



www.uis.no

**Ann-Emilie Haugen og Rakel R.
Nordvoll Bamarni**

Who's taking the digi- risk?

**Digital sikkerhet er et
ledelsesansvar**

Masteravhandling 2019

Avhandlingen er innlevert som del av
«Mastergradsstudiet i endringsledelse» ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

KANDIDATNUMMER: 4031 og 4023

SEMESTER: Vårsemester 2019

FORFATTER: Ann-Emilie Haugen og Rakel R. Nordvoll Bamarni

VEILEDER: Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Who's taking the digi-risk?

EMNEORD/STIKKORD: Digitalisering, ledelsesutfordringer, kunnskap, strategi, risikovurdering

SIDETALL: 105 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 16 juni. 2019

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterprogrammet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven retter seg mot ledere som er involvert i den digitale utviklingen.

Formålet med studiet er at vi som studenter skal oppnå faglig fordypning innen et aktuelt fagområde, hvor vi skal anvende teoretisk kunnskap og vitenskapelige metoder for å besvare en problemstilling. Masteroppgavens hensikt er å avdekke sentrale utfordringer med digitalisering, samt avkrefte eller bekrefte påstanden om at *ledelsen i norske virksomheter løper etter digitaliseringen*.

Prosessen med å gjennomføre denne studien har vært interessant, men også utfordrende. Vi har fått et innblikk i hvordan vitenskapelige forskningsprosjekt gjennomføres og fått mer kunnskap om ledelsen sitt perspektiv ved digitalisering. Vi har også vært svært heldige som har fått innblikk i både offentlig og privat sektor.

I forbindelse med slutføringen av denne masteroppgaven ønsker vi å takke flere personer som har bidratt til gjennomføringen av denne studien. Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Jan Erik Karlsen for grundige og oppmuntrende tilbakemeldinger underveis i studien. Samtidig ønsker vi å rette en stor takk til alle informantene som har gitt av sin tid og bidratt med verdifull innsikt i en travel arbeidshverdag. Den siste takken vil vi rette til våre nærmeste som har vært viktige støttespillere og gode korrekturlesere ved innspurten av denne perioden.

Ann-Emilie Haugen og Rakel R. Nordvoll Bamarni
Stavanger, juni 2019.

Resymé

Formål:

Formålet med denne studien er å forsøke å bekrefte eller avkrefte påstanden om at *ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering*. Med «å løpe etter» mener vi at ledelsen prøver så godt de kan med å henge med i den digitale utviklingen, men at det mangler kunnskap og kompetanse på selve gjennomføringen. Vi undersøker påstanden i lys av utfordringer knyttet til strategi, kunnskap og risiko ved digitale endringsprosesser. For å avkrefte eller bekrefte påstanden er det benyttet litteratur som utdyper de ovennevnte elementer og ut ifra det teoretiske grunnlaget har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke utfordringer står ledelsen overfor ved digitalisering og hvilke strategier blir tatt i bruk for å eliminere utfordringene?*
2. *Hvilken digitaliseringskunnskap er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og har ledere den kunnskapen som det er behov for?*
3. *Hva gjør disse lederne for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering?*

Design:

Avhandlingen er en casestudie med et eksplorativt (utforskende) forskningsdesign. Valget av forskningsdesign ble vurdert ut ifra problemstilling, forskningsspørsmål, og eksisterende teoretisk grunnlag, samt at studien i stor grad baserer seg på primær- og sekundærdata. Det blir tatt i bruk en abduktiv forskningsstrategi, ettersom denne vurderes å være best egnet for denne studien. Studiens vitenskapsteoretiske og etiske ståsted er kritisk realisme. Betydningen dette har for hvordan studiens kunnskap frembringes, samt hvordan spesifikke kunnskapsproduserte prosesser opererer innenfor en større vitenskapsteoretisk ramme ble lagt til grunn for valget av kritisk realisme. Studiens troverdighetskriterier påpekes, noe som bekrefter gyldighet, relevans og om data som samles inn er relevant i forhold til forskningsspørsmålene.

Metoder og data:

Ønsket med studien er å gå i dybden av et fenomen, men den har ikke som formål å kunne generalisere resultatene. Av den grunn ble bruken av kvalitative metoder ansett som mest hensiktsmessig. Gjennom studien blir det generert empiriske data fra dybdeintervju hvor vi har et utvalg på åtte informanter. Informantene er fordelt mellom offentlig og privat sektor for å gi

studien et større spekter av informasjon og ikke for å kunne sammenlignes med hverandre. Det blir gjort rede for hvordan den empiriske datainnsamlingen har foregått ved å angi søkeord og datakilder for teorioversikten og hvordan instrumentene blir anvendt i den empiriske delen. Deretter siktet vi oss inn på tematikken rundt dataanalysens utfordringer og forskningsetiske aspekter.

Analyse:

Ledelsesutfordringene ved digitalisering, kunnskapsgrunnlaget som er viktig for å drive endring og unngåelig risiko som er knyttet opp mot digitaliseringsprosessen blir diskutert. Det vurderes og drøftes om det finnes interessante perspektiver som kan berike forskningsfeltet, samt eventuelle feilkilder og hvilke utslag disse kan ha gitt. Videre blir det reflektert over teoretiske og praktiske implikasjoner for å belyse og forstå forskningsspørsmålene.

Begrensninger:

Studien har møtt begrensninger og muligheter som både er praktiske og teoretiske, hvor de teoretiske begrensningene og mulighetene kan sees i sammenheng med Andersen og Sannes (2016) sin digitaliseringsmodell, Jacobsen (2018) sine perspektiver, og Kaplan (2012) sine kategorier på digital risiko. Praktiske begrensninger og muligheter knyttes i størst grad opp mot valg av forskningsdesign og metode.

Faglig bidrag til state-of-the-art:

Studien ser et behov for videre forskning knyttet til hvordan digitalisering kan være en drivkraft for endring. Jacobsen (2018) sine perspektiv på endring bidrar ikke i stor grad til å forklare digitalisering som endring. Derfor bidrar vi med et forslag til et nytt perspektiv som inneholder dette elementet.

Hovedfunn:

Studien har rikholdig empiri som har gjort det mulig å besvare alle forskningsspørsmålene. Hovedfunnene belyser at ledelsen ikke nødvendigvis behøver detaljert kunnskap om digitalisering for å lykkes med en digital endringsprosess. Derimot må ledelsen ha kunnskap rundt viktigheten og omfanget av de digitale prosessene for å kunne identifisere muligheter, samt å ha gjennomføringsevne til å ta nytte av mulighetene. I tillegg må ledelsen ha evnen til å se hvem i organisasjonen som sitter på riktig kunnskap og la disse ta del i prosessen. Videre påpeker våre funn viktigheten av å ha en klar og god informasjonsflyt til hele organisasjonen

for å redusere eller unngå motstand, men at organisatoriske modeller med siloer og sterke hierarki vil vanskeliggjøre dette. Til slutt vil vi trekke frem funnet som peker i retning av at det er en stor mangel av strategier for gjennomføringen av en digitaliseringsprosess og at dette bidrar til at ledelsen ikke klarer å ta eierskap til endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 AVHANDLINGENS RASJONALE	4
1.2 HENSIKTEN MED STUDIEN	5
1.3 SAMSVARER HENSIKTEN MED DET TEORETISKE GRUNNLAGET?	5
2. TEORI	6
2.1 TEORETISKE HOVEDPERSPEKTIVER	6
2.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	25
2.3 EVALUERING AV TEORIBIDRAGENE	26
2.4 HVITE FELTER PÅ TEORIKARTET	26
2.5 HVOR STILLER VI OSS I DET TEORETISKE LANDSKAPET?	28
3. DESIGN OG METODE	29
3.1 FORSKNINGSDESIGN	29
3.2 METODEVALG	39
4. RESULTATER	55
4.1 LEDELSEUTFORDRINGER OG STRATEGI	55
4.2 KUNNSKAP	60
4.3 RISIKO	64
4.4 LEDELSEN I NORSKE VIRKSOMHETER LØPER ETTER DIGITALISERING	65
4.6 HVOR STÅR VI?	67
5. DISKUSJON	68
5.1 HVILKE UTFORDRINGER STÅR LEDELSEN OVERFOR VED DIGITALISERING OG HVILKE STRATEGIER BLIR TATT I BRUK FOR Å ELIMINERE UTFORDRINGENE?	68
5.2 HVILKEN DIGITALISERINGSKUNNSKAP ER NØDVENDIG BLANT LEDERE FOR Å SIKRE VERDISKAPING OG HAR LEDERE DEN KUNNSKAPEN DET ER BEHOV FOR?	73
5.3 HVA GJØR DISSE LEDERNE FOR Å ELIMINERE UNGÅELIG RISIKO VED DIGITALISERING?	76
5.4 ER DET VIRKELIG SLIK AT LEDELSEN I NORSKE VIRKSOMHETER LØPER ETTER DIGITALISERINGEN?	78
5.5 HOVEDUTFORDRINGER	79
5.6 IMPLIKASJONER	81
6. KONKLUSJON	83
6.1 EVALUERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	85
6.2 SAMSVAR MED TIDLIGERE FORSKNING	85
6.3 BEGRENSNINGER OG MULIGHETER	86
6.4 FRA HODE TIL HALE	87
6.5 BEHOV FOR VIDERE FORSKNING?	88
7. LITTERATURLISTE	91
7.1 ELEKTRONISKE KILDER	93
8. VEDLEGG	95
8.1 INTERVJUGUIDE	95
8.2 INVITASJONSBREV TIL INTERVJU	97

Figurliste

Figur 1: Avhandlingen oppbygning	4
Figur 2 Planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 32)	8
Figur 3 Fem faser i organisasjonsendring (Jacobsen, 2018, s. 37)	10
Figur 4 Forholdet mellom variasjon, utvelgelse og opprettholdelse (Jacobsen, 2018, s. 39)	12
Figur 5 Endring i en syntese (Jacobsen, 2018, s. 42)	13
Figur 6 Beslutningsutfall basert på tilgjengelighet (Jacobsen, 2018, s. 44)	14
Figur 7 Fra tradisjonell til transformert digitalisering (Direktoratet for forvaltning og IKT, 09.10.2018)	15
Figur 8 Sammenhengen mellom strategi og teknologi (Andersen & Sannes, 2016)	17
Figur 9 Omorganiseringens faser (Koren og Lindøe, 2013)	19
Figur 10 Utvidet versjon av digitaliseringsmodellen (Andersen & Sannes, 2016)	27
Figur 11 Kvalitativ metode (Dubé & Robey, 1999, s. 227).	32
Figur 12 Kriterier for å vurdere fortolkende forskning.	37
Figur 13 Endring som kunnskapsposisjonering - digitalisering som drivkraft	89

1. Innledning

Digitalisering er i vinden som aldri før og begrepet florerer både i reklamer og i media, hvor det krydrer virksomhetenes handlingsplaner og strategier (Johansen & Vandvik & Brastad, 2016). Enkelte vil gjerne betegne digitalisering som en forbigående trend, mens andre mener at teknologien er kommet for å bli og at det er dette man bør investere tid og penger i fremover.

Virksomheter har ifølge Skjelvan (2017) vært utsatt for ulike “IT-bølger” de siste 40 årene. IT-bølgen startet med store maskiner på 60-tallet, deretter fulgt opp av desentraliserte løsninger på 70-tallet, de banebrytende PCene på 80-tallet og klient-teknologi på 90-tallet. På 2000-tallet har utbredelsen av Internett ført til at stadig mer funksjonalitet er flyttet over på ulike web-løsninger (Skjelvan, 2015). Videre betegner Skjelvan (2015) den økte bruken av mobile verktøy som nettbrett og smarttelefoner som den nye “bølgen” innen teknologisk revolusjon, men påpeker at det er noe som er annerledes nå. Skjelvan (2015) hevder at utviklingen frem til nå har vært drevet av “Moore’s lov”, noe som vil si at for hvert andre år vil lagring og minne i datamaskiner bli dobbelt så kraftige enn hva de var tidligere, samtidig som de blir rimeligere og mer sammenkoblet. Dette er fremdeles trenden, men digitalisering er i dag så mye mer enn bare ny teknologi (Skjelvan, 2015). Skjelvan (2017) beskriver digitalisering slik:

“Digitalisering er en annen form for omstilling som vi tidligere ikke har sett”
(Skjelvan, 2015).

Digitalisering betegner en transformativ prosess, hvor noe blir digitalt. Dette kan være en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn. I en organisasjonsmessig sammenheng kan digitalisering defineres som:

“...transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA” (Andersen & Sannes, 2016).

I Norge er 97 prosent av befolkningen tilkoblet Internett, hvor 89 prosent av disse har en smarttelefon og 74 prosent benytter Internett fra mobilen på en gjennomsnittsdag. Mobildekning vil man i praksis finne over alt, noe som gir oss muligheten til å finne ut når bussen går og for å kjøpe billett hvor enn man skulle befinne seg. Norge er et land som var

tidlig ute med digital betalingsformidling, elektronisk selvangivelse og e-faktura, og har et næringsliv med god konkurranseevne. Men betyr dette at norske bedrifter er langt fremme på digitalisering? (Andersen & Sannes, 2016).

Digitalisering dreier seg ikke om å ha mest mulig teknologi, men om å utnytte den best mulig til å drive effektivt, utnytte nye forretningsmuligheter og øke konkurransekraften. Ny teknologi er med på å skape muligheter og den utvikler seg i et høyt tempo med hensyn til ytelse, kapabilitet og kapasitet. Et eksempel er bransjen for høreapparater i USA, som konverterte fra tradisjonell produksjon til 3D-printing i løpet av 500 dager. Denne type endring påvirker hvordan man utvikler og designer tjenester og produkter, samtidig som det endrer prinsippet for organisering i retning samhandling og selvorganisering fremfor kontroll og hierarki. Denne type omstilling kan være utenfor organisasjonens kontroll, hvor de heller blir drevet av kundenes etterspørsel og forventninger (Andersen & Sannes, 2016).

En digital transformasjon vil for de fleste virksomheter innebære at de må konsolidere eksisterende IT-infrastrukturer for å skape nødvendig forretningsmessig, organisatorisk og teknologisk fleksibilitet. Barrierene som vanligvis oppstår ved digital transformasjon er mangel på støtte fra toppledelsen, inadekvat kompetanse og mangel på ressurser. Ifølge andre undersøkelser indikeres det at norske virksomheter ikke er godt forberedt på slike omstillinger (Andersen & Sannes, 2016).

Det investeres store summer i at virksomheter i landet skal kunne satse mer på digitalisering. I 2018 kom regjeringen med et forslag om å bevilge over 1.7 milliarder kroner til nye IT- og digitaliseringstiltak for offentlige virksomheter i statsbudsjettet for 2019 og dette blir omtalt som tidenes største satsing på digitalisering (Regjeringen, 2018).

I en KPMG-undersøkelse sier to av tre bedrifter at digitalisering allerede påvirker dem, men bare hver fjerde bedrift har en bevisst strategi for hvordan man utnytter digitale verktøy og løsninger for å styre sin egen konkurranseevne (Skjelvan, 2015). Evnen til å nyttiggjøre seg den nye teknologien er avgjørende for å opprettholde konkurransekraft i møte med global og lokal konkurranse. Ressursene som digitalisering kan frigjøre, investeres i vekst og innovasjon, eller returneres til ansatte og eiere (Skjelvan, 2015). Sosiale medier som Twitter, Facebook og LinkedIn gjør det mulig for virksomheter å kobles opp mot ansatte, kunder og leverandører på en helt annen måte enn tidligere. Dette gjør at man lettere kan bygge lojalitet og relasjoner,

samtidig som man kan løse utfordringer med en gang. Virksomhetens kunder forventer i dag at man i større grad blir mer uavhengig og at man selv via Internett kan kjøpe tjenester og produkter, foreta betalinger og opprette kundeforhold med et enkelt tastetrykk. De forretningsmessige argumentene for digitalisering vil være mange. Stikkordsmessig kan disse listes opp som økt kundetilfredshet, effektivisering, reduserte kostnader, mindre risiko og bedre kvalitet (Skjelvan, 2015). Til tross for at digitalisering skaper mange muligheter for både forbrukere og organisasjoner, kommer det ikke uten utfordringer og risiko.

Andersen og Sannes (2016) hevder at norske bedrifter er i en skummel situasjon hvor man tror man er fremragende, men at man i realiteten henger etter. Videre påpeker de at norske bedrifter liker å tenke på seg selv som digitale mestere, men diskuterer lite teknologi i toppledelsen og bruker IT-budsjettene sine på å holde liv i gamle systemer i stedet for å utvikle noe nytt. Dersom påstanden til Andersen og Sannes (2016) stemmer er det en mulighet for at det vekkes en bekymring hos dagens ledere og entreprenører. Påstanden antyder at dagens ledere står overfor store utfordringer.

Digitalisering blir ofte fremstilt som *svaret* på morgendagens utfordringer, noe som kanskje gjør oss mer fokusert på hva virksomhetene har å tilby og ikke hva man faktisk trenger å forstå. Det er enkelt å tro at digitalisering kun handler om teknologien, men det handler først og fremst, som tidligere nevnt, om å utnytte teknologi på en best mulig måte (Johansen & Vandvik & Brastad, 2016).

I likhet med Andersen og Sannes (2016) mener vi som forskere av denne studien at det å kunne gjennomføre en suksessfull digitaliseringsprosess er ledelsen sitt ansvar. Dette innebærer at ledelsen står ansvarlig for den digitale risikoen, utfordringene knyttet til endringsprosessen og at kunnskapen blir fordelt riktig i organisasjonen. Ledelsen må ha innsikt i egen virksomhet og ikke minst se menneskene i virksomheten. I denne studien har vi tatt utgangspunkt i påstanden til Andersen og Sannes (2016) om at norske ledere er på bunn i digitalisering og formulert vår egen påstand som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte om stemmer, nemlig at ledelsen i norske virksomheter løper etter digitaliseringen. Med «å løpe etter» mener vi at ledelsen prøver så godt de kan med å henge med i den digitale utviklingen, men at de mangler kunnskap og kompetanse på selve gjennomføringen. Vi undersøker påstanden i lys av utfordringer knyttet til strategi, kunnskap og risiko ved digitale endringsprosesser. Samtidig ønsker vi å undersøke om det er behov for ny forskning rundt fenomenet.

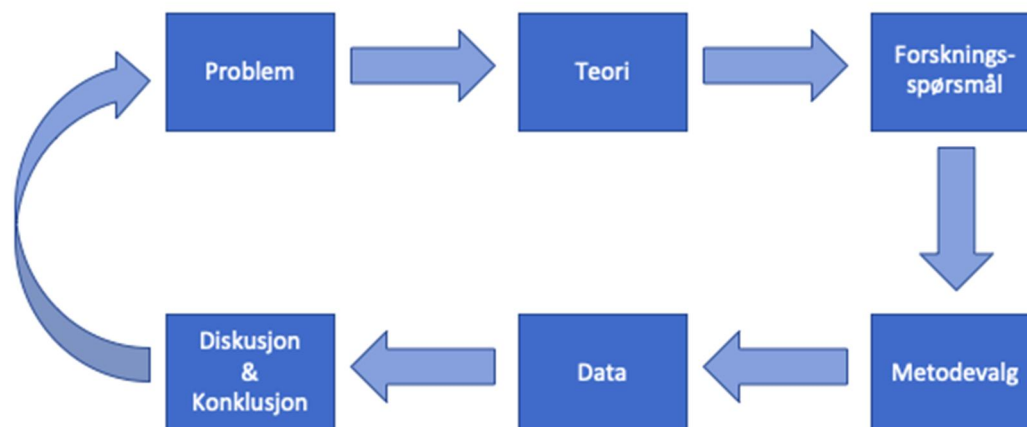
1.1 Avhandlingens rasjonale

Målet med studien er å bekrefte eller avkrefte påstanden om at ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering. For å undersøke om påstanden stemmer eller ikke blir det tatt i bruk tidligere forskning, teori, modeller og et kvalitativt dybdeintervju med ledere og konsulenter i privat og offentlig sektor. Fokuset er å se på hvilke utfordringer som oppstår for ledere i en digitaliseringsprosess og om kunnskapen ledere har om digitalisering er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre en slik prosess.

Digitalisering medfører et stort ansvar for ledere, noe som krever tilstrekkelig med kunnskap rundt prosesser som skal iverksettes. Dersom påstanden viser seg å være sann, kan det indikere at risikoen ved å drive ledelse i en digitaliseringsprosess er høy. Dersom risikoen er høy, er også dette med på å skape et større behov for å rette fokuset mot å utvikle bedre strategier for ledere, slik at de kan drive digitaliseringsprosesser med gevinstrealisering.

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingens oppbygging kan illustreres ved følgende blokkdiagram:



Figur 1: Avhandlingens oppbygging

Oppgaven starter med å ta for seg en innledning hvor påstanden blir presentert som et problem som det er ønskelig å få et svar på. Dette utgjør om lag 6 prosent av oppgaven. For å kunne besvare om påstanden stemmer eller ikke blir det tatt i bruk relevant teori. Teorikapitlet er den nest største delen av oppgaven og er på 23 prosent. Forskningsspørsmålene blir utarbeidet som et resultat av teoribidragene og vil av den grunn bli presentert avslutningsvis i teorikapitlet. På grunn av at forskningsspørsmålene er en del av teorikapitlet er det den minste

delen av oppgaven og er avgrenset til kun en side. Metoden er en utarbeidet på bakgrunn av påstanden og teorien som er utarbeidet. Dette kapittelet utdyper hovedtrekkene i casestudier og hvilke metoder vi vil ta i bruk for å innhente best mulig data og er den største delen av oppgaven og utgjør 25 prosent. Videre vil vi bevege oss ut i felten for å avholde intervju slik at vi får bedre innsikt i fenomenet som blir forsket på. Data vil bli presentert og diskutert i lys av funn og relevant teori før det avslutningsvis blir presentert en konklusjon, samt forslag til videre forskning. Dataene er presentert i kapittel 5 og er på 12 prosent av oppgaven. Diskusjon og konklusjon er delt inn i to kapitler og utgjør samlet 22 prosent av studien. Dersom studien resulterer i forslag til videre forskning kan vi se at pilen igjen peker opp mot problemet. Betydningen i dette er rett og slett at så lenge man forsker på ulike fenomen, vil man som regel aldri kunne sette to streker under svaret.

1.2 Hensikten med studien

Digitalisering er en trend som er i sterkt fokus, men en trend som også kan betraktes som noe mye mer. Noen vil gjerne forbinde digitalisering med å gå fra analog informasjon til digitalt format, men digitalisering betyr også forretning, marked, teknologi, prosesser og ikke minst endring. Digitalisering er komplekst, utfordrende og med stor sannsynlighet er det mye for en virksomhet å ta tak i. Det er dette som er vår motivasjon bak studien og med det ønsker vi å bidra til å oppklare hvilke utfordringer ledelsen står overfor og om påstanden stemmer eller ikke. Vi anser dette til å være et viktig og aktuelt tema og som etter alt å dømme vil bli enda mer fremtredende i fremtiden. Digitalisering er fremdeles et ungt felt innen forskning. På bakgrunn av dette ønsker vi å bidra til videre forskning rettet mot fenomenet studien forsker på.

1.3 Samsvarer hensikten med det teoretiske grunnlaget?

I dette kapittelet har innledning, avhandlingens rasjonale, avhandlingens oppbygging og hensikten med studien blitt presentert. Problemstillingen har blitt synliggjort og begrunnet, og det har blitt gjort rede for hvilken struktur som vil bli benyttet i oppgaven for å kunne besvare problemstillingen.

2. Teori

I dette kapitlet vil litteraturen bli presentert, hvor valget baserer seg på fenomenet studiens forskning retter seg mot. Litteraturen blir presentert etter følgende kategorier: digital endring, ledelsesutfordringer og strategi, kunnskap og risiko. På bakgrunn av dette er det utarbeidet tre forskningsspørsmål hvor målet er at disse vil bidra til å kunne besvare problemstillingen. Formålet med litteraturen er å avdekke hvilken forskning som allerede eksisterer rundt påstanden og om det eventuelt foreligger avvik, dette vil bli presentert i kapittel 2.4. Bidraget vil plasseres i det vitenskapelige ståstedet kritisk realisme, noe som vil si at verden eksisterer uavhengig av hvilken kunnskap vi har om den. Dette utdypes i avsnitt 3.1.2.1.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

2.1.1 Endringsledelse

Begrepet endringsledelse har flere definisjoner og dukket først opp på norsk i 1995. Begrepet dukket opp som tittel på en bok og omhandlet mål- og resultatstyring i privat og offentlig sektor (Klev og Levin 2009, s. 64). Klev og Levin (2009) viser til at Jacobsen (2004) utfordret begrepet endringsledelse og anså det som «smør på flesk». Han mener at all ledelse er endringsledelse, hvorpå det handler om å bidra til at organisasjonen kontinuerlig søker mot å ta de riktige avgjørelsene og derav utvikles videre. På engelsk omtales begrepet som «Change Management» og kan i større grad assosieres med styring og administrasjon fremfor ledelse av større endringer. Klev og Levin (2009) skildrer to hovedstrømmer i litteraturen. De skiller mellom business på den ene siden, som er preget av «kokebokoppskrifter», og tyngre faglige fremstillinger på den andre siden. Klev og Levin (2009) spissformulerer dette slik:

«Det er ikke uten grunn at det har blitt en vanlig oppfatning at de viktigste lokasjonene for fordypning i ledelse er de internasjonale flyplassene» (Klev og Levin 2009, s 67).

Dette perspektivet tolker endringsledelse som en moteretning. Ifølge Klev og Levin (2009) er det vanlig at teknikker gjøres normative uten å drøfte de problematiske sidene. En stor mengde litteratur er biografisk preget og skildrer lederens egen suksesshistorie i sin virksomhet. Deretter omgjøres historien til en modell som generaliseres som normativ. De mener at

symbiosen mellom konsulenter og akademikere på feltet kan resultere i sterkt fokus på konsepter og salg av ulike «ide-pakker».

For å ta med et eksempel på en slik idé-pakke kan vi ta for oss «Adizes-metodologien», noe som flere norske bedrifter har gjennomført. Ichac Adizes er kjent for PAIE-lederrollemodellen og har en sterk holdning om at endring kan mestres (Adizes, 1991). Oppskriften for å lykkes med dette er klar: Å omforme bedrifter som har kulturer med svak gjensidig tillit og respekt og lav grad av samarbeid og kommunikasjonsevne, til bedrifter med sterk gjensidig tillit og respekt, høy grad av samarbeid og god kommunikasjonsevne. Kunnskap om menneskelig forskjellighet og lederens forståelse av egne roller er nøklene for å mestre endringer.

Endring av organisasjoner er en kompleks prosess. En organisasjon er et sosialt system hvor endring kan oppleves som kaotisk. Organisasjonsendring kjennetegnes av en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å både forutse og styre (Jacobsen, 2012, s. 151). Endringsledelse utgjør altså et uoversiktlig landskap, men Jacobsen (2012) lander samtidig denne konklusjonen:

«Likevel velger de fleste av oss å anta at endring kan styres, i alle fall til en viss grad. Planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstillt, nemlig...

1) ...at man har valgt riktig endringsstrategi. Det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjonen om å gjennomføre, og...

2) ...at endringen ledes på riktig måte. Det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og til konteksten.» (Jacobsen, 2012, s. 151-152).

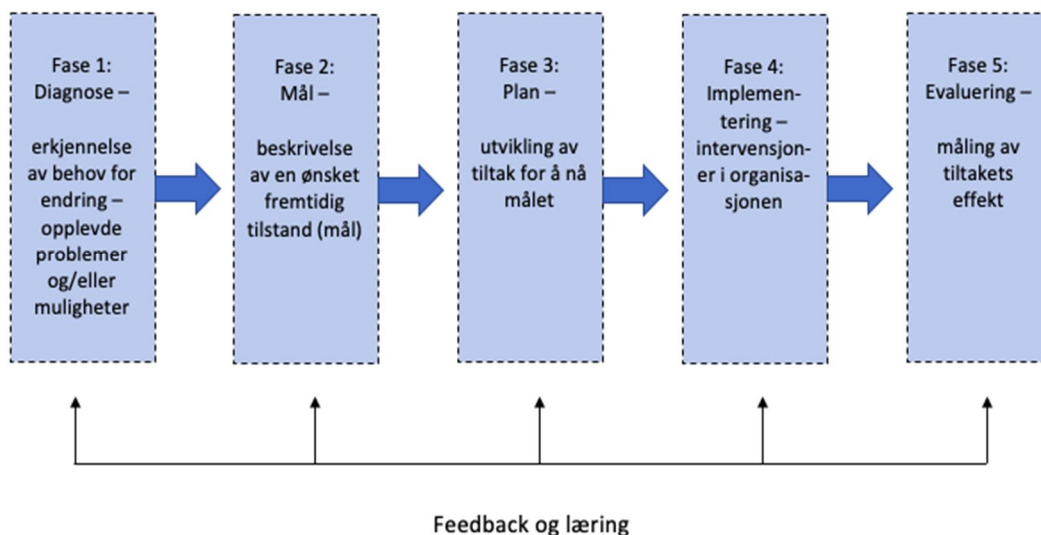
2.1.2 Endringens drivkrefter

Det finnes et mangfold av perspektiver og teorier rundt studier om endring og hvordan endring finner sted. Van de Ven og Poole (1995) gjennomførte et metastudie av mer enn 200 forskningsartikler om endring, hvor de dannet en syntese av de mange ulike perspektivene som fantes i den eksisterende litteraturen om organisatorisk endring. Omtrent 20 grunnleggende ulike perspektiver på endring ble kokt ned til fire hovedtyper. De 4 perspektivene på drivkrefter representerer ulik forståelse av hvorfor endring finner sted. Jacobsen (2018) presenterer de fire drivkreftene, samtidig som han legger til et femte perspektiv. En gjennomgang av disse

perspektivene på hva som driver frem endring gir et klarere bilde på hvilke spesielle forutsetninger som knyttes til planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 32).

2.1.2.1 Planlagt endring - intensjoner som drivkraft

Det første perspektivet beskriver en teleologisk modell. Det er en type endring som trer i kraft fordi mennesker ser ett eller flere problemer for så å sette seg mål for å løse dem og deretter iverksetter løsninger. Det vil si at organisasjoner endrer seg av den grunn at enkelte mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål. Jacobsen (2018) kaller denne modellen *planlagt endring* og tilnærmingen bygger på noen forutsetninger der den viktigste er at endringen er *intensjonal*. Det vil si at det står visse intensjoner eller mål bak endringene som gjennomføres. Det er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, hvor selve endringen drives frem av intensjonelle aktører eller endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 32). Planlagt endring kan illustreres slik:



Figur 2: Planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 32)

I fase 1 oppdager aktører i eller utenfor organisasjonen at prosessen ikke går som planlagt og av den grunn gjennomføres det en analyse av hva problemene egentlig er. Typiske aktiviteter i denne fasen er kartlegginger i form av spørreskjemaundersøkelser, intervjuer og fokusgrupper, gjerne gjennomført av eksterne konsulenter eller forskere. Det er også vanlig at organisasjonen utfører en strategisk analyse basert på muligheter og trusler, styrker og svakheter (SWOT-analyse). En slik analyse fører til en erkjennelse av et behov for å endre organisasjonen og at man forplikter seg til en endring ved å sette av ressurser og tid til en endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 33).

I fase 2 utvikles mål. Målsettinger er bilder av ønskede fremtidig tilstander, altså hva organisasjonen ønsker å oppnå. Dette kan utføres med både ulik grad av konkretisering og ulike tidshorisonter (Jacobsen, 2018, s. 33).

I fase 3 gis det en mer konkret beskrivelse av en plan for hvordan man vil møte truslene og mulighetene, og hvordan man vil utnytte styrker og kompensere for svakheter i organisasjonen. Her utarbeides det også forslag til hva man konkret skal iverksette av endringstiltak. Før organisasjonen går videre til neste fase må det bli tatt noen valg knyttet til hvilke løsninger som virker som de beste, samt formulere dem i en plan for hvordan endringen skal gjennomføres. Planen inneholder tidsfrister, oversikt over aktiviteter som utføres til ulike tidspunkt og hvilke personer som har ansvar for hva (Jacobsen, 2018, s. 33).

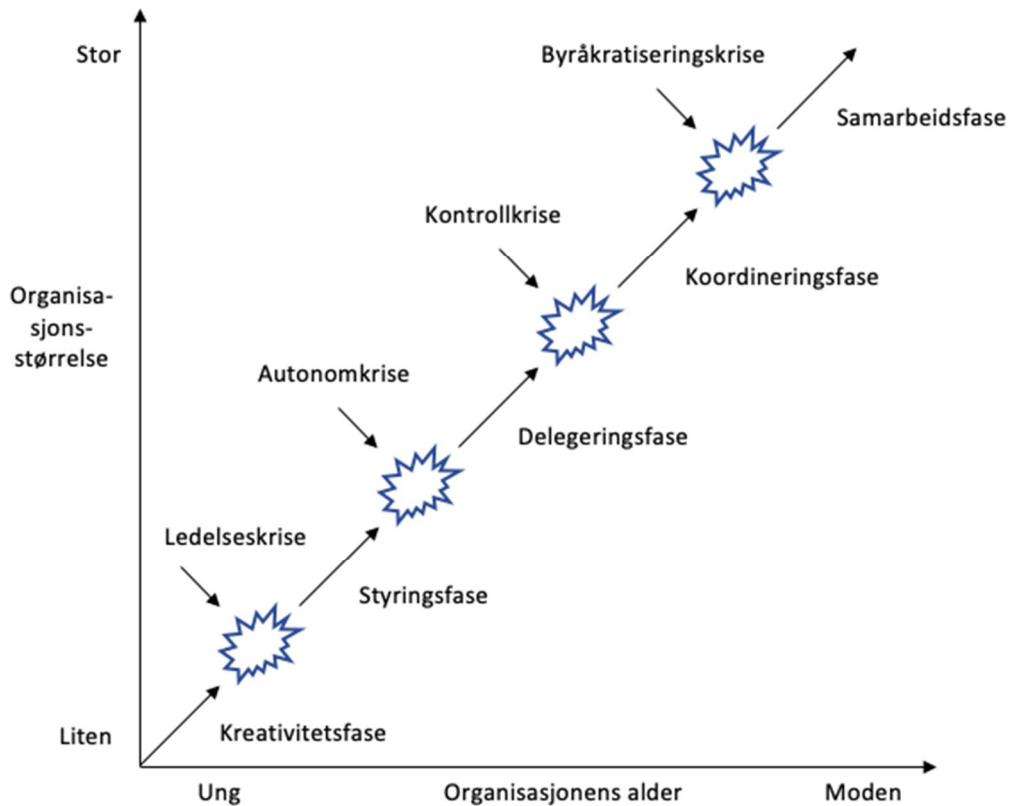
Fase 4 er selve gjennomføringen av aktivitetene ved bruk av for eksempel arbeidsgrupper eller spesialister som gir råd eller opplæring (Jacobsen, 2018, s. 33).

Fase 5 innebærer en evaluering av tiltakene for å eksaminere om problemene faktisk ble løst. Dersom endringen er vellykket, må man stabilisere eller institusjonalisere endringen. Det vil si å få de ansatte og ledelsen til å støtte opp om, og forsterke endringene. Dersom resultatene ikke er som ønsket går man tilbake og justerer prosessen. Ved å gå gjennom denne prosessen inngår organisasjonen i en læringssyklus der erfaring med resultater kan føre til nye analyser, målsettinger, planer og ny gjennomføring (Jacobsen, 2018, s. 33). Relatert til ledelse, risiko og digitalisering vil dette perspektivet gi oss en påminnelse om at planlagt strategisk endring har mange mulige flaskehals, men også gode læringsmuligheter gjennom aktive tilbakemeldinger.

2.1.2.2 Endring som livssykluser - vekst som drivkraft

I dette perspektivet kan også endringer forekomme som følger av intensjonelle valg, men her legges det som regel inn som en antakelse at organisasjoner endrer seg på en *forutbestemt* måte. Endringene følger et bestemt utviklingsmønster. Det vil si at alle organisasjoner fra fødselen har en underliggende form, logikk, program eller kode som regulerer endringsprosessen og beveger enheten fra et utgangspunkt til en endelig form. Endring skjer altså ved at alle organisasjoner går gjennom et sett faser i sin levetid. Alder og størrelse er de sentrale

elementene som tvinger fram organisasjonsendring. Jacobsen (2018) viser til Larry Greiner (1998) sine fem faser som en organisasjon går gjennom (Jacobsen, 2018, s. 36):



Figur 3: Fem faser i organisasjonsendring (Jacobsen, 2018, s. 37)

Den første fasen er en *kreativitetsfase*. Her består organisasjonen av noen få gründere som har et klart eierforhold til det de driver med. Når organisasjonen vokser vil det oppstå en ledelseskriser. Gründerne er mer opptatt av sine oppgaver fremfor ledelse, men for å komme seg videre er det viktig å få plass til en kompetent ledelse som kan veilede organisasjonen inn i neste fase. Denne fasen kalles *styringsfasen*. Her utvikles strukturen og det lages systemer for markedsføring, budsjettering og kontroll, og mye av beslutningsmyndigheten sentraliseres. Etter hvert som veksten fortsetter ytterligere, blir denne formen for direkte kontroll lite effektiv og det vil kunne føre til at ledelsen holder fast på sin makt og ikke vil slippe andre til. Dette vil dermed føre til en kriser knyttet til behovet for større autonomi. Derav vil neste fase være en *delegeringsfase*. Her delegeres myndighet til et lavere nivå og ledelsen konsentrerer seg mer om strategiske forhold fremfor den daglige driften. Når organisasjonen vokser i denne fasen forsøker de fristilte enhetene å løsrive seg. Her oppstår det en kontrollkriser, som fører organisasjonen inn i *koordineringsfasen*. I denne fasen utvikles stadig mer omfattende og

sofistikerte systemer for å kontrollere de autonome enhetene. Fasen kan føre til en krise knyttet til stadig økende mistillit mellom de som utfører arbeidet og toppledelsen. Mistilliten gjør at man får en byråkratiseringskrise, noe som leder videre til en *samarbeidsfase*. I den siste fasen legges det vekt på å lage systemer for samarbeid på tvers av organisasjonen og ofte utvikles det systemer som Mintzberg kaller *matrisestrukturer* (Jacobsen, 2018, s. 36).

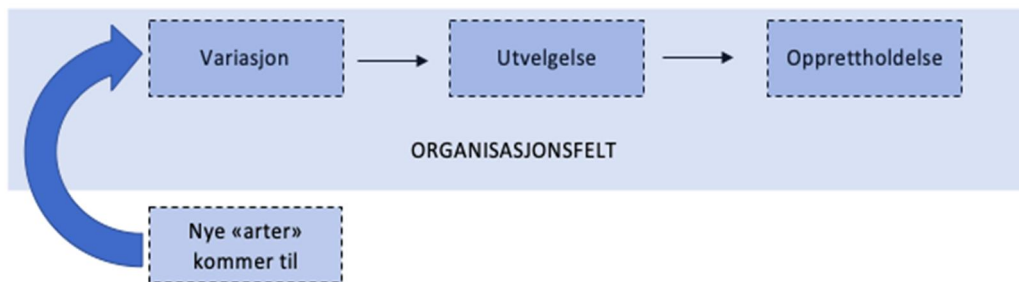
Jacobsen (2018) påpeker at det i dette perspektivet er viktig å være klar over at det stadig er rom for menneskelige valg og at ikke alle organisasjoner klarer overgangen fra én fase til en annen, og vil dermed dø. Hovedpoenget med perspektivet er at når en organisasjon når en viss størrelse, er handlingsalternativene på mange måter gitt (Jacobsen, 2018, s. 37).

Sett at man knytter ledelse, risiko og digitalisering opp mot dette perspektivet ser man at det er behov for ledelse i alle fasene som en organisasjon går gjennom. Det er også stor risiko rundt det å vokse gjennom å bevege seg fra én fase til en annen. Grunnen er at det oppstår nye kriser som “tvinger” organisasjonen inn i en ny fase og dersom de ikke er villig til å drive endring kan det i verste fall ende med at organisasjonen dør ut. Det vi derimot ikke ser så mye av i dette perspektivet er digitaliseringsbegrepet. Med andre ord gir ikke endring som livssykluser en tilstrekkelig forklaring på hvordan digitalisering kan drive frem endring.

2.1.2.3 Endring som naturlig utvelgelse - konkurranse om knappe ressurser som drivkraft

Perspektiv 3 representerer ifølge Jacobsen (2018) arbeid som trekker frem *naturlig utvelgelse* som drivkraft. Perspektivet henter mye av sin inspirasjon fra Darwins teorier om artenes utvikling. Hovedidéen til Darwin var at hvert enkelt individ i én art på kort sikt måtte betraktes som ubevegelig. Det kan forklares gjennom begrepet organisasjonsfelt, noe som vil si et område eller et marked der et sett av organisasjoner konkurrerer om begrensede ressurser. Jacobsen (2018) antar at organisasjoner, akkurat som levende organismer, i all hovedsak kjennetegnes av rigiditet og ikke av endring. Han hevder også at i alle organisasjoner er det sterke krefter som vil motsette seg endringsforsøk, samtidig som det er trekk ved en organisasjon sine omgivelser som motvirker endring og sørger for at stabiliteten blir opprettholdt. Disse motkreftene gjør det vanskelig for en organisasjon å bevege seg fra ett felt til et annet, noe som ender med at organisasjonen ikke klarer å endre seg (Jacobsen, 2018, s. 38).

Det er tre begreper som står sentralt i dette perspektivet på endring: variasjon, utvelgelse og opprettholdelse. Forholdet mellom disse begrepene vises i figuren under:



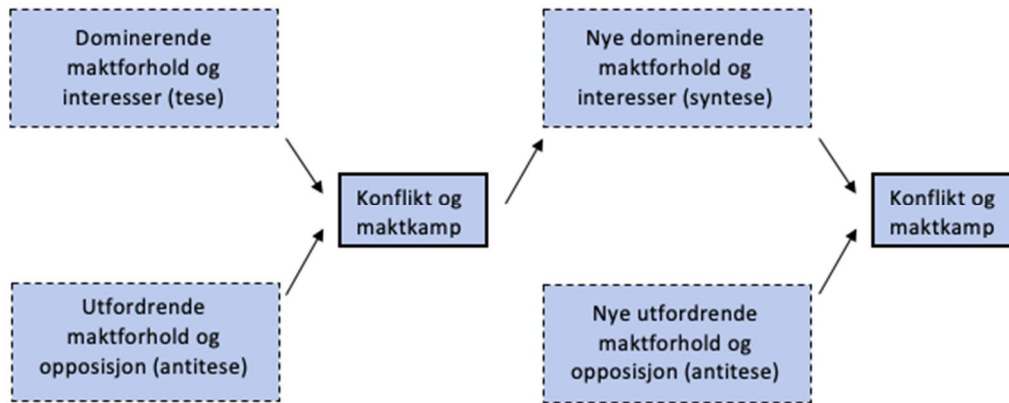
Figur 4: Forholdet mellom variasjon, utvelgelse og opprettholdelse (Jacobsen, 2018, s. 39)

Innenfor et felt vil det alltid finnes en viss variasjon i organisasjonsformer, noe som betyr at organisasjoner som driver med det samme, har valgt ulike måter å organisere seg på. Ifølge dette perspektivet vil de fleste organisasjoner kjennetegnes av treghet. Således vil de fleste forsøk på å endre seg og tilpasse seg den måten de beste innenfor feltet driver på, mislykkes. Endring skjer altså ikke ved at den enkelte organisasjonen klarer å endre seg, men heller ved at noen dør ut og gir plass til nye organisasjoner som kommer inn i feltet (Jacobsen, 2018, s. 39). På makronivå har perspektivet et klart innslag av utviklingspositivisme, av den grunn at man gjennom naturlig utvikling sitter igjen med de beste organisasjonene. Meningen med dette perspektivet er at det bidrar til å forklare hvorfor organisasjoner i flere tilfeller opplever at det er vanskelig å endre seg og at mange forsøk på endring mislykkes (Jacobsen, 2018, s. 41).

For ledelse av digitalisering vil dette perspektivet vise at det alltid vil være naturlige årsaker som gjør at organisasjoner ikke klarer å gjennomføre en endringsprosess. Når en virksomhet er tydelig på hva den leverer, med en sterkt implementert kultur, er det utfordrende å fornye måten man arbeider på og tankesettet til de ansatte. Når en virksomhet dør ut, vil det så bli rom for nye. Nye virksomheter med et innovativt tankesett og nye måter å både levere tjenester og løse problemer på. Heldigvis er kriser for noen en mulighet for andre.

2.1.2.4 Endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft

Dette perspektivet på endring henter sin inspirasjon fra den hegelianske antakelsen om at utvikling i samfunnet skjer gjennom stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Endring er et resultat av maktkamp mellom ulike interesser, og skjer ved at en tese møter en antitese og endrer i en syntese (Jacobsen, 2018, s. 42). Endringen vises gjennom følgende figur:



Figur 5: Endring i en syntese (Jacobsen, 2018, s. 42)

Maktkamp og politikk blir de viktige drivkreftene i endringen og selve endringen skjer som en følge av konflikter og hvordan de blir løst. Det kan oppstå konflikter ved at ulike interesser i organisasjonen konfronteres, maktbaser aktiviseres og parten som vinner endrer organisasjonen slik at den er tilpasset vinnerens interesser. Jacobsen (2018) mener at det dialektiske perspektivet har noe mindre positiv grunntanke enn de andre perspektivene. Det er fordi at det ikke trenger å være den beste som vinner, men heller den sterkeste (Jacobsen, 2018, s. 43).

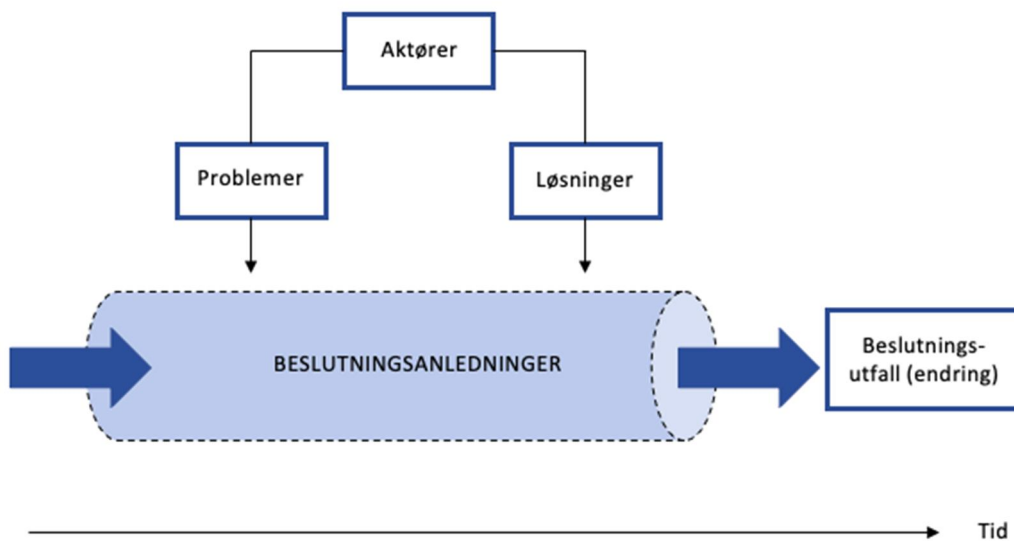
Dette perspektivet er relevant i den hensikt at det forklarer hvordan maktkamp og konflikt kan drive frem endring. Perspektivet har ikke i stor grad fokus på ledelsen, men på konfliktene som oppstår blant ulike interesser. Her kan man til en viss grad forklare hvordan endring drives frem av digitalisering, hvis det brukes som et eksempel på en antitese som utfordrer de eksisterende maktforholdene.

2.1.2.5 Endring som anarki - tilfeldigheter som drivkraft

Ifølge Jacobsen (2018) kan endring ses på som et resultat av *tilfeldigheter*. Det vil si at det er noe som vokser frem uten at det nødvendigvis er en utvikling fra én livsfase til en annen, noen klar intensjon om å løse et problem, konkurranse om ressurser og legitimitet eller maktkamp (Jacobsen, 2018, s. 44). Den kjente forskeren James March hevdet en gang dette:

«Organisasjoner er kontinuerlig i endring, rutinemessig, lettvent og responderende, men endringen kan ikke alltid kontrolleres. Organisasjoner gjør sjelden det de blir fortalt at de skal gjøre» (Jacobsen, 2018, s. 44).

Denne uttalelsen bygger på en antakelse om at organisasjoner er komplekse enheter hvor det oppstår flere ting parallelt, uten at én eller noen få aktører har fullstendig oversikt. Endring finner sted ved at mennesker (aktører) møter hverandre på en arena (en beslutningsanledning), hvor de tar med seg et sett av ideer, bestående av problemer de vil ha løst og et sett løsninger på noen problemer. Hvem som møtes hvor og når, avgjør hvordan koblingen av problemer og løsninger skjer. Det er ikke nødvendigvis den beste løsningen som blir valgt, men heller den som er tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet (Jacobsen, 2018, s. 44). Et slikt perspektiv på endring kan illustreres ved følgende figur:



Figur 6: Beslutningsutfall basert på tilgjengelighet (Jacobsen, 2018, s. 44)

Hovedelementet med denne modellen er at det er hvor og når ulike aktører kobles, som vil skape utfallet. Endringer skjer ved at enkeltindivider eller grupper foretar tilpasninger og justeringer i sitt daglige arbeid. Disse tilpasningene finner sted på individuelt nivå og uten at det er laget en plan for at endringene skal gjennomføres. Endringen er kontinuerlig, men den skjer ikke på en sammenhengende og helhetlig måte (Jacobsen, 2018, s. 45).

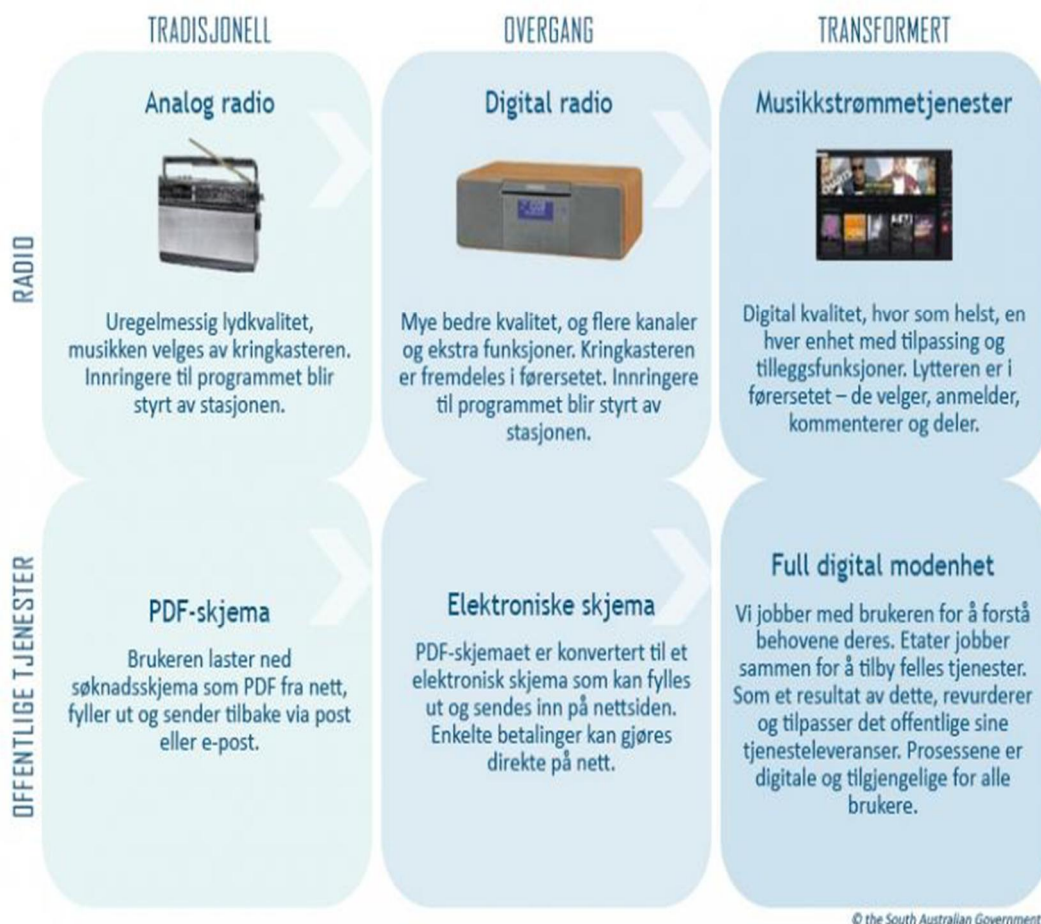
Perspektivet viser at det ikke vil være én endring, men en stadig og kontinuerlig endring. Når ulike aktører samles, vil sted og tidspunkt påvirke utfallet. Dette vil også gjelde ved digitalisering hvor det underveis i prosessen kan oppstå uforutsigbare hendelser som gjør at utfallet ikke blir som først antatt. Arbeidet må justeres og tilpasses, ofte uten at det er en plan på hva eller hvordan (Jacobsen, 2018, s. 46).

De ulike perspektivene kan til en viss grad forklare hvordan endring drives av digitalisering, men det vil likevel ikke være tilstrekkelig. Vi ønsker derfor å utfordre Jacobsen (2018) sine fem perspektiver, ved å bidra et med et sjette perspektiv. Dette vil bli illustrert i kapittel 6.5.

2.1.3 Fra tradisjonell til transformert digitalisering

Digitalisering kan også defineres hvorvidt om endringen berører hele den opprinnelige organisasjonsmodellen, som for eksempel Airbnb - som er en helt annen måte å drive utleievirksomhet av private boliger på, eller om digitalisering brukes for å effektivisere prosedyrer, produksjon og redusere kostnader.

Modellen under viser hvordan man går fra å levere et tradisjonelt produkt til hvordan utvikling og digitalisering transformerer det opprinnelige produktet til en helt annen tjeneste.



Figur 7: Fra tradisjonell til transformert digitalisering (Direktoratet for forvaltning og IKT, 09.10.2018)

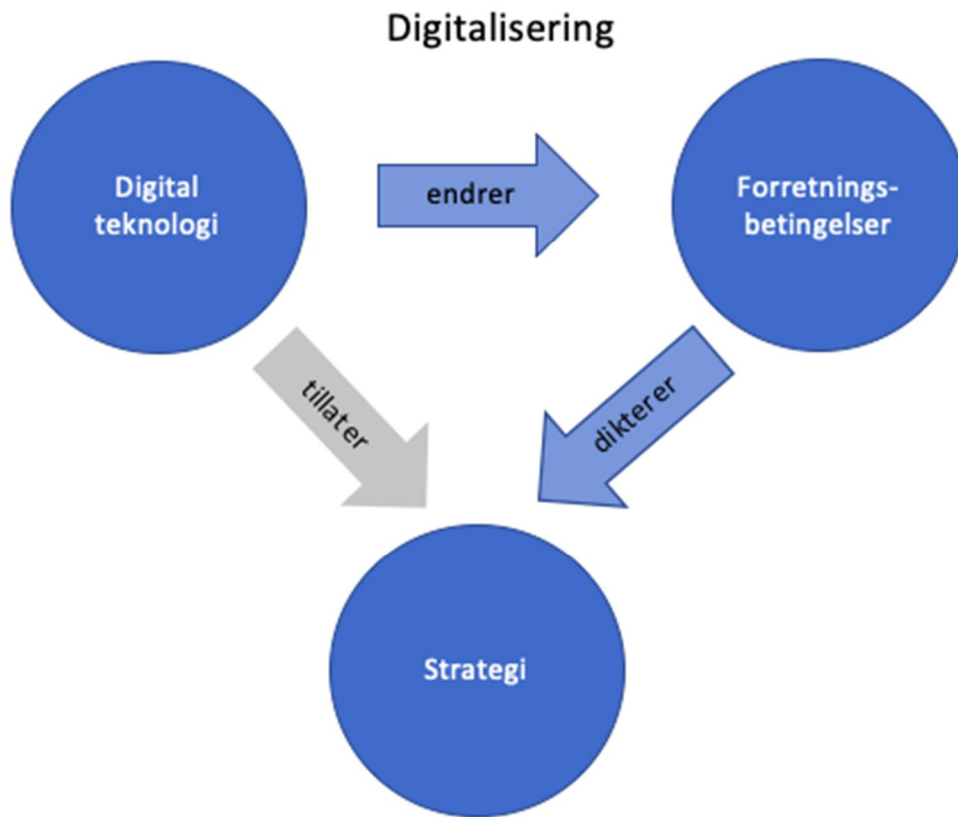
Man går fra å høre på en analog radio, hvor all musikk og nyhetssendinger er avhengig av gode signaler og man har kun tilgang til tjenestene når de sendes direkte. Videre utvikles enheten til en digital radio, noe som vil si at man plutselig får tilgang til flere kanaler, kvaliteten øker og at man kan betale for tjenesten via nett. Til slutt får man en helt ny tjeneste, hvor alt er digitalt. Du kan både høre på musikk og nyheter når du selv måtte ønske, med utallige alternativer å velge mellom. Dette til enhver tid og hvor enn du måtte befinne deg i verden (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

Illustrasjon om en digital transformasjon viser i dag at det ikke kun er tilstrekkelig å digitalisere dagens prosesser og tjenester. Denne påstanden utfordrer allerede etablerte måter å løse oppgaver på, hvordan ansatte jobber i virksomheten, hvordan virksomheten ledes, verdier og tankesett som allerede eksisterer, prosesser, synet på medarbeidere og omgivelsene rundt oss (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

Den digitale transformasjonen kan beskrives som en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører oppgaver. Målet er å tilby bedre tjenester, arbeide mer effektivt eller å skape helt nye tjenester. Brukerfokus og brukeropplevelsen kan ofte være kjernen til endring og endringen baserer seg på bruken av digital teknologi. Det vil være en grunnleggende og omfattende endring, som ofte innebærer redesign av virksomheten på flere nivå: folk, prosesser, styring og teknologi (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

2.1.4 Digitalisering som organisasjonsutfordring

Digitalisering betegnes som tidligere nevnt, som en transformativ prosess hvor noe blir digitalt. En transformasjonsmodell i praksis og organisasjoner og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. For å tydeliggjøre visse elementer skal vi se nærmere på hva selve teknologibegrepet er, hva det vil si at noe er en del av en organisasjons DNA og hva det vil si å være i stand til å utnytte dagens så vel som morgendagens teknologi (Andersen & Sannes, 2016). Sammenhengen mellom strategi og teknologi kan presenteres ved hjelp av følgende modell:



Figur 8: Sammenhengen mellom strategi og teknologi (Andersen & Sannes, 2016)

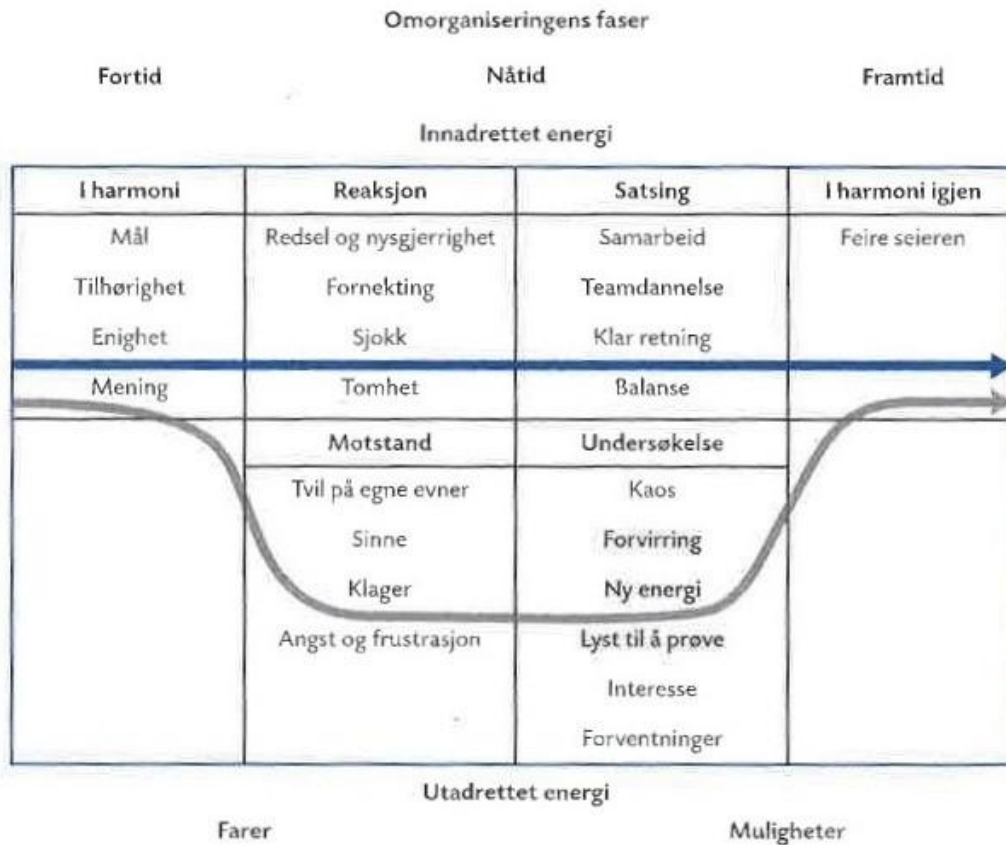
Modellen viser at teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser, noe som vil si at kostnader endres, nye muligheter oppstår, og nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. Det å ha en digital strategi omhandler den tredje pilen, hvorpå man klarer å forstå sammenhengen mellom teknologiendring og endrende forretningsbetingelser. Dette gjøres slik at man kan endre sin strategi mens det fortsatt er tid, før man blir tvunget til det av endringer i forretningsbetingelsene. Utfordringene ligger i teknologien og evnen til å beskytte fremtiden mot fortiden. Det innebærer at bedrifter må satse på nye plattformer mens de fremdeles tjener penger på tjenestene som de til nå tilbyr, resultatet er å konkurrere ut seg selv (Andersen & Sannes, 2016).

Denne modellen gir en forklaring av noen organisatoriske sider ved digitalisering og vi mener derfor at modellen ikke er tilstrekkelig i denne studien. Derfor ønsker vi å utfordre modellen ved å legge til et ledelselement. Dette vil bli utdypet i avsnitt 2.4.

2.1.5 Motstand mot endring

Ifølge Christian Langvatn (2017) er det vanskelig å se for seg en organisasjon som ikke tilpasser seg omgivelsene. Han hevder at flere organisasjoner, både små og store, har gjennomgått eller gjennomgår store endringsfaser, hvor takten ser ut til å øke. Det er tydelig at kravet til endring kommer fra flere ulike steder og berører derfor organisasjonen på ulike måter (Langvatn, 2017). Ledelsen og ansatte må forholde seg til endringsprosesser og forandringer som initieres både eksternt og internt, og man må forholde oss til både ikke planlagte og planlagte endringer. Det å drive endring i en organisasjon tilsier ikke bare endring av ytre rammer, innføring av et nytt teknologisk hjelpemiddel eller endring av oppgaver. Det er et forhold mellom teknologi, de som arbeider i virksomheten, oppgaver og struktur (Langvatn, 2017). Det bør derfor, før en endringsprosess iverksettes, vurderes hva som trigger behovet for endring og hvordan endringen påvirker de fire elementene nevnt over (Langvatn, 2017).

Det å drive en endringsprosess er krevende og mennesker reagerer ulikt på forslag om endring, så hva skjer med medarbeiderne i en endringsprosess? Det kan være hensiktsmessig å ta med en modell for å demonstrere hva som skjer med menneskene i endringsprosesser.



Figur 9: Omorganiseringens faser (Koren og Lindøe, 2013)

Den ideelle retningen gjennom de ulike fasene ville vært langs den blå linjen. Den går fra en harmonifase, gjennom en reaksjonsfase preget av redsel og nysgjerrighet, videre gjennom en satsingsfase hvor man i fellesskap ender i en ny og bedre harmonitilstand. Det Österblom vil vise med modellen er at den ideelle veien ofte ikke er tilfellet for medarbeiderne. De fleste følger den grå linjen, noe som innebærer at flertallet går gjennom en motstandsfasen og deretter gjennom en undersøkelsesfase. Noen kommer ikke ut av motstandsfasen og andre blir sterkt preget av prosessen. Koren og Lindøe mente at hvis man har en følelse av å være en potensiell “taper” som kan miste jobben, er det høyere risiko for farer og det tar lengre tid før man kan begynne å se muligheter (Koren og Lindøe, 2013, s.161-163).

Det ligger i naturen til kontinuerlig forbedring at alt alltid kan bli bedre, noe de ansatte kan reagere ulikt på (Langvatn, 2017). Enkelte vil ta en utfordring på strak arm og synes det er spennende med endring, mens andre synes fokuset blir negativt. De liker ikke å være i en kontinuerlig endringsprosess, hvor de mer eller mindre får påpekt direkte, at måten de har jobbet på ikke er god nok. Som leder bør man ifølge Langvatn (2017) være oppmerksom på

dette, hvor man bruker tid på ansatte som trenger hjelp og støtte til å komme i gang med endringsprosessen.

2.1.6 Ledelsesutfordringer ved digitalisering

Ledere i dag opplever en rekke utfordringer som endrer den tradisjonelle oppfatningen av organisasjon og ledelse (Folge & Stenberg, 2017). Folge og Stenberg (2017) hevder at det særlig er to utfordringer som påvirker utviklingen på en dramatisk måte, nemlig den digitale revolusjon og endring i arbeidsplassens sosiale systemer. I artikkelen tar de for seg viktigheten av at ledelsen må ta dette på alvor og at ledelsen må finne nye måter å lede på. Utviklingen har endret premissene for organisasjon og ledelse, hvor overgangen fra analog til digital kommunikasjon og fremveksten av sosiale medier påvirker dagens lederverden.

Media og underholdning, bank og finans og en rekke tekniske produkter er noen av flere bransjer som påvirkes kraftig av endringen. Tradisjonell ledelse blir her utfordret, hvor det tidligere var ledelsen som hadde mest kompetanse og kunnskap. Dette har gjort at ledelsen over lang tid kunne fortelle folk hvordan de skulle gjøre jobben sin, noe som i økende grad ikke er tilfelle nå. Medarbeidere har aldri vært så høyt utdannede og kunnskapsrike som de er i dag og med enkle tastetrykk kan de tilegne seg informasjon om det meste. Det at informasjon og kunnskap er på vei til å bli allemannseie skaper nye utfordringer for både dagens- og fremtidige ledere. Den digitale teknologiutviklingen åpner døren til en helt ny verden av muligheter som ledere må lære seg å utnytte (Folge & Stenberg, 2017).

En annen ledelsesutfordring er gjennomføring av endring, noe som både er aktuelt i dag, men som også vil bli mer kritisk de kommende årene. Det å kunne håndtere gjennomføring av endring vil være en forutsetning for en suksessfull lederkarriere, spesielt nå som de opplever en stadig raskere og økende endringstakt drevet av megatrender som urbanisering, globalisering, økende levealder og teknologi (Folge & Stenberg, 2017).

2.1.7 Strategi

Endringsprosesser er ulike, noe som gjør at det ofte kan være vanskelig å se fellestrekk mellom disse. Det finnes flere ulike tilnærminger, herunder også kalt strategier. En endringsstrategi kan ifølge Jacobsen (2018) defineres som;

“en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer” (Jacobsen, 2018, s. 146)

Det finnes to hovedtyper strategier, to hovedtyper av måter å organisere endringsprosesser på. På mange måter kan disse to kalles for *idealtyper*, noe som vil si at de er rendyrket for å få frem sentrale kjennetegn ved hver prosess. Til tross for dette, vil man nødvendigvis ikke finne empiriske eksempler på disse to strategiene. I virkeligheten vil ofte strategiene overlape å gli over i hverandre. Med andre ord vil disse i første omgang fylle en analytisk funksjon (Jacobsen, 2018, s. 146-147).

Den første av de to strategiene kalles strategi E og har som formål å skape økt økonomisk verdi, noe som ofte gjenspeiles i form av avkastning for eierne. Strategien fokuserer i hovedsak på systemer og formelle strukturer og er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Det er viktig å påpeke at endringen er planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2018, s. 147).

Den andre strategien kalles for strategi O, der O står for organisasjon. Denne strategien har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser, slik at de har kunnskap til å kunne iverksette strategier, samt lære fra tidligere erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens hovedfokus er utvikling av kultur, for å kunne skape et stort engasjement rundt en eventuell endring. Virkemidlene som blir tatt i bruk for å utarbeide denne strategien er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver (Jacobsen, 2018, s. 147).

2.1.7.1 Strategi og fallgruver

Ifølge strategi-ekspert Jørgen Lægaard (2017) lykkes bare én av tre virksomheter når de forsøker å implementere en ny forretningsstrategi, ettersom strategien alt for ofte ender opp som et dokument ingen setter ut i livet (Den vellykkede strategien, 2017). Lægaard (2017) hevder at formelle strategiprosesser ofte ender opp som dekorasjon med manglende essens og hvor for mye tid blir brukt på “endeløse” møter. Dette gjør at skjebnen til mange strategier ender opp å tjene som et dokument, som få mennesker leser (Den vellykkede strategien, 2017). Ifølge Falck-Ytter (2018) sin artikkel kommer det frem at den største utfordringen i en

strategiprosess er å realisere strategien. Hun mener at dette ikke skyldes motvilje men en manglende gjennomføringsevne. Det å ta steget videre fra å forstå, til å faktisk gjøre er utfordrende, særlig for de som ikke kjenner kniven på strupen. Grunnen til manglende gjennomføringsevne kan altså grunnes i at ledere ikke føler seg tvunget til å gjøre endringer ennå (Falck-Ytter, K. 2018).

Lægaard (2017) har utarbeidet en studie som viser at det i de fleste tilfeller er fire feil som ledere gjør når en ny strategi er implementert. Den første er at strategien blir dekorasjon uten essens, noe som betyr at den primært blir utarbeidet for ledelsens øyne. Det typiske vil ifølge Lægaard (2017) være at toppledelsen reserverer et hotell i noen dager, hvor de utarbeider en strategi, uten å ta hensyn til endringer utenfor selskapet og uten å ta hensyn til fleksibiliteten en strategi trenger. På denne måten blir strategien kun et manifest, som viser at toppledelsen har kontroll (Den vellykkede strategien, 2017).

Den andre fallgruven dreier seg om hvorvidt de daglige oppgavene overskygger strategien. Her handler det om at i de fleste virksomheter arbeider ansatte og ledelsen i separate siloer. Hvis ledelsen ikke inkluderer ansatte i strategiprosessen vil ansatte se endringene som et påtvunget problem. Lægaard (2017) påpeker at nye strategier ofte resulterer i en rekke ekstraoppgaver og hvis ledelsen ikke viser forståelse for de nye utfordringene de ansatte står overfor, vil dette resultere i å bli et problem på daglig basis - "*daglige oppgaver spiser strategi til frokost*" (Den vellykkede strategien, 2017).

Den tredje fallgruven er når ledelsen arbeider mot sin egen strategi. Dette er ifølge Lægaard (2017) når ledelsen forsømmer eller glemmer sin egen strategi. Årsaken vil være at de ikke tror på strategien, eller har problemer med å få den implementert i sitt daglige arbeid (Den vellykkede strategien, 2017).

Den fjerde og siste fallgruven er når rådgivningsrapporter avleder fokus. Denne dreier seg om selskapets tendens til å ansette et flertall av konsulenter som utarbeider et strategiprogram. Dette strategiprogrammet har ofte fokus rettet mot å midlertidig berolige banken, styret eller andre interessenter for å vinne tid til å skape bedre resultater (Den vellykkede strategien, 2017).

2.1.7.2 Strategi og suksess

Forskning viser at det er avgjørende at toppledelsen er synlig og blir forbilder for endring. Utøverne av strategien er at man bør være forbilde for endringsprosessen, noe som betyr at man må kommunisere og videre opprette historiefortellingen rundt den. Dette må ikke gjentas kun en gang, men kontinuerlig, slik at det blir en del av virksomhetens DNA. Det andre punktet er å angi klare mål og at man har en visjon for endringen. Det tredje og siste punktet dreier seg om at man må delta i historiefortellingen om endringen. Dersom ledelsen klarer å forklare hvordan strategien vil påvirke ansatte, samt forklare de nye visjonene og målene - vil strategien bli en suksess (Den vellykkede strategien, 2017).

2.1.8 Lederkunnskap og kompetanse ved digitalisering

Innledningsvis ble påstanden om at ledelsen i norske virksomheter løper etter digitaliseringen presentert. Tale Skjølsvik (2018) mener at for å lykkes i den digitale utviklingen kreves det ledere som forstår digitalisering. Ifølge Skjølsvik (2018) innebærer det mye mer enn å kun ha kunnskap om hvordan teknologien fungerer. Det å forstå digitalisering handler vel så mye om å kunne se hvilke muligheter teknologi kan bringe og hvordan den kan bidra til verdiskaping i virksomheten. Skjølsvik (2018) er trolig enig i påstanden, hvor utfordringen er at ledere mangler den nødvendige kunnskapen (Balci, S. 2018), noe hun tilsynelatende ikke er alene om. Ifølge Kaja Falck-Ytter (2018) er norske bedrifter dårlige på digitalisering. Hun tar utgangspunkt i Vismas undersøkelse om digital modenhet (Digital Index), hvor det kommer frem at kompetanse er en av digitaliseringens tre viktigste hinder. Hun mener at manglende kunnskap om hvilke muligheter vi har og løsninger som finnes, er et større hinder enn faktiske finansielle midler til å gjennomføre endringene. Årsaken til dette kan til en viss grad begrunnes av at digitalisering ikke prioriteres nok blant ledelsen. Ifølge Falck-Ytter bruker norske leder kun 15 prosent av sin tid på digitalisering i motsetning til ledere i Asia og USA som bruker henholdsvis 36 og 37 prosent av sin arbeidstid på spørsmål knyttet til digitalisering (Falck-Ytter, 2018).

Fujitsu presenterte i 2017 en rapport om global digital transformasjon. Her kom det frem at ledere mener at den viktigste faktoren for å lykkes med en digitaliseringsprosess er personale med rett kompetanse. Samtidig viser rapporten at mangel på rett kompetanse er den største faktoren som hindrer fremdriften av en digitaliseringsprosess (Global Digital Transformation Survey Report, 2017, s. 9).

Til nå har vi sett at ledelsesutfordringer er essensielt for å bekrefte eller avkrefte påstanden og at rett kunnskap og kompetanse blant ledere er en av de største utfordringene ved digitalisering. På bakgrunn av dette vil det videre i studien være nødvendig å undersøke hvilken kompetanse ledere sitter på og om de tar i bruk de ansatte som er kompetente på fagområdet.

2.1.9 Risiko

Ifølge Tore Berntsen (2019) er det stort fokus på digitalisering og fordelene, men det snakkes imidlertid lite om ulempene (Berntsen, 2019). Digitalisering bringer med seg risikoer, som gjør at sårbarheten øker. Robert S. Kaplan (2012) delte risiko inn i tre kategorier (Kaplan, & Mikes, 2012):

2.1.9.1 Unngåelig risiko

Dette er internrisiko som ledere har mulighet til å unngå, og er derav kontrollerbar. Berntsen (2019) nevner teknologisk-, sikkerhets-, kompetanse- og økonomisk risiko [BN1] som eksempler på dette. Teknologisk risiko innebærer blant annet e-poster som havner hos feil mottaker, e-poster som ikke blir sendt ut, virksomhetskritiske data som slettes eller overskrives. Sikkerhetsrisiko innebærer virus- og hackerangrep, misbruk av informasjon, kunder som får tilgang til andre kunders data. Eksempler på kompetanserisiko kan være at ledere ikke rekrutterer medarbeidere med rett kompetanse, eller at de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utnytte de digitale mulighetene. Økonomisk risiko på den andre siden kan være at driftskostnadene og digitale tjenestene blir feilpriset grunnet manglende innsikt i kostnadsdrivere (Berntsen, 2019).

2.1.9.2 Strategisk risiko

En virksomhet vil frivillig akseptere en liten andel risiko for å generere overlegen avkastning fra dens strategi. Strategirisiko er ulikt forebyggbare risikoer, ettersom de ikke er iboende uønskede. En strategi med høy forventet avkastning krever at virksomheten tar på seg betydelige risikoer, og for å håndtere disse er en viktig driver å kunne fange den potensielle gevinsten. (Kaplan & Mikes, 2012).

2.1.9.3 Ekstern digital risiko

Noen risikoer oppstår fra hendelser utenfor virksomheten og er utenfor dens innflytelse og kontroll. Denne typen risiko oppstår av naturlige og politiske katastrofer og store makroøkonomiske skift (Kaplan & Mikes, 2012). Eksempel på dette kan være paradigmeskifter eller innføring av nye regulativer og lover (Berntsen, 2019).

Til nå har vi sett at det finnes ulike typer risiko, hvor noen kan elimineres, andre må aksepteres og noen er utenfor ledelsen kontroll. Det vil være hensiktsmessig for denne oppgaven å videre avgrense risiko ved kun fokusere på unngåelig risiko. Dette er fordi det er en risiko som er kontrollerbar for ledelsen, ettersom det undersøkes om ledelsen i norske virksomheter løper etter digitaliseringen. Vi anser risiko relatert til denne kategorien som mer relevant sett i forhold til den resterende teorien.

2.1.10 Sårbarhet og robusthet

Norge, har i likhet med mange andre vestlige samfunn gjennomgått store endringer innen modernisering de siste 25 årene. Dynamikken i den globale økonomien har gitt økt velstand, men bærer også med seg en betydelig risiko (Karlsen, 2010, s. 80). Teknologiske og sosiale systemer har derfor endret seg fra tidligere samfunnsformasjoner, og alle aktører, arbeidstakere, virksomheter, forbrukere, myndigheter og interesseorganisasjoner, må iaktta nye måter å sikre sine interesser på, mot den økende sårbarhetens ytringsformer. Et mer sårbart og åpent samfunn øker usikkerhet og reduserer forutsigbarhet, noe som forsterkes gjennom at de sosiale nettverkene svekkes og at tidligere etablerte ansvarsforhold pulveriseres (Karlsen, 2010, s. 80). Dette innebærer at ledere som driver med endring og digitalisering må være bevisst på faktorene som påvirker det moderne samfunnets sårbarhet og at det kan oppstå utfordringer og usikkerhet knyttet opp mot disse, men at det også finnes tiltak man kan iverksette for å gjøre seg mer robust og forberedt (Karlsen, 2010, s. 80).

2.2 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av teori og modeller som kan belyse “ledere” i denne konteksten, har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke utfordringer står ledelsen overfor ved digitalisering og hvilke strategier blir tatt i bruk for å eliminere utfordringene?*
- 2. Hvilken digitaliseringskunnskap er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og har ledere den kunnskapen som det er behov for?*
- 3. Hva gjør disse lederne for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering?*

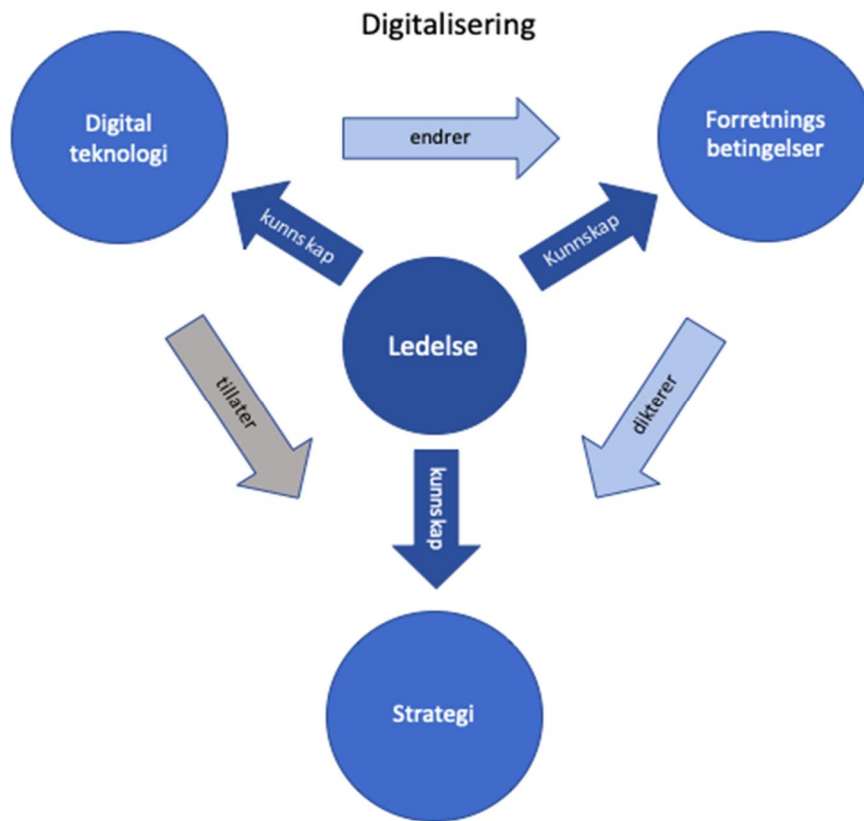
Forskningsspørsmålene vil bli benyttet som retningslinjer for å kunne besvare problemstillingen.

2.3 Evaluering av teoribidragene

Teorien som benyttes i studien har som mål å belyse ulike sider ved valgt problemstillingen. Den adresserer strategi, risiko, ledelse og digitalisering hvor den bidrar til mye, men ikke alt. De fem perspektivene til Jacobsen (2018) forklarer ulike drivkrefter for endring og digitaliseringsmodellen til Andersen og Sannes (2016) forklarer forholdene mellom digital teknologi, forretningsbetingelser og strategi. Perspektivene og digitaliseringsmodellen forklarer og utdyper elementene godt, men mangler enkelte komponenter for å dekke denne studiens forskningsfelt. Ønsket blir derfor å bistå med å belyse behovet for ytterligere forskning som kan bidra til å flytte forskningsfronten.

2.4 Hvite felter på teorikartet

I hovedperspektivene for endringsledelse som illustreres i avsnitt 2.1.1, finner vi ikke teknologi ved unntak av i modellen til Andersen og Sannes (2016). Til gjengjeld mangler den et punkt om "ledelse". Vi trenger derfor en modell som kobler ledelse og kunnskap til både strategi, forretningsbetingelser og digital teknologi, noe som blir vårt bidrag siden modellen ikke er tilstrekkelig til vårt formål. Vi ønsker derfor å utfordre modellen til Andersen og Sannes (2016), ved at den utvides med et ledelseelement som vist under:



Figur 10: Utvidet versjon av digitaliseringsmodellen (Andersen & Sannes, 2016)

Modellen som er utarbeidet av Andersen og Sannes (figur 7) viser som tidligere nevnt at teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser. Når ledelseselementet blir inkludert i modellen, ser man at ledelsen både vil påvirke digital teknologi, forretningsbetingelser og strategi. Ledelsens kunnskap om disse tre elementene vil være med på å påvirke implementeringsprosessen av digital teknologi, bedre håndtering av kostnad, muligheter og konkurrenter - og resultatet vil ved den tredje pilen bli at kunnskapen om strategi vil gjøre at strategien trolig blir bedre for å kunne overleve og fortsette å utvikle seg. Ledelsens kunnskap vil være med å skape digital sikkerhet og det er et ledelsesansvar.

Videre har vi sett at endringens drivkrefter, presentert av Jacobsen (2018) ikke er tilstrekkelig til å forklare digitalisering som drivkraft. På grunn av dette har vi kommet opp med et forslag til et alternativt perspektiv. Dette vil bli presentert avslutningsvis i studien i kapittel 6.5.

2.5 Hvor stiller vi oss i det teoretiske landskapet?

I dette kapittelet har vi tatt for oss litteraturen som omhandler perspektivene for drivkrefter til endring, motstand mot endring, endringsledelse, digitalisering som organisasjonsutfordring, fra tradisjonell til transformert digitalisering, risiko, sårbarhet og robusthet, ledelsesutfordringer ved digitalisering, kunnskap og strategi. Ut fra litteraturen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål med formålet om å besvare om påstanden stemmer eller ikke. Videre ble teoribidragene evaluert, hvor det kom tydelig frem at perspektivene for drivkrefter til endring ikke har en god nok forklaringsevne, noe som gjør at teorien ikke strekker til innenfor dette forskningsfeltet. Gjennom litteraturen tydeliggjøres fokuset som er rettet mot suksessfaktorer, noe som vil si at dersom påstanden stemmer ser vi et behov for å flytte forskningsfronten. Dette har gjort at vi videre ønsker å bidra med å belyse behovet for ytterligere forskning. Avslutningsvis trekker vi frem elementene vi mener Andersen og Sannes mangler i sin digitaliseringsmodell under hvite feltene på teorikartet. Her utfordres modellen, hvor elementene ledelse og kunnskap kobles til både strategi, forretningsbetingelser og digital teknologi.

3. Design og metode

I dette kapittelet vil valg av design avklart. Det vil si hvordan hele forskningsprosessen blir lagt opp, hvor målet er å belyse hvordan alle elementer henger sammen. Dette sikter seg inn mot de vitenskapelige prosessenes ulike fremtoninger. Forskningsdesignet blir presentert og videre forklarer det de grunnleggende strategiene som benyttes for å gjennomføre studien slik at resultatene blir så presise og tolkbare som mulig.

3.1 Forskningsdesign

For å oppnå et adekvat svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen vil det være avgjørende å ta et gjennomtenkt og bevisst valg av metode, noe som vil bli presentert i dette kapittelet. Studien er en casestudie og defineres ifølge Dahlum & Wæhle (2018) som *“en studie av én enhet, på norsk også omtalt som kasusstudie eller eksempelstudie”* (Dahlum & Wæhle, 2018).

Det er problemstillingen og forskningsspørsmålene som vil avgjøre hvilket design som er hensiktsmessig å bruke for å komme frem til et best mulig svar i denne studien. Yin (2014) definerer casestudiet slik:

“a case study investigates a contemporary phenomenon in its real-world context, especially when the boundaries between the phenomenon and context may not be early clearly evident.” (Yin, 2014, s. 2).

I definisjonen påpeker Yin (2014) at man ikke nødvendigvis skal generalisere et utvalg, men at forskeren heller bør sitte igjen med ny og forbedret kunnskap rundt temaet (Yin, 2014, s. 2). Det som i hovedsak skiller en casestudie fra andre studier er avgrensningen til et system eller en organisasjon. Forskere vil være opptatt av å belyse de unike fordelene ved fenomenet og kalles ifølge Bryman og Bell (2011) for en idiografisk tilnærming. Ifølge Bryman og Bell (2011) er ikke casestudier anerkjent som en vitenskapelig metode, men som et forskningsdesign (Bryman & Bell, 2011, s. 61-62).

Yin (2014) understreker at vi skiller mellom tre typer forskningsdesign i en casestudie, disse er eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og forklarende. Hver metode har ulike egenskaper, som gir forskere muligheten til å unngå grove tilpasninger (Yin, 2014, s. 8-9). Hvis man har lite kunnskap om området som skal utforskes, vil det være lurt å ta i bruk et eksplorativt design. Dersom forskningsspørsmålene hovedsakelig fokuserer på spørsmålet "hvilke", oppstår det to muligheter. For det første er noen typer av "hvilke"- spørsmål som er utforskende, for eksempel "hva kan læres av en studie om en oppstartsvirksomhet?". Denne type spørsmål er en forsvarlig begrunnelse for å utføre en undersøkende studie, hvor målet er å utvikle relevante hypoteser og forslag til videre forskning (Yin, 2014, s. 10). Denne studien baserer seg i stor grad på sekundærdata, hvor det også vil bli tatt i bruk primærdata. I denne studien blir det derfor tatt i bruk eksplorativt design.

3.1.0.1 Ulemper og fordeler med en casestudie

Selv om casestudier er en karakteristisk form for empirisk undersøkelse, forkaster mange forskere likevel metoden. Med andre ord, som et forskningsforsøk, har casestudiet blitt sett på som en mindre ønskelig form for forespørsel enn eksperimenter og kvantitative undersøkelser. Hvorfor er det slik? Kanskje den største bekymringen har oppstått over et antatt behov for større strenghet i vitenskapen. Det har vært tilfeller hvor forsker i casestudier har vært slurvete og ikke fulgt systematiske prosedyrer, eller latt uavhengige bevis påvirke retningen av funnene og konklusjonene. Hvis man går for en forskning som baserer seg på casestudie, må man unngå slike praksiser. Interessant nok antas mangel på strenghet å være mindre sannsynlig ved bruk av de andre metodene muligens på grunn av eksistensen av en rekke metodologiske tekster bestående av undersøkelser med spesifikke prosedyrer som skal følges (Yin, 2014, s. 19-21). Yin (2014) påpeker også muligheten for at folk forvirres over casestudier kan ha sammenheng med casestudier som brukes i undervisning. I undervisning kan saksmateriale bevisst endres for å demonstrere et bestemt punkt på en mer effektiv måte. I undersøkelser vil denne type tilnærming være strengt forbudt. For å ta i bruk en casestudie, må man jobbe hardt og dermed får en alle bevisene (Yin, 2014, s. 20).

En tredje felles bekymring for casestudier blant forskere er om det foreligger en tilsynelatende manglende evne til å generalisere funn. "*Hvordan kan man generalisere funn fra én enkel studie?*" er et ofte stilt spørsmål. Yin (2014) mener at svaret ikke er enkelt, men at generaliseringer i vitenskapen sjelden baserer seg på ett enkelt forsøk, eller én enkel studie. De er vanligvis basert på en rekke eksperimenter som har erstattet det samme fenomenet under

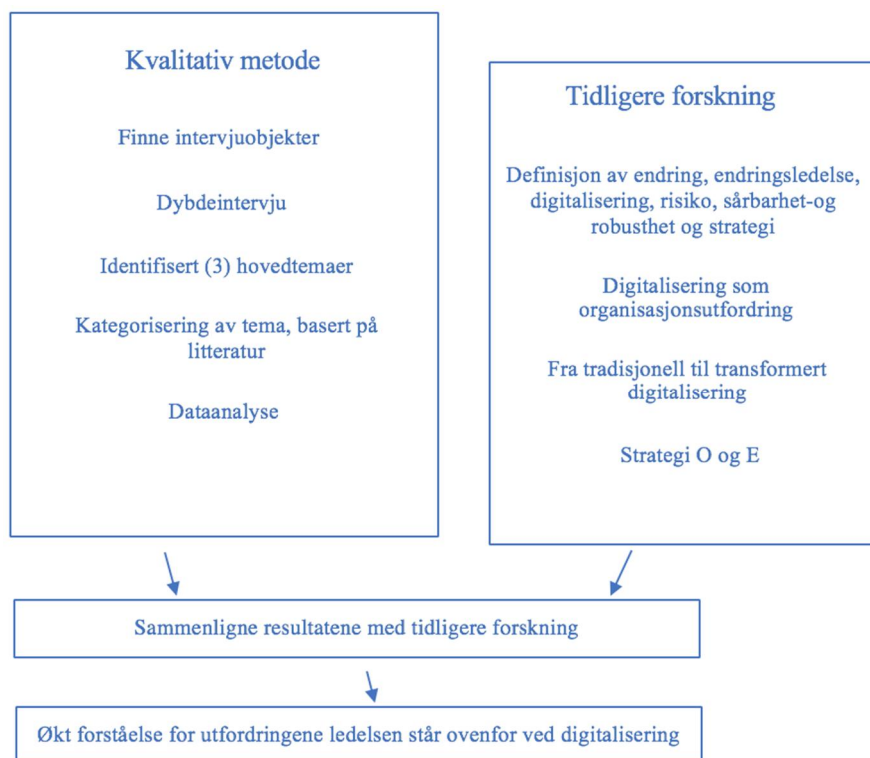
forskjellige forhold. Casestudier vil på samme måte som eksperimenter, være generaliserbare innenfor teoretiske proposisjoner og ikke populasjoner eller universer. I den forstand utgjør ikke casestudien, som eksperiment, et "eksempel", og i studien vil målet være å utvide teorier, ikke å ekstrapolere sannsynligheter (Yin, 2014, s. 20-21).

En siste ulempe er at casestudier ofte kan kreve for mye tid av forskeren, i tillegg til at svarene blir for lange og dermed uinteressant å lese for andre. Hvis man kun benytter seg av sekundærdata, behøver ikke tidsestimatet på studien å være så lang, heller ikke ved bruk av primærdata. Dette vil være helt avhengig av studiens problemstilling.

Casestudie er en måte å undersøke et empirisk emne ved å følge et sett med ønskede prosedyrer. Yin (2014) påpeker at en av fordelene med å ta i bruk en casestudie er evnen til å kunne basere seg på et bredt datagrunnlag. På denne måten er det mulig å benytte seg av ulikt kildematerialet og metoden blir fleksibel. Variasjonen vil føre til at metoden er velegnet, dersom målet er å belyse komplekse fenomen. Til tross for det faktum at det kan avvises ulike bekymringer, som nevnt ovenfor, er en stor leksjon at en god casestudie fortsatt er vanskelig å gjennomføre. Oppskriften på ferdighetene som kreves for å gjennomføre en god casestudie er ennå ikke formelt definert og som et resultat av dette føler de fleste at de kan gjennomføre studien på en god måte (Yin, 2014, s. 22-23).

3.1.0.2 Gjennomføring av studien

Fremgangsmåten i studien beskrives ved modellen under. Denne er basert på modellen til Dubé og Robey (1999).



Figur 11: Kvalitativ metode (Dubé & Robey, 1999, s. 227).

I studien ønsker vi å finne ut om påstanden stemmer eller ikke, samt se på utfordringene ledelsen står overfor ved digitalisering. For å få innsyn i dette har vi valgt å intervjuere ledere og konsulenter som jobber i privat og kommunal sektor. Under intervjuene stilte vi en rekke spørsmål, noen generelle og åpne, og noen mer konkrete. I kapittel 4 blir funn kategorisert og kartlagt, og i kapittel 5 diskutert i lys av tidligere forskning. Dette gjør at resultatene fra studien blir så presise og tolkbare som mulig.

3.1.1 Forskningsstrategi

Gjennom de ulike vurderingene som ble tatt, tok vi også stilling til hvilken forskningsstrategi som blir benyttet i studien. Forskningsstrategien sier noe om hvilken logikk som anvendes, for å på en best mulig måte kunne svare på om påstanden stemmer eller ikke. Blaikie og Priest (2019) skiller i sin litteratur mellom fire ulike forskningsstrategier: abduktiv, induktiv, retroduktiv og deduktiv. Måten vi opererer på har trekk fra en abduktiv forskningsstrategi. En deduktiv forskningsstrategi er i henhold til Blaikie og Priest (2019) å undersøke logisk gyldighet, noe som gjøres gjennom å utvikle en hypotese ut ifra teori, for å videre teste den gjennom forskning (Blaikie & Priest, 2019, s. 12). Man vil med en deduktiv tilnærming undersøke en virkelighet basert på den eksisterende litteraturen. På denne måten går man fra

teori til empirisk data, med andre ord fra generell til spesifikk (Yin, 2013, s. 97). En induktiv tilnærming dreier seg i større grad om å observere problemstillingen for å så komme frem til en teori om et fenomen. Det vil si at en induktiv tilnærming ikke er knyttet til et forskningsparadigme, men i forskning blir benyttet til å produsere generelle beskrivelse for å gi svar på forskningsspørsmål (Blaikie & Priest, 2019, s. 13-14). Abduktiv forskningsstrategi har på den annen side som formål å forstå sosiale prosesser gjennom å utforske informantenes fortolkninger, forklaringer og meninger, og starter oftest med en deduksjon (Blaikie og Priest, 2019, s. 12).

Denne studien startet med et teoretisk grunnlag, noe som videre ledet til intervjuguiden som ble brukt for å gjennomføre intervjuene. Dette var teori som omhandlet endring, digitalisering, endringsledelse, strategi, ledelsesutfordringer, kunnskap og risiko. Å dedusere intervju spørsmål fra teori er i tråd med det Blaikie og Priest (2019) omtaler som en deduktiv forskningsstrategi, noe som ga oss muligheten til å innramme døråpningen til oppgaven basert på vår forforståelse av fenomenet vi forsker på. Det har vært utfordrende å legge et teoretisk grunnlag knyttet til påstanden, noe som skyldes at det var dette vi ønsket å undersøke i intervjuene. Derfor så vi det nødvendig å gjøre endringer på det teoretiske grunnlaget i oppgaven, etter gjennomførte intervju.

Gjennom intervjuene fikk vi et nytt bilde av informantenes kontekst, hvor det ble identifisert kriterier om kunnskap relatert til ledelsen. Vi fikk også et nytt bilde på hva som ligger bak definisjonen av begrepet digitalisering. Dette gjorde at vi så behovet for å endre det teoretiske grunnlaget, noe som har likhetstrekk med en abduktiv forskningsstrategi (Blaikie & Priest, 2019). Dette var noe vi gjorde for å gi oss selv en bedre forståelse av konteksten vi undersøker, noe vi mener er viktig når man skal sette seg inn i årsakene til ledelsesutfordringer i forbindelse med påstanden. Ved å lage et teoretisk utgangspunkt for å innhente data, så å endre det teoretiske grunnlaget etter intervjuene, kan dette konkluderes med å være en abduktiv forskningsstrategi. En abduktiv forskningsstrategi ga muligheten til å i første omgang sette rammer for studien, samtidig som den ga muligheten til å forklare funnene ved bruk av informantenes egne meninger innen forskningsfeltet.

3.1.2 Vitenskapsteoretisk forankring

I delkapittelet vil vi kortfattet angi studiens vitenskapsteoretiske og etiske ståsted. Vi vil poengtere hvordan dette får betydning for måten studiens kunnskap frembringes og hvordan spesifikke kunnskapsproduserte prosesser opererer innenfor en større vitenskapsteoretisk ramme.

Det er viktig å forstå det grunnleggende som ligger bak fortolkning, noe som skyldes utfordringer som ofte kan oppstå i denne fasen av prosessen. Forsøk på å klargjøre hva fortolkning er går under betegnelsen hermeneutikk og stammer fra det greske ordet forklaringskunst (Gilje & Grimen, 2007, s. 143).

Mennesker mener i flere tilfeller at fenomenet er meningsfulle, noe som vil si at de har en betydning. Dette er noe vi sier om tekster, kunst og menneskelige handlinger. I noen tilfeller kan fenomenets mening være uklart for oss og gjør at vi må ty til spesielle metodiske tilnærminger for at den skal komme til sin rett (Gilje & Grimen, 2007, s. 143). Dette kan forekomme dersom en person uttrykker seg uklart eller noe som kan skyldes mer fundamentale forhold, som for eksempel at personen som hører på, ikke deler nok med personen som uttaler seg.

3.1.2.1 Kritisk realisme

Kritisk realisme, slik den blir presentert av blant annet Bhaskar (1993, 1998 og 2008), Sayer (1992), Archer (2000), Danermark et al. (2001) og Buch-Hansen & Nielsen (2014), tilbyr en vitenskapsteoretisk plattform som er mer relevant for fenomenet vi forsker på enn andre plattformer. Kritisk realisme ble opprinnelig formulert av Roy Bhaskar med bøkene «A realist theory of science» (som først ble publisert i 1975) og «The possibility of naturalism» (som først ble publisert i 1979). Disse ble publisert i kontrast til en annen form for ontologisk realisme, nemlig positivismens empiriske realisme. Positivismens empiriske realisme hevder at virkeligheten bare består av det som kan erfares med menneskets sanser. Bhaskars tilbakevisning av positivismens empiristiske ontologi og kausalitetsforståelse står sentralt i utviklingen av den kritiske realismen som et helhetsorientert og radikalt alternativ til positivismen (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 7-8).

I kritisk realisme eksisterer verden uavhengig av hvilken kunnskap vi har om den, og denne kunnskapen er både teoribeheftet og feilbarlig. Det som skjer i naturen, i samfunnet og i verden er ifølge den kritiske realismen et resultat av «årsaker» som pulserer gjennom en rekke generative mekanismer. Plattformen skjelner mellom den transitive og den intransitive dimensjonen av virkeligheten, hvor den intransitive dimensjonen er det som er gjenstand for vitenskapelig kunnskap: «årsakene» og de generative mekanismene, som vil være reelle og eksisterende enten vi har kunnskap om dem eller ikke og den transitive dimensjonen er forestillingene våre om det som eksisterer. Teorier betraktes å være en del av den transitive dimensjonen. Disse er feilbarlige og de kan alltid bli overgått av nye teorier (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 21-22).

Den kritiske realismen opererer også med en inndeling av virkeligheten i tre domener: det faktiske, det reelle og det empiriske. Det faktiske domenet omfatter alle hendelser og situasjoner som utspiller seg. Dette vil være uavhengig om de blir registrert som data i vitenskapelige undersøkelser eller ikke. Det empiriske domenet omfatter derimot de hendelser og situasjoner som blir gjort til gjenstand for vitenskapelig observasjon, så det empiriske domenet er altså en liten mengde av det *faktiske* domenet. Det reelle domenet omfatter, foruten de fenomenene som inngår i det faktiske og empiriske domenet, også de underliggende strukturene, mekanismene, kausale potensialene og tilbøyelighetene som forårsaker og utgjør forutsetninger for situasjoner og hendelser (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 24).

Virkeligheten til kritisk realisme består i det meste av åpne systemer, der empiriske regelmessigheter veldig sjelden forekommer spontant og i åpne systemer vil mange ulike årsaksfaktorer være til stede samtidig. Noen av disse har evnen til å forsterke hverandre, mens andre vil motvirke hverandre. Enkelte vil også kun aktiveres under påvirkning fra andre årsaksfaktorer, noe som vil variere i forhold til den konkrete konteksten (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 25-26).

Dette gjør at kritisk realismes årsaksbegrep er ulikt fra det empiristiske årsaksbegrepet, slik det ble formulert av 1700-talls filosofen David Hume. Hume oppfattet kausalitet som konstante kombinasjoner av begivenheter og omstendigheter: «hver gang begivenhet A, så følger begivenhet B» (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 13).

Årsaksmekanismer kan omfatte menneskers kunnskapsressurser og holdninger så vel som intersubjektive meningsdannelser. For å måle den nøyaktige effekten av en bestemt

årsaksfaktor, må man ifølge kritisk realisme konstruere et lukket system. Det er nettopp dette man gjør i naturvitenskapelige eksperimenter. I samfunnsvitenskapene vil det av ulike grunner være vanskelig å skape lukkede systemer, men det betyr likevel ikke at det er umulig å identifisere samfunnsmessige årsaksmekanismer. Kritisk realisme hevder at enhver menneskelig organisasjon, fra offentlig forvaltning til husholdninger er eksempler på delvis lukkede system. Den begrensede lukketheten i deler av samfunnet er noe som oppnås ved at individer er internt forbundet med hverandre, hvor noen av disse relasjonene er mer sentrale enn andre og kan resultere i regelmessigheter som avspeiler seg på mange områder av det sosiale livet (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 40).

Ledelsesutfordringer ved digitalisering er et løsningsorientert fag. I motsetning til for eksempel geografer eller sosiologer, som søker å beskrive, forstå og forklare de temaene faget beskjeftiger seg med, har ledelsesutfordringer med digitalisering som eksplisitt formål å gripe inn i virkeligheten etter søken om å forandre den.

Som forskere innenfor et saksfelt i grenselandet mellom samfunnsvitenskap og humaniora har vi følt litt på forvirring og frustrasjon ved de rigide posisjonene som positivismen har på den ene siden og det hermeneutikken innebærer på den andre siden. Verken positivismens kontekstløshet og tro på universelle årsak- virkningsrelasjoner av typen «hver gang begivenhet A, så følger begivenhet B», eller hermeneutikkens oppfatning om at forskning dreier seg om å fortolke og forstå enkelttilfeller, med avvisning av årsaksforklaringer, generalisering og prediksjon, synes å passe med forskningsbehovene innenfor ledelsesutfordringer ved digitalisering.

Undersøkelsen vår innenfor dette temaet forutsetter at strukturer har en virkelig eksistens, at årsakene som påvirker ledernes utfordringer er mange og kontekstavhengige, at strukturer kan ha kausal påvirkningsevne og at det er legitimt å ta i bruk en kvalitativ forskningsmetode. Det er vanskelig å forestille seg forskning basert på disse forutsetningene innenfor for eksempel et positivistisk, rent hermeneutisk eller radikalt sosialkonstruktivistisk paradigme. Innenfor disse paradigmene ville det sannsynligvis bli betraktet som illegitimt, eller i beste fall irrelevant. Kritisk realisme representerer her et attraktivt alternativ, siden den ikke er av prioritet utelukker visse forskningstema eller forskningsdesign.

3.1.3 Troverdighetskriterier

Larsen (2007) hevder at validitet dreier seg om gyldighet, relevans og om data som samles inn er relevant i forhold til forskningsspørsmålene (Larsen, 2007, s. 25). Ifølge Lincoln og Guba (1985) handler troverdighet om å oppfølge kriteriene om sannhetsverdi (credibility), overførbarhet (transferability) etterprøvningsmulighet (dependability), og nøytralitet (confirmability) (Pandey & Patnaik, 2014, s. 5746). I dette kapittelet vil kvaliteten på funnene diskuteres i lys av de fire kriteriene. Disse kriteriene gir en god pekepinn på å kunne evaluere relevansen av den innsamlede dataen, hvor det fortolkende perspektiv ligger til grunn. Dette utdypes i figur 12.

Kriterier	Mål	Taktikk
Sannhetsverdi	Etablere overensstemmelse mellom respondentenes konstruerte virkelighetsoppfatning og virkelighet, slik den presenteres og tilskrives de ulike interessenter av forskerne.	Intervju av de mest passende informantene. Diskusjon av data og resultater med informanter, veileder og oss forskere i mellom.
Overførbarhet	Presentere en tilstrekkelig detaljert fremstilling av funnene, slik at leseren får mulighet til å vurdere om funnene kan overføres til andre kontekster.	«Tick» description.
Etterprøvningsmulighet	Sikre at tolkninger, reslutater og data er basert på kontekst og ikke bare er et resultat av forskerens innbilning.	Gjøre data tilgjengelig, beskrive logikken som benyttes i overgangen fra data til de endelige resultatene.
Nøytralitet	Sikre metodologiske endringer og at den tolkende prosessen er godt dokumentert, slik at leseren kan følge prosessen og valgene som er gjort av forskerne.	Gjøre forskningsprosessen eksplisitt.

Figur 12: Kriterier for å vurdere fortolkende forskning.

Sannhetsverdien dreier seg om at man skaper tillit til sannheten av funnene. Den kvalitative undersøkelsen handler det om hvordan man forholder seg til spørsmålet “hvor kongruente er funnene med virkeligheten?” Lincoln og Guba (1985) hevder at å sikre sannhetsverdien er en

av de viktigste faktorene i å etablere troverdighet. Denne studien har forsøkt å sikre sannhetsverdi ved å ha et godt utvalg av informanter, avsette nok tid til intervjuene, samt stille flere åpne spørsmål slik at informantene får pratet fritt. Til tross for at studien ikke har pågått over lengre tid, har informantene lang erfaring med både tidligere og nåværende prosjekter innen digitalisering, noe som også har gitt oss en dypere innsikt i hvilke utfordringer som kan oppstå. (Pandey & Patnaik, 2014, s. 5747).

Overførbarhet innebærer at funnene i studien kan overføres til andre fenomen eller kontekster som er nært beslektet (Pandey, og Patnaik, 2014, s. 5746). Studien har forsøkt å bidra med kunnskap rundt ledelsesutfordringer med digitalisering ut ifra forskningsspørsmålene som har blitt utformet. Fremgangsmåten og funnene blir forklart slik at det skal være enkelt å forstå for andre lesere. Ledelsesutfordringene ved digitalisering blir forsket på både i privat og offentlig sektor, og i tråd med dette har vi undersøkt om det danner seg sammenhenger som eventuelt kan overføres eller bidra til å hjelpe andre virksomheter i disse ulike sektorene. Resultatet kan være interessant for virksomheter i privat og offentlig sektor, som vurderer å starte et digitaliseringsprosjekt.

For at kunnskap skal kunne regnes som vitenskap, er det et krav om den må være **etterprøvbar**. Dette innebærer at man må kunne tilbakevise tidligere forskningsfunn på grunnlag av observasjoner, resonnement eller eksperimenter. Forsker skal kunne etterprøve en annen forskers resultater i sitt materiale, noe som har med kvalitetssikring å gjøre. Dersom materialet ikke er etterprøvbart må man legge til grunn for at feil ikke skal avsløres. De som er trygge på sine resultater, er ofte positive til etterprøving, ettersom det vil korrigere eventuelle feil, noe som også er vitenskapens mål. I denne studien er grunnlaget for vurderinger og premisser delvis tilgjengelig. Dokumenter og teori som er brukt, vil være offentliggjort, mens informantene og bedriftens navn holdes konfidensielt. Informantene har fått snakket fritt, noe som gjør dem pålitelige og utsagnene sanne. Studien er også utformet som et selvstendig dokument, slik at den skal gi mening til lesere som ikke har en annen kjennskap til saken. På bakgrunn av dette er teori og metode utarbeidet slik at studien skal være etterprøvbar (Pandey & Patnaik, 2014, s. 5750).

Nøytralitet er det siste kriteriet om troverdighet som må etableres innen kvalitativ forskning. Dette kriteriet dreier seg om nivået på selvtilit av forskningsundersøkelsens funn og om disse er basert på informantenes svar og fortellinger, snarere enn forskningens bias. Nøytralitet skal

verifisere at funnene er formet av informantene og ikke av forskerne. For å oppfylle det siste kriteriet har vi vært bevisst på vår holdning både før under og etter intervjuene. Vi har vært bevisste på valg av emne, metode, analyse av data, tolkning av resultatene og hvordan konklusjonen blir presentert. Det er viktig å gi en begrunnelse på hvorfor ulike avgjørelser blir tatt i forskningsprosessen, og på denne måten vil man kunne gi leserne verdifull innsikt og forståelse for den gjennomgående tematikken (Pandey & Patnaik, 2014, s. 5751).

3.1.4 Kan man gå dypere inn i metoden?

Casestudie har blitt definert, hvor det kommer frem at man skiller mellom tre typer forskningsdesign, eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og forklarende. Eksplorativt design ble konkludert med å være det mest passende designet for denne avhandlingen. Deretter trakk vi frem de positive og negative sidene ved en casestudie. Videre ble fremgangsmåten beskrevet ved hjelp av en modell inspirert av modellen til Dubé og Robey (1999). Forskningsstrategien ble så presentert, hvor man skiller mellom fire ulike metoder, abduktiv, induktiv, retroduktiv og deduktiv. Det ble tatt stilling til hvilken logikk som anvendes for å best mulig kunne besvare om påstanden stemmer eller ikke. Ettersom vi fikk en ny forståelse av informantenes kontekst og definisjon av begrepet digitalisering og så oss nødt til å endre det teoretiske grunnlaget. Ved å lage et teoretisk utgangspunkt for å innhente data, for å videre endre teorigrunnlaget etter intervjuene, konkluderte vi med at en abduktiv forskningsstrategi egner seg på mest måte i denne studien. Kortfattet ble studiens vitenskapsteoretiske og etiske ståsted angitt, herunder kritisk realisme. Vi poengter betydningen dette har for måten studiens kunnskap frembringes og hvordan spesifikke kunnskapsproduserte prosesser opererer innenfor en større vitenskapsteoretisk ramme. Avslutningsvis gikk vi gjennom oppgavens troverdighetskriterier, som sier noe om gyldighet, relevans og om data som samles inn er relevant i forhold til forskningsspørsmålene.

3.2 Metodevalg

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for arbeidsform og metoder som er anvendt i studien. Her vil utvalget av informanter bli begrunnet både teoretisk og metodisk, samtidig som det blir begrunnet ut ifra praktiske hensyn.

3.2.1 Valg av forskningsmetode

Innenfor samfunnsforskningen fremstår kvalitativ og kvantitativ som to vesentlige paradigmer eller tenkemåter når det gjelder hvordan man kan generere eller fremskaffe informasjon (Tjora, 2017, s. 24). De fleste samfunnsforskere erkjenner i dag at begge disse hovedtilnærmingene er nødvendige for en omfangsrik forskning og at ulike problemstillinger eller forskningsspørsmål peker i retning ulike metodiske tilnærminger. Kombinasjonen mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger vil i mange tilfeller være gunstig hvis man har ressurser til det (Tjora, 2017, s. 24).

Det er ifølge Tjora (2017) vanlig å legge vekt på hvordan disse tilnærmingene skiller seg fra hverandre. Kvalitative metoder gir forskerne muligheten til å undersøke menneskers meninger og opplevelser i detalj. I tillegg snakker vi om at de kvalitative studiene gjerne forholder seg til et fortolkende paradigme, ofte med fokus informantenes livshistorier, holdninger og atferd. Tjora (2017) slutter seg til at flere av disse karakteristikkene er mangfoldig og at den preges av kreativitet og innlevelse, samtidig som den preges av systematikk og struktur. Den kvalitative tilnærmingen kan drevet frem av både teori og empiri, men som regel er den drevet frem av samspillet mellom disse (Tjora, 2017, s. 24).

Ettersom ønsket med studien er å gå i dybden av et fenomen og ikke har som formål å generalisere resultatene, ble bruken av kvalitative metoder ansett som hensiktsmessig.

Dersom man ser på tidligere forskning innen digitalisering, finner man blant annet en god del tall og statistikker rundt digitalisering i bedrifter. Spesielt hvor digitale verktøy blir tatt i bruk og som resulterer i økt effektivisering. Kvantitative data vil på denne måten forklare hvilke effekter digitaliseringen har på flere områder, men de sier lite om begrunnelsen som ligger bak avgjørelsene. Ønsket med denne avhandlingen er å gå i dybden på hvilke utfordringer som reises for ledelsen i privat og offentlig sektor ved digitalisering og om påstanden om at norske ledere i virkeligheten løper etter digitalisering stemmer eller ikke. Vi er ute etter å få informasjon om både hvordan situasjonen har vært tidligere, hvordan den er i dag og hvordan de ser for seg at det vil bli fremtiden. På bakgrunn av dette var vi avhengige av å ha en dialog med informantene, slik at vi kunne få svar på spørsmålene som studien reiser. Vi så det dermed naturlig og nødvendig å gå i en kvalitativ retning med en eksplorativ tilnærming, samt anvende intervju som metode for datainnsamling.

3.2.1.1 Kvalitative intervju

Det kvalitative intervjuet er et samlet produkt av hva forskerne og informanten prater om. Det dreier seg om hvordan de prater om tematikken og blir oftest tatt i bruk av forskere med et hermeneutisk forskningsideal (Kruse, 2001, s. 17). En kvalitativ tilnærming vil egne seg godt dersom man ønsker å få innsikt i følelser, erfaringer og tankene til informantene. Intervju brukes for å en fyldig og beskrivende informasjon av andre menneskers opplevelser, samt deres egne og ulike sider ved livssituasjonen. Metoden intervju kan også benyttes som en bi metode, men vil i dette tilfellet bli brukt som hovedmetode i kombinasjon med sekundærdata. Informantene er hovedkilden til alt av innsamlet data, men av praktiske årsaker valgte vi å legge bort tanken på å observere informantene. Det vil ikke være hensiktsmessig å observere, ettersom studien søker informasjon som tar lang tid å innhente. Vi har derfor gjennomført kvalitative intervju med informanter som har kjennskap til fenomenet vi forsker på og som står midt oppi en digitaliseringsprosess. På denne måten vil vi få med oss det historiske bilde.

3.2.1.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet i forkant av intervjurundene. Den ble utarbeidet på bakgrunn av det vi anså å være relevant for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble delt opp etter tema og det ble bestemt at vi kunne forholde oss fleksibelt til spørsmålene, dersom det var behov for det. Eksempelvis hvis en av informantene begynte å fortelle om et emne som besvarte et spørsmål som skulle stilles senere, hoppet vi over dette når vi først kom til det aktuelle temaet. Dette ga en bedre flyt i intervjuet og ga informantene større rom for å snakke fritt. I tillegg var det spørsmål som vi underveis valgte å hoppe over, hvis vi så at det ikke var relevant i forhold til informantens kunnskapsbasis. På denne måten kunne vi følge opp informantenes fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som var fastlagt i utgangspunktet. Fleksibilitet er viktig for å kunne knytte spørsmålene til den enkelte informantens forutsetninger (Thagaard, 2009, s. 89).

Gjennom intervjurundene gjorde vi enkelte justeringer av intervjuguiden. Årsaken til dette var at vi mot slutten av intervjurundene hadde nok informasjon rundt utfordringene ved digitalisering, men mindre om kunnskapen ledelsen burde ha i forhold til digitalisering. Ved å justere på intervjuguiden mot slutten fikk vi også tilegnet oss nok informasjon om nevnt kunnskap. I tillegg ble det i etterkant gjort endringer i intervjuguiden, hvor vi har fjernet spørsmål som omhandler risiko. Dette ble gjort fordi det teoretiske grunnlaget ble endret,

samtidig som det ene forskningsspørsmålet ble justert. Når intervjuguiden ble utformet var det viktig at spørsmålene ble formidlet på en slik måte at informantene måtte reflektere og tenke over spørsmålene, i tillegg til at disse skulle være så åpne at svarene ble så utfyllende som mulig. Det ble gjennomført et testintervju før vi satte i gang intervjurunden, for å se hvor lang tid det ville ta. På denne måten fikk vi eliminert spørsmål som ikke var relevante og det ga oss en pekepinn på hva vi var ute etter.

3.2.1.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Ifølge Creswell (2012) handler ikke metode kun om hvilken fremgangsmåte man skal ta i bruk, men om hvem man ønsker å komme i kontakt med (Creswell, 2012, s. 47). En kvalitativ tilnærming krever i stor grad en håndplukking av deltakere og på denne måten kommer man i kontakt med informanter som kan støtte påstanden. Denne forskningen består av et *strategisk utvalg* av informanter, noe som vil si at informantene er strategisk plukket ut basert på deres kvalifikasjoner og egenskaper i forhold til valgt av problemstilling og forskningsspørsmål (Thagaard, 2009, s. 55). Ulempen med et strategisk utvalg av informanter er at det kan legge føringer for hvilken retning forskerne leder hen. Dersom utvalget hadde vært tilfeldig, med voksne og nyutdannede unge ansatte, kunne dataene sett annerledes ut.

Informantene vi har plukket ut har ulike stillinger: ledere, designere og konsulenter. Vi har vært opptatt av å finne informanter som har erfaring innenfor feltet. Dette er noe som har blitt gjort bevisst for å få en historisk og dypere forståelse av hvilke utfordringer de har opplevd med digitalisering. Den første informanten hadde over 10 års erfaring, noe som gjorde at vi fikk god innsikt i utfordringene og hva som kan gå galt. Selv om ikke alle informantene har like lang erfaring, så jobber flere av dem med ulike prosjekter og de har gitt oss konkrete og gode svar, i tillegg til at de har opplyst om perspektiver vi ikke var klar over på forhånd.

3.2.1.4 Rekrutteringsprosessen

Informantene ble rekruttert gjennom bekjente, kolleger og søk på Google. Når informantene ble lokalisert, sendte vi ut en e-post til de vi ønsket å intervju, hvor vi informerte om studien og hva vi ønsker å oppnå. Vi informerte også om at intervjuet ville ta rundt 45-60 minutter, samtidig som vi la med informasjon om konfidensialitet. Responsen fra informantene har ene og alene vært positiv, hvor alle takket ja til å bli intervjuet. De fleste fant også

forskningsspørsmålene interessante og mente at fenomenet vi forsket på var relevant. Intervjuene ble gjennomført i løpet av 10 uker.

Flesteparten av informantene ble plukket ut personlig av oss og en av fordelene med å gjøre det på denne måten er at når informantene blir plukket ut basert på kjennskap og deres erfaring, blir dette en betryggelse. Vi visste på forhånd hvilken informasjon vi var ute etter og vi visste at disse individene var kvalifiserte til å svare på spørsmålene og de gir oss med dette en bedre forståelse og dypere tilnærming av fenomenet i den gitte konteksten.

3.2.1.5 Informantene

Dalen (2011) påpeker viktigheten med å tenke på hvilke informanter man velger ut og at de må egne seg til et kvalitativt forskningsintervju. Man må spørre seg selv hvor mange man ønsker å intervju og hvem man ønsker å intervju (Dalen, 2011, s. 51). Bearbeiding og gjennomføring av intervjuer er en tidkrevende prosess, noe som gjør at antallet informanter blir noe innskrenket. Det blir desto viktigere å sitte igjen med et av kvalitet, som gir grunnlag for analyse og tolkning.

Utvalget i denne studien består totalt av åtte informanter, hvorav seks er ledere, noen innenfor prosjekt og IT, større seksjoner og avdelinger, én designer og én konsulent. Lederne som ble intervjuet har hatt flere roller i bransjen og besitter derfor en bred kompetanse og mye erfaring. Designer og konsulent er noe yngre, men har jobbet for flere bedrifter og har god erfaring innen fenomenet som blir forsket på. Informantene kommer fra samme del av landet, men verken navn eller hvor i landet vil bli oppgitt i analysen. Vi velger også å unnlate å nevne virksomhetenes navn for å bevare anonymiseringen.

Det ble ikke planlagt på forhånd hvor mange informanter som skulle intervjues, ettersom vi ønsket å gjennomføre intervjuer til vi kom frem til et *metningspunkt*. Dette betyr at når studiet av flere enheter ikke gir ytterligere forståelse eller ny informasjon av fenomenet som studeres, kan man betrakte utvalget av informanter som stort nok. Utvalgets størrelse er imidlertid avhengig av hvor mange kategorier utvalget skal representere og én eller få kategorier kan tilsi et relativt lite utvalg (Thagaard, 2009, s. 59). I utgangspunktet var planen å ha et rent ledelsesperspektiv fra IT- og oljebransjen, men ettersom vi ønsket et bredere spekter av informasjon, etterspurte vi også konsulenter og designer. Teknologi og IT vil ofte være likt i

alle bransjer og derfor bestemte vi oss heller å se på privat og kommunal sektor. Hvert intervju, med unntak av ett, hadde en varighet på rundt 45-60 minutter, hvor det resterende intervjuet tok rundt to timer. Intervjuet som tok rundt to timer var det første intervjuet som ble utført. Det tok lengre tid ettersom vi hadde kjennskap til informanten fra før av.

3.2.2 Datainnsamling

Videre vil vi gjøre rede for hvordan den empiriske datainnsamlingen har foregått ved å angi søkeord og datakilder for teorioversikten - og hvordan instrumentene har blitt anvendt for den empiriske delen. I denne avhandlingen har vi tatt i bruk en teoretisk og empirisk datainnsamling. Empirisk data er et begrep som brukes i forskning om kunnskap ved hjelp av undersøkelser og systematiske observasjoner (Malt & Tranøy, 2018). Dette delkapitlet vil ta for seg hvordan datainnsamlingen har foregått. Det vil først bli presentert teoretisk og deretter empirisk datainnsamling.

Studien har tatt utgangspunkt i en tidsperiode fra 2001 til 2019, ettersom litteraturen om digitalisering er knyttet til et ungt forskningsområde. For å kartlegge forskningsområdet, ble det benyttet databasesøk fra Oria, Google, og Google Scholar. Sekundærdata som er innsamlet til casehistorien består i hovedsak av boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* av Jacobsen, D. I. (2018) og artikler funnet på diverse nettsider og elektroniske avisarkiv.

For å finne frem til relevant data ble det vektlagt at artiklene skulle være fagfelleurdert. Søkeord som i første omgang ble benyttet for å kartlegge omfanget var «Digitalisering», «Chasing digitalization» og «Digital disruption».

Bruken av disse søkeordene på både engelsk og norsk resulterte i flere tusen treff. For å avgrense søket, ble søkeordet «digital» brukt i kombinasjon med ord som: *endring, management, ledelse, kunnskap, utfordringer, ledelsesutfordringer, strategi og ledelsen løper etter*. Den vitenskapelige litteraturen genererte fremdeles et stort mangfold av artikler, og for å identifisere de artiklene som var mest relevant for studien, ble titlene, abstrakthet og nøkkelord analysert. Artikler som omhandlet et annet tema ble ekskludert. Utover det som fremkom fra søkene i artiklene ble det også brukt samme fremgangsmåte for å finne liknende masteroppgaver for å videre kunne utelukke at vi ikke skrev om noe som det har blitt gjort tidligere studier på.

Digitalisering som et endringsprosjekt er et relativt nytt forskningsområdet, og av den grunn kan det by på noen utfordringer ved å hente ut riktig data. Vi opplevde på den ene siden at det var mye informasjon rundt hvordan man skal gjennomføre et vellykket digitaliseringsprosjekt. På den annen side var det ikke like mye informasjon å innhente rundt lederutfordringene ved digitalisering. Med andre ord er dataen om digitalisering i størst grad knyttet til de positive sidene kontra de negative sidene ved endringsprosessen.

Gjennom denne studien ble det generert empirisk data fra dybdeintervju. Ved bruk av denne måten for å innhente data, byr det på muligheten til å innhente rik og detaljert informasjon, stille relevante spørsmål og oppfølgingsspørsmål, og lese både kroppsspråk og ansiktsuttrykk i tillegg til at man kan analysere stemmebruken til informantene fra hvert intervju. Alle intervjuene foregikk i møterom på arbeidsplassen til informantene fremfor Skype eller over telefon.

Prosessen for å samle inn data startet som nevnt med å velge rett informanter. Ettersom de utvalgte informantene samtykket til intervju, lot vi informantene komme med forslag til tidspunkt for gjennomføring av intervju. Vi møtte på få utfordringer underveis, det var ikke behov for å endre tidspunkt og alle informantene møtte opp til avtalt tid. Vi opplevde at informantene var genuint interesserte i forskningsfeltet. De hadde mye å dele, og enkelte av informantene hadde på eget initiativ satt av bedre tid til intervjuet enn hva som var avtalt. Utvelgelsen av informanter startet ved bekjentskap som vi hadde til ledere i ulike bransjer. Videre fikk vi anbefalinger av informanten til andre personer som det kunne være nyttig å intervju. Dette så vi som positivt fordi da fikk vi flere vinklinger fra samme bedrift. Flere informanter fra forskjellige avdelinger innenfor samme bedrift bidrar til at vi får en dypere forståelse for hvilke lederutfordringer ved digitalisering som eksisterer.

En utfordring med den empiriske datainnsamlingen var at det tok lang tid å få kontakt med enkelte informanter. Vi sendte i første omgang ut forespørsel til en av informantenes e-postadresse, som ikke var i bruk. Dette førte til at noen av intervjuene ble avholdt i starten av mai og resulterte i at vi ikke kunne starte analysedelen til planlagt tid.

På forhånd av intervjuene hadde vi undersøkt hvilke strategier som anbefales under kvalitative intervjuer. Vi ønsket å fremstå som nøytrale for å unngå å legge føringer på informantenes svar, vi ønsket ikke at de skulle svare det de trodde vi ville høre. Åpningsspørsmålene var enkle og

baserte seg på deres bakgrunn, noe vi gjorde for at informanten skulle føle seg trygge. Videre beveget vi oss inn på de temaene vi ønsket å få mer detaljerte svar på. Vi stilte åpne spørsmål for å la informantene fortelle så mye som mulig, og dersom det var behov ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å fremme mest mulig nyttig informasjon som var relevant for forskningen. Dersom det ble stille brukte vi noen sekunder før vi gikk videre til neste spørsmål, dette var nyttig fordi vi opplevde at ved å gi dem litt betenkningstid førte det til at de kom frem til at det var mer informasjon å dele rundt emnet. Informantene ble ikke avbrutt med mindre de beveget seg inn på et tema som ikke var relevant for forskningen. Det var viktig for oss å vise interesse for det som ble snakket om. Vi svarte gjerne med et undersøkende *ja* eller *aha*, ettersom vi opplevde at informantene ønsket å utdype og begrunne deres besvarelse. Vi avsluttet intervjuet med to spørsmål som viste seg å være verdifulle. Først spurte vi om de hadde noe de ville tilføye, da fikk vi blant annet svar om forslag til andre informanter vi burde intervju. Avslutningsvis ble det spurt om informantene ønsket å se gjennom transkripsjonen slik at dataene blir brukt i riktig kontekst. Dette var noe flere ønsket, og det ble av den grunn ansett som positivt da det var med på å kvalitetssikre prosjektet i form av en bekreftelse på at dataen ble tolket riktig.

3.2.2.1 Dataanalyse

Analyseprosessen er en prosess som arter seg gjennom hele studien, fra begynnelse til slutt. Det er en kontinuerlig prosess som utføres både før og under datainnsamlingen. Under prosessen ble det foretatt en rekke valg, hvor man konstaterer hvilken innfallsvinkel man ønsker å ta i bruk og hvordan man ønsker å gripe oppgaven (Widerberg, 2005, s. 116). Etter at vi ble enige om at digitalisering skulle stå som et sentralt tema, startet prosessen med å utforme et forskningsdesign for å kunne konkretisere forskningsspørsmålene, problemstilling og tematikken. Til tross for at forskningsspørsmålene og problemstilling har blitt justert og endret et par ganger siden forskningsdesignet med utformet, har den prosessen rettet oss frem til teorien vi har benyttet oss av. Det teoretiske grunnlaget har også blitt justert og endret underveis, noe som viser at denne studien har hatt en kontinuerlig analyseprosess.

Analytiske valg er ifølge Thagaard (2009) en betegnelse på valgene forskerne tar, hvor disse kan knyttes opp mot hvilken forståelse forskerne utvikler gjennom forskningen (Thagaard, 2009, s. 111). Prosessen vi har vært gjennom i denne studien har helt klart gitt oss en dypere innsikt og større forståelse for fenomenet vi forsker på. Teorier og antakelser har både blitt

bekreftet og avkreftet. For å komme frem til resultatene i studien krevde det imidlertid en ekspansiv intervjuguide, noe som munnet ut i en omfattende og tidkrevende transkriberingsprosess.

3.2.2.2 *Transkribering*

Transkribering innebærer at opptak av lyd og/eller bilder skrives om til tekst (Johannessen et.al., 2010, s. 33). Etter hvert intervju ble det transkribert den samme dagen og lydopptaket ble slettet. Dette er fordelaktig fordi man da på best mulig måte får gjengitt det informantene har sagt og man kan notere ned kroppsspråk samtidig. Det er også en fordel å transkribere selv fordi det er en god måte å bli kjent med eget datamateriale (Dalen, 2011, s. 61). Det vil også være en fordel å starte transkriberingsprosessen tidlig, slik at man kan slette lydopptaket og ikke behøver å sitte på sensitiv informasjon over en lengre periode.

Vi har valgt å bruke lydopptak som innsamlingsverktøy. Ettersom alt datamateriale har blitt skrevet om til tekst hadde vi muligheten til å konsentrere oss om dynamikk og tema, bemerke pauser, tonfall og ordbruk og fortsatt kunnet spole tilbake (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187). Transkriberingen ble gjort ord for ord for å ikke miste sammenhenger og fordi vi ønsket å holde intervjuene så virkelighetsnære som mulig i forhold til uttalelsene som ble gjort. Ved å transkribere ordrett fikk vi muligheten til å gå tilbake å studere oss selv. Det er en fordel ettersom det kommer mer klart frem hvilke spørsmål som burde omformuleres til neste intervju. I tillegg ga det oss muligheten til å lære av våre feil og rette opp i måten intervjuet ble styrt på. Dette er viktig fordi det kan påvirke om intervjupersonen snakker eller lar være å snakke (Widerberg, 2001 s. 114).

For å ivareta informantens anonymitet ble alt transkribert på bokmål. Dette valget ble tatt på bakgrunn av at teksten ikke skulle kunne knyttes opp til en spesiell dialekt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 195).

3.2.2.3 *Forskerrollen*

Postholm (2010) påpeker at forskeren må gå inn i en fortolkende rolle i kvalitativ forskning og er med dette det viktigste forskningsinstrumentet gjennom hele forskningen (Postholm, 2010, s. 32). Opplevelsen forsker og informant har av hverandre preger intervjusituasjonen og hvordan forskeren fremstår kan man på mange måter knytte opp mot hvordan informanten

reagerer. Det omhandler i stor grad de personlige egenskaper forskeren har i tillegg til kjønn, alder og sosial bakgrunn. Hvordan forsker reagerer på informanten vil også ha en vesentlig betydning i forhold til hvordan intervjuet utarter seg. Informantens åpen- og ærlighet reflekteres i troverdigheten og tilliten som opparbeides gjennom intervjuet, noe som er alfa omega for at intervjuet skal bli av god kvalitet. Det er vanskelig å vite med sikkerhet hvilken betydning forskeren har i intervjusituasjoner, men det vil være viktig å reflektere over ulike forhold som kan påvirke relasjonene mellom informant og forsker (Thagaard, 2009, s. 105-107).

Som tidligere nevnt har vi ikke hatt noen intervjuer over telefon, noe som gjorde at informantene kunne se hvordan vi som forskere responderte på svarene deres, og likeledes kunne vi se respondentenes reaksjon. Vi anser dette å være svært positivt, ettersom det gjorde det enklere å skape tillit mellom begge parter i intervjusituasjonen. Vi følte også at vi klarte å skape god kontakt med alle informantene, noe som også forklares ved at vi på forhånd hadde informert om temaene og problemstillingen vi ønsket å få besvart. Gjennom intervjuene fikk vi observert mimikk og kroppsspråk og vi var veldig oppmerksomme på å få med oss måten informantene svarte på spørsmålene. Eksempelvis om de tok tenkepauser, om de svarte momentant eller om spørsmålene var vanskelige for informanten å besvare. Vi sitter igjen med en god opplevelse og følte at alle informantene ga mye av seg selv og hvor de ga tilbakemeldinger om at fenomenet vi forsker på var interessant.

Et annet aspekt ved forskerrollen som vil være viktig å belyse er forskerens forståelse. Dette omhandler de kunnskaper og oppfatninger som mennesker har om virkeligheten og hvordan mennesker tolker det som foregår rundt en selv, dette gjelder bevisst så vel som ubevisst, alle mennesker har en eller annen forståelse som de møter verden med (Johannessen et al., s. 38-39). Dette vil i en forskningsprosess gjelde kunnskaper og oppfatninger som forskeren har på forhånd i forhold til hva som ønskes å studeres. Ifølge Dalen (2011) vil forskeren ha en slik forståelse ved møtet med informanten og med datamaterialet som blir samlet inn, noe som vil gjøre det sentralt at forståelsen må trekkes inn på en slik måte at den åpner for så mye forståelse så mulig, både når det gjelder uttalelser og opplevelser som informanten formidler (Dalen, 2011, s. 18).

Vi var i forkant av studien klar over at vi måtte ta med forståelse inn i forskningen og denne har vi etter beste evne forsøkt å bruke ved å sette oss godt inn i informantenes uttalelser og synspunkt. Vi har også forsøkt å la forståelsen være så nøytral som mulig, slik at den ikke skal

ta for stor plass i studien og slik at forskningen ikke blir vinklet i en direkte retning. Vi har også forsøkt å ha et åpent sinn slik at vi kan tilegne oss flest mulig vinklinger på forskningsprosjektet, men likevel er det vanskelig å legge bort vår egen forståelse fullstendig. Dette spesielt ettersom det er vanskelig å unnlate den ubevisste tolkningsprosessen. Noe vi anser å være en styrke ved avhandlingen er at vi er to forskere som har samarbeidet og kommet med ulike meninger og synspunkt. Disse ulikhetene har gjort at vi har fått drøftet ulike perspektiver, for å så etterstrebe det å ha et så objektivt syn som mulig på studien. Forståelse og bevissthet er en viktig faktor for at forskningen skal bli av kvalitet, noe som er utdypet i kapittel 3.1.2.

3.2.2.4 Metodiske refleksjoner

Gjennom dette metodekapittelet har vi etter beste evne vist hvordan vi har studert ledelsesutfordringer ved digitalisering. For å svare på hvilke utfordringer ledelsen står overfor og at påstanden om at norske ledere i virkeligheten løper etter digitalisering, valgte vi en kvalitativ tilnærming. Den kvalitative tilnærmingen gjorde at vi vekslet mellom teori og empiri, slik at vi fikk tilpasset disse til hverandre. Videre har vi tatt i bruk dybdeintervju, som har en indre ramme, men som også gir rom for informantene til å snakke fritt. Grunnen til at vi ikke valgte å gå for en kvantitativ tilnærming var fordi fenomenet vi ønsket å forske på krevde svar med forklaringer. Med andre ord kunne vi ikke strukturert og kategorisert dataene slik som en kvantitativ forskningsmetode krever.

I en kvalitativ forskningsmetode vil det være viktig å ta i betraktning at det fenomenet som er studert, ikke nødvendigvis vil være representativt for en hel bransje. I denne studien har vi forsket på fenomenet i to ulike sektorer. Vi har tatt for oss fire ulike virksomheter som opererer i sektorene, hvor alle virksomhetene jobber med å digitalisere produkter og tjenester og som er suksessfulle bedrifter i bransjen. Gjennom det som kommer frem av teori og empiri i denne studien er det nærliggende å tro at flere virksomheter, både i privat og kommunal sektor møter utfordringer som utvalget står overfor. Til tross for dette har de ikke nødvendigvis samme forutsetningene for å møte disse utfordringene. På bakgrunn av dette vil det ikke være mulig å trekke en slutning om hvordan alle lederes utfordringer vil være ved digitalisering. Resultatene vil derfor ikke kunne generaliseres, men de vil kunne ha en overføringsverdi. Vi kan anta at det kan trekkes paralleller til lignende situasjoner, eksempelvis da ledelsesutfordringer ved digitalisering kan opptre i flere bransjer og virksomheter. Man kan også spørre seg om det er mulig å sammenligne privat og kommunal sektor, selv om de opererer mot to ulike markeder.

Vi har nå presentert det vi har studert. Hvordan studiet er lagt opp vil det videre bli gjort en presentasjon av resultatene i kapittel 4.

3.2.3 Dataanalysens utfordringer

Sammenfatning og kategorisering av data er sentrale deler av dataanalysen i denne studien. Man kan ikke være helt sikker på at kategoriene som opprettes er de mest hensiktsmessige, ettersom datainnsamling i utforskende kvalitative forskningsmetoder preges av åpenhet. På bakgrunn av dette vil det heller ikke foreligge en åpenbar fasit.

Alle intervju ble foretatt på et kontor eller møterom, hvor vi møttes ansikt til ansikt, samt fikk lest kroppsspråket til informantene. Vi brukte også lydopptak, hvor samtykke ble innhentet i forkant av disse. En mulig begrensning kan være at våre respondenter har blitt påvirket av dette, noe vi ikke kan utelukke. Samtidig har vi heller ikke oppdaget noen indikasjon på at respondentenes tilbakemeldinger har vært farget av dette.

3.2.4 Forskningsetiske aspekter

I en forskningsstudie er det viktig å ta hensyn til de etiske dilemmaene av den grunn at samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Sett i sammenheng med dette har forskeren plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på og hvordan forskningen forstås og blir brukt. Når man som forsker må ta stilling til dette, vil alle som gjennomfører studier, stilles overfor noen etiske dilemma (Jacobsen, 2015, s. 45).

Det må hele tiden vurderes valg knyttet til undersøkelsesprosessen og disse må bli tatt på bakgrunn av etiske prinsipper. Etiske dilemma vil kunne oppstå i flere sammenhenger mellom forsker og de som blir undersøkt, hvor det er mest alvorlig dersom forskningen kan skade andre mennesker enten psykisk eller fysisk. Denne type forskning er ofte knyttet til testing av medisiner på mennesker, som kan resultere i bivirkninger man på forhånd ikke klarte å forutse. I samfunnsvitenskapen står man sjelden i slike dramatiske valgsituasjoner, men man kommer likevel ikke unna de etiske utfordringene. Utfordringen samfunnsvitenskapene kan møte på er, ut ifra metodiske hensyn, ønsket om å skjule undersøkelsens hensikt for den individet som blir undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 45-46). Jacobsen (2015) stiller spørsmålet hvorfor det er

interessant å skjule hensikten og viser til at en av en av grunnene knyttes til trusselen mot undersøkelsens pålitelighet. Dersom informantene er klar over hva undersøkelsen skal anvendes til, kan de opptre annerledes enn i en vanlig situasjon. Dette kan skyldes at de ikke ønsker å avsløre sitt sanne jeg, samtidig som de vil tilfredsstillere undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 46).

For å unngå uønskede effekter som nevnt ovenfor, kan mange forskere bli fristet til å skjule undersøkelsens hensikt. Når det er snakk om denne type etiske dilemma, finnes det som regel ikke noen klare svar. Svarene man kommer frem til, vil fortrinnsvis avhenge av hvilket etisk utgangspunkt forskeren velger. Inspirasjonen fra skillet som oftest trekkes frem er hentet fra Immanuel Kant og går mellom en absolutt og en mer relativ tilnærming. Kant arbeidet med det han kalte kategoriske imperativer, noe som kan beskrives som etiske “lover”. På en annen måte kan man si at det finnes enkelte etiske normer (“lover”), som aldri kan brytes. Kant sitt mest kjente sitat kan formuleres som følger: *“Du skal aldri ville bruke noe menneske som bare et middel”* (Jacobsen, 2015, s. 46).

Kant sitt absolutte etiske utgangspunkt ville gjort mange typer forskning umulig ettersom mennesker nettopp være et middel. Som forskere er man ikke alltid interessert i individene man studerer, men heller i hvilken kunnskap man kan hente ut av dem. Kant sitt humanistiske perspektiv blir nå inkludert i nyere forskningsetikk. Dette går ut på at man ikke skal skade andre eller gjøre dem vondt, men etiske og praktiske avveininger underkastes i større grad det som kalles en konsekvenslogikk. Denne tilnærmingen forutsetter at man kontinuerlig vurderer gevinstene som kan oppnås ved forskningen. Gevinstene veies opp mot problemene respondentene kan fornemme (Jacobsen, 2015, s. 46).

Forskningsetikken i Norge har i dag utgangspunkt i tre grunnleggende krav. Disse er knyttet til forholdet mellom forsker og forskningsobjektene og lyder som følger: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47).

3.2.4.1 Informert samtykke

Den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen. Den frivillige deltakelsen skal være basert på at informanten vet om hvilke farer og gevinster deltakelsen kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 47).

3.2.4.2 *Kompetanse*

Informanten må selv være i stand til å frivillig avgjøre om han eller hun vil delta i undersøkelsen. De må ha evnen til å vurdere fordeler og ulemper med studien for å så kunne ta et valg. Det vil si at barn, eldre som har mistet vurderingsevne og psykiatriske pasienter må forskeren ta hensyn til at gjerne andre bestemmer om de kan være med i undersøkelsen eller ikke (Jacobsen, 2015, s. 47).

3.2.4.3 *Frivillighet*

Individet som forskes på får velge fritt om hun eller han vil delta. Dette høres enkelt ut, men hva betyr det egentlig å ta et frivillig valg? Det betyr rett og slett å kunne ta et valg uten press fra andre. Press i retning av å delta i en studie kan i flere tilfeller være skjult og subtilt. Et eksempel er hvis mange andre er positive til undersøkelsen, hvor du er et unntak og at man ser seg tvungen til å delta (Jacobsen, 2015, s. 47).

3.2.4.4 *Full informasjon*

Informantene trenger full informasjon om studiens hensikt, fordeler og ulemper), for å frivillig kunne delta. I praksis vil dette dessverre ikke være mulig, ettersom alle som noen gang blir undersøkt vil drukne i informasjon. Utfallet vil trolig bli at informantene ikke får med seg noe. En annen ulempe med å gi ut full informasjon er at informantene i større grad vil tilpasse seg studien, noe som kan resultere i falske resultat. Det finnes derimot en gylden middelvei, der forskere forsøker å komme frem til det som kalles *tilstrekkelig informasjon*. Denne informasjonen bør omfatte opplysninger om undersøkelsens hovedhensikt og informasjon om hvordan resultatene skal benyttes (Jacobsen, 2015, s. 48).

3.2.4.5 *Forståelse*

Informantene skal ikke kun ha full informasjon, men også ha *forstått* informasjonen, og dette i sin strengeste form. Dette er ikke et krav som er enkelt å oppfylle og det er heller ikke enkelt å forsikre om at de som undersøkes faktisk har forstått det forskeren har sagt. Det vil med andre ord bety at faren blir større for at undersøkelsesresultatet kan brukes til skade for informantene. På bakgrunn av dette bør det legges større vekt på de fire kravene som utgjør *informert samtykke* (Jacobsen, 2015, s. 48).

3.2.4.6 Krav til privatliv

Kravet om at de som undersøkes har rett til privatliv, er like viktig som kravet om frivillighet. Dette innebærer en frisoner i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes. I diskusjonen rundt de etiske dilemma dette fører til, vises det ofte til tre elementer og disse lyder som følger (Jacobsen, 2015, s. 48):

Hvor følsom er den informasjonen som samles inn?

Som forsker må man alltid tenke nøye over hvor følsom informasjonen er for informanten og her skal forsker være oppmerksom på at det man selv oppfatter som følsomt, nødvendigvis ikke oppfattes på samme måte for andre. I Norge har vi en lov som regulerer personopplysninger (Lov-2000-04-14-31), som definerer hva som er følsomme opplysninger. I § 2, punkt 8 nevnes blant annet informasjon om rase, religion, helseforhold og politisk overbevisning. Jo mer følsom informasjonen er, desto sterkere tiltak bør forsker iverksette for å sikre informantens privatliv (Jacobsen, 2015, s. 49).

Hvor privat er den informasjonen som samles inn?

Mennesker beveger seg i ulike kontekster hvor typiske private kontekster er det som skjer i hjemmet, eller blant venner i private lag. En mer offentlig kontekst vil være hva ansatte gjør på jobben. Jo nærmere man kommer inn i den private sfæren, desto sterkere tiltak må settes i verk for å sikre privatlivet (Jacobsen, 2015, s. 49).

Hvor stor mulighet er det for å identifisere enkeltpersoner ut fra data?

Muligheten for utenforstående til å identifisere informantene har en sammenheng med faren for brudd på privatlivets ferd. Faren oppstår først når det er mulighet for at enkeltindividet kan identifiseres. Denne faren blir større jo mindre antall utvalg forskeren opererer med. I tilfellene hvor det er mulig å identifisere utvalget, bør forsker vurdere å anonymisere data når de presenteres. Tiltak kan være sletting av data og lav detaljeringsgrad (Jacobsen, 2015, s. 49-50). Det er et krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes inn til datatilsynet. Det skal alltid søkes om konsesjon hvis data ikke er anonyme (Jacobsen, 2015, s. 50-51). Vi har forsøkt å ivareta ønsket om anonymisering, ved å ikke navngi bedriftene, informantene og bedriftens geografiske område. Vi har unngått all informasjon som ikke relevant for forskningen og behandlet data konfidensielt, uten andre utenforstående sitt innsyn.

3.2.5 Gir dette grunnlag til å presentere resultatene?

Valg av forskningsmetode landet på en kvalitativ tilnærming, ettersom det gir muligheten til å undersøke menneskers meninger og opplevelser i detalj. Ønsket og målet med studien er å gå i dybden på et gitt fenomen, hvor formålet ikke er å generalisere resultatene. Videre gikk vi i dybden på hva som ligger bak en kvalitativ tilnærming, utvalg og rekruttering av informanter, en rekrutteringsprosess og informantene. Vi gjorde så rede for hvordan den empiriske datainnsamlingen har foregått ved å angi søkeord og datakilder for teorioversikten og hvordan instrumentene ble anvendt i den empiriske delen. Deretter gikk vi i dybden på teoretisk og empirisk datainnsamling, av den grunn at det blir benyttet i studien. Ved forklaringen rundt hvordan vi har innhentet data, så vi spesifikt på dataanalyse, transkribering, forskerrollen, hvor vi avsluttet med metodiske refleksjoner. Deretter siktet vi oss inn på tematikken rundt dataanalysens utfordringer og forskningsetiske aspekter.

4. Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra det datamaterialet som er samlet inn. Vi presentere studiens empiriske funn, som knyttes opp mot relevant teori. Målet er å systematisere empiriske funn, noe som legger grunnlaget for at vi i drøftingen kan benytte informasjon for å besvare forskningsspørsmålene. For å presentere intervjuene fra de ulike informantene på en best mulig måte, deles de inn i følgende kategorier: digitaliseringsutfordringer og strategi, kunnskap og risiko.

4.1 Ledelsesutfordringer og strategi

Dette delkapitlet tar utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet: Hvilke utfordringer står ledelsen overfor ved digitalisering og hvilke strategier blir tatt i bruk for å eliminere utfordringene? For å besvare forskningsspørsmålet ble informantene stilt 10 spørsmål (se vedlegg: intervjuguide, digitaliseringsutfordringer og strategi). Søkelyset ble rettet mot informantene og deres meninger rundt digitaliseringsutfordringene ledelsen står overfor, endringsvillighet og hvilke strategier de tok i bruk for å eliminere digitaliseringsutfordringene. Spørsmålene var åpne, men fremdeles konkrete, noe som resulterte i ulike svar fra de ulike informantene. Når vi fikk stilt noen åpne spørsmål, ga det informantene rom for å tale fritt og mer detaljert informasjon knyttet til spørsmålene.

4.1.1 Ledelsesutfordringer ved å starte et digitaliseringsprosjekt

Informantene ble spurt hva de mente var utfordringene knyttet til ledelsen og ved oppstarten av et nytt digitaliseringsprosjekt. Majoriteten av informantene hevdet at ledelsens hovedutfordring ved å starte et digitaliseringsprosjekt var underkjennelse av mennesker og redselen for å effektivisere bort arbeidsplasser, noe som kunne være en årsak til motstand.

Den største utfordringen er underkjennelse av mennesker. Dette er noe jeg observerer i virksomheten. Noen tror og mener at man kan få til et godt samarbeid uten å treffe hverandre. Det vil si at noen som jobber på prosjektet sitter i utlandet, mens andre er på huset. (Designer)

En av informantene mente at hovedutfordringen var at mennesker generelt ikke er glad i endring. Informanten forklarte at mennesker var glad i komfort og at det å starte med noe nytt, ikke alltid ble like godt tatt imot på arbeidsplassen.

Utfordringen er at det innebærer endring, noe folk ikke er glad i. Det handler også om hvordan du kjører et endringsprosjekt. Digitalisering er et endringsprosjekt enten du skal effektivisere eller endre forretningsmodell. Det er utfordrende med effektiviseringsbiten fordi det kan resultere i at man effektiviserer bort arbeidsplasser og da vil det alltid være motstand. Mange liker heller ikke at det forsvinner stillingstitler. (Prosjektleder)

To av informantene fortalte at en digitaliseringsprosess er en lang linje bestående av flere ledd, noe som gjør at man bør ha kjennskap til neste ledd i prosessen. En av informantene forklarte at man kan sammenligne flere av prosjektene med en trang fødsel, hvor man i starten tenker at «dette burde man gjøre». Det kom også frem at det kan ta opptil ett år før man får ledelsen med på endringsprosjektet, ettersom det krever økonomisk støtte. Når et eventuelt endringsprosjekt blir godkjent har ledelsen enda ikke funnet de riktige menneskene som har tid og kunnskap til å utføre prosjektet, noe som resulterer i hast og kaos. En av de andre informantene påpekte at enkelte ansatte ikke liker at det forsvinner stillingstitler, hvor informanten videre påpekte at det ikke hadde noe med digitalisering i seg selv å gjøre, men menneskene som havnet i denne prosessen og at det derfor var veldig viktig at disse prosessene håndteres riktig.

Videre ble vi informert om at ledelsen ofte kun er fokusert på resultatet og ikke tar eierskap til endringen og at de tror at prosessen tar mindre tid enn det gjør i realiteten.

Man glemmer rett og slett å puste med magen for å så tenke seg om. Jobben min er å komme inn i prosjekter for å se hvor eventuelt feilen har oppstått og hvor det har gått galt. En digitaliseringsprosess kan endre seg underveis og i noen tilfeller løper prosjektene baklengs. Det vil si at man jobber i feil retning og jobber med feil løsning. Ofte ser man kun resultatet, noe som gjør at man kan overse andre vesentlige ledd i prosessen. Det er bedre å si «jeg vet ikke» eller «jeg vet dette, men ikke dette» i en digitaliseringsprosess, enn å hevde at man har kontroll når det ikke er tilfellet. (Designer)

En av informantene fortalte at nye prosjekter ofte fulgte samme prosedyre som på tidligere prosjektet, til tross for at de tidligere hadde erfart utfordringer knyttet til disse. Videre sammenlignet informanten bemanningen på prosjektet med en kortfilm på 15 minutter, hvor informanten viste til at bemanningen kanskje var for lav og at det derfor tildeles for få ressurser/midler til et digitaliseringsprosjekt.

Det virker som om man glemmer utfordringene ved det forrige prosjektet med en gang man starter et nytt. Folk tenker «jeg har lært». Hvis du ser for deg en kortfilm på 15 minutter og legger merke til rulleteksten, så ser du hvor mange individer som har vært involvert. I et digitaliseringsprosjekt er det kun fire stykker, en prosjektleder, en designer og to utviklere. Dette er gjerne noe man bør ta med i betraktning neste gang man investerer i et

digitaliseringsprosjekt. Med andre ord kan man si at hva som skal løses og hvilken metode som er rett å løse det på, er en utfordring. (Designer)

4.1.2 Utfordringer informantene ser i sin egen virksomhet

Til tross for at informantene hadde ulike stillingstitler spurte vi dem om de hadde kjennskap til utfordringer i egen virksomhet.

Ja det er store utfordringer her. Jeg opplever at det er et helt annet hierarki enn andre steder og de som sitter i ledelsen skjønner ikke at denne bedriften er en prosjektorganisasjon. (Konsulent)

Flere av informantene mente utfordringene var at ledelsen ikke var vant med å ikke ha svaret. Ledere har i utgangspunktet god kunnskap om det meste og svarene skal ligge i deres ryggmarg.

Ledelsen er ofte truet, ettersom det stadig kommer eksperter som har mer kompetanse. Det er vanskelig for ledelsen å gi fra seg makt, som det også er for mange andre. (Designer)

Vi fikk informasjon om at virksomhetene utvikler "litt her og litt der", men at de ikke forstår at alle endringer må kjøres som et prosjekt og ikke som linjeoppgaver. Dersom endringen ikke blir betraktet og kjørt som et prosjekt, med en dyktig prosjektleder, vil det ofte resultere i at endringen fases ut og at prosjektet aldri blir ferdigstilt. En av informantene fortalte også at utfordringer er knyttet opp mot folks vaner. Mennesker er skeptiske til å prøve ut noe nytt og at det derfor vil være viktig å informere ansatte tidlig i forveien, før det blir "pushet" ut en ny ordning.

4.1.3 Viktigheten av endringsledelse

Videre spurte vi informantene om hvor viktig endringsledelse vil være ved digitalisering i deres virksomheter. Alle informantene var enige om at dette var viktig.

Kjempeviktig. Den menneskelige faktoren er totalt underkjent. Endringsledelse er ekstremt viktig, fordi det står for at du endrer noe. (Designer)

Det er veldig viktig. Hvis du ikke tenker at dette skal implementeres inn i bedriften, kulturen, rett og slett ryggmargen, så har det lett for å gå galt og det nytter ikke å begynne med det i etterkant. Jo tidligere du begynner desto større sjanse har du for å lykkes. (Prosjektleder)

Det er alt. Det er alfa omega, men det er en stor forskjell på endringsledelse. Det er vanskelig å vite hvordan du skal håndtere det. All teknologi er mulig hvis du har dyktige

folk, men hvordan du skal komme deg dit du ønsker, det er det som er vanskelig og det er der endringsledelse kommer inn. (Konsulent)

En av informantene fortalte at det alltid ble gjort analyser av menneskene for å finne ut hvor “skoen trykker”, ettersom alle har forskjellig behov. På denne måten fikk informanten kartlagt hvem som er villige til å være med på reisen og hvem som ikke var interessert i endring. Informanten fortalte at det er her utfordringen ligger, ved å overtale vedkommende - “så endringsledelse, det er alt” (konsulent).

En annen informant sammenlignet endring og endringsledelse med å være en religiøs predikant. I verden finnes det religiøse grupper som hevder at enden er nær, hvor vi som utenforstående ser på dette som noe helt uforståelig.

Slik er det også med mange digitaliseringsprosjekter «kundene trenger dette, vi er nødt til å gjøre en endring, hvis ikke går organisasjonen under» og med dette endrer man «religionen» til ansatte. Endringsledelse er å vinne diskusjoner hvor andre er totalt uenig med deg, samt endre forståelsen til folk. Vi er den syke gjengen som kommer fra utsiden og må få resten til å forstå oss. (Designer)

4.1.4 Endringsvillighet og fleksibilitet

Ettersom det er et kjent fenomen at folk flest ikke er særlig begeistret for endringer, ville vi høre med våre informanter om de opplevde det slik i sin virksomhet, eller om virksomhetene er endringsvillige og fleksible.

Ja, ettersom dette er noe de konkurrerer på, men de sliter med gjennomføringsevnen. (Konsulent)

Vi fikk noen varierte svar, men det var kun én av informantene som hadde inntrykket av at virksomheten ikke var endringsvillig og fleksibel. Grunnen var at godkjenning av et endringsprosjekt må gjennom flere siloer og at disse står sterkt. Informanten fortalte at hvis en endring har stor virkning på personer og deres arbeidsoppgaver så var det veldig viktig å informere om det tidlig, noe som ofte ikke var tilfellet.

Nei. Jeg vet ikke helt, men jeg tenker at det er for mange siloer og jo sterkere disse er desto vanskeligere er det å drive endring. Det er en påstand, men det er i hvert fall mange siloer. (Prosjektleder)

De resterende informantene mente at virksomheten var endringsvillig og fleksibel, hvor enkelte av informantene påpekte at det var utfordringer knyttet til at det var mye positive holdninger rundt idéene, men manglet litt på gjennomføringsevne.

4.1.5 Strategi for håndtering av utfordringer ved digitalisering

Vi spurte informantene om de hadde noen strategier for å minimere utfordringer ved digitalisering. Her var det tre av informantene som var klare på at de hadde en strategi for å minimere utfordringer og risiko.

Det blir alltid laget en endringsplan på hva vi skal gjøre og hva som skal bli utfallet av endringen. Vi har ukentlige møter, før noe trer i kraft så har vi et styre (change board) som må godkjenne dette. Når det gjøres en endring og/eller utrulling av nye systemer, så må det kvalitetssikres i alle ledd. Vi må også alltid ha en tilbakerullingsplan i tilfelle noe uforutsett skulle skje. (IT-sjef)

De resterende informantene var noe usikre på om det var noen konkrete strategier som ble brukt for å håndtere utfordringer ved digitalisering, men ga opplysninger om at selv om de ikke var sikre på om det var noen konkrete strategier, så burde det være det. En av informantene fortalte at de hadde strategier på hvordan endringsprosessene skulle utføres, og informerte om at det var andre avdelinger som tok seg av risiko-biten.

Det vet jeg ikke, men det føler jeg ikke. Her er det garantert noen som vil være uenig med meg, fordi det finnes mange strategier. (Designer)

Flere av informantene var innleide som konsulenter i virksomheten, noe de vektlegger kan være årsaken til at de er usikre på om det blir tatt i bruk strategier eller ikke.

Stort sett er det ingen strategi. Jeg er ikke så kjent med denne bedriften, men i de aller fleste virksomhetene jeg har vært i er det ikke strategier for digitalisering og ofte blir strategi misforstått. I noen tilfeller blir det foreslått at vi skal bli bedre på salg, men det er ikke en strategi, det er et mål. (Konsulent)

4.1.6 Årsaken for å digitalisere i denne bransjen

Vi spurte informantene om hva de mente var årsaken til at man i dag digitaliserer i disse bransjene.

For å spare tid. Alt har med kost og tid å gjøre. Har du høyere kost enn konkurrentene så klarer man ikke å komme med et like godt tilbud. (IT-sjef)

Effektivisering og optimalisering, det handler om penger. Hvorfor skal du lønne noen for et arbeid som du kan automatisere. (Prosjektleder)

Informantene var alle enige om at effektivisering og kostnadsreduksjon var årsaken til digitalisering i bransjen, så vel som det handler om å levere tjenester av kvalitet. I disse bransjene handler det om å spare tid og kostnader, samtidig som man skal være konkurransedyktig i markedet.

Avslutningsvis spurte vi informantene om teknologi er en grunnleggende forutsetning og et essensielt virkemiddel i deres strategi, målbilde og planer. Her var også alle informantene enige.

Ja, hele bedriften er basert på teknologi. Det har med måten å levere tjenester på og vi ønsker å levere samme kvalitet med å redusere båndbreddebehovet og på denne måten sparer vi penger. (Prosjektleder)

En av informantene hevdet at dette ville være relevant for alle bedrifter ettersom man må ta i bruk teknologi slik at man er konkurransedyktig på markedet.

Ja det er det for alle. Du må bruke teknologi for å komme deg fram, hvis ikke så henger du bakpå. (IT-sjef)

4.2 Kunnskap

Dette delkapitlet tar utgangspunkt i forskningsspørsmål nummer 2: Hvilken digitaliseringskunnskap er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og har ledere den kunnskapen som det er behov for? Både privat og offentlig sektor har i dag høye ambisjoner om å fornye, forbedre og forenkle produkter, tjenester og forretningsmodell, samtidig som næringsliv og innbyggere har forventninger om en enklere hverdag. Dette gjør at forventningene om å øke bevisstheten og kompetansen om digitalisering både på medarbeider- og ledernivå blir større.

For å besvare forskningsspørsmålet ble informantene stilt syv spørsmål (se vedlegg: intervjuguide, kunnskap). Informantene ble spurt om hvilken oppfattelse de hadde av begrepet digitalisering og deretter ble de spurt om hvilken nøkkelukunnskap ledelsen bør ha om digitalisering. Dette er et åpent spørsmål som ga flere ulike svar. Informantene mente at det var

viktig å ha kunnskap om *gjennomføringskompetanse, digitaliseringstrender, hvordan man tar i bruk kompetansen til eksperter på feltet, teknologi, og personene.*

Selv om informantene ga ulike forklaringer på nødvendig kunnskap om digitalisering, viser mangfoldet at det er viktig å sette personene i fokus. Dette gjelder både i form av at ledelsen vet hvem som sitter på hvilken kunnskap så vel som å inkludere dem ved å lytte til de som har relevant kompetanse innenfor feltet.

Ledelsen har kanskje for god tro på seg selv. De tar seg ikke tid til å spør internt om det er noen som har kunnskap om et nytt system som de ønsker å implementere. Resultatet blir ofte at kostnadene er høyere enn forventet. (IT-sjef)

Som vi ser ble det ikke vektlagt at lederne bør ha kunnskap om digitalisering ned på detaljnivå, men det ble i større grad fokusert på prosessen rundt det å drive digitale endringer. En informant begrunnet dette med at:

Ledere trenger ikke kunnskap om digitalisering og teknologi. De må vite hvilke mål de bør sette seg og så kan de som er eksperter på feltet forklare hvordan de skal nå målene. (Konsulent)

4.2.1 Anskaffelse av kunnskap

Videre ønsket vi å undersøke hvordan ledere opparbeidet seg nødvendig kunnskap om digitalisering. En vanlig del av arbeidsoppgavene til ledere er å delta på diverse kurs og konferanser i den hensikt å anskaffe seg ny kunnskap. Er dette nødvendig for ledere når de allerede har medarbeidere som sitter på kunnskap om digitalisering?

Jeg tror de fleste ledere er dårlige på å gjøre noe for å skaffe seg denne kunnskapen. Hvis vi ser på det fra den andre siden kan man si at i de organisasjonene som gjør det bra, er lederne flinke til å skaffe seg denne kunnskapen. Vi fokuserer heller på å leie inn kompetente konsulenter, ulempen med dette er at når de forsvinner så sitter vi igjen med samme utfordring. (Prosjektleder)

Sitatet belyser at ledelsen ikke gjør noe for å skaffe kunnskapen på egen hånd. De fleste informantene påpekte at de anskaffet seg den nødvendige kunnskapen ved å leie inn konsulenter. Noen av konsulentene som vi snakket med nevnte også at de ikke visste hvordan eller om ledelsen skaffet seg den nødvendige kunnskapen, og et fåtall sa at de deltok på trendkonferanser.

4.2.2 Muligheter

Kunnskap om digital endring krever at man er åpen for å se muligheter (Balci, S. 2018, s. 1). Ved å undersøke om informantene mente at ledelsen var gode til å se muligheter var meningene delte, flere mente at de var flinke til å se mulighetene, andre sa at selv om de er det så har de ikke gjennomføringsevne og påpekte at dette er noe de ikke er flinke til og at de burde bli flinkere til:

Ledelsen er åpen for mulighetene – men om de klarer å gjennomføre det er en annen ting. I eksempelets makt, når de prater høres det ut som at de forstår det, men når det gjennomføres så vises noe annet. De fleste famler i blinde, det er vanskelig og en viktig grunn til at 50 % av organisasjoner har gått dukken de siste årene og at organisasjoner blir spådd en kortere livstid. Dette er fordi organisasjoner er svært dynamiske i begynnelsen, men stivner til i prosessen. (Designer)

Her ser vi at ledelsen gjerne vil, men at de svikter når det står på gjennomføringsevnen og at dette kan få fatale konsekvenser for organisasjonen som helhet. Det informantene påpeker i dette utsagnet samstemmer med litteraturen knyttet til figur 3 (Jacobsen, 2018), hvor endringer forekommer som følger av intensjonelle valg. Figuren viser at organisasjoner endrer seg på en *forutbestemt* måte og følger et bestemt utviklingsmønster. På samme måte som informantene, sier litteraturen at alle organisasjoner har fra starten av en underliggende form, logikk, program eller kode som regulerer endringsprosessen og beveger enheten fra et utgangspunkt til en endelig form. Endringen skjer ved at organisasjonen går gjennom ulike faser i sin levetid og de er mer dynamiske i starten enn i slutten.

Når vi vurderer hva vi kan digitalisere så tror jeg det går mye igjen i de tjenestene vi jobber med å utvikle, og ikke «hva som finnes av muligheter». Det er mulig det er mer av dette på seksjonsledernivå, og jeg tror det er rom for mer, men at det ikke er en del av hverdagen. (Teamleder)

Denne informantene viser usikkerhet på i hvor stor grad lederne er flinke til å se muligheter på de ulike ledernivåene, men at fokuset rundt muligheten bør økes uansett ledernivå. Dette sitatet er hentet inn fra spørsmålet om hva ledere trenger mer kunnskap om. Videre vil neste emne ta for seg hva ledere trenger mer kunnskap om.

4.2.3 Ledere trenger mer kunnskap

I et samfunn preget av endring er det alltid behov for ny kunnskap. Dette angår også ledere. Informantene ble spurt om det er noe ledere burde få mer kunnskap om, og her var svarene

ulike. Vi har sett at ledere burde bli flinkere til å se mulighetene og ha bedre gjennomføringsevne til å realisere dem. Videre ble det også nevnt at:

Det som sjokkerte meg er hvor langt Kina har kommet på mye. Der er det for eksempel helt vanlig å betale med ansiktet. Det jeg prøver å si er at vi aldri kan få nok kunnskap, men jeg vet ikke hva jeg ikke vet. (Seksjonssjef)

Jeg tror selve begrepet digitalisering i seg selv er uklart. (Konsulent)

Sitatene viser at det er vanskelig å vite om det er noe vi behøver å ha mer kunnskap om, men at når Norge sammenlignes ligger de lengre fremme i digitaliseringsprosessen enn andre land. Det viser seg også at ledere burde starte med å få en bedre forståelse for hva digitalisering innebærer. Eksempelvis kan det være vanskelig å se etter muligheter ved digitalisering dersom en leder ikke vet at det kreves for å drive en digital endringsprosess.

4.2.4 Hvordan oppfatter dere begrepet digitalisering?

Jeg tenker at digitalisering er når vi tar en arbeidsoppgave og gir den til en robot eller en programvare av noe slag. Før i tiden hadde vi hauger av papir mens nå går alt digitalt og vi har digitalisert bort mye papir. Nå får vi nesten ingen post i papirform. (Seksjonssjef)

Flere av informantene hadde samme oppfattelse av begrepet digitalisering, hvor svarene illustrerer samme poeng. Det går igjen i intervjuet at begrepet ble brukt i en trend-sammenheng, for å effektivisere, samt redusere kostnader. En av informantene påpekte viktigheten av å kunne skille mellom to ulike definisjoner av digitalisering. Informanten forklarte at det er en mangel på kunnskap rundt emnet og at flere individ snakker om begge som én og samme ting, noe som ikke er riktig ettersom de krever ulik kompetanse.

Digitalisering er for meg et «moteord» på noe vi har holdt på med over lang tid. Bak digitalisering skjuler den gode gamle effektiviseringen seg og troen på kostnadsreduksjon. (Designer)

Vi har to måter å definere digitalisering på: effektivisere- og automatisere prosesser og det å se på forretningsmodellen i seg selv. Jeg tenker at begge deler er digitalisering, men mange har en tendens til å snakke om begge deler som én og samme ting. Det er viktig å skille disse, ettersom de krever vidt forskjellig kompetanse. (Prosjektleder)

Det kom tydelig frem at informantene som jobbet direkte opp mot IT og teknologi beskrev digitalisering mer detaljert enn informantene som har arbeidsoppgaver rettet mer mot ledelse.

4.2.5 Foran eller bak?

Da vi skulle undersøke om informantene mente at de lå foran eller bak andre i samme bransje på kunnskapsfronten så svarte de fleste informantene at de lå foran.

Jeg tror vi ligger foran, jeg tror i utgangspunktet at vi gjør det ganske bra på dette punktet. Jeg mener at vi er bedre enn veldig mange andre. (Prosjektleder)

Jeg tror organisasjonen selv tror vi er langt fremme, men jeg mistenker at vi er midt på treet. (Designer)

Sitatene viser at de er langt fremme i forhold til andre i bransjen. Det er nødvendig å påpeke at de fleste sier at de tror de er langt fremme, og ikke at de vet at de er det.

4.3 Risiko

Dette delkapitlet tar utgangspunkt i forskningsspørsmål nummer tre: Hva gjør disse lederne for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering? Digitalisering kan skape assosiasjoner til gull og grønne skoger dersom en virksomhet klarer å omstille seg til det digitale skiftet. Imidlertid ble det pratet lite om ulempene (Berntsen 2019). For å finne ut hva lederne gjør for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering tok vi for oss teknologisk risiko, sikkerhetsrisiko, kompetanserisiko og økonomisk. Mangfoldet mente at de for tiden hadde stort fokus på å legge data i skytjenester, og at de var redde for risikoen rundt det å bli hacket. En informant sa at:

Vi har stort fokus på hvem som eier data, mange her på huset tenker kanskje at det er lurt å legge filer i skyen fordi da ligger det trygt, men det er ikke tilfellet. Det er vårt ansvar som leder å passe på filene. Globalt så vil jeg si at vi er i begynnelsen av noe som kommer til å bli ganske stort. Nå blir vi utnyttet av hackere som vil innhente informasjon. Det er viktig å være obs på dette feltet og jeg tror det vil bli strengere med tiden. (IT-sjef)

IT-sjefen beskrev en teknologisk risiko fordi skyløsninger kan føre til tap av dokumenter. Samtidig beskrev informanten en sikkerhetsrisiko fordi de automatiserte forretningsprosesser. Dette er fordi det er en mulighet for å bli utnyttet av hackere. Det blir nok en gang nevnt av en annen informant at hacking er en stor risiko.

Skylagring er en risiko. Jeg kjenner til saker hvor personer kommer på jobb og alle systemene er låst og for at de skal låses opp igjen må de betale en viss sum. Dette er ikke så uvanlig som det høres ut. (Seksjonssjef)

Dette sitatet viser at hacking er vanlig, og at informantene likevel tar den risikoen ved å lagre dokumenter i skytjenester.

Jeg skal nå ansette noen som skal godkjenne reiser, men dette er en risiko fordi vi ønsker at roboten skal gjøre dette en dag og da vil vi ikke trenge så mange personer som gjør dette. Derfor er det viktig å ansette personer som kan gjøre mange andre ting dersom deres arbeidsoppgaver skulle en dag forsvinne. (Seksjonssjef)

Dette beskriver en kompetanserisiko, fordi usikkerheten på om du klarer å ansette personer med rett digital kompetanse skaper en risiko.

Vi underestimerer gang etter gang, det er litt sånn at lederen vil innføre dette, men så har vi gjerne for lite ressurser. Prosjektene blir som regel dyrere av denne grunn, fordi man trenger nye ressurser underveis. Det skjer ofte. Ledelsen har så lyst å få innført prosjektene, at de underestimerer dette. Men organisasjonen blir flinkere, vi gjør ikke like grove feil den dag i dag. (IT-sjef)

Dette viser at det er en økonomisk risiko hvor de får økte kostnader grunnet manglende kontroll med økonomiske faktorer ved digitalisering. I dette tilfellet var det feilprising av prosjektene.

4.4 Ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering

Alle informantene ble innledningsvis forklart at vi ønsker å bekrefte eller avkrefte påstanden om at ledelsen løper etter digitaliseringen. Avslutningsvis i intervjuet ble de også spurt hva de tenker om påstanden generelt i Norge. Flertallet var ganske bestemte på at ledelsen generelt i Norge løper etter digitaliseringen, og noen av dem var også like bestemte på at dette ikke var tilfellet for dem og i deres egen bedrift.

Jeg tror at påstanden stemmer. Jeg som jobber med dette hver dag henger også etter. Jeg tror ikke at jeg klarer å se langt nok frem til å klare og løse utfordringene, ettersom det er så mye nytt og usikkert. Samtidig opplever jeg også at stadig flere anerkjenner endring og jeg tror ikke det kommer til å stoppe, og jeg tror at det er en anerkjennelse fra mange at de prøver så godt de kan. (Designer)

Sitatet belyser at det er vanskelig å ikke henge etter digitaliseringen nettopp fordi den utvikles så fort. Vi forstår også sitatet som at man er langt på vei så lenge man anerkjenner at det er behov for endring og at man gjør så godt man kan for å henge med på utviklingen. Andre informanter mente også at “det er naturlig at ledelsen ikke er langt fremme” og at “vi er et land med mye penger og burde kanskje derfor gå frem som et godt eksempel, men det er ikke sikkert at det er best å være først ute”.

Med andre ord trenger det ikke nødvendigvis å være negativt at ledelsen løper etter digitaliseringen. To av informantene mente at ledelsen ikke løper etter digitalisering og hadde relativt like svar til hvorfor.

Jeg tror ikke lederne løper etter, for seks-syv år siden gjorde de kanskje det. I dag er det nesten for enkelt å få mobilisert penger til digitalisering i motsetning til tidligere. Det er fordi det er så nødvendig. (IT-sjef)

Sitatet forklarer at bevisstheten om hvorfor digitalisering er nødvendig gjør at det er enklere å starte digitaliseringsprosjekter. En annen informant mente at det var vanskelig å bekrefte eller avkrefte påstanden fordi det varierer i forhold til hvor i landet man befinner seg og hvem lederen er.

Vi har flere hundre kunder som vi leverer tjenester til, og det varierer enormt. Ledere må ta innover seg helheten, og innse at alt kan ikke endres på null tid, men jeg ser at noen ledere blir lei av å prøve. (Seksjonssjef)

Vi ser at det spriker stort i svarene på hvorvidt påstanden kan bekrefte eller avkrefte. Likevel mener flertallet at ledelsen i Norge løper etter digitaliseringen.

4.5 Åpent spørsmål

Vi stilte informantene noen spørsmål i forhold til hvordan de tror teknologien vil påvirke bransjene de neste fem årene, noe som ga oss noen interessante svar. Flere av informantene mente at det ville skje mye de neste fem årene og at det var en sannsynlighet for at flere arbeidsplasser blir erstattet med mer effektive system eller roboter. En av informantene la betydelig vekt på at kundene vil være den største årsaken til at det vil forekomme endringer i løpet av de neste fem årene, ettersom at vi håndplukker det beste av verktøy og tjenester, og forventer at dette skal leveres på markedet. Informanten fortalte også at til tross for at endringen skjer raskt, så er det likevel elementer i livene våre som fremdeles er stabile og at dette er ting som fortsatt vil fortsette å være stabilt i lang tid fremover.

Kravene er der. Utfordringen her er at kundene ser at alt beveger seg. Du har store selskap som bruker perverst mye penger på utvikling, for eksempel Google og Amazon. Vi ser og tror at alt endrer seg ekstremt raskt, noe som også media forteller oss. Vi tar til oss alle disse inntrykkene, men mye er fremdeles stabilt, som at vi spiser mat, drikker vann, men vi ser bort ifra dette. Vi tror det går raskere enn det gjør og derfor kommer det mange og nye krav fra kunder. Kundene «cherry picker», det vil si at de plukker fra alle mulige inntrykk og ser kun fordeler og ber oss levere alt det som fungerer. (Designer)

En av de andre informantene mente at endringen primært ville ligge i hvilken kompetanse man besitter og at gapet mellom den yngre og eldre generasjonen vil bli større.

Jeg tror i hovedsak at det vil utvikle seg et kompetansegap, ettersom teknologien utvikler seg raskere. Vi får inn generasjoner i arbeidslivet som har vokst opp med teknologi og de har helt andre forventninger til teknologien. (Konsulent)

Sitatet forklarer at den nye generasjonen som får teknologien “inn med morsmelken” vil komme inn i virksomheter med en helt annen holdning og nye forventninger til teknologien som allerede blir tatt i bruk. Informanten påpekte at dette ville medføre utfordringer for de resterende ansatte som ikke henger like mye med i utviklingen, som den nye generasjonen.

4.6 Hvor står vi?

I kapittelet ble funnene fra de ulike informantene presentert i lys av forskningsspørsmålene. Funnene ble strukturert og kategorisert etter forskningsspørsmål og spørsmålene i intervjuguiden. Vi har gjennom resultatkapittelet søkt å belyse ledelsesutfordringer ved digitalisering, kunnskap som er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og hva lederne gjør for å redusere digital risiko. Det ble presentere studiens empiriske funn, som knyttes opp mot relevant teori. Målet er å systematisere empiriske funn

Vi ser i resultatkapittelet at empirien som belyser de tre forskningsspørsmålene er fyldige nok. Det var vanskeligere enn først antatt å tilegne seg informasjon rundt strategi, kunnskap og risiko, men etter at vi justerte intervjuguiden og fokuserte mer på disse elementene under de siste intervjuene, mener vi at dette området også ble dekket. Vi kan ikke tvinge frem informasjon som ikke er der, noe vi også forstod etter hvert kan skyldes at flere av intervjuobjektene var innleide. Det at enkelte av informantene var innleide gjør at de ikke har all informasjon, men de var fremdeles gode på å gi oss utfyllende svar basert på tidligere erfaring. Vi fikk også tilleggsinformasjon som vil hjelpe å bekrefte eller avkrefte påstanden. Alt i alt er vi svært fornøyde med resultatet som er kommet frem av intervjuene.

5. Diskusjon

Gjennom funn og analyser har vi belyst hvordan ledelsesutfordringer, strategi, kunnskap og risiko er sentrale element i en digitaliseringsprosess. I det følgende kapittelet vil vi presentere de mest sentrale funnene våre og diskutere disse i lys av teorien, samt opp mot våre forskningsspørsmål og problemstilling.

Diskusjonen vil først ta for seg ledelsesutfordringene ved digitalisering, kunnskapsgrunnlaget som er viktig for å drive endring og hvilke typer risikoer som er knyttet opp mot digitalisering. Det vil også bli vurdert om det finnes interessante perspektiver som kan berike forskningsfeltet og brukes til videre forskning. Videre drøftes mulige feilkilder og hvilke utslag disse kan ha gitt. Avslutningsvis blir det presentert implikasjoner for å reflektere over resultatenes betydning for å belyse og forstå forskningsspørsmålene.

5.1 Hvilke utfordringer står ledelsen overfor ved digitalisering og hvilke strategier blir tatt i bruk for å eliminere utfordringene?

Som beskrevet i vår introduksjon, dreier digitalisering seg om å utnytte teknologien til å drive mest mulig effektivt, utnytte nye forretningsmuligheter og øke konkurransekraften. Digitalisering er dermed ikke ensbetydende med å ha mest mulig teknologi (Andersen & Sannes, 2016). De første hovedfunnene er ledelsesutfordringer ved digitalisering og disse er knyttet til motstand mot endring- og underkjennelse av mennesker, siloer- og hierarki og mangelen på strategi. Vi har identifisert tre hovedutfordringer som ledelsen står overfor ved digitalisering; i) Motstand mot endring- og underkjennelse av mennesker, ii) siloer- og hierarki og iii) mangel på strategi.

5.1.1 Motstand mot endring og underkjennelse av mennesker

En av ledelsesutfordringene ved digitalisering som belyses i intervjuene er motstanden mot endring. På den ene siden kan motstand oppstå på grunn av tvil på egne evner og på den andre siden kan motstand være et resultat av angst og redsel for å miste arbeidsplassen. Ifølge informantene opparbeider mennesker seg vaner og er mest komfortable med å drive med det de allerede er gode på. Endring kan føre til at medarbeiderne må gå ut av komfortsonen grunnet

nye rutiner, arbeidsoppgaver, systemer og tjenester, noe som kan forårsake motstand. Digitalisering innebærer også effektivisering og dette kan resultere i at arbeidsplasser og stillingstitler forsvinner eller erstattes. Ifølge den ene informant er redsel for å miste arbeidsplassen årsaken til at medarbeiderne er imot endring. Både en følelse av redsel og tvil på egne evner samsvarer med det Koren og Lindøe (2013) beskriver som årsaker for at medarbeidere kan havne i en motstandsfasen. Dette reiser spørsmålet om hva som forårsaker at medarbeiderne kjenner på disse følelsene som kan føre til motstand.

En annen lederutfordring som flertallet av informantene påpekte var underkjennelse av mennesker og at lederne ikke ser de ansatte i digitaliseringsprosessen. Vi har tidligere hevdet at digital sikkerhet er et ledelsesansvar, noe vi mener også angår menneskene som befinner seg i den digitale endringsprosessen. Ifølge informantene er det viktig at lederne vet hvordan de skal håndtere endring ved å redusere motstand. Dette samsvarer med det Folge og Stenberg (2017) uttrykker om at det å håndtere gjennomføring av endring på en riktig måte vil være en forutsetning for en suksessfull lederkarriere. Dette gjelder spesielt dersom man opplever en stadig raskere og økende endringstakt drevet av megatrender. I lys av litteraturen og våre funn mener vi at det er mulig for ledere å endre medarbeidernes holdninger, til tross for at dette er et krevende mål. Men hva ligger i utsagnet om at gjennomføringen av endring må bli håndtert på riktig måte?

En av informantene fortalte at det å drive med endring var som å drive politikk, hvor man hele tiden måtte snakke positivt om endringen og hvor bra sluttresultatet ville bli for virksomheten. På samme måte sammenligner en annen informant endringsledelse med det å være en predikant, hvor man må endre de ansattes "religion" for å få dem over på "riktig side". I motsetning til å snakke positivt om endringen meddelte informantene at det var tilfeller av "snakk i gangene", der ledelsen hadde formidlet negativ informasjon til andre ansatte om pågående prosjekter og endringer. I slike tilfeller er det forståelig at det oppstår motstand og utfordringer knyttet til endring. Det vil være vanskelig å motivere de ansatte dersom ledelsen selv ikke er motiverte. Sett i sammenheng med Langvatn (2017) sine meninger, kan det spekuleres i om ledere må se på endring som et forhold mellom teknologi, de som arbeider i virksomheten, oppgaver og struktur. I starten av en endringsprosess ser vi det derfor som nødvendig at ledere må reflektere over hva som trigger endring og hvordan endringen påvirker de fire elementene.

At motstand i denne studien blir betraktet som en lederutfordring ved digitalisering viser at det er utfordrende å endre de ansattes holdninger og tanker. Det er vanskelig å endre “religionen” eller å få nå noen til å bytte “politisk parti”. På en annen side viser dette at det er et behov for at ledere prioriterer det å være en “predikant” ved å snakke positivt om endringen for å få medarbeiderne til å forstå behovet for endringen. Vi påstår at hvorvidt ledere er flinke til å se de ansatte ved å informere og motivere, kan ha en sammenheng med følelsen av angst og tvil om egne evner. Dette betyr at ledere som ser de ansatte kan bidra til å øke deres følelse av trygghet, samt redusere følelsen av angst og tvil. Resultatet av dette vil videre kunne føre til redusert motstand.

5.1.2 Siloer og hierarki

Flere av informantene kunne fortelle om at de arbeider i virksomheter som er preget av hierarki og sterke siloer. Informantene poengterte at dette legger en begrensning på det å kunne drive endring og at jo sterkere disse siloene er, desto vanskeligere er det. Siloene skiller den øverste ledelsen fra resten av divisjonene i virksomheten. Det tolkes slik at siloene gjør det vanskelig for disse informantene og andre ansatte i virksomheten til å nå frem med informasjon og ønsker. Det er derfor synlig at hierarki og siloer skaper en splittelse mellom de ulike leddene i en organisasjon og at dette kan bidra til å gjøre det utfordrende å gjennomføre en endring.

Virksomhetene blir ifølge alle informantene med unntak av én fremstilt som endringsvillige og fleksible. Informanten som mente at virksomheten ikke var endringsvillig og fleksible heller til den oppfatning at det skyldes nettopp disse siloene. Andersen og Sannes (2016) forklarer at en av barrierene som vanligvis oppstår ved en digital transformasjon er mangel på støtte fra toppledelsen, inadekvat kompetanse og mangel på ressurser. Hvis man ser dette i sammenheng med utfordringene informantene opplever relatert til hierarki og siloer, peker samhandlingen i retning av mangelen på støtte fra toppledelsen.

Andre informanter, som i første omgang påpekte at virksomheten er endringsvillig og fleksibel, sier likevel at det er en utfordring at ledelsen opptrer med en forbausende positiv innstilling til endring, men at de sliter med gjennomføringsevnen. Informantene har vært gode til å reflektere rundt spørsmålene vi har stilt og fra de fleste får vi svar med samme mening. Dette reiser spørsmålet om hvorfor ledelsen fremstiller virksomhetene som endringsvillige og fleksible,

dersom de består av sterke siloer hvor det er vanskelig for både ansatte og ledelsen å nå gjennom?

Ledelse berører flere aspekter i livene våre og er sentrale bærebjelker i de aller fleste organisasjoner. Derfor vil det være sannsynlig å tro at man har en felles forståelse av hva ledelse er, spesielt når vi i det teoretiske rammeverket har belyst hvor store mengder arbeid det er lagt ned i forskningen av å forstå hva som er god ledelse. Til tross for dette sitter vi fortsatt igjen med noen spørsmål. Litteraturen viser alle aspekter ved hvordan man som leder skal kunne unngå utfordringer og fallgruve. Likevel hevder enkelte informanter at det er utfordrende å drive endring på grunn av siloene. Er det slik at disse sterke siloene kun eksisterer på grunn av sikkerhetsmessige- og organisatoriske årsaker eller kan det være at toppledelsen selv ønsker å ha disse for å kunne distansere seg fra resten av virksomheten og være i en særegen klasse for seg selv?

Det kommer tydelig frem i både litteraturen og i våre funn at det må være rom for både ledere og ansatte til å gjøre feil, stille spørsmål å be om råd. Det er et nødvendig element i en organisasjon at ansatte og ledere skal kunne si *“jeg tok feil”* eller *“dette kan jeg ikke”*. Dersom siloer og hierarki er en faktor som er med på å underbygge en slags stigmatisering for dette, ser vi det som sannsynlig at konsekvensene av dette vil være misnøye, motstand og nye risikoer knyttet til digitale endringsprosesser, noe som igjen er med på å skape sterkere siloer. Ledere er avhengige av de beste løsningene uavhengig hvor de kommer fra. Dette forutsetter at man som leder må omgås mennesker som tør å være kritiske. Et fokus på de nevnte elementene vil dempe de sterke siloveggene mellom de ulike divisjonene å gi mer rom for endring.

5.1.3 Manglende strategier og endringsledelse

Jacobsen (2018) nevner at det vil være naturlig at endringsprosesser er ulike og at det ofte kan være vanskelig å se fellestrekk mellom disse. Dette skyldes dels at det er benyttet ulike strategier for gjennomføringen. Det var derfor svært interessant å høre fra informantene om hvordan strategier ble tatt i bruk for å eliminere utfordringene en kan møte ved digitalisering.

I materialet vårt kom det tydelig frem at dette var et usikkerhetsmoment hos de fleste av informantene. Informantene som var usikre på strategien og visste i noen tilfeller ikke om noen strategier, men hevdet at dette var noe som burde bli tatt i bruk. Mindretallet av informantene

kunne fortelle at de tok i bruk strategier hvor alle elementer ble testet grundig før det ble satt i gang en digitaliseringsprosess. Her ble det også påpekt viktigheten av å kunne reversere endringene dersom det skulle vise seg at tjenestene eller systemene ikke fungerte som først antatt.

I noen tilfeller når man snakker om endring rettes fokuset mot utvikling, noe som vil si at endringen ikke betraktes som en engangshendelse, men som en interaktiv og kontinuerlig prosess. Det vil si at en endring stadig fører til nye endringer (Jacobsen, 2018, s. 160). Flertallet av informantene påpekte at det er viktig å se på endring som noe kontinuerlig, noe som stadig videreutvikles og som ikke stopper opp selv om prosjektet er ferdigstilt. Når et endringsprosjekt er ferdigstilt er det nødvendig med oppfølging og det er der endringsledelse kommer inn. Dette samsvarer med forskningen til Folge og Stenberg (2017) hvor en ledelsesutfordring er knyttet til gjennomføringen av endring. Dette er en utfordring som både er aktuell i dag og som muligens vil bli enda mer aktuell de kommende årene. Det å kunne håndtere gjennomføringen av en endring vil være en forutsetning for en suksessfull lederkarriere, spesielt i en tid der vi opplever en stadig raskere og økende endringstakt drevet av megatrender som urbanisering, globalisering, økende levealder og teknologi (Folge & Stenberg, 2017). På bakgrunn av krav fra kunder og interessenter om at man stadig må utvikle nye produkter og tjenester, vil det alltid dukke opp noe nytt man kan forbedre og det vil derfor være en forutsetning å kunne benytte strategier som en del av disse endringsprosessene, samtidig som man har tydelige endringsledere som følger opp.

Det at flertallet av informantene ikke kunne identifisere strategier for å eliminere eventuelle utfordringer, samsvarer med hva strategiekspert Jørgen Lægaard (2017) hevder. I hans studie var det kun én av tre virksomheter som lyktes med implementeringen av en ny forretningsstrategi nettopp fordi strategien for ofte ender opp som et usett og godt gjemt dokument. Lægaard (2017) påpeker også at strategier kan bli sett på som en dekorasjon uten essens, hvor den primært blir utarbeidet for ledelsens øyne. Uansett om det ikke finnes en strategi eller om den ikke er synlig for de ansatte i bedriften, viser dette at det er et behov for å synliggjøre disse. Kanskje det til og med er et behov for at ledelsen tilegner seg mer kunnskap om fordelene strategier medbringer.

Det finnes også en annen fallgrube ved strategier. Denne dreier ifølge Lægaard (2017) seg om at daglige oppgaver overskygger strategien. Som tidligere nevnt fortalte informantene at de

ansatte og ledelsen separeres på arbeidsplassen og skilles av siloer. Denne fallgruven medfører at de ansatte ofte ikke blir inkludert i strategiprosessen, noe som kan føre til at de anser strategiene å være et påtvunget problem, noe som igjen kan resultere i motstand. Lægaard (2017) understreker at implementeringen av nye strategier i de fleste tilfeller resulterer i en rekke ekstraoppgaver og at dersom ledelsen ikke viser forståelse for de nye utfordringene de ansatte står overfor vil dette bli et problem. Når man arbeider med prosjekter er man avhengig av å ferdigstille prosjektene innenfor en gitt tidsramme, noe som skaper tidspress hos de ansatte. Denne fallgruven støtter også påstanden til informantene hvor strategien gjerne ikke er viktig nok til å synliggjøres, ettersom arbeidsoppgavene må løses raskest mulig.

For alt vi vet skyldes de usynlige strategiene at toppledelsen legger disse i kontorskuffen. Årsaken er ifølge Lægaard (2017) at ledelsen selv ikke har nok tro på egen strategi, eller at det oppstår utfordringer knyttet til implementeringen. Ledelsen har mange oppgaver som skal løses, noe som kan ligge bak årsaken til at disse elementene eventuelt blir nedprioritert. Virksomheter som primært driver med utvikling og digitalisering leier ofte inn konsulenter over en periode. Konsulentene er ofte eksperter innenfor et gitt felt og hjelper virksomheten med å starte, gjennomføre og fullføre prosesser. Ifølge Lægaard (2017) er dette en fallgrube og dreier seg om selskapers tendens til å ansette et flertall av konsulenter som utarbeider et strategiprogram. Ingen av informantene vi intervjuet var ansatt for å utarbeide strategier, men en av informantene hadde tidligere vært innleid i virksomheter som ikke visste forskjellene mellom strategi og mål, hvor informanten selv måtte tre inn for å utarbeide en strategi. Dette utsagnet bekreftes i litteraturen til Lægaard (2017). Det er også med på å bekrefte at det er for lav kunnskap rundt strategier og at dette er et element som ofte blir nedprioritert.

5.2 Hvilken digitaliseringskunnskap er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og har ledere den kunnskapen det er behov for?

Diskusjonen rundt forskningsspørsmålet er delt inn slik at det først blir presentert hvilken digitaliseringskunnskap som er nødvendig, deretter diskuteres det om lederne har denne kunnskapen. Den nødvendige kunnskapen om digitalisering som drøftes er hvorvidt ledere har kunnskap til å se hvilken kompetanse personalet sitter på. Deretter vil det bli diskutert om lederne har kunnskapen til å se mulighetene med digitalisering og om de har gjennomføringsevne.

5.2.1 De ansattes kompetanse

Kunnskap blant ledere er et viktig element for å forstå hvorvidt ledelsen løper etter digitaliseringen eller om de er i front. Det kommer tydelig frem blant informantene at ledelsen ikke nødvendigvis behøver kunnskap om digitalisering ned på detaljnivå. I motsetning til dette sa flere informanter at den viktigste kunnskapen ledere trenger i en digitaliseringsprosess er hvordan de skal håndtere personene som er involvert i den.

Vi har tidligere sett at motstand til digitalisering er en av de største lederutfordringene, og nok en gang viser det seg at det er menneskene som er i fokus når det kommer til kunnskap. På den ene side kommer det tydelig frem blant informantene at det er nødvendig at ledere har kunnskap om hvem som sitter på relevant kompetanse, samt at disse personene får ta del i den digitale endringsprosessen. Dette kan samsvare med hva som ble presentert i Global Digital Transformation Survey Report (2017), hvor de mener at lederne har større sjanse for å lykkes med et digitaliseringsprosjekt dersom de har ansatte med rett kompetanse. På en annen side meddeler informantene at ledelsen i enkelte tilfeller har for god tro på seg selv og at de ikke tar seg tid til å spørre internt om hvem som sitter på kunnskap om det som skal bli implementert. Dette kan samsvare med Folge og Stenberg (2017) sin uttalelse, hvor de understreker at tradisjonell ledelse blir utfordret. Tidligere var det som regel ledelsen som satt på mest kompetanse og kunnskap, men en ser nå stadig oftere at nyansatte har høy utdannelse og en kunnskap rundt digitalisering som overgår ledelsens kunnskap på enkelte områder.

På bakgrunn av dette kan det tyde på at lederne ikke nødvendigvis må ha kunnskap helt ned på detaljnivå, men de må vite hvem som har den rette kompetansen og de må både lytte til dem og gi disse personene et større ansvarsområde. Fra denne diskusjonen kan det tyde på at lederne ikke har tilstrekkelig kunnskap om hvem som sitter på hvilken kompetanse i organisasjonen og at dette er noe de burde bli langt bedre på ettersom det kan bidra til å sikre økt verdiskaping.

5.2.2 Ser lederne mulighetene og har de gjennomføringsevne?

Ifølge Andersen og Sannes (2016), samt Skjølsvik (2018) er evnen til å se muligheter en av de viktigere kunnskaper en leder kan ha for å lykkes med digitaliseringen. De mener at ledere må klare å se hvilke muligheter teknologien kan by på og hvordan den kan bidra til økt verdiskaping

i virksomheten. Her var det derfor interessant å se meningene til informantene om eventuelle muligheter.

Materialet vårt viste et interessant funn hvor flere av informantene mente at ledelsen var flinke til å se mulighetene med digitalisering. Det var derimot ingen informanter som nevnte at det å se muligheter var viktig i forbindelse med spørsmålet om hvilken kunnskap ledere trenger ved digitalisering. Dette trenger ikke å bety at informantene ikke mener det er viktig at ledere har kunnskap om digitalisering, men det viser at det ikke blir prioritert i like høy grad som det Skjølsvik (2018) hevder at det er behov for. Vi ser at dette samsvarer med hva den enkelte informanten uttalte i intervjuet når vedkommende ble spurt om det var noe ledere burde ha mer kunnskap om. Informanten hevdet da at ledere bør fokusere mer på hva som finnes av muligheter fremfor å rette fokuset mot utvikling av de tjenestene de allerede har.

Dette kan også forklares fra en annen synsvinkel, hvor en annen informant mente at lederne var flinke til å se hvilke muligheter som er til stede, men at de ikke har gjennomføringsevnen til å ta utnytte av mulighetene. Hva kan være årsaken til dette?

Informanten hevdet at dette kunne skyldes at organisasjoner er svært dynamiske i begynnelsen, men stivner til i prosessen. Et annet relevant argument er at lederne ikke tar seg nok tid til spørsmål knyttet mot digitalisering. En annen informant slo fast at han var overrasket over hvor langt Kina var kommet i den digitale utviklingen, noe som trolig kan ha en sammenheng med undersøkelsen Digital Index hvor Falck-Ytter (2018) fremla og som viste at norske ledere kun bruker 15 prosent av sin totale arbeidstid på spørsmål knyttet til digitalisering i motsetning til ledere i Asia som bruker 36 prosent. Den totale arbeidstiden knyttet til digitalisering vil antakelig være en årsak til at norske ledere ikke ser eller tar i bruk mulighetene ved digitalisering for å maksimere potensialet for verdiskaping.

Det ble nevnt i ett av intervjuene at selve begrepet digitalisering er noe som ledere trenger mer kunnskap om. Informantens svar ble ikke begrunnet, men vi så og tolket svarene i løpet av intervjuene på den måten at alle hadde noenlunde samme oppfatning av hva digitalisering innebærer. Oppfatningen av digitalisering belyste effektivisering og automatisering. Noe vi fant interessant var at informantenes begrepsavklaring ikke vektla mulighetene angående hva teknologi kan brukes til og hvordan dette kan føre til verdiskaping. Det betyr ikke nødvendigvis at ledere ikke klarer å se digitaliseringens muligheter, men likevel kan det tenkes at ledere,

basert på informasjonen fra informantene sammenlignet med litteraturen om kunnskap, burde øke den totale arbeidstiden slik at de har bedre tid til spørsmål som omhandler digitalisering. På denne måten vil de få mer tid til å ta utbytte av mulighetene.

Til nå har vi sett at digitaliseringskunnskapen som er nødvendig blant ledere er å vite hvordan de skal inkludere de ansatte. Det er også nødvendig at de har en oversikt over hvem som sitter på hvilken kunnskap, slik at de kompetente medarbeidere kan komme med innspill til endringsprosessen samt få en mer sentral rolle i gjennomføringen. Det er også viktig at ledere klarer å se mulighetene som teknologien kan brukes til og at de har gjennomføringsevne til å utnytte dem. Dette kan samsvare med figur 11. Den viser hvordan ledelsens kunnskap om digital teknologi, forretningsbetingelser og strategi påvirker implementeringsprosessen av blant annet muligheter. Figuren er ikke testet og krever videre forskning, men vi ønsker fremdeles å belyse at elementene i modellen kan bidra til å skape flere muligheter dersom kunnskapsdimensjonen er inkludert.

På bakgrunn av at informantene mente at det er behov for forbedring på alle områdene kan det tyde på at lederne ikke sitter på nok kunnskap rundt digitalisering.

5.3 Hva gjør disse lederne for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering?

Kaplan (2012) skiller mellom tre typer digital risiko: unngåelig-, strategisk- og ekstern digital risiko. Dette er fordi disse gjør det mulig for ledere å forstå hvilke risikoer som kan styres gjennom en regelbasert modell og hvilke risikoer som krever alternative tilnærminger. Her vil de resterende hovedfunnene bli diskutert.

I utgangspunktet var planen å skille mellom de ulike risikoene, samt undersøke i hvor stor grad ledelsen fokuserte på de forskjellige risikotypene. Det viste seg underveis at dette var for bredt og ville ta en svært stor del av studien. I tillegg stilte noen av informantene seg undrende til strategisk og ekstern digital risiko, noe som sannsynligvis skyldes at de ikke var risikoanalytikere. Alle informantene fokuserte i størst grad på unngåelig risiko ettersom det er den typen risiko som er kontrollerbar for ledelsen og i tillegg til at den er innenfor informantenes fagfelt. Sett i sammenheng med dette, vurderte vi om det var nødvendig for

studien å forholde seg til alle de tre risikotypene. Vi endte til slutt opp med beslutningen om å kutte strategisk og ekstern digital risiko, spisse forskningsspørsmålet og endre på intervjuguiden. Ved å kun fokusere på unngåelig risiko fikk vi en større mulighet til å knytte denne opp mot relevant teori og funn om både kunnskap og ledelsesutfordringer.

5.3.1 Sikkerhetsrisiko

Det var tydelig at alle informantene var kjent med unngåelig risiko og at de kontinuerlig arbeidet for å redusere denne. I henhold til Karlsen (2010) er dette er fordelaktig. Han påpeker at ledere må være bevisste på hvilke faktorer som påvirker sårbarheten, slik at ledere kan komme frem til ulike tiltak for å gjøre virksomheten mer robust. Dette kan utdypes videre gjennom de ulike eksemplene på unngåelig risiko, hvor fokuset varierte fra informantenes side. Berntsen (2019) skilte mellom teknologisk risiko, sikkerhetsrisiko, kompetanserisiko og økonomisk risiko. Informantene nevnte flere eksempler knyttet til sikkerhetsrisiko, hvor hacking og personvern var i fokus. En informant utdypet faktum om at skylagring var risikabelt på grunn av eventuelle dataangrep, noe som var deres ansvar å kontrollere. Av den grunn var det nødvendig å overvåke hvordan de ansatte oppbevarer data med sensitiv informasjon. Informanten nevnte videre at dette var noe som sannsynligvis ville bli strengere med tiden. En annen informant forklarte at dataangrep er noe som forekommer oftere enn hva et alminnelig menneske skulle kunne forutse. Karlsen (2010) nevner at negative avvik fra normalfunksjonen for et system avgjør sårbarheten. Sett i sammenheng med informasjonen vi har fått fra informantene vil det være hensiktsmessig å kontinuerlig kontrollere bruken og sikkerheten rundt for eksempel skytjenester. Denne bemerkningen er med på å fremheve undertittelen til oppgaven om at digital sikkerhet er et ledelsesansvar.

5.3.2 Kompetanserisiko

Informantene forklarte videre at det ble fokusert på kompetanserisiko. Vi ble fortalt av en av informantene at det var av stor betydning å rekruttere personer med bred kompetanse, ettersom man ikke vet om dagens arbeidsoppgaver med fremtiden vil bli robotisert. På denne måten reduseres risikoen for å ende opp med inkompetente ansatte. Det viste seg at informanten hadde et langsiktig perspektiv på hva som kan bli konsekvensene av digitalisering og effektivisering. Her ser vi også likhetstrekk med Fujitsu (2017) sin rapport om «global digital transformasjon», hvor den viktigste faktoren for å lykkes med en digital utvikling er et personal med riktig kompetanse, samtidig som mangel på riktig kompetanse er det største hinderet for fremdriften

av en digitaliseringsprosess (Global Digital Transformation Survey Report, 2017, s. 9). Dette er noe som antyder at ledere som klarer å rekruttere ansatte med riktig kompetanse er med på å redusere både risikoen og sårbarheten i virksomheten. Ifølge Berntsen (2019) kan kompetanserisiko også forekomme dersom ledelsen ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utnytte de digitale mulighetene, noe vi har påpekt tidligere i diskusjonen. Dette samsvarer med hva Skjølvsvik (2018) mener er årsaken til at ledere løper etter digitaliseringen.

5.3.3 Økonomisk risiko

Unngåelig risiko omhandler også økonomisk risiko. En av informantene forklarte at denne type risiko oppstår som en konsekvens av underestimerte priser knyttet til endringsprosjekter. Dette samsvarer med Berntsen (2019) sitt eksempel hvor han hevder at det kan oppstå økonomisk risiko når kostnader øker, som et resultat av manglende kontroll over de økonomiske faktorene ved digitalisering. Ifølge informanten ønsket de å redusere unødvendige kostnader, noe de har større fokus på i dag og som de også har blitt bedre på. Feil som eventuelt gjøres er ikke like grove som de var tidligere og de fokuserer på kontinuerlig læring. Dette viser at ledere er bevisst på hvilke faktorer som gjør dem sårbare og at de har et fokus på å eliminere risikoen. Likevel eksisterer den, noe som tyder på at det fremdeles er et forbedringspotensial.

5.4 Er det virkelig slik at ledelsen i norske virksomheter løper etter digitaliseringen?

Frem til nå har vi sett at ledelsen står overfor krevende utfordringer ved digitalisering. Noen møter motstand blant medarbeidere og det forekommer preg av underkjennelse av mennesker. Andre opplever at organisasjonen adskilles av sterke siloer og hierarki, og flere informanter har ikke strategier for utfordringer ved digitalisering. Videre har vi sett at ledere trenger kunnskap om hvor de skal plassere kompetansen til medarbeiderne, de må se mulighetene som digitalisering bringer og ha gjennomføringsevne til å ta nytte av mulighetene. Dersom man ser på det helhetlige bilde ser man at flere av lederne i de ulike virksomhetene har et behov for å videreutvikle kunnskapsaspektet ved digitalisering. Forsknings spørsmålet som tar for seg hvordan ledere reduserer unngåelig risiko, viser i funnene at lederne er klar over hvilken type risiko digitalisering fører til og at de kontinuerlig retter tiltak mot å eliminere denne. Flere av informantene påpekte den positive utviklingen ved reduisering av risiko. Dette kommer av læring og erfaring, selv om det fremdeles er et godt stykke igjen for å kunne eliminere den helt.

Et annet interessant funn var at ikke alle lederne møter de samme utfordringene og risikoene, noe som gjør at de bør øke kunnskapen rundt elementene som er nevnt tidligere. Vi har også knyttet dette forskningsspørsmålet opp mot teori hvor det er tydelig at flere av utfordringene og elementene som ledere burde hatt mer kunnskap om samsvarer med hva den etablerte litteraturen sier er årsaken til at ledere løper etter digitalisering.

I metodekapittelet ble det poengtert at vi som forskere gjennom studien forsøkte å la forståelsen og vinklingen av avhandlingen være så nøytral som mulig, slik at forskningen ikke skulle farges av våre meninger. Sett i sammenheng med svarene vi fikk fra informantene som var knyttet direkte til forskningsspørsmålene gjorde det utfordrende for oss å ikke starte en tolkningsprosess, noe som tydeliggjør at svarene på forskningsspørsmålene veier i retningen at ledelsen løper etter digitalisering. Dette er noe vi anser som nødvendig å vurdere ut ifra flere synspunkter. Avslutningsvis i intervjuene ble informantene spurt om hva de selv tenkte om påstanden, der enkelte mente at påstanden stemmer og hvor én hevdet at dette var tilfellet før men ikke i dag. Flertallet av informantene fra ledelsen mente at dette stemte i flere virksomheter generelt i Norge, men ikke i deres egen. Dette reiser spørsmålet: hva har dette å si for denne studien? Informantenes meninger om påstanden og svarene vi har fått på spørsmålene knyttet til både forskningsspørsmål og intervjuguide, viser at svaret ikke er entydig, noe som også gjelder denne studien. Det er tydelig og synlig at lederne knyttet til denne studien har utfordringer og at det eksisterer områder for forbedring i lys av kunnskap. Den unngåelige risikoen blir i dag ikke helt eliminert, men det er et element som det kontinuerlig jobbes med å forbedre.

Etter at vi nå har drøftet og sett alt i sammenheng hvor vi tar hensyn til studiens begrensede utvalg, kan vi påstå å si at påstanden i hovedsak stemmer og at ledelsen løper etter digitalisering. Det vil alltid foreligge unntak og vi ekskluderer ikke unntakene i denne studien.

5.5 Hovedutfordringer

I dette delkapittelet ønsker vi å drøfte utfordringer ved å løfte frem prinsipper og sammenhenger som dataen peker på. Gjennom drøftingen vil vi se nærmere på vesentlige resultater og funn vi forventet og ikke forventet. Målet er å vise hvordan resultatene stemmer eller ikke stemmer overens med tidligere publisert litteratur.

5.5.1 Digitalisering

I oppstartsfasen var vi klar over at digitalisering var et ungt forskningsfelt og at det kunne dukke opp utfordringer ved innhenting av relevant litteratur. Det viste seg at det var mer utfordrende å finne litteratur relatert til utfordringene ved digitalisering fremfor suksesskriteriene. På bakgrunn av dette ble det å utfordre eksisterende teori en sentral del av oppgaven. Ønsket ble etter hvert å vise at det foreligger behov for videre forskning. Eksempler på dette er endringens drivkrefter av Jacobsen (2018) og digitalisering som organisasjonsutfordring av Andersen og Sannes (2016). Vi ønsket å sette fingeren på at endringens drivkrefter ikke var tilstrekkelig i forhold til hvordan endring drives frem av digitalisering, samtidig som modellen av digitalisering som organisasjonsutfordring ikke var tilstrekkelig ettersom den ikke inkluderte ledelsens sikkerhetsansvar.

5.5.2 Strategi

Videre var det forventet at tidligere publisert arbeid kunne brukes til å knyttes opp mot våre data. De største utfordringene kom frem under intervjuene, da det viste seg at enkelte av teoriene ikke matchet innsamlet data. Et eksempel på dette var strategier hvor vi i utgangspunktet forventet at informantene ville gi oss tilstrekkelig med informasjon om hvilke strategier som ble tatt i bruk ved digitalisering, slik at vi kunne sammenligne disse strategiene med strategi O og E som er nevnt i kapittel 2.1.7. Faktum var at de fleste informantene enten ikke tok i bruk strategier for digitalisering, eller var usikker på om de tok i bruk strategier for digitalisering. Derfor tok vi beslutningen om at deler av teorien som omhandlet strategier måtte omstruktureres underveis. Vi endret fokuset fra å skille mellom ulike strategier til å heller rette fokus mot fallgruver og suksess. Dette valget ble tatt for å kunne anvende den innsamlede dataen om strategi. Det ble gjort en avveining om hvorvidt teorien og forskningsspørsmålet som omhandlet strategi skulle beholdes eller forkastes. Fordelen med å forkaste disse elementene var at det ville gitt mer rom for de resterende forskningsspørsmålene og eventuelt blitt etablert et nytt forskningsspørsmål. Fordelen med å beholde teori og forskningsspørsmålet var at vi kunne vise i studien og funn at det ikke ble tatt i bruk strategier. Vi valgte derfor å beholde deler av teorien og vinkle forskningsspørsmålet i en annen retning, med det formål å vise at dette er en vesentlig mangel i digitaliseringsprosesser og i organisasjoner. Ved å ta denne avgjørelsen kunne mangelen på strategier i tillegg være med på å bekrefte påstanden. Et slikt funn var rett og slett for verdifullt til å forkaste. Ettersom det var en mangel på bruk strategi ved digitalisering ble det i tillegg utfordrende å knytte den utvidede modellen til Andresen og

Sannes (2016) opp mot våre data. Dette var på grunn av at en sentral del av modellen omhandler bruken av strategier.

5.5.3 Risiko

Det viste seg at teorien om strategi ikke var den eneste som var utfordrende å knytte opp mot innsamlet data. Som vi tidligere har påpekt i den siste delen av diskusjonen ble det en utfordring å diskutere funnene om strategisk risiko og ekstern digital risiko. Informantene kunne bekrefte at ledelsen i stor grad var klar over risikoene, men at de ikke hadde tilstrekkelig med informasjon om hvordan disse ble håndtert og redusert, noe som vi ikke anså å være rart ettersom de ikke var risikoanalytikere. Dette var en faktor vi i utgangspunktet ikke tok høyde for og det var derfor ikke forventet at resultatene ikke samstemte med tidligere publisert litteratur. På grunn av at vi i de første intervjuene ikke fikk tilstrekkelig med data var det hensiktsmessig å kun fokusere på unngåelig risiko, samtidig som det var denne typen risiko intervjuobjektene i størst grad forholdt seg til. Resultatet ble derfor at forskningsspørsmålet om risiko måtte justeres og at teorien om risiko måtte endres.

5.6 Implikasjoner

I dette kapittelet er hovedfunnene diskutert og hovedutfordringene presentert. Vi har forsøkt å løfte frem prinsipper og sammenhenger som dataene peker på, og analysert vesentlige og interessante resultater. Dermed har vi ikke løst alle detaljer. Snarere har vi pekt på funnene som var forventet og ikke forventet. Feiltakelser ble også nevnt, men alle valg ble begrunnet og kommentert. Med dette følger også at vi må ta opp de viktigste praktiske og teoretiske implikasjonene av våre funn og analyser. Her skal vi gjøre det ved en kort refleksjon over resultatenes betydning for å forstå ledere sin plassering i digitale endringsprosesser.

5.6.1 Praktiske implikasjoner

De praktiske implikasjonene som funnene peker mot er i større grad fokusert på strategier ved digitalisering, utfordringer knyttet til siloer, egne stillinger for endringsledelse, bredere kunnskap for ledelsen og reduksjon av den unngåelige risikoen. Ved å iverksette tiltak knyttet til disse elementene vil det sannsynligvis gi et større konkurransefortrinn i markedet, rettet mot det å håndtere digitale endringsprosesser. Det er nødvendig at ledelsen håndterer dette riktig og de er observante for at det vil kunne oppstå gap underveis. Har organisasjonene kapasitet til å

håndtere endring? Bevisstgjøring rundt opplæring, øvelser, spredning av kunnskap og trening er faktorer som vil være med på å belyse disse elementene.

5.6.2 Teoretiske implikasjoner

Vårt materiale gir ikke svar på sammenhengen mellom de tre ulike risikotypene (unngåelig, strategisk og ekstern), og hvorvidt disse forsterker eller svekker hverandre, eller om det er slik at oppmerksomheten rundt disse er ulikt fordelt i en virksomhets statushierarki. Til det er det behov for ytterligere forskning, noe vi omtaler i siste kapittel.

De teoretiske implikasjonene peker dessuten mot at modellen som ble presentert i kapittel 2.4 trenger en forskningsmessig utdypning ettersom dimensjonene av digital teknologi, forretningsbetingelser, strategi og ledelsens kunnskap er understudert. Disse elementene påvirker hverandre og endring er læring. Her er det er noen teoretiske implikasjoner for endringsledelse, ettersom at hvordan disse dimensjonene påvirker hverandre ikke er avklart. Derfor er det heller ikke klart hvilke implikasjoner dimensjonene har for endringsledelse.

6. Konklusjon

Denne studiens har vært å bekrefte eller avkrefte følgende påstand: *Ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering*. For å kunne besvare påstanden utarbeidet vi tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke utfordringer står ledelsen overfor ved digitalisering og blir det tatt i bruk strategier for å eliminere utfordringene?*
2. *Hvilken digitaliseringskunnskap er nødvendig blant ledere for å sikre verdiskaping og har ledere den kunnskapen som det er behov for?*
3. *Hva gjør disse lederne for å eliminere unngåelig risiko ved digitalisering?*

Studiens fokus har vært rettet mot å avdekke sentrale faktorer ved digitalisering som ledelsesutfordring, strategi, kunnskap og risiko. Funnene fra intervjuene har blitt diskutert i lys av tidligere forskning og litteratur, hvor det åpenbart ligger utfordringer knyttet opp mot disse elementene.

I ulike kontekster blir digitalisering ofte sett på noe man må gjøre for å stille sterkt mot konkurrentene. Det å starte et digitalt endringsprosjekt fordi andre organisasjoner gjør det, kan medføre en forhastet beslutningstaking og i verste fall resulterer i en inadekvat prosess. Inntrykket vi har fått gjennom funn og litteratur er at det bør foreligge et ønske om å oppnå noe før man starter å digitalisere. Spørsmål som “hva ønsker vi å bli bedre på?” eller “hvordan kan digitalisering hjelpe oss å nå dette målet?” inneholder nødvendige element for å få frem essensen i hva man ønsker å oppnå med en digitaliseringsprosess. Årsak uten mening og avgjørelser basert på hva andre virksomheter velger å gjøre, kan være en av flere årsaker til at ledelsen ikke klarer å ta eierskap til endringsprosesser.

Det teoretiske grunnlaget påpeker viktigheten av å ta i bruk strategier ved endring. I intervjuene fikk vi informasjon om at flertallet av informanter ikke hadde kjennskap til strategier eller om disse i det hele tatt var eksisterte. Dette kan belyses gjennom det Lægaard (2017) påpeker hvor flere organisasjoner har strategier, men at de ender opp som et dokument ingen ser. Dersom det

hadde blitt tatt i bruk strategier i virksomhetene, ville mest sannsynlig de som sitter på endringsprosjektene visst om dem.

Gjennom avhandlingen ble også to av risikotypene fjernet av den grunn at informantene ikke hadde nok kunnskap om disse. Fokuset ble i stedet rettet mot unngåelig risiko, en type risiko som er mulig for ledelsen å eliminere og en risiko informantene kjente til. Det ble identifisert i funnene at skylagring var risikabelt på grunn av eventuelle dataangrep, noe de fokuserte på å eliminere. Retningslinjene for oppbevaring av informasjon i sky var noe informanten mente ville bli strengere med tiden.

Flere sentrale utfordringer ble identifisert rundt ledelse, kunnskap, risiko og digitalisering, hvor den største utfordringen anses å være at de ikke tar i bruk kompetansen i organisasjonen på en best mulig måte. Underkjennelse av mennesker, misnøye, motstand, redsel og negativitet knyttet til endringer skaper en ukultur rundt det å fornye systemer, produkter og tjenester. Dette blir med andre ord ekstra vanskelig når digitalisering og teknologi i hovedsak dreier seg om omfattende prosesser og kontinuerlig endring.

Til tross for at man kjenner på ambisjoner og konkurranseinstinkt rundt endring, er det ikke alltid like enkelt å anvende i praksis. Virksomhetene opplever motstand fra både ansatte og ledelse, noe som kan være et resultat av frykten for å effektivisere bort arbeidsplasser og stillingstitler, bryte opp vaner og dårlig kommunikasjon. Det er på den ene siden ikke vanlig for ledelsen å bli fortalt hvordan man skal løse oppgaver, mens på den annen siden ansettes flere nyutdannede med høyere utdanning, som er eksperter innenfor sitt felt. Av den grunn oppstår det et gap mellom ledelse og ansatte, og det blir desto viktigere for ledelsen å holde seg oppdatert på nye trender og nye måter å lede på. Dette stemte i forhold til teorien, hvor Folge og Stenberg (2017) påpekte at man i dag tar høyere utdanning, noe som utfordrer kunnskapsnivået til ledelsen og gjør at ledelsen må lære å tenke nytt.

Kunnskap har også vært et gjennomgående tema i studien, et element som er med på å bekrefte eller avkrefte påstanden. Det ble nevnt i diskusjonen at ledelsen ikke trenger kunnskap om teknologi på detaljnivå, men at det fremdeles bør stilles krav til å ha kunnskap rundt viktigheten og omfanget av de digitale prosessene. På den måten vil gjennomføringsevnen øke og ledelsen vil kunne se hvor kunnskapen bør plasseres i organisasjonen.

Før vi bekreftet eller avkrefter påstanden ønsker vi å påpeke at denne studien ikke taler på vegne av alle ledere i Norge, men at den begrenses til vårt utvalg. Det er ikke en studie som kan generaliseres, men det er mulighet for videre forskning. På bakgrunn av teori, forskningsspørsmål, funn og diskusjon, har vi kommet frem til at *ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering*, med forbehold om at dette ikke gjelder alle informantene.

6.1 Evaluering av forskningsspørsmål

Videre tar vi for oss samsvaret mellom funn og forskningsspørsmålene. Intervjuguiden ble utarbeidet med det formålet om å besvare forskningsspørsmålene, noe som gjorde at det i utgangspunktet var et samsvar mellom disse. Ettersom forventningene rundt strategi, kunnskap og risiko avvek fra funnene, ble intervjuets siste del endret underveis, inkludert forskningsspørsmålet som omhandlet risiko. Dette ble utdypet i kapittel 3.2. Det var vanskelig å besvare forskningsspørsmålene om strategi, ettersom funnene ikke samsvarte med litteraturen. Årsaken til at det ble mer komplisert å besvare forskningsspørsmålene, knyttes opp mot at flertallet av informanter ikke var kjent med om strategier var i bruk for å innskrenke eventuelle utfordringer. Til tross for at det var utfordrende, vil likevel funnene ha betydning for å besvare problemstillingen. Funnene som omhandlet utfordringer, kunnskap og risiko var nok til å besvare resterende forskningsspørsmål.

6.2 Samsvar med tidligere forskning

Tidligere forskning er oppsummert og kritisk vurdert i kapittel 3. Videre vil det være fordelaktig å se om funn og analyser stemmer med forskningen eller om funnene viser noe som ikke forklares av tidligere forskning eller noe som går på tvers av etablert kunnskap. Noe av funnene stemmer i stor grad med tidligere forskning og vil kunne være med på å støtte opp under påstanden som undersøkes. Dette gjelder i størst grad funn som er relatert til tidligere forskning om utfordringer ved digitalisering. Det interessante med å støtte påstanden er at det skaper et behov for videre forskning. Det gjelder også for funnene som ikke samsvarer med tidligere forskning. I teorikapittelet ble det tatt et valg om å inkludere tidligere forskning om endringens drivkrefter med det formål å vise at det ikke dekker godt nok hvordan digitalisering er med på å drive frem endring. Funnene fra datainnsamlingen var med på å støtte påstanden om at de ikke kan forklares av tidligere forskning og ble videre grunnlag for et nytt perspektiv. Dette perspektivet blir presentert i kapittel 6.5. Videre så vi at funnene med strategi ikke samsvarte

med tidligere forskning. Flertallet av informantene hadde ikke strategier for digitalisering og andre visste ikke om de hadde strategier. Dette viser at vi ikke kunne diskutere hvorvidt de brukte strategi O eller E som Jacobsen (2018) presenterte. Avslutningsvis så vi også at noen av funnene om risiko ikke samsvarte med tidligere forskning. Informantene hadde ikke tilstrekkelig informasjon om strategisk- og ekstern digital risiko, hvor noen påpekte at dette ikke inngikk i deres arbeidsoppgaver. Ifølge Kaplan og Mikes (2012) burde ledere vite hvordan de skulle håndtere de ulike risikoene, noe som ikke samsvarte med funnene.

6.3 Begrensninger og muligheter

Studien har møtt begrensninger og muligheter som både er praktiske og teoretiske. De teoretiske begrensningene og mulighetene kan sees i sammenheng med Andersen og Sannes (2016) sin digitaliseringsmodell og Jacobsen (2018) sine perspektiver. Dette skyldes at perspektivene ikke dekker behovet for at endring drives av digitalisering, noe som er relevant i forhold til denne studien. Til tross for at det er noen begrensninger knyttet opp mot teori, skaper det også en mulighet for videre forskning relatert til fenomenet vi har forsket på.

Praktiske begrensninger og muligheter knyttes i størst grad opp mot valg av forskningsdesign og metode. Studien er en casestudie, hvor det foreligger begrensninger ved bekymringen rundt den manglende evne til å generalisere funn, mangel på strenghet og at den krever mye tid fra forsker sin side og eventuelt kan bli for lang og for lite interessant for andre å lese. Dette ble belyst i kapittel 3.1. Fordelen med en casestudie er evnen til å kunne basere seg på et bredt datagrunnlag, noe vi har benyttet oss av. Vi fikk på denne måten muligheten til å benytte oss av ulikt kildematerialet og metoden ble fleksibel, til tross for at gjennomføringen av casestudien i noen aspekt vært utfordrende.

Ved en kvalitativ tilnærming kan man heller ikke være helt sikker på at kategoriene som opprettes er de mest hensiktsmessige, ettersom datainnsamling i utforskende kvalitative forskningsmetoder preges av åpenhet. Informantene ble i forkant av intervjuene informert om studiens fokus og handling, samtidig som det ble tatt i bruk lydopptak under intervjuene. Disse elementene kan sette en begrensning som vi ikke kan utelukke, men det ga også muligheten for å tilegne seg mer informasjon rundt spørsmålene ettersom informantene fikk prate fritt. En annen praktisk utfordring knyttes opp mot antall informanter som ble intervjuet og tiden en kvalitativ tilnærming, samt en casestudie tar. For få informanter gir ikke tilstrekkelig med data

og for mange vil være tidkrevende og i verste fall vil man ende opp med for mye av samme informasjon. Til tross for begrensningene, så vi en mulighet ved å intervju informanter frem til vi rundet et metningspunkt og på denne måten fikk vi dekket behovet for data i denne studien. Dette utdypes mer i kapittel 3.2.1.5. Det legger også en begrensning ved strategisk utvalg av informanter på grunn av at det kan legge føringer for hvilken retning forskerne leder hen. Dersom utvalget hadde vært tilfeldig med voksne og nyutdannede unge ansatte, kunne dataene sett annerledes ut, men på den annen side vil muligheten være at man får de best kvalifiserte informantene som er eksperter innen sitt fagfelt, noe vi mener var tilfellet i studien, noe som utdypes i kapittel 3.2.3.

Studien har hatt en naturlig begrensning med tanke på at konklusjonen ikke går god for alle ledere i Norge, men kun det begrensede utvalget vi har studert. Ettersom studien har denne begrensningen, vil det heller ikke være mulighet for å generalisere funnene. Likevel har vi kommet frem til en konklusjon, noe som gir mulighet for videre forskning.

6.4 Fra hode til hale

I dette delkapittelet vil vi gå tilbake til utgangspunktet for å oppsummere alle stegene som tatt i forskningsdesignet.

Oppgaven startet med å introdusere tidligere litteratur som omhandler komplikasjonene ved å drive en digital utvikling. På bakgrunn av dette kom vi frem til en påstand som vi innledningsvis lovet å adressere i masteravhandlingen. For oss var det viktig å legge opp til en klar sammenheng mellom alle stegene i forskningsdesignet. Dette ble gjort ved å grundig vurdere hvilken litteratur som var essensielt å inkludere samt ekskludere for å best berike grunnlaget til påstanden. Forskningsspørsmålene ble opprettet som et resultat av teorien, hvor vurderingsfasen gikk ut på å velge spørsmål som ga betydningsfulle svar. Målet var at svarene skulle gjøre det anskuelig å bekrefte eller avkrefte påstanden. Med det formål å besvare hypotesen, var det vesentlig å strukturere resten av oppgaven etter forskningsspørsmålene for å opprettholde best mulig sammenheng mellom alle stegene. Intervjuguiden var første ledd. Her ble spørsmålene strukturert for å besvare hvert enkelt av forskningsspørsmålene, og påfølgende ble det naturlig å inndele både kapittel 4 og 5 med de ulike forskningsspørsmålene som overskrifter. Avslutningsvis ga denne strukturen oss et godt utgangspunkt for å samle alle løse tråder ved å besvare forskningsspørsmålene som videre ga grunnlag for å bekrefte

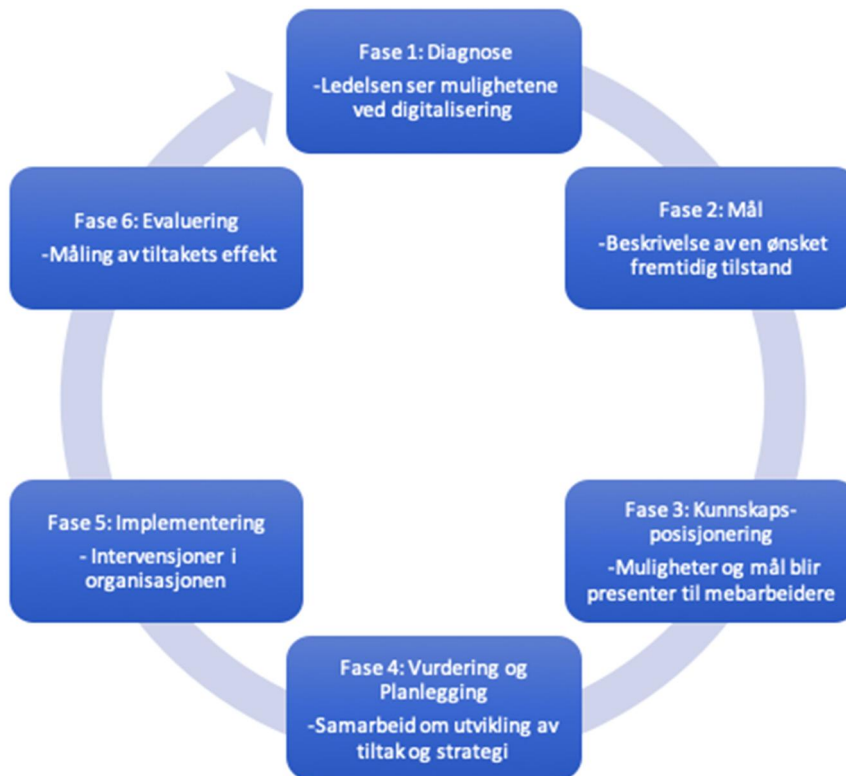
påstanden om at lederne i vårt utvalg “halser etter” digitaliseringsfronten, ved unntak av informantene som påpekte at dette ikke gjaldt i deres virksomhet.

6.5 Behov for videre forskning?

Denne oppgaven har hatt som formål å se på utfordringene ved en digitaliseringsprosess og påstanden om at ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering. Avslutningsvis i konklusjonen kom vi frem til at påstanden om at ledelsen løper etter digitalisering stemmer med forbehold om at det ikke er tilfellet for alle. Det ble observert at flertallet av informantene som mente at påstanden stemmer var de som arbeider direkte mot prosjekter, derimot mente flertallet av toppledelsen at påstanden ikke stemte i deres organisasjon. Vi anser det å være et interessant forslag å forske videre på hva som er grunnen til at topplederne har en annen oppfattelse enn lederne som jobber direkte opp mot prosjekt.

Valget om å rette søkelyset direkte mot ledelse og digitaliseringsutfordringer ble tatt på bakgrunn av at vi mener fokuset på hvordan man lykkes med digitalisering fremkommer tydeligere i litteraturen enn hva utfordringene gjorde. Vi ser at kriteriene for å lykkes er omtrent de samme som ved utfordringene dersom kriteriene ikke oppfylles. Vi mener derfor at det er behov for videre forskning knyttet til hvordan digitalisering kan være en drivkraft for endring. Jacobsen (2018) tok for seg fem perspektiver for endringens drivkrefter. Her gjorde vi oss oppmerksom på at planlagt endring, altså intensjoner som drivkraft, var det perspektivet som til en viss grad kunne forklare hvordan digitalisering fører til endring. Likevel var ikke perspektivet tilstrekkelig. På grunn av dette har vi kommet opp med forslag til et alternativt perspektiv:

Endring som kunnskapsposisjonering - digitalisering som drivkraft.



Figur 13: Endring som kunnskapsposisjonering - digitalisering som drivkraft

De fleste av Jacobsen (2018) sine perspektiver på endring tar utgangspunkt i “jakten” etter problemer som fører til et behov for å drive endring. Vi ønsker ikke å se på digitalisering som et problem, noe vi mener trolig gir feil utgangspunkt for å starte en digital endringsprosess. Vi mener derimot at fokuset bør rettes mot hvilke muligheter digitalisering kan gi i henhold til en sikker verdiskaping. Hvis man som leder klarer å se mulighetene ved digitalisering vil det ifølge Skjølvik (2018) være en vesentlig faktor for å kunne mestre og lykkes i den digitale utviklingen. Dette er noe som samsvarer med hva vi ble fortalt av enkelte informanter, hvor de påpekte at det å se muligheter er noe ledere må fokusere mer på. Det ble videre lagt vekt på hvor nødvendig det var å inkludere ansatte med riktig kunnskap, noe som innebærer at ledere aktivt må søke etter kompetente ansatte, samtidig som de lytter når forslag for videre endring blir løftet frem av medarbeiderne. Ved begrepet “å søke” menes det at ledere må skaffe kontroll over hvilke ansatte som sitter på ulik kompetanse innad i bedriften for å videre investere i manglende kompetanse enten ved innleie eller fast ansettelse av personale.

Dette elementet er noe vi ønsker å inkludere fordi det på lik linje som forrige element regnes ifølge rapporten til Fujitsu (2017) å være den største årsaken til at virksomheter lykkes med en digitaliseringsprosess. De fleste av informantene mente at dette elementet var den største lederutfordringen som var knyttet opp mot digitalisering. Utformingen av modellen er valgt med det formål å vise at en digitaliseringsprosess er en kontinuerlig endring.

Funnene i denne studien kompletterer den allerede eksisterende forskningen, men bekrefter ikke samsvaret mellom funn og teori på alle punkter. Studien indikerer derfor et behov for komplementær forskning som strammer opp eksisterende teori¹.

Det vil nå være opp til andre å utføre en videre forskning, hvor det er mulig å ta utgangspunkt i vårt alternative perspektiv med digitalisering som drivkraft for endring.

¹ I en ekstrem forstand kan funnene som ikke samsvarer med tidligere forskning ligne på det Kuhn (1996) betegner som anomali. Det vil si at oppgaven leter etter motsatsen til etablert teori hvor teorien presses gjennom av empiriske og begrepslig forståelse (Kuhn, 1996, s. 69-70).

7. Litteraturliste

- Archer, M. S. (2000). *Being Human. The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bhaskar, R. (1993). *Dialectic—the Pulse of Freedom*. London: Routledge.
- Bhaskar, R. (1998) *The Possibility of Naturalism. A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. Third Edition. (Første utgave publisert i 1979.) London/New York: Routledge.
- Bhaskar, R. (2008) *A Realist Theory of Science – with a new introduction*. London/New York: Routledge. (Første utgave publisert i 1975).
- Blaikie, N., & Priest (2019). *Designing Social Research*. (3. utgave). Cambridge: Polity Press.
- Bransen, J. (2001). Verstehen and erklären, philosophy of, i Smelser, N.J., & Baltes, P.B. (eds.): *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Science.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*.
- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2005) *Kritisk realisme*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design - Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Approaches. SAGE Publications.
- Danermark, B.; Ekström, M.; Jacobsen, L. & Karlsson, J. C. (2001) *Explaining Society. Critical realism in the social sciences*. London/New York: Routledge.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2011). *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode*. CAPPELEN DAMM AS.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlage.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karlsen, J. E. (2010). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*, 3. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Koren, P.C. og Lindøe, P. H. (2013) *Metoder for bedre arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal.
- Kruse, E. (2001). *Kvalitative forskningsmetoder: i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kuhn, T. (1996). *Vitenskapelige revolusjoners struktur*. Oslo: Spartacus forlaget AS.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Pandey, S. C. & Patnaik, S. (2014) Establishing Reliability and Validity in Qualitative Inquiry: a Critical Examination. *Journal of Development and Management Studies*. 1, 5743-5753.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Selwyn, N. (2003). Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life. *Technology in society*, 25(1), 99-116.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning frå start till mål*. New York: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and Methods*. 5th edition. United States of America: SAGE publications, Inc..

7.1 Elektroniske kilder

Andersen, E & Sannes, R. (2016, 15. september). *Norske toppledere på bunn i digitalisering*. Aftenposten. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/Kronikk-Norske-toppledere-pa-bunn-i-digitalisering--Ragnvald-Sannes-og-Espen-Andersen>, 19.02.19.

Andersen, E. & Sannes, R. *Hva er digitalisering?*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering> 19.02.19.

Andersen, E. & Sannes, R. (2016). *Er norske bedrifter digitale sinker?*. Hentet fra: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker> 24.05.19

Berntsen, T. (2019) *Hva ledere bør vite om digitalisering og risiko*. Hentet fra: <https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hva-ledere-maa-vite-om-digitalisering-og-risiko> 13.03.19

Bygstad, B. (2016). Digitalisering av prosesser med lettvekts-IT, hvordan kan lettvekts-IT brukes for å digitalisere prosesser?. *Prosessledelsesbloggen*. Hentet fra: <https://www.nhh.no/prosessledelsesbloggen/bloggfeed/digitalisering-av-prosesser-med-lettvekts-it/> 12.04.19

Bygstad, B. & Iden, J. (2017). Styringsmodeller for digitalisering. *MAGMA, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra: <https://www.magma.no/styringsmodeller-for-digitalisering> 19.02.2019

Dahlum, S., & Wæhle, E. (2018). *Case-studie*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/case-studie> 23.04.19

Den vellykkede strategien. (2017). I *EGN*. Hentet fra: <https://www.egn.no/innsikt/den-vellykkede-strategien> 01.05.19

Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018). *Digital transformasjon*. Hentet fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon> 25.03.2019

Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259. Hentet fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.9078&rep=rep1&type=pdf> 23.02.2019.

Falck-Ytter, K. (2018) *Hvorfor er norske bedrifter dårlige på digitalisering?* Hentet fra: <https://www.visma.no/blogg/hvorfor-er-norske-bedrifter-darlig-pa-digitalisering/> 15.04.2019

Folge, T. & Stenberg, J. E. (2017). *Ledelsesutfordringer mot 2020*. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2017/ledelsesutfordringer-mot-2020> 08.05.2019

Global Digital Transformation Survey Report, (2017). I *Fujitsu*. Hentet fra: https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2017/download-center/FTSV2017_Survey_EN-1.pdf 09.05.2019

Hennestad, B. (2007). Slik lykkes du med endringsledelse. Hentet fra: <https://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2008/02/slik-lykkes-du-med-endringsledelse-02.03.19>

Johansen O. J. & Vandvik Ø. & Brastad V. (2016). *Vet du hvorfor du digitaliserer?* Hentet fra: <https://www.miles.no/blogg/tema/radgivning/vet-du-hvorfor-du-digitaliserer-11.02.19>

Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A new Framework*. Hentet fra: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework-25.02.2019>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018). *Tidens største satsing på digitalisering*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tidens-storste-satsing-pa-digitalisering/id2614074/> 11.02.19

Langvatn, C. (2017). *Motstand mot endring?*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/motstand-mot-endring.5680186-112537.html-11.06.19>

Malt, U., & Tranøy, K. E. (2018). *Empiri*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/empiri-16.05.19>

Mæland, M. (2018). Statsbudsjettet 2019: Tidens største satsing på digitalisering. *Regjeringen.no, Pressemelding / Dato: 08.10.2018*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tidens-storste-satsing-pa-digitalisering/id2614074/> 20.02.2019

Persvold, Z., A. (2019). *Implikasjon*. Hentet fra: <https://snl.no/implikasjon-12.06.19>
Sakkyndig. *Etterprovbarhet*. Hentet fra: <http://www.sakkyndig.com/sjekk/pkt-etterprovbarhet.htm-21.04.19>

Skjelvan R. (2015). Hindre for digitalisering. Hentet fra: <https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre-for-digitalisering-24.05.19>

Skjølsvik, T. (2018). Vi trenger ledelse som skjønner digitalisering. *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/oslomet-partner-ledelse-og-organisasjon/vi-trenger-ledere-som-skjonner-digitalisering/263573-12.02.2019>

Statistic Solutions. *What is confirmability in qualitative research and how do we establish it?*. Hentet fra: <https://www.statisticssolutions.com/what-is-confirmability-in-qualitative-research-and-how-do-we-establish-it/-21.04.19>

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Informantens bakgrunn:

1. Fortell litt om deg selv og bedriften. Hva er din stilling og hva er dine arbeidsoppgaver?

Tema: digitaliseringsutfordringer og strategi

2. Hva er din oppfattelse av digitalisering?
3. Hva anser du å være det mest utfordrende ved å starte et digitaliseringsprosjekt?
 - Hvilke utfordringer kan du se i forhold til din bedrift?
 - Hvilke tiltak ville du satt i gang for å eliminere disse?
4. Hvor viktig vil endringsledelse være ved digitalisering i din bedrift?
5. Hva mener du er utfordringene for ledelsen når det kommer til å starte et nytt digitaliseringsprosjekt i virksomheten?
6. Etter din mening, er din bedrift endringsvillig og fleksibel?
 - Hva er bedriftens/de ansattes reaksjon/holdning til å ta i bruk ny teknologi?
 - Utfordring eller mulighet - hvorfor/hvordan?
7. Har dere en egen strategi for å håndtere utfordringer ved digitalisering?
 - Gjennomfører dere noen tiltak før dere eventuelt setter i gang med strategien?
8. Hvordan tror du teknologi og IT vil påvirke bransjene de neste fem årene?
 - Hvilke utfordringer tror du det kan gi?
 - Hva tror du grunnen for å digitalisere er i denne bransjen?
9. Er teknologi en grunnleggende forutsetning og et essensielt virkemiddel i deres strategi, målbilde og planer?
10. Ved innføring av ny IT/digitalisering - planlegger dere langt frem i tid (5 år eller mer) eller kort frem i tid (3-5 år)?

Tema: Kunnskap

11. Hvilken nøkkelkunnskap mener dere som bedrift at det er viktig at ledere har om digitalisering?
12. Hvordan arbeider dere for at ledere skal skaffe seg denne kunnskapen?
13. Er det noe dere burde fått mer kunnskap om med tanke på digitalisering?
14. Hva slags kunnskapsbasis har dere, vil dere si at dere ligger foran eller bak andre i bransjen?
15. Hva tenker du er nødvendig kompetanse for ledere i forhold til å innføre ny teknologi?
 - Hva har dere av teknologisk kompetanse/eventuelt hva er det behov for?
16. På hvilken måte mener du at ledelsens kunnskap og kompetanse er viktig for å redusere risiko ved digitalisering?
17. Føler du at ledelsen i virksomheten er åpen og har en forståelse for mulighetene digitalisering kan gi?
18. Har ledelsen og styret god nok innsikt i teknologiske trusler og muligheter - og vet de hva som må til for å møte disse?

Tema: Risiko

I vår avhandling kommer vi til å bruke disse begrepene om digital risiko (les opp de tre typene);

- Uunngåelig risiko –internrisiko som er kontrollerbar
- Strategisk digital risiko
- Ekstern digital risiko, risiko som er utenfor virksomhetens styring og kontroll:

19. Gjør dere noe for å redusere eller fjerne disse risikotypene, hva?

20. Hvilken av disse tre risikoene er dere mest opptatt av og hvorfor?

Annet: Informantens tanker rundt påstanden

Hva tenker du om denne påstanden generelt i Norge?

Er det noe ekstra du vil tilføye til intervjuet?

8.2 Invitasjonsbrev til intervju

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Who's taking the digi-risk? Digital ledelse er et sikkerhetsansvar”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan ledelsen håndterer utfordringer og risiko ved digitalisering. Vi ønsker å avkrefte/bekreft om påstanden: *“ledelsen i norske virksomheter løper etter digitalisering”* stemmer eller ikke.

Utvalget av informanter er trukket på bakgrunn av stilling, og de forespørres om å delta ved intervjuet fordi de er ansatt i ledelsen innenfor privat eller offentlig sektor.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med varighet på ca 45 min. Spørsmålene vil omhandle deg som leder og din arbeidsdag, hvor sentrale emner er lederutfordringer ved digitalisering, digitaliseringsstrategi, risiko, og kunnskap. Opplysningene som innhentes blir registrert via lydopptak (ved informantens tillatelse), deretter transkribert og slettet samme dag.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som har tilgang til opptaket, og for å ivareta konfidensialitet blir opptaket bearbeidet og slettet samme dag som intervjuet blir holdt, og opptaket blir ikke overført til en annen enhet. For informantens sikkerhet bes han/hun om å ikke nevne sitt, medarbeideres eller bedriftens navn under lydopptak. Deltakere i studien vil ikke kunne bli gjenkjent av publikum.

Prosjektet skal etter planen avsluttes [16.06.19]. Da er alle notater fra intervjuene slettet og ingen vil kunne få tak i dem.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Ved ønske kan du som informant få tilsendt sluttresultatet av studien, for eventuelle endringer eller kun som et ønske av å se resultatet.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)