushman och O'Reilly (2013).

2.3.1 Exploration och exploitation i organisatoriskt lärande

March (1991) identifierar en central spänning i organisatoriskt lärande, nämligen avvägningen mellan *exploration* (utforskande) och *exploitation* (exploatering). Exploration omfattar processer relaterade till att utforska nya möjligheter, bland annat experimentation, sökande och innovation. Exploitation omfattar processer för utveckling och effektivisering av befintliga kompetenser och rutiner (March, 1991, s. 71, 85). Båda aspekterna är nödvändiga för organisatorisk överlevnad, men konkurrerar om samma begränsade resurser, vilket innebär att organisationer behöver balansera dem (March, 1991, s. 71).

Enligt March (1991, s. 73, 85) tenderar organisationer att prioritera exploitation framför exploration. Detta förklaras av att de mekanismer genom vilka organisationer lär sig av erfarenheter och fördelar resurser, så kallade *adaptiva processer*, tenderar att förstärka det bekanta. Detta är en konsekvens av att utfallet av exploitation ofta är positivt och förutsägbart, medan utfallet av exploration i högre grad präglas av osäkerhet och större variation.

2.3.2 Strukturell ambidexteritet

Även om March (1991) tydliggör spänningen mellan exploration och exploitation, ger hans resonemang främst en förståelse för varför denna avvägning är problematisk, snarare än hur den

kan hanteras i praktiken. Frågan blir därmed hur organisationer kan organiseras för att både förfinas befintliga arbetssätt (så kallad *inkrementell innovation*) och samtidigt skapa utrymme för utforskande (så kallad *diskontinuerlig innovation*).

Tushman och O'Reilly (1996) föreslår strukturell ambidexteritet som ett sätt att hantera denna spänning. Detta uppnås genom att ledningen medvetet arbetar med tre faktorer som tillsammans utgör den ambidextra logiken. I denna modell särskiljs enheter för inkrementell innovation och enheter för diskontinuerlig innovation, vilka senare benämns som exploitation respektive exploration (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24; 2004, s. 8). *Strukturen* bygger på organisatorisk separation av dessa enheter, som har egna processer, strukturer och kulturer (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24). *Kulturen* måste vara "tight-loose", det vill säga en kultur som bygger på gemensamma kärnvärden som förenar organisationen, samtidigt som den möjliggör olika normer i exploaterande respektive explorativa enheter. De exploaterande enheterna präglas av normer kopplade till effektivitet, kvalitet och låg risk, medan de explorativa enheterna kännetecknas av risktagande, flexibilitet och experimenterande (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 26; 2004, s. 8). *Ledningen* har rollen att hantera och balansera spänningen mellan dessa motstridiga logiker (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 27; Tushman & O'Reilly, 2004, s. 8).

Relaterat till detta diskuterar Tushman och O'Reilly (1996, ss. 17-18) även *kongruens* som ett organisatoriskt ideal, vilket innebär en hög grad av överensstämmelse mellan strategi, struktur, kultur och medarbetare. Detta innebär att organisationens olika delar är anpassade till varandra samt till de krav som ställs från omvärlden. Genom denna anpassning lär sig organisationen vad som fungerar och förbättrar detta kontinuerligt, vilket bidrar till kortsiktig prestation.

Den interna kongruensen kan dock medföra utmaningar i takt med att en organisation växer och åldras, nämligen i form av *strukturell* och *kulturell tröghet* (Tushman & O'Reilly, 1996, ss. 17-18). Strukturell tröghet innebär att etablerade strukturer, system och rutiner blir svåra att förändra, vilket kan begränsa organisationens förmåga att anpassa sig till nya krav eller implementera nya arbetssätt (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 18). Kulturell tröghet har sin grund i organisationens ålder och framgång, eftersom organisatoriskt lärande över tid bäddas in i kulturen i form av normer och värderingar. I takt med att en organisation har varit framgångsrik

blir dess normer och värderingar allt mer förankrade. Författarna menar dock att en starkt etablerad kultur, som tidigare har bidragit till framgång, kan utgöra ett hinder för nödvändiga förändringar (Tushman & O'Reilly, 1996, ss. 18-19).

Organisationer behöver därför upprätthålla intern kongruens för att möjliggöra kortsiktig prestation, men samtidigt förhålla sig till de förändringar som omvärlden ställer krav på. Ett ensidigt fokus på det förstnämnda leder, enligt Tushman och O'Reilly (1996, s. 11), till kortsiktig framgång men långsiktig ineffektivitet. För långsiktig överlevnad kan detta innebära att organisationen behöver bryta upp den kongruens som tidigare har bidragit till framgång, för att möjliggöra en rekonstruktion i mötet med förändringar i omvärlden (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24).

2.3.3 Kontextuell ambidexteritet

Birkinshaw och Gibson (2004) nyanserar Tushman och O'Reilly (1996) genom att framhålla att strukturell separation av enheter är nödvändig, men att den samtidigt kan leda till isolering samt bristande realisering av idéer till följd av svag koppling till kärnverksamheten. För att hantera detta introducerar de den kompletterande mekanismen kontextuell ambidexteritet. Kontextuell ambidexteritet uppstår genom den kontext inom vilken individen i organisationen agerar och utgör en form av ambidexteritet som resulterar av individuella val (Birkinshaw & Gibson, 2004, s. 49). De identifierar fyra karaktärsdrag hos ambidextra individer: de är initiativtagande och uppmärksamma på möjligheter utanför sina egna arbetsuppgifter, de är kooperativa, de agerar *brokers* genom att bygga interna kopplingar samt är *multitaskers*, det vill säga bekväma med att hantera flera roller. Sammantaget agerar dessa individer bortom sina formella tjänstebeskrivningar, men i enlighet med organisationens intresse (Birkinshaw & Gibson, 2004, s. 50).

Dessa karaktärsdrag möjliggörs av den organisatoriska kontexten, där en kombination av *performance management* och *social support* leder till olika nivåer av individer som utövar ambidexteritet (Birkinshaw & Gibson, 2004, s. 51). Det centrala i detta sammanhang är att ambidexteritet inte nödvändigtvis behöver vara ett planerat tillstånd, utan även kan framträda som en egenskap som utvecklas i organisationer. Birkinshaw och Gibson (2004, s. 55) menar att

kontextuell ambidexteritet inte utgör ett alternativ till strukturell ambidexteritet, utan snarare ett komplement.

2.3.4 Sekventiell ambidexteritet

Tushman och O'Reilly (2013) introducerar, utöver strukturell och kontextuell ambidexteritet, begreppet *sekventiell ambidexteritet*. Detta innebär att exploration och exploitation istället sker i turordning, inte simultant. Denna växling sker genom struktur- och processförändringar som drivs av krav från omvärlden, och anses vara särskilt effektiv i icke-dynamiska miljöer (Tushman & O'Reilly, 2013, s. 9).

Siggelkow och Levinthal (2003) belyser hur sekventiell ambidexteritet kan fungera i praktiken. Författarna menar att separata enheter, som tillfälligt får arbeta självständigt utan stark samordning mot organisationens övergripande mål, ges större möjligheter att utforska nya lösningar. Detta kan minska risken för att organisationen fastnar i etablerade arbetssätt och därmed begränsar utvecklingen av alternativa lösningar. När enheten senare återintegreras i organisationen kan mindre fungerande alternativ redan ha sorterats bort, vilket kan bidra till bättre organisatorisk prestation jämfört med om samordning hade skett från början (Siggelkow & Levinthal, 2003, ss. 659–660).. Författarna betonar dock att denna effekt förutsätter att enheten faktiskt ges handlingsutrymme och inte styrs alltför starkt av gemensamma mål och kontrollmekanismer (Siggelkow & Levinthal, 2003, s. 662).

2.4 Studiens positionering

Litteraturen identifierar en rad faktorer som påverkar organisatorisk AI-implementering. Bland dessa framträder organisationskultur, decentraliserat sökande, centraliserad styrning och riskhantering som särskilt centrala, då de spänner över de två orienteringar som litteraturen beskriver: utforskande och innovation samt struktur och styrning. Mot denna bakgrund utgör dessa faktorer studiens fokus, då de fångar spänningen mellan dessa två orienteringar. Litteraturen behandlar dock faktorerna var för sig, vilket väcker frågor om hur de samverkar i praktiken. Vidare adresserar AI-litteraturen i begränsad utsträckning den spänning som uppstår mellan exploration och exploitation i relation till dessa faktorer.

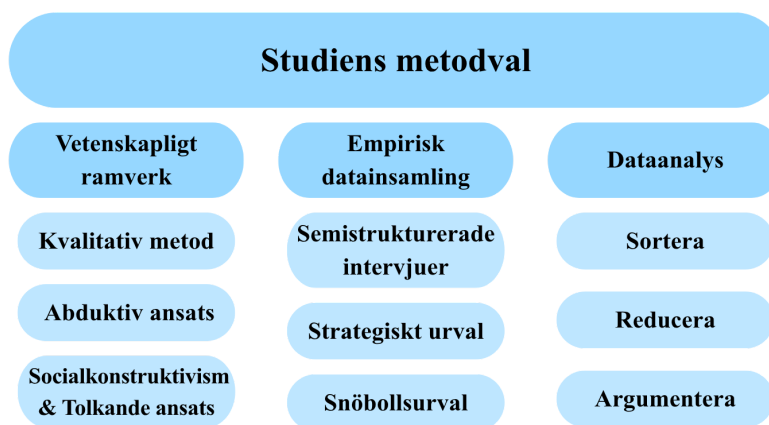
Ambidexteritetsteorin används därför som analytiskt ramverk. Den erbjuder ett språk för att förstå de faktorer som identifieras i AI-litteraturen, samtidigt som teorin behandlar dessa faktorer på en mer övergripande nivå i relation till den spänning de ingår i. Detta öppnar för nyansering i två riktningar: dels en fördjupad förståelse av faktorerna genom teorin, dels en prövning och vidareutveckling av teorins antaganden i en ny empirisk kontext. Vidare har ambidexteritetsforskningen utvecklats från ett fokus på normativa och strukturella lösningar till en ökad förståelse för hur spänningen mellan exploration och exploitation tar sig uttryck i organisatoriska processer och kontexter.

Studien positionerar sig i relation till detta genom att inte undersöka hur organisationer bör utforma ambidexteritet, utan hur spänningen mellan exploration och exploitation upplevs och tar sig uttryck hos individer i det pågående AI-implementeringsarbetet, med organisationskultur, decentraliserat sökande, centraliserad styrning och riskhantering som analytiska ingångar.

Det bör noteras att de organisationer som studeras inte nödvändigtvis förhåller sig till ambidexteritetsteorin eller dess relaterade begrepp. Studien utgår därmed inte från antagandet att organisationerna medvetet arbetar ambidextert. Teorin tillhandahåller i stället ett analytiskt språk för att förstå de processer som uppstår när organisationer möter en omfattande teknologisk förändring som kräver anpassning.

3. Metod

I kommande avsnitt presenteras studiens arbetsprocess, inklusive de metodval och metodologiska överväganden som har gjorts under studiens genomförande. Detta omfattar hur studien har genomförts samt vilka motiv som ligger till grund för dessa val. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet samt de utmaningar som de valda metoderna har medfört.



Figur 2: Summering över studiens metodval

3.1 Metod

En *kvalitativ metod* används i studien för att skapa en ökad förståelse för hur kunskapsarbetare inom AI-implementering upplever de faktorer som formar implementeringsprocessen och påverkar balansen mellan exploration och exploitation. Metodvalet motiveras utifrån Bryman, Bell & Harleys (2022, s. 362) redogörelse kring hur en kvalitativ studie används för att förstå intervjuobjektens tolkning av implementering av AI-lösningar i organisationer, samt redogörelse för sina egna erfarenheter kring ämnet. Vidare har en *abduktiv ansats* tillämpats genom att det under studiens gång förts kontinuerlig dialog mellan befintlig teori och insamlad empiri. Denna ansats möjliggjorde en öppen och flexibel tolkning av det empiriska materialet (Bryman, Bell & Harley, 2022, s. 25). Mot bakgrund av det föregående utgår studiens ontologiska perspektiv från en *socialkonstruktivistisk ansats*, där fokus riktas mot att förstå den sociala verklighet som intervjuobjekten konstruerar och erfar i relation till AI-implementering (Bryman, Bell & Harley,

ss. 28-29). Därefter intar studien även en *tolkande ansats* som syftar sig till att tolka intervjuobjektens uppfattningar och erfarenheter kring ämnet (Bryman & Bell, 2017, s.46-54). Det innebär att studien beaktar vilka intervjuobjekten är samt hur deras positioner blir relevanta i relation till studiens syfte.

3.2 Val av studieobjekt

Valet av studieobjekt grundar sig i fyra huvudsakliga avgränsningar: *organisatorisk kontext, intervjuobjektens arbetsroll och expertis, avgränsningen av AI-begreppet samt praktiska förutsättningar kopplade till urvalsprocessen.*

3.2.1 Organisatorisk kontext

Den främsta anledningen till att studieobjekten avgränsats till den *privata sektorn* är deras liknande organisatoriska kontexter. Samtliga studieobjekt är verksamma inom företag i den privata sektorn och kännetecknas, på olika sätt, av flexibilitet, effektivisering, konkurrensbehov och vinstdrivande verksamhet (Bokan et al., 2026, s. 39). Dessa gemensamma förutsättningar möjliggjorde en djupare och mer jämförbar analys av ämnet, då AI-implementering ofta syftar till effektivisering, innovation och experimentering.

Organisationerna som ingår i studien är avgränsade till stora, etablerade och processtunga organisationer med praktisk erfarenhet av AI-implementering i organisatoriska kontexter. Detta innebär att de dels besitter resurser för att implementera AI-lösningar, samt dels präglas av omfattande processer och riskhantering. Dessa förutsättningar är centrala för studiens huvudsakliga syfte, vilket fokuserar på spänningen mellan innovationsförmåga och styrning.

3.2.3 Kandidattillgång

I ett tidigt skede identifierades behovet av ett *strategiskt urval* av intervjukandidater, eftersom studien krävde deltagare med erfarenhet av AI samt strategiskt förändringsarbete. Ett strategiskt urval innebär att studieobjekten identifieras utifrån deras relevans för studiens syfte och frågeställning (Bryman, Bell & Harley, 2022, ss. 393-394). Genom ett strategiskt urval valdes intervjuobjekt i roller som gav insikt i hur AI-implementering hanteras i större organisationer.

Det strategiska urvalet präglades av ett starkt behov av intervjupersoner med specifika arbetsroller inom en viss organisatorisk kontext, vilket innebar att urvalsprocessen dessvärre påverkades av *tillträdesproblematik*. Tillträdesproblematik beskrivs av Rennstam och Westerfors (2018, s. 222) som i vilken utsträckning det är svårt att få tillgång till studieobjekt.

För att hantera denna utmaning kompletterades det strategiska urvalet med ett *snöbollsurval*, då intervjupersonerna på förfrågan hänvisade till potentiella intervjukandidater via sina kontaktnät från tidigare studietid samt arbete. Snöbollsurval är en form av bekvämlighetsurval där befintliga intervjupersoners kontaktnät används för att identifiera nya intervjupersoner med liknande erfarenheter (Bryman, Bell & Harley, 2022, s. 394). Denna form av bekvämlighetsurval kompletterade därmed det strategiska urvalet när tillträdesproblematiken blev alltför omfattande.

Trots svårigheterna, främst i form av tillträdesproblematik, med att genomföra ett strategiskt urval inom ramen för den tidsbegränsade studien, bedöms urvalet ha bidragit till en fördjupad förståelse av situationen, de organisatoriska kontexterna samt arbetsrollerna. Detta gav i sin tur studien ökat analytiskt djup, då olika erfarenheter kunde tolkas mer nyanserat (Bryman, Bell & Harley, 2022, s. 394).

3.2.4 Arbetsroll

Studieobjekten avgränsades till kunskapsarbetare inom AI transformation för att specificera kompetensen. I syfte att specificera vilka som var relevanta för studien identifierades ett tydligt mönster i urvalet av intervjukandidater, närmare bestämt kunskapsarbetare med expertis inom AI-transformation i större organisationer. Urvalet sammanfattades slutligen i en tabell (se appendix A), till tre AI-managers med operativt ansvar för AI-implementering, fyra konsulter med erfarenhet av teknikbaserade transformationsprojekt samt en VD för ett teknikfokuserat bolag. Intervjuobjektens varierade positioner och funktioner inom organisationerna möjliggjorde en nyanserad förståelse kring hur AI-implementering uppfattas och hanteras.

3.2.5 AI-teknologin

I studien behandlas AI som ett öppet begrepp. AI förstås som en omfattande teknologisk förändring som organisationer behöver förhålla sig till, snarare än som en avgränsad teknologi. I

intervjuerna har intervjupersonerna själva fått definiera det AI-relaterade arbetet de bedriver utan att vi på förhand styrt definitionen.

Ett begrepp vi genomgående använder är AI-implementering, med detta syftar vi på hela den process genom vilken organisationer inför och arbetar med AI. Från tidiga initiativ, experimentering och identifiering av användningsområden till skalning och bredare organisatorisk förankring.

3.3 Insamling av empiri

Vid intervjuförfrågan skickade vi en kort beskrivning av studiens preliminära syfte samt syftet med intervjun och vad vi förväntade oss av kandidaterna. Inga intervjufrågor skickades ut i samband med intervjuförfrågan, i syfte att säkerställa en öppenhet i linje med studiens socialkonstruktivistiska forskningsansats. Som forskare är vi intresserade av hur intervjupersonerna konstruerar sin sociala verklighet och hur denna kunde tolkas utifrån deras egna perspektiv. Mer förberedda intervjupersoner hade möjligtvis kunnat begränsa öppenheten genom att i större utsträckning anpassa eller vinkla sina svar. Efter att intervjupersonerna besvarat intervjuförfrågan återkom vi med datum, tid och Zoom-länk för mötet.

Studien genomfördes genom semi-strukturerade intervjuer med anledning att säkerställa både struktur men flexibilitet med en fortsatt grund i forskningsansatsen (Bryman, Bell & Harley, 2022, ss. 428-429). Under intervjuerna användes en intervjuguide med öppna frågor för att stödja samtals utveckling samt möjliggöra för kunskapsarbetarna att reflektera över sina erfarenheter och tolkningar av olika situationer. Intervjuguiden bestod först och främst av frågor gällande AI-implementering och intervjuobjektens personliga erfarenheter kring att vägleda, påverka och utforma AI-implementeringen. Denna blev mer specifik under studiens gång och fokuserade även mer på studieobjektens roll i transformation och förändringsarbete i organisationer med fortsatt fokus på AI-implementering.

Det var initialt planerat att genomföra tio intervjuer, men till följd av det strategiska urvalet samt tillhörande tillträdesproblematik blev tidsbristen en avgörande faktor. Detta resulterade i att endast åtta semistrukturerade intervjuer kunde genomföras. Trots detta uppnåddes mättnad efter

dessa intervjuer, och analysen kunde därmed färdigställas. Intervjuerna varade i cirka 45-60 minuter och alla genomfördes som tidigare nämnt på Zoom, med undantag för två telefonintervjuer. Till att börja med genomfördes en pilotintervju som varade strax över en timme, med syfte att navigera oss kring AI-arbete i organisationer på ett större plan. Intervjun resulterade i studiens nuvarande avgränsning, AI-implementering i organisationer. Pilotintervjun gav oss även en överblick och möjlighet att utvärdera upplägget, det vill säga, en som ställde frågorna och de andra två som flikade in med följdfrågor eller inputs. Upplägget kändes optimalt och resulterade i en avslappnad och öppen intervju, och vi fortsatte med liknande upplägg i påföljande intervjuer. Intervjuerna genomfördes därefter mer eller mindre av alla tre i gruppen, med några få undantag på grund av krockande schema och sjukdom. Detta bidrog till en mer nyanserad och gemensam förståelse av det empiriska materialet och en möjlighet till diskussion efter som i sin tur bidrog till nya insikter och tankar.

Alla intervjuer spelades in med tillåtelse av intervjuobjekten och transkriberades därefter med AI-verktyget Klang AI för att underlätta transkriberingsprocessen. Genom transkriberingen kunde nya perspektiv formas genom en kontinuerlig återgång till det empiriska materialet (Bryman, Bell & Harley, 2022, s. 436). Både inspelningar och transkriberingar möjliggjorde även för de som inte närvarade vid intervjutillfället att ta del av det empiriska materialet. Delar av empirin översattes även till svenska för att skapa språklig enhetlighet och underlätta förståelsen för läsaren.

3.4 Analysprocessen

Analysprocessen präglas av Rennstam och Wästerfors (2011) tre riktlinjer: *Sortera*, *Reducera* och *Argumentera*. Dessa används genomgående i analysen av studiens empiriska material med syfte att hantera tre olika problem som uppstår under arbetets gång.

3.4.1 Sortera

Den första riktlinjen bemöter det benämna "*kaosproblemet*" som finner sig i sorteringen av det empiriska materialet (Rennstam och Wästerfors, 2011, s. 220). Till att börja med strukturerades transkriberingsmaterialet i separata dokument i en samlad mapp. Därefter lästes transkriberingarna av alla tre ett flertal gånger och en initial kodning påbörjades (Rennstam och

Wästerfors, 2011, s. 224). Inledningsvis fanns inget specifikt fokus, utan den initiala kodningen karaktäriserades av öppenhet gentemot det empiriska materialet.

Som tidigare nämnt i avsnitt 3.3 bestod intervjuguiden inledningsvis av frågor som delvis berörde andra ämnesområden. Under den initiala kodningen började andra mönster och avvikelser framträda, vilket ledde till att analysen gradvis rörde sig bort från intervjuguiden. Enligt Rennstam och Wästerfors (2011, s. 227) är detta ett vanligt fenomen när intervjuguiden används tidigt i forskningsprocessen och mycket förändras däremellan.

Efter ett flertal genomgångar av det empiriska materialet började ett mönster uppenbaras, och den initiala kodningen började skifta mer åt en *fokuserad kodning* (Rennstam och Wästerfors, 2011, s. 224). Vi identifierade teman och började därefter med en fokuserad kodning för att hitta avvikelser som motsägelser som gav oss insikt om intervjuobjektens tolkning av deras erfarenheter. Den fokuserade kodningen genomfördes av alla gruppmedlemmar genom överstrykning och utdrag av citat från transkriberingar som sorterades under de olika teman vi identifierat under den initiala kodningen.

3.4.2 Reducera

Till följd av den initiala kodningen framkom ett omfattande antal citat, vilket ledde till att ett reduceringsarbete påbörjades i linje med Rennstam och Wästerfors (2011) resonemang kring *representationsproblemet*. Det innebär att studiens empiriska material behövde presenteras på ett selektivt men samtidigt rättvisande sätt, i syfte att återspegla studiens huvudsakliga fokus (Rennstam & Wästerfors, 2011, s. 228). Vi började därmed att sälla bort citat som var repetitiva eller där intervjuobjekten inte uttryckte sig tillräckligt tydligt. Urvalsprocessen genomfördes kontinuerligt med ambitionen att säkerställa en nyanserad och rättvisande analys. I linje med Rennstam och Wästerfors (2011, s. 228) prioriterades det empiriska materialet genom att teman som inte bedömdes vara tillräckligt analytiskt bärande exkluderades. Under analysprocessens gång blev det tydligt att vissa citat bidrog med större analytiskt värde än andra, vilket resulterade i att vissa teman valdes bort.

3.4.3 Argumentera

Rennstam och Wästerfors (2011, ss. 231-232) beskriver det sistnämnda steget i analysprocessen, *argumentation*, som en strävan efter att bidra till den befintliga litteraturen genom att använda det empiriska materialet som grund för analys och slutsatser. För att möjliggöra detta menar författarna att forskaren kan skapa egna analytiska etiketter för att utveckla ett eget vokabulär i analysen. Rennstam och Wästerfors (2011, ss. 233-234) presenterar vidare fyra tekniker för detta arbete: *definiera*, *kombinera*, *relatera* och *nyansera*. Dessa tekniker användes för att kartlägga våra analytiska etiketter och skapa en egen och personlig röst i analysen, snarare än att upprepa det som redan sagts.

3.5 Studiens trovärdighet

För att säkerställa studiens tillförlitlighet och validitet har kriterierna som presenteras av Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2015, s. 395) tillämpats. Dessa kriterier omfattar *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftbarhet* och används för att bedöma kvaliteten i vår kvalitativa forskningsstudie.

Det första kriteriet, trovärdighet, appliceras för att fastställa studiens interna validitet (Bryman & Bell, 2015, s. 398). Eftersom vi som forskare utgår från att det finns flera sociala verkligheter blir frågan om hur trovärdiga våra tolkningar är särskilt relevant. För att säkerställa detta har studien, i linje med Bryman och Bell (2015, s. 398), genomförts i enlighet med god forskningssed.

Det andra kriteriet, överförbarhet, används för att bedöma studiens externa validitet (Bryman & Bell, 2015, s. 398). Eftersom studien bygger på intervjuer med en begränsad grupp deltagare, delvis till följd av begränsade resurser, finns det enligt författarna begränsningar i möjligheten att generalisera resultaten. För att hantera detta har vi, i linje med Geertz (1973a, citerad i Bryman & Bell, 2015, s. 398), eftersträvat rika och detaljerade beskrivningar, vilket möjliggör för läsaren att bedöma resultatens överförbarhet till andra kontexter. Därför har vi, som tidigare nämnts, strävat efter att i analysen återge intervjuobjektens sociala verklighet och deras tolkningar av fenomenet på ett nyanserat och kontextualiserat sätt.

Det tredje kriteriet, pålitlighet, används för att säkerställa studiens reliabilitet och kan enligt Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2015, s. 398) stärkas genom ett så kallat granskningsförhållningssätt. Detta förhållningssätt innebär att forskningsprocessen dokumenteras systematiskt genom att relevanta delar av studien sparas och redovisas. Exempel på sådan dokumentation inkluderar transkriberingar, urval av intervjupersoner samt anteckningar och beslut som fattats under analysprocessen. Författarna framhåller att denna metod är tidskrävande och därför inte alltid genomförs fullt ut, men i denna studie har delar av granskningsförhållningssättet tillämpats för att stärka studiens reliabilitet. Transkriberingar har genomförts, urvalsprocessen har dokumenterats och dokumentation från dataanalysen har sparats. Detta har gjorts för att skapa transparens i forskningsprocessen och möjliggöra en granskning av hur studiens kvalitetskriterier har efterlevts.

Det sistnämnda kriteriet, konfirmerbarhet, syftar till att säkerställa studiens objektivitet. I kvalitativa studier, som i hög grad präglas av tolkningar, blir detta kriterium särskilt centralt. Enligt Bryman och Bell (2015, s. 398) är målet att säkerställa att forskaren har agerat i god tro och inte låtit personliga värderingar eller förutfattade meningar påverka tolkningarna. Detta kriterium relaterar nära till det föregående kriteriet om granskningsförhållningssätt, då transparens i forskningsprocessen möjliggör för utomstående att följa hur dataanalysen har genomförts och därigenom bedöma studiens objektivitet.

3.6 Användning av AI

Ett fåtal AI-verktyg har använts i studien i syfte att effektivisera arbetsprocessen. Mot bakgrund av tidsbegränsningar och begränsade resurser har dessa verktyg främst använts som stöd för att effektivisera tidskrävande arbetsmoment.

AI-verktyget Klang AI har använts för transkribering av intervjuer genom generativ AI, där ljudfiler omvandlas till text. För att säkerställa transkriberingarnas kvalitet har samtliga intervjuer därefter lyssnats igenom ytterligare en gång, dels för att verifiera transkriberingarnas korrekthet, dels för att möjliggöra fördjupad familierisering med materialet.

Därutöver har AI-verktyget Chat GPT använts för språk- och grammatikkorrigerings i syfte att säkerställa ett akademiskt, tydligt och sammanhängande språk genom hela uppsatsen. De prompter som använts i samband med AI-stödet redovisas i Appendix B.

Slutligen har Scopus AI använts som stöd i sökprocessen för litteraturöversikten. Syftet med detta har varit att identifiera relevanta och lämpliga källor samt att effektivisera litteratursökningen. Samtliga källor som identifierats och använts redovisas i litteraturöversikten.

4. Analys av empiri

Följande kapitel syftar till att analysera hur kunskapsarbetare inom AI-transformation upplever de organisatoriska faktorer som formar implementeringsprocessen av AI. Analysen är strukturerad i fyra teman som har identifierats i det empiriska materialet: organisationskultur, decentraliserat sökande, centraliserad styrning och riskhantering. Kapitlet avslutas med en syntes där de olika temanas analytiska karaktär klargörs och hur de kan verka möjliggörande och begränsande för experimenterande och utforskande.

4.1 Faktorer som formar organisatorisk AI-implementering

Nedan redogörs för de fyra temana. Varje tema belyser hur en specifik organisatorisk faktor upplevs forma AI-implementeringsarbetet i praktiken.

4.1.1 Tema 1: Organisationskultur

Ett återkommande tema i det empiriska materialet är att intervjupersonerna upplever experimentering som en central förutsättning för organisatorisk AI-implementering. Vinny beskriver att organisationskulturen präglas av nyfikenhet och en vilja hos de anställda att testa nya arbetssätt:

"Generellt är vi ganska nyfikna och alltid öppna för förändringar i vårt arbetssätt. Jag tror det är för att det finns en kultur där människor är nyfikna och vill utforska." (Vinny)

"Jag tror att det var viktigt att säkerställa en kultur där inga frågor betraktas som dumma och att skapa förutsättningar för att människor ska kunna experimentera." (Vinny)

"Vi präglas av ett kundcentrerat tankesätt, nyfikenhet och en inställning som handlar om att hjälpa varandra och hitta nya arbetssätt." (Vinny)

Citaten ovan visar på att Vinny upplever att medarbetarna inom organisationen generellt sett är öppna för nya arbetssätt och förändringar. Vinny beskriver denna öppenhet som en del av organisationskulturen snarare än något som är specifikt kopplat till AI-implementering. Denna

kultur kan därför tolkas som en möjliggörande förutsättning för AI-implementeringen, då de anställda är vana vid förändringar och att utforska nya arbetssätt. Vinny beskriver även att en kultur där människor kan känna sig trygga i att öppet ställa frågor utan att känna sig dömda, är betydelsefullt för att möjliggöra experimentation. Michael har liksom Vinny, upplevt att experimentation har varit en viktig faktor för AI-implementering:

“[...] i de tidiga faserna handlade det väldigt mycket om att skapa medvetenhet, skapa utrymme för lärande, utrymme för experimenterande.” (Michael)

“Genom att skapa den där trygga miljön, där man kan experimentera utan att det finns några risker, då kommer man igång med den här tidiga basen.” (Michael)

Michael beskriver att organisationen i ett tidigt skede riktade stort fokus mot att skapa utrymme för experimenterande, för att därigenom initiera arbetet med AI. För att möjliggöra detta behövde organisationen skapa en trygg miljö där de anställda kunde testa AI utan större risker. Detta kan tolkas som att experimentering inte enbart är en fråga om medarbetares vilja, utan om organisationens förmåga att skapa trygghet, handlingsutrymme och hanterbara risker.

Jamie beskriver att de anställda inom organisationen i stor utsträckning uppmuntras till att använda AI fritt. På frågan om behovet av att förhålla sig till den övre företagsledningen svarar Jamie:

"Internt hos oss så är det bara att köra. Alltså de vill bara att vi ska lära oss mycket." (Jamie)

"Vi vill ligga i framkant och vill ju att folk ska testa och köra så vi kan komma med bra insikter till kunder." (Jamie)

Jamie upplever att den övre företagsledningen är positivt inställd till att de anställda inom organisationen använder AI i så stor utsträckning som möjligt. Experimenteringen kan i detta fall tolkas som ett sätt att bidra till organisationens värdeskapande, eftersom det anses bidra till de anställdas utveckling, som i sin tur gör att de levererar bättre till kunderna.

En annan viktig aspekt av organisationskulturen som diskuteras är teknologisk kunskap. Organisationer med stark teknologisk bakgrund tenderar att vara mer drivande i implementeringen av AI, medan organisationer med mindre teknologisk erfarenhet upplevs vara mer återhållsamma. Michael upplever att organisationen har gynnats av sin teknologiska erfarenhet och sitt breda intresse för ny teknologi:

"Vi är en ganska tekniktung organisation. Det kom ett initiativ som var gräsrotsinitiativet - utvecklare som var nyfikna och experimenterade." (Michael)

"Det andra initiativet var en ledningsgrupp med bland annat CTO som har både en nyfikenhet och ett intresse av teknologiutveckling." (Michael)

Dessa citat antyder att de tidiga AI-initiativen hos Michael delvis föddes tack vare att individer inom organisationen var nyfikna och intresserade av att testa ny teknologi. Såväl personer i högre positioner som utvecklare på operativ nivå. Michael upplever alltså att organisationen har haft en fördel av att vara "tekniktungt". Michael beskriver samtidigt att de delar av organisationen som inte har en lika teknologisk bakgrund har haft svårare att hantera AI:

"Säljorganisationen är den delen som har haft svårast att hantera det här. En stor del av säljarna är inte så tech-savvy och förstår inte vad AI egentligen är." (Michael)

Citatet ovan antyder att Michael upplever att medarbetarnas teknologiska förståelse har betydelse för hur väl olika delar av organisationen kan hantera och ta till sig AI. Det visar även att AI-implementering inte nödvändigtvis upplevs på samma sätt i hela organisationen.

Jared beskriver en liknande upplevelse av teknologiskt intresse inom organisationen:

"Vi är ju ett väldigt teknikhungrigt företag. Våra anställda, de bara ja, ny teknik och så springer de." (Jared)

"De har väldigt hög kunskap och lär sig väldigt mycket, väldigt snabbt." (Jared)

Tillsammans antyder dessa citat att intervjupersonerna Jared och Michael upplever att medarbetarnas teknologiska intresse och kunskap har betydelse för AI-implementeringen. Ju mer

kunskap människor inom organisationen besitter inom AI och teknologi, desto bättre tycks förutsättningarna vara för att implementera AI i organisationen.

Vinny beskriver vidare hur organisationen i de tidiga stadierna av AI-implementeringen skapade en specifik grupp bestående av personer som hade stort intresse för AI:

"Vi skapade en arbetsgrupp som vi kallade för AI Task Force, bestående av personer som var mycket entusiastiska och ville utforska området." (Vinny)

Citatet visar att Vinny tog vara på det AI-intresse och den viljan att utforska som redan fanns hos vissa medarbetare i organisationen. Detta kan tolkas som att teknologiskt intresse inte behöver finnas i hela organisationen från början, utan istället kan användas strategiskt genom att låta de mest insatta driva det initiala arbetet framåt. Även Ben betonar betydelsen av teknologiskt intresse och kompetens vid implementering av AI:

"De bolagen som lyckas, det är de bolagen som är tech first, tech native, de har mycket enklare att absorbera sådana här saker." (Ben)

"De har folk i ledningsgruppen som sitter och utvecklar det här. Folk som kan "hands on" med verktygen så de vet exakt vad det innebär." (Ben)

Ben framhåller att organisationer som är tech native, och som har en ledning med erfarenhet och förståelse för AI, upplevs ha bättre förutsättningar att implementera teknologin. Däremot menar intervjupersonen Jamie att teknologisk kunskap behöver kombineras med affärsmässig förståelse. Personen beskriver ett glapp mellan de teknologiskt kunniga delarna av organisationen och de mer affärsinriktade avdelningarna, vilket skapar ett behov av en brygga mellan dessa två parter:

"Jag sitter och kommunicerar mellan techfolk och businessfolk. De kan inte prata med varandra. Men de förstår liksom inte. Något som business tycker att det här ska gå snabbt att göra. IT tycker att det här är väl smart att göra, vi kan göra så här, men förstår inte att det får en massa påföljder för business. Man behöver en brygga." (Jamie)

Jamie understryker att en brygga mellan de två olika avdelningarna i organisationen behövs i syfte att skapa en gemensam förståelse kring implementeringen av AI. Det teknologiska intresset

behöver enligt Danny kompletteras med "business"-kompetens för att kunna implementera AI-lösningar som fungerar i hela organisationen.

4.1.2 Tema 2: Decentraliserat sökande

I det empiriska materialet belyser flera av intervjupersonerna att en framgångsrik AI-implementering ofta gynnas av att organisationen har en decentraliserad organisationsstruktur. De menar att initiativen bör initieras underifrån, även kallat "bottom-up-approach", vilket i sin tur möjliggörs genom decentralisering. Mark menar att AI-initiativ bör växa fram som en följd av att det underifrån finns ett behov av att implementera AI i verksamheten:

"Det är egentligen bättre att det kommer ett behov underifrån. Det är bättre att alla experimenterar lite grann. Och så föds de här grejerna underifrån." (Mark)

Mark fortsätter resonemanget kring bottom-up och betonar vikten av att AI initiativ föds underifrån inom organisationen:

"...eftersom det går så fort så är det bättre att alla experimenterar lite grann. Och så föds de här grejerna underifrån. Och så får man ta de sakerna som verkar bra och det är många som använder det. Och så får man iterera det och så får det växa organiskt istället." (Jared)

Citatet visar hur Jared beskriver en bottom-up approach till AI-implementering. Denna approach beskrivs av Ben som ett sätt att främja experimentation i relation till den snabba utvecklingen inom AI. De AI-lösningar som växer fram underifrån beskrivs som initiativ som först uppstår i verksamheten, för att därefter vidareutvecklas inom organisationen när de visar potential och börjar användas av fler. Jared och Mark driver alltså en diskussion som främjar en bottom-up approach i samband med AI-implementering.

Vidare upplever Michael att en decentraliserad organisationsstruktur skapar bättre förutsättningar för att AI-initiativ ska kunna födas underifrån:

“Vi är ett väldigt decentraliserat bolag. Vi har lyckats trycka ner ansvarstagande och driv väldigt långt ner i organisationen. Då driver man en förändringsresa på ett annat sätt”

(Michael)

Citatet nedan visar inledningsvis hur Charlie fastslår vikten av driva AI-implementeringen och dess transformation som en decentraliserad aktivitet:

”Jag tror inte man kan driva en sån här förändring som en centraliserad aktivitet. Det här drivs från alla hörn. Det är specifikt de lösningar och behov som finns ute i organisationer. Det måste anpassas” (Charlie)

Charlie upplever ett starkt behov av att inte se implementeringen som en centraliserad aktivitet då det kan resultera i att förändringen inte anpassas till hela organisationen.

Samtidigt framstår bottom-up approach inte som tillräckligt på egen hand. Även om intervjupersonerna ovan upplever bottom-up approach som betydelsefullt, visar citatet nedan att AI-implementering behöver kompletteras med top-down styrning:

”Jag tycker att bottom-up-ansatsen fungerade ganska bra i ett tidigt skede. Nu befinner vi oss däremot i en situation där vi behöver kombinera den mer med en top-down-ansats, eftersom det finns större användningsområden med transformativ potential där vi både behöver se helhetsbilden och samtidigt möjliggöra för människor att förstå hur teknologin ska användas.”

(Vinny)

Citatet beskriver hur en bottom-up approach initialt fungerade, men hur organisationen nu befinner sig i ett stadie där de behöver kombinera det med en top-down approach. Något som förklaras av Vinny som en konsekvens av utvecklingen av större use-cases som kräver mer insyn i organisationen. Vinny menar att organisationen strävar efter att behålla en bottom-up approach, men att de behöver uppmärksamma riskerna relaterade till det:

"Det finns många människor som rör sig väldigt snabbt framåt, och vi behöver också anpassa oss till det. Jag tror därför att vi försöker hitta ett bra sätt att möjliggöra medarbetardriven transformation, samtidigt som vi självklart håller riskerna på en så låg nivå som möjligt."

(Vinny)

Citatet betonar därför riskhantering som avgörande vid implementering av AI-lösningar i organisationen. Som Vinny belyser, betyder det inte att organisationen strävar efter en helt toppstyrd organisation, utan syftet är att kombinera båda organisationsstrukturerna.

4.1.3 Tema 3: Centraliserad styrning

Ett genomgående tema i empirin är att intervjupersonerna upplever att företagsledningen på olika sätt hindrar organisationen från att implementera AI-lösningar. I citatet nedan tolkar Ben att företagsledningen är en stor utmaning för att driva vidare AI-implementeringen, då de har ett affärsperspektiv snarare än ett teknologiskt perspektiv:

"Det ska spara en massa pengar och det ska driva verksamheten... och utifrån det så har man hittat på hur mycket pengar vi ska spara med AI. Och upper management har då en siffra... Okej, nu ska ni spara det. Och sen vi som står på golvet och ska göra det här, det är ju vi som ser liksom att processerna funkade inte. Och när vi går upp till management och säger processerna funkade inte, de bara aha, nej, då vet jag inte vad vi gör." (Ben)

"Startpunkten där ledningen sätter ett mål för ett företag att vi tror att vi kan spara 30% genom att implementera de här AI-verktygen. Så här kommer den nya organisationen se ut" (Danny)

Ben beskriver att den övre företagsledningen sätter mål som inte är förenliga med det praktiska AI-implementeringsarbetet. Detta kan tolkas som att det finns en bristande förståelse för de förutsättningar som krävs för att driva implementeringen vidare. Ben upplever även en frustration på grund av misskommunikation med företagsledningen, och att det inte hanteras. Frustrationen hos Ben fortsätter och diskussionen går vidare mot regulatoriska ramverk som behövs för att börja implementera AI-lösningar:

“Hur kan vi sätta upp ett ramverk som gör att vi aldrig kommer att göra fel med AI? Och då har man då hos oss utvecklat en nio stegs process bara för att ens få komma i gång. Det är nio steg som du måste ta dig igenom. För det här inkluderar liksom arkitekter ska vara med, riskchefer ska vara med, affärschefer som ska vara med... Alltså det är en seg, seg historia. Och, det här är för varje use case som du kommer på ska du göra det här... vi kallar dem liksom såhär nine levels of hell. Det tar mer än ett år. Och då är frågan såhär: När det har gått ett år, är idén ens relevant längre?” (Ben)

Termen “nine levels of hell” är en regulatorisk process som enligt Ben kan ta över ett år att genomgå. Citatet visar hur detta kan skapa frustration, eftersom AI utvecklas snabbt och en idé därmed riskerar att förlora sin relevans innan den ens har blivit implementerad. Intervjuperson Ben redogör därefter för konsekvenserna av att företagsledningen inte uppmärksammar det omfattande processarbetet med AI-implementering:

“Och vilket leder till att folk istället utvecklar saker vid sidan om. Liksom man kallar det för shadow IT. Och det är mycket farligare för då finns det noll oversight. Så då har man liksom valet att antingen har du för mycket oversight eller så har du ingen oversight alls.” (Ben)

Termen “shadow-IT” benämns av Ben som en konsekvens av att AI-implementeringen inom organisationen är strikt reglerad. Medarbetarna börjar istället utveckla egna verktyg som ledningsgruppen inte har någon insyn i, vilket leder till en ojämn balansgång som personalen har svårt att förhålla sig till. Intervjuperson Michael belyser vidare att företagsledningen är viktig att få med sig under AI-implementeringen:

“För många, kanske lite mer traditionella bolag, större bolag som är mer processtunga, då är det lite mer toppstyrt. Då blir det väldigt viktigt att få med ledningen och driva mognaden därifrån. ... det är ju i den typen av företag så måste man städa uppifrån.” (B)

Både Ben och Michael illustrerar att det är avgörande att ledningen är uppmärksam och driver förändringsarbete i organisationen. Annars riskerar dessa utmaningar att få genomslag i hela organisationen och leda till de konsekvenser som Ben beskriver i citatet ovan.

4.1.4 Tema 4: Riskhantering

Intervjupersonerna beskriver även riskhantering som avgörande vid AI-implementering. Riskhantering framställs i det empiriska materialet som något organisationer behöver förhålla sig till vid utveckling och implementering av AI-lösningar, särskilt i relation till känslig data, ansvarsfördelning och regulatoriska krav. Citaten nedan visar hur Ben diskuterar att riskhanteringen begränsar organisationen till den grad att personalen slutar att försöka implementera AI:

“Hur ska det ansvaret, hur ska den riskbedömningen hanteras? Det är det som är det svåra. Så vi har hamnat i en position nu där folk har i princip slutat komma in med idéer nu för de ser att listan med idéer bara växer, men inga idéer går fram.” (Ben)

“Ingen orkar mäta risken. Och då blir det att man skiter i det för att man hellre avstår risken än att försöka lösa någonting.” (Ben)

Ben upplever att idéer inte drivs fram på grund av ledningens riskaversion, vilket leder till att anställda slutar försöka implementera nya AI-lösningar. Michael påstår att risken med att inte våga ta risker kan vara större än de befintliga riskerna förknippade med AI:

“Det är nog många organisationer som idag fastnar i ändläget att man inte vågar ta risker och så kommer man ingenstans. Det är en större risk. Att organisationerna inte hinner med i att vara på den AI-mognaden är en mycket, mycket större fäst risk än att man riskerar att läcka någon information.” (Michael)

Citatet uppmärksammar hur Michael menar att det är avgörande att förhålla sig till AI-mognaden och inte fokusera lika mycket på risken att läcka ut information. Samtidigt innebär detta inte att riskhantering bör bortprioriteras. Michael beskriver snarare att organisationen behöver skapa tydliga ramar för AI-användning, så att medarbetare kan experimentera utan att riskerna blir för stora:

“Det gäller att hitta den balansen i risktagande. Jag tror en del handlade om att man skapade den här miljön där man vet att detta lämnar inte företaget, så det är fritt fram att använda. Det är en del i det. Men det åtföljdes av information kring att skapa medvetande kring vad det är för olika typer av risker. Och skapa medvetenhet om risken för läckage, risken för copyright infringement till exempel.” (Michael)

“Det är mer en ledningsdiskussion kring vad är rimliga risker att ta.” (Michael)

Citaten ovan visar hur Michael framhåller vikten av riskmedvetenhet vid implementering och användning av AI-lösningar, i syfte att möjliggöra en balans mellan risktagande och experimenterande. Danny menar att riskhantering blir särskilt relevant när medarbetare inom organisationen går från idé till handling:

“Så länge man inte tar action på saker är man ganska fri att experimentera... men sen när man väl ska bygga saker, då är ju, är governance och är risk management otroligt viktigt och det är ju något vi jobbar med också.” (Danny)

Danny visar att riskhantering inte framstår som lika centralt i det inledande experimenterandet, där organisationen har större handlingsutrymme att testa olika idéer. Däremot blir riskhantering avgörande när initiativet går från experiment till faktisk implementering och skalning av AI-verktyg.

Fortsättningsvis förklarar Danny hur det redan finns regleringar inom organisationen som krockar med komplexiteten som finns i AI-lösningar:

“Det handlar om att du måste kunna förklara dina resultat. Du måste kunna redogöra för vilken data du använder. Du måste kunna redogöra för varför den datan leder till den outputen den gör. Du måste dokumentera din modell ordentligt. Du måste validera den, se till att resultatet är förklarbart. ... Sen måste du tänka på lite nya grejer med AI. Den kan hallucinera. Men grundpelarna finns där. Så det jag skulle säga, det är nog större frågor inom icke-finans, där man kanske inte har haft de här regleringarna tidigare.” (Danny)

Citatet belyser att det kan bli mer utmanande att anpassa sig till dynamiken mellan komplexiteten och redan existerande regleringar för organisationer som inte är vana vid det. Fortsatt framhåller Charlie att det finns risker med att använda AI mot vissa typer av data:

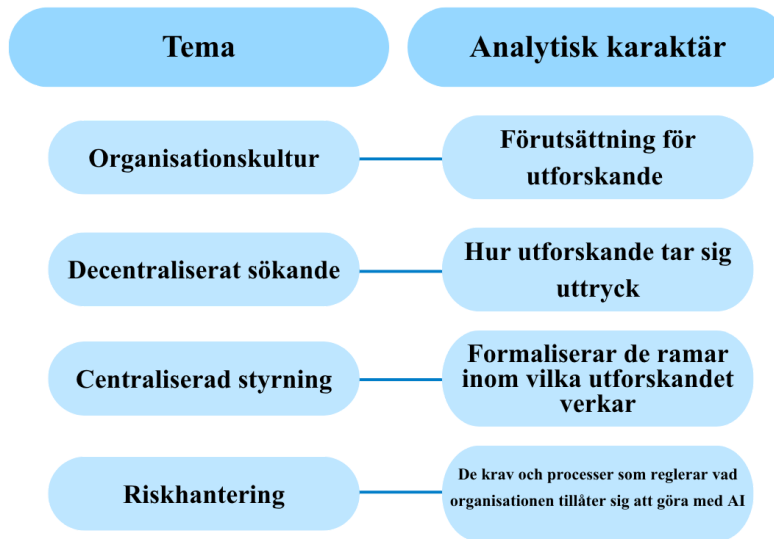
“Det är riskbaserat egentligen. Har du att göra med väldigt känslig data? Mer strikt och konfidentiell. Någonting som påverkar aktiekursen på ett företag eller liknande. Men då kanske du inte kan ha det. Eller om du har att jobba med mergers and acquisitions. Då kanske du inte kan använda en generisk AI.” (Charlie)

Citaten nedan fortsätter att diskutera hur risk utgör en begränsning, främst när det gäller tidsaspekten, men att det finns processer och data som behöver en omfattande riskhantering:

”...vi har ganska omfattande riskprocesser när det gäller införandet av ny teknologi, och detta gäller både AI och annan teknologi. Man kan inte bara installera vad som helst på sin dator och börja använda det. Allt måste genomgå relativt omfattande godkännandeprocesser där teknologin granskas utifrån olika perspektiv, exempelvis datasäkerhet och andra relevanta aspekter. Vi behövde därför också förhålla oss till dessa processer, vilket innebär att det vanligtvis tar tid att säkerställa att allt hanteras på ett korrekt sätt ...” (Vinny)

Sammantaget framträder riskhantering baserat på intervjupersonernas uppfattning som något organisationer återkommande behöver förhålla sig till i AI-arbetet. Även om riskhantering beskrivs som en nödvändig del av AI-implementering, framställs det även som en faktor som kan försvåra eller fördröja experimentering, utveckling och implementering av AI-lösningar.

4.2 Syntes



Figur 3: De fyra faktorernas analytiska karaktär

De fyra faktorerna formar tillsammans villkoren för det utforskande arbetet. Det mönster som framträder i detta avsnitt är att samma faktorer som möjliggör utforskande även kan begränsa det, beroende på hur de utformas och vid vilken tidpunkt de träder in i processen. I den efterföljande diskussionen fördjupas denna spänning med hjälp av ambidexteritetsteorin.

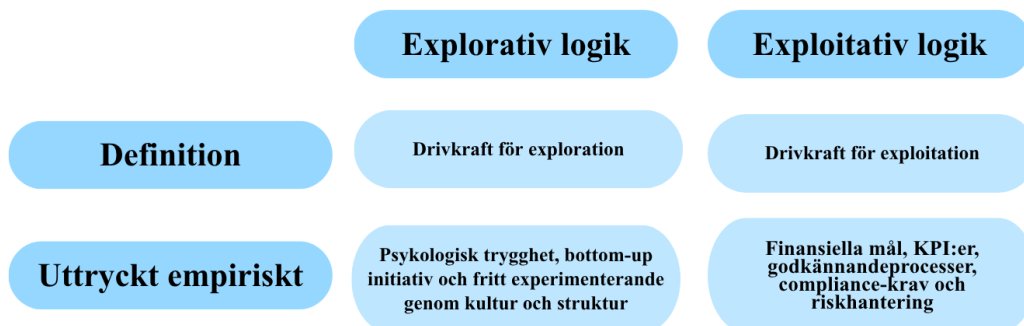
5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens analys i relation till tidigare forskning. Diskussionen utgår från litteratur kopplad till de faktorer som påverkar AI-implementering och fördjupas med hjälp ambidexteritetsteorin med fokus på strukturell, kontextuell och sekventiell ambidexteritet.

5.1 AI-implementering som en spänning mellan exploration och exploitation



Figur 4: Exploration och exploitation: definition och organisatoriskt syfte.



Figur 5: Explorativa och exploitativa logiker: definition och empiriskt uttryck.

De fyra faktorerna kan förstås i relation till de teoretiska begreppen exploitation och exploration. Empirin visar att dessa teman tillsammans formar villkoren under vilka explorativt arbete bedrivs. Organisationskultur, centraliserad styrning och riskhantering kan präglas av antingen explorativa logiker som möjliggör experimenterande, eller exploitativa logiker som riktar arbetet mot effektivisering, legitimitet och skalning. Decentraliserat sökande utgör den form som det explorativa arbetet tar. I kommande avsnitt fördjupas respektive tema utifrån denna utgångspunkt.

5.1.1 Tema 1: Organisationskultur

Analysen visar att intervjupersonerna upplever att en organisationskultur där människor besitter nödvändig kunskap och är benägna till att experimentera är en drivande faktor för AI-implementering. För att experimentering ska kunna ske krävs en kultur präglad av nyfikenhet och en vilja att lära sig nya arbetssätt. Detta överensstämmer med Jöhnk et al. (2021, s. 13), som framhåller att en innovativ organisationskultur, präglad av experimenterande och risktagande, är betydelsefull för att möjliggöra AI-implementering. Analysen visar dock att det krävs att organisationen skapar trygga miljöer där medarbetare fritt kan experimentera utan att vara rädda för att göra misstag eller behöva lägga tid på riskhantering. Det är därmed inte enbart upp till medarbetarna att ha en innovativ inställning, utan även viktigt att organisationen skapar utrymme för experimentering.

För att experimentering med AI ska bli meningsfull krävs inte enbart en vilja att testa nya arbetssätt, utan även kunskap om och intresse för teknologin. Detta leder vidare till teknologiskt intresse och kunskap, som enligt analysen utgör en avgörande faktor för AI-implementering. Intervjupersonerna upplever att deras teknologiska kompetens har varit en väsentlig fördel, vilket ligger i linje med Romeo och Lacko (2024), som framhåller att tillgången till AI-kunnig arbetskraft inom en organisation är avgörande för AI-implementering. Jöhnk et al. (2021, ss. 12–13) beskriver i sin tur AI-medvetenhet som en viktig förutsättning för framgångsrik AI-implementering. Vidare betonar Ajayi och Udeh (2024, s. 1120) vikten av att organisationer genomför så kallade upskilling-program för att stärka kunskapen om AI. Detta framkommer dock inte explicit i intervjupersonernas utsagor. I stället framstår teknologisk kunskap enligt analysen som en mer statisk faktor, beroende av huruvida organisationen är “tech first” eller

“tech native”. Samtidigt antyder intervjupersonernas betoning av teknologisk kunskap som avgörande att behovet av utbildning kan vara implicit närvarande, även om det inte uttrycks direkt.

Empirin bekräftar kulturdimensionen i Tushman och O'Reillys (2004, s. 8) ramverk, där explorativa enheter kännetecknas av risktagande, flexibilitet och experimentering. Vad empirin tillför är en specificering av vad en gynnsam kultur kan innebära i en AI-implementeringskontext, nämligen en “tech-native” kultur präglad av teknologiskt kunniga medarbetare som uppfattas främja exploration.

Den etablerade kulturen beskrivs i vissa organisationer som en resurs snarare än ett hinder för exploration. Detta nyanserar Tushman och O'Reillys (1996, ss. 18–19) begrepp kulturell tröghet. Samtidigt visar March (1991, ss. 73, 85) att adaptiva processer tenderar att förstärka exploitation snarare än exploration. Den etablerade kulturen kan därmed förstås som ett resultat av sådana processer, vilket kan sänka tröskeln för exploration men samtidigt styra det organisatoriska sökandet mot redan etablerade kompetenser. Detta indikerar en förskjutning i förståelsen av kulturell tröghet: från att primärt begränsa sökande generellt, till att potentiellt forma vad som utforskas. Med andra ord kan kulturen möjliggöra exploration, men samtidigt påverka dess inriktning.

5.1.2 Tema 2: Decentraliserat sökande

Fortsättningsvis visar analysen att AI-implementering uppfattas gynnas av att initiativ växer fram genom ett decentraliserat sökande, mer specifikt genom en så kallad bottom-up-ansats. Detta eftersom initiativen då utgår från konkreta behov hos de anställda snarare än från förutbestämda strategier fastställda av ledningen. Initiativen är därmed närmare förankrade i det praktiska arbetet, då lösningar utvecklas utifrån de problem som medarbetare möter i det dagliga arbetet. Detta överensstämmer med Yamaki (2013, s. 257), som beskriver bottom-up som en förändringslogik driven av medarbetarnas egna initiativ, samt med Sposato och Saleh (2025, s. 1), som visar att AI-initiativ ofta växer fram genom gräsrotsinitiativ.

Analysen visar att det decentraliserade, bottom-up-drivna sökandet är det dominerande tillvägagångssättet för att identifiera användningsområden för AI. I relation till strukturell ambidexteritetsteori är detta relevant, då Tushman och O'Reilly (2004, s. 4) förespråkar formellt separerade explorativa enheter som skyddas från exploitativa logiker. Analysen indikerar att organisationer skapar separerade enheter på en rad olika sätt, bland annat genom dedikerade task forces för insamling av användningsområden, gräsrotsinitiativ drivna av anställda, fritt utforskande distribuerat i hela organisationen samt ad hoc-lärande utan övergripande struktur. Variationen kontrasterar Tushman & O'Reillys (2004, s. 4) formella strukturella separation och antyder att den inte är en förutsättning för exploration i praktiken. Det som framstår som relevant är huruvida temporärt utrymme för decentraliserat sökande skapas, i linje med det Siggelkow och Levinthal (2003, ss. 650, 659–663) benämner temporär decentralisering.

Fortsättningsvis beskriver intervjupersonerna i vissa av de studerade organisationerna att det är individer som navigerar spänningen mellan exploration och exploitation, snarare än separata enheter. Detta tolkas som att ledningen skapar förutsättningar för decentraliserat sökande genom att ge individer handlingsutrymme inom den befintliga verksamheten. Detta ligger i linje med Birkinshaw och Gibsons (2004, s. 49) beskrivning av kontextuell ambidexteritet. Birkinshaw och Gibson (2004, s. 51) menar att denna kontext kännetecknas av en kombination av performance management och social support. Empirin indikerar att detta mönster kan urskiljas genom att AI-initiativ förväntas uppvisa måluppfyllelse och legitimitet, vilket kan förstås som en form av performance management. Samtidigt kan de trygga experimentmiljöer som beskrivs i flera organisationer förstås som en form av social support. Hur dessa två dimensioner balanseras upplevs avgöra i vilken utsträckning individen ges utrymme att agera ambidexter.

Det decentraliserade sökandet är dock inte fritt i den mening som March (1991, s. 71) beskriver, det vill säga brett sökande utan förutbestämd riktning, vilket även förespråkas av Siggelkow och Levinthal (2003, s. 662). Analysen visar i stället att exploitativa logiker formar vad som identifieras som värdefullt redan i selektionsskedet. Detta kommer till uttryck genom KPI såsom antal automatiserade arbetsflöden samt finansiella mål i form av besparingar och intäkter. Exploitativa logiker formar därmed aktivt vad som efterfrågas och prioriteras i det explorativa arbetet.

5.1.3 Tema 3: Centraliserad styrning

I analysen framgår det att företagsledningen har en betydande roll i AI-implementering i organisatoriska sammanhang. Å ena sidan framställs företagsledningen som ett hinder för AI-implementering, där intervjupersonerna beskriver komplicerade beslutsprocesser, regulatoriska ramverk och bristande kommunikation inom organisationen. Å andra sidan visar empirin att företagsledningen är central att få med sig, särskilt i mer traditionella organisationer. Detta ligger i linje med det Horani et al. (2023, s. 1060) benämner Top Management Support (TMS). Analysen visar att organisationerna har svårt att gå vidare med AI-implementeringen, vilket delvis förklaras av bristande Top Management Support (TMS). TMS innefattar, enligt Horani et al. (2023, s. 1060), att företagsledningen uppvisar ett tydligt top-down-engagemang. Samtidigt visar analysen att engagemang från ledningen i viss utsträckning är närvarande, men att problem uppstår när ledningen skapar strukturer som inte är tillräckligt anpassade för att möjliggöra experimentering.

Fortsättningsvis visar empirin att ledningen formar de strukturella villkor inom vilka det explorativa arbetet bedrivs. Tushman och O'Reilly (1996, s. 24; 2004, s. 4) beskriver ledningen som en integrerande funktion som ska upprätthålla balans mellan exploration och exploitation, vilket delvis ligger i linje med empirin. Samtidigt indikerar analysen att ledningen i praktiken ofta låter exploitativa logiker sätta ramarna för det explorativa arbetet. På så sätt får de exploitativa logiker som identifierats i tidigare teman en mer konkret och strukturell form genom ledningens styrning.

När ledningens styrning formuleras utifrån exploitativa logiker riskerar det explorativa arbetet att begränsas redan från början, eftersom exploration då behöver förhålla sig till exploitationens villkor. Detta är problematiskt eftersom March (1991, s. 85) menar att explorativa satsningar ofta har osäker, avlägsen och potentiellt negativ avkastning. Om sådana satsningar bedöms utifrån exploitativa kriterier riskerar de därför att avfärdas innan deras potential kan synliggöras. I organisationer där ledningen i stället ger utrymme för experimenterande innan krav på värdebevis ställs kan exploration utvecklas mer naturligt. Detta stärker Tushman och O'Reillys (2008, s. 188) argument om att ambidexteritet är ett ledarskapsproblem. Empirin nyanserar detta genom att visa att det avgörande är om ledningen skyddar eller begränsar exploration.

5.1.4 Tema 4: Riskhantering

Analysen visar att riskhantering upplevs som ett delat fenomen i samband med AI-implementering. Riskhantering kan både möjliggöra och begränsa organisationers explorativa arbete, beroende på hur den utformas och i vilket skede av processen den tillämpas. Litteraturen överensstämmer med detta och beskriver riskhantering som en central organisatorisk utmaning. Madanchian och Taherdoost (2025, s. 6) argumenterar för att traditionella riskhanteringsramverk inte är tillräckligt anpassade till den dynamiska miljö som AI-implementeringsarbetet verkar inom, och att dessa i stället bör fungera som ett stöd för implementeringsprocessen snarare än som en begränsning. Litteraturen behandlar dock inte hur riskhanteringsens effekt på exploration varierar beroende på när i processen den tillämpas, vilket empirin visar är avgörande.

AI-verktyg medför risker kopplade till dataintegritet och regulatoriska krav, vilket gör riskhantering till något som organisationer måste förhålla sig till. Frågan blir därmed inte enbart om riskhantering behövs, utan hur och när det träder in i det explorativa arbetet. Empirin visar att riskhantering kan upplevas påverka det explorativa arbetet både på ett möjliggörande och begränsande sätt. Möjliggörande riskhantering beskrivs som att organisationerna skapar avgränsade miljöer där de anställda kan experimentera fritt utan att känslig information riskerar att läckas. På så sätt möjliggörs exploration innan mer formella krav ställs. Begränsande riskhantering tar formen av flerstegsprocesser för godkännande som träder in redan innan exploration påbörjats, vilket gör att utforskningen riskerar att stoppas innan den hunnit ta form. Tidiga krav på legitimitet blir särskilt problematiska då March (1991, s. 85) visar att explorationens värde per definition ofta är osäkert och avlägset. I extremfall kan riskhantering driva ut explorationen ur organisationen, och leda till så kallad "shadow IT", vilket i sin tur leder till okontrollerade verktyg med potentiellt högre risk. Summerat ser vi därmed att riskhanteringsens effekt på exploration beror på utformning och timing.

5.2 Syntes

Sammantaget bekräftar empirin de faktorer som litteraturen identifierar som centrala för implementering, samtidigt som studien tillför en mer nyanserad förståelse av hur dessa tar sig

uttryck och samverkar i den studerade kontexten. Därutöver bidrar studien till en förståelse av hur faktorerna förhåller sig till samt formar villkoren för exploration och exploitation.

När de individuella temana tolkas i ett sammanhang framträder ett övergripande mönster: exploration (utforskande) inom AI-implementering sker inte isolerat, utan i ett ständigt samspel med exploitativa (utnyttjande) logiker. Detta resultat nyanserar Tushmans och O'Reillys (1996, s. 24) antagande om att exploration och exploitation bör hållas strukturellt separerade för att skydda respektive process från motstridiga logiker och normer. Empirin indikerar i stället att exploitation är latent närvarande även i det explorativa arbetet; den definierar vad som är genomförbart att utforska, avgör vilka initiativ som anses värda att vidareutveckla samt sätter villkoren för hur experimenterandet får bedrivas. March (1991, s. 85) framhåller att adaptiva processer tenderar att gynna exploitation, eftersom optimering av befintliga arbetssätt genererar mer förutsägbara och kortsiktiga resultat än exploration. Baserat på studiens empiriska material görs tolkningen att denna exploitative logik inte enbart styr vad organisationer väljer att skala upp, utan att den även i ett tidigt skede villkorar vilka möjligheter som över huvud taget identifieras som relevanta.

Analysen antyder således att det inte är de exploitativa logikerna i sig som avgör huruvida exploration möjliggörs eller begränsas, utan snarare när och hur dessa logiker tar sig uttryck. Tidiga exploitativa inslag i den explorativa fasen, såsom krav på omedelbar legitimitet, formella godkännandeprocesser och compliance som grundpremissor för experimenterande, tenderar att verka hämmande på processen. Om detta initiala skede i stället präglas av strukturella villkor utformade för att skydda och skärma av experimenterandet, skapas i stället förutsättningar som möjliggör exploration. Först när en specifik lösning uppvisar reell potential och ska skalas upp intensifieras de exploitativa logikerna; fokus skiftar då mot att säkra, legitimeras och transformera lösningen för att möjliggöra en bredare organisatorisk implementering.

Sammantaget visar analysen att gränsen mellan exploration och exploitation i AI-implementeringsarbetet är mer flytande och ömsesidigt beroende än vad teorin förutsätter. Spänningen hanteras på olika nivåer, i vissa organisationer genom strukturell separation av

enheter, i andra genom individer som navigerar båda logikerna simultant inom en designad kontext.

6. Slutsats

I nästkommande kapitel redovisas studiens slutsatser och dess resultat sammanfattas genom en redogörelse för studiens teoretiska och praktiska bidrag. Avslutningsvis diskuteras studiens begränsningar samt förslag till framtida forskning.

Denna studie har undersökt *hur kunskapsarbetare uppfattar och beskriver de faktorer som formar AI-implementering i organisatoriska kontexter*, med syftet att bidra till en fördjupad förståelse för hur dessa faktorer påverkar villkoren för exploration och exploitation.

Resultatet visar att exploitativa logiker kan tolkas som närvarande i det explorativa arbetet, vilket inte enbart bör betraktas som problematiskt. Det avgörande är inte att de är närvarande utan hur de är utformade och var i processen de träder in. Denna dynamik uppfattas formas av de faktorer som studerats: ledningens styrning, riskhanterings utformning och placering i processen, det decentraliserade sökandets utformning samt kulturens effekt. Hur dessa faktorer samverkar för att möjliggöra eller begränsa implementeringen preciseras i studiens teoretiska och praktiska bidrag.

6.1 Teoretiskt bidrag

Teorin behandlar exploration och exploitation som distinkta aktiviteter. I den kontext vi studerat framträder de dock som naturligt sammanvävda, vilket tyder på att separation kanske inte är ett realistiskt eller ens eftersträvänsvärt tillstånd. Vi förstår inte exploitativa logiker som enbart begränsande utan också som en potentiell förutsättning och motor för exploration. Fokus på att hålla logikerna isär bör kompletteras med en förståelse för denna dynamik och därmed hur de exploitativa logikerna utformas och placeras i processen. Här spelar de faktorer som omger det explorativa och exploitativa arbetet en central roll, något teorin inte uppmärksammar tillräckligt. Dessa insikter bör förstås som ett komplement snarare än ett motbevis till befintlig teori och kräver fortsatt forskning för att kunna stärkas.

6.2 Praktiskt bidrag

En förståelse för hur exploitativa logiker formar och driver det explorativa arbetet, samt hur omkringliggande faktorer påverkar denna dynamik, sätter ledare i en bättre position att forma de förutsättningar under vilka explorativt arbete bedrivs. Studien tyder på att följande uppfattas ha betydelse för om exploration möjliggörs eller begränsas:

- När och hur exploitativa logiker träder in i det explorativa arbetet, inte bara om de gör det.
- Hur ledningens styrning, riskhantering, det decentraliserade sökandet och kulturen utformas i relation till det explorativa arbetet.
- Att exploitativa logiker inte enbart behöver hanteras som ett hinder utan också kan användas som en motor för exploration.

Studiens insikter är grundade i intervjupersonernas upplevelser och gör inget anspråk på att förutsäga utfall eller utgöra generaliserbara rekommendationer. Den bör snarare förstås som ett analytiskt underlag för reflektion. Ledare och kunskapsarbetare i organisationer som befinner sig i liknande förändringsarbeten uppmanas att med dessa insikter i åtanke analysera sin egen kontext. En sådan reflektion kan bidra till en mer medveten hantering av de faktorer som formar explorationens villkor och därmed stärka förutsättningarna för ett mer gynnsamt AI-implementeringsarbete.

6.3 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning

Studien uppvisar ett antal begränsningar värda att uppmärksamma. Det empiriska underlaget består av åtta intervjuer med individer verksamma inom privat sektor, vilket begränsar möjligheten att dra generaliserbara slutsatser. Intervjumaterialet återspeglar därtill respondenternas rollspecifika perspektiv, där en majoritet innehar någon form av ledarskapsposition. En intressant nyansering hade kunnat uppnås genom att inkludera individer med mer skilda perspektiv. Ytterligare en begränsning utgörs av att det saknas kännedom om huruvida de studerade organisationerna medvetet arbetar i enlighet med ambidexteritet. Följaktligen kan studien inte uttala sig om hur ambidexteritet som ett medvetet tillvägagångssätt

tar sig uttryck i praktiken, utan enbart belysa hur spänningen mellan exploration och exploitation manifesteras under en period av genomgripande teknologisk förändring. Inom ramen för denna förändring har studien dessutom enbart fångat ett tidsmässigt ögonblick, och de mönster som framträder behöver inte nödvändigtvis kvarstå ett eller två år senare.

Slutligen bör en central begränsning lyftas fram, nämligen att studien vilar på intervjupersonernas beskrivningar och upplevelser av AI-implementering. Beskrivningar utgör alltid efterhandskonstruktioner av verkligheten, formade av faktorer såsom minne, position och upplevd relevans i relation till studiens frågeställningar. Det som studeras blir därmed hur processen framställs snarare än hur den faktiskt utspelar sig. I förlängningen innebär detta att vi har tolkat intervjupersonernas tolkningar.

Mot denna bakgrund framträder ett antal intressanta riktningar för framtida forskning. En första naturlig utgångspunkt vore att studera organisationer som medvetet tillämpar ambidexteritet som strategi. Därutöver hade det varit relevant att genomföra bredare studier med fler intervjupersoner, ett mer varierat urval och med fokus på samma eller andra faktorer i syfte att bekräfta och nyansera befintliga resultat. Slutligen skulle longitudinella studier med alternativa ansatser kunna bidra med fördjupad förståelse för AI-arbetets mognad över tid, samt skapa förutsättningar för insikter om det faktiska utfallet av de studerade tillvägagångssätten, insikter som kan stödja eller nyansera såväl teoribildningen som de praktiska slutsatser vi dragit.

Litteraturförteckning

- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Review of workforce upskilling initiatives for emerging technologies in IT. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1119–1137. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1003>
- Alshowab, K. A. S., & Sposato, M. (2026). Grassroots AI integration in organizations: From employee initiative to institutional learning. *Development and Learning in Organizations*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2025-0421>
- Bokan, M., Jacobson, A., & Chatzipanagiotou, N. (2026). Human-AI collaboration in organisational decision-making: Insights from public and private sectors. I *Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability (ARTIIS 2025)* (ss. 39–53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-16758-3_4
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber
- Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Ennajeh, L., Najjar, T., & Aloui, A. (2025). Digital transformation through artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Journal of Information Technology Management*, 17 (Special Issue), 55–80. <https://doi.org/10.22059/jitm.2025.100697>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Horani, O. M., Al-Adwan, A. S., Yaseen, H., Hmoud, H., Al-Rahmi, W. M., & Alkhalifah, A. (2023). The critical determinants impacting artificial intelligence adoption at the organizational level. *Information Development*, 41(3), 1055–1079. <https://doi.org/10.1177/02666669231166889>

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrтки, K. (2021). Ready or not, AI comes—An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>

Lee, M. C. M., Scheepers, H., Lui, A. K. H., & Ngai, E. W. T. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*, 60(5), Article 103816. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816>

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, Article 1619029. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) Att analysera kvalitativt material. Lund: Studentlitteratur

Romeo, E., & Lacko, J. (2025). Adoption and integration of AI in organizations: A systematic review of challenges and drivers towards future directions of research. *Kybernetes*, 55(3), 1286–1307. <https://doi.org/10.1108/K-07-2024-2002>

Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650–669. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.650.24840>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Yamakami, T. (2013). Self-innovation skill-based change management: An approach toward flexible organizational management. In *Proceedings of the 2013 IEEE Third International Conference on Cloud and Green Computing (CGC)* (pp. 256–260). <https://doi.org/10.1109/CGC.2013.46>

Appendix A: Rollista

Roll	Alias
VD för ett teknikfokuserat bolag	Mark
AI-manager 1	Michael
AI-manager 2	Jared
AI-manager 3	Ben
Konsult med erfarenhet av teknikbaserade transformationsprojekt 1	Vinny
Konsult med erfarenhet av teknikbaserade transformationsprojekt 2	Jamie
Konsult med erfarenhet av teknikbaserade transformationsprojekt 3	Charlie
Konsult med erfarenhet av teknikbaserade transformationsprojekt 4	Danny

Namnen är hämtade från The Big Short, vi fick tyvärr inte till någon intervju med de riktiga personerna.

Appendix B: AI prompter

“Omformulera meningen så att den blir grammatisk korrekt.”

“Är denna mening akademiskt korrekt?”

“Vad är en synonym till..?”

“Sammanfatta denna text (bifogad eller inklistrad text).”

“Vad är poängen i denna mening?”

“Snygga till.”

“Korta ner, fokusera, konkretisera följande stycke”

“Vart ska x (ex positionering) formuleras i en kandidatuppsats?”

“Översätt denna texten till svenska.”

“Omformulera följande mening så den får ett bättre flöde i relation till meningen innan”

“Formulera om den följande meningen för en tydligare akademisk ton utan att ändra betydelsen”

“Vad innebär begreppet X”