

Bjørnar Glomset Vikhagen

Digitale ledere- midt mellom IT-avdelingen og toppledelsen?

IBED3001 - Oppgave 118b

Antall ord: 12393

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2021

Sammendrag

I dag og i fremtiden vil digitalisering av arbeidsplasser og i samfunnet skje i stor hastighet. Utviklingen har medført at stadig mer av det som skjer av arbeidsoperasjoner i en organisasjon har i seg element av teknologi, og teknologi angår derfor stadig flere ansatte. Flere trenger derfor kompetanse og forståelse for området. Ikke minst trenger vi ledere som forstår digitalisering og de mulighetene som ligger her. Å forstå mulighetsbildet handler om mye mer enn å forstå teknologien eller å mestre IKT verktøyene; det handler like mye om ledelse av endring og transformasjon, mennesker og organisasjonskultur, samt strategiske prosesser som peker på ønsket utvikling.

I oppgaven min har jeg undersøkt hvordan digitale transformasjonsledere opplever faktorer som digital modenhet og organisasjonskultur, strategisk retning for arbeidet, og betydning av ledelse og organisering i arbeidet med å utvikle en digitalt moden organisasjon. Mitt studie er basert på å analysere to kvalitative intervju av to digitaliseringsledere i to store organisasjoner, opp i mot relevant teori knyttet til digital transformasjon. Målet mitt var å finne det interessante i disse to enkelttilfellene.

Funnene mine viser at begge organisasjonene har forankret sitt digitale transformasjonsarbeid i overordnede strategier, om enn på en litt ulik måte. De har ideer om organisasjonenes digitale modenhet, men baserer denne forståelsen på litt ulikt materiale/ metoder. Når det gjelder verdien av ledelse som faktor i arbeidet har de og bevisste holdninger til dette, og det kan også se ut som om en utvidet forståelse av ledelsesbegrepet ligger til grunn for noe av det som kommer frem i intervjuene. Oppsummert sitter jeg igjen med noen refleksjoner eller nye spørsmål som jeg belyser til slutt i oppgaven. De oppsummerende refleksjonen er strukturert under følgende:

Måle digital modenhet eller måle kultur for endring- to sider av samme sak?

Kartlegge dagens situasjon eller peke på mål og retning? - hva er mest effektivt?

Å ha en digital strategi er kanskje ikke det avgjørende- innholdet og innretningen av strategien kan være avgjørende?

Ledelse og organisering kan være en avgjørende suksessfaktor - men hva snakker vi egentlig om?

Summary

The workplace, and society as we know it, is rapidly becoming digitalized. This development has led to big parts of work operations and processes having elements of technology, which means many employees will be affected. For this development to be a positive change, we need individuals with knowledge and understanding of IT. Leaders, in particular. But these leaders need to understand more than just the IT and the technology; they need to be front-figure leaders for change and transformation, understand the people they are attempting to lead, as well as have a solid grasp of strategic processes that will point them to the right direction in further development.

In my thesis, I have conducted research on how the front figures of digital transformation experience factors like digital maturity and deeply rooted organisational culture, strategic direction, and the importance of leadership and organisation in the task of developing a digitally mature organisation. My work is based on the analysis of two qualitative interviews, which I directed at two large organisations, and connecting my findings to theory on the subject. The goal was to find the interesting parts in these two individual cases.

My findings show that both organisations are anchoring, or embedding, their work on digital transformation in general business strategies, although in different ways. They both also have different ideas about what constitutes digital maturity, and it may seem like an extended understanding and their experience with and of leadership is the cause of the discrepancies. To summarise, I am left with some reflections and new questions.

To benchmark digital maturity, or to benchmark an organization's culture on change - two sides of the same coin?

To map today's situation, or point at a goal and a direction? Which is more efficient?

To have a digital strategy might not be the game changer - the contents and the direction this strategy points to might be the winning points?

Leadership and organisation can be a necessary factor for success - but what are we actually talking about?

Innholdsfortegnelse

1 Sammendrag/Summary	1/2
2 Innledning	4
2.1 Tema	4
2.2 Problemstilling	5
2.3 Avgrensing av oppgaven	5
2.4 Oppgavens oppbygging	6
3 Teori	7
3.1 Digitalisering og teknologi- begrepsavklaring	7
3.2 Digital transformasjon	7
3.3 Endringsledelse og digital transformasjonsledelse	9
3.4 Digital modenhet	11
3.5 Digital strategi	12
4 Metode	14
5 Analyse og drøfting	17
5.1 Funn knyttet til digital modenhet og organisasjonskultur	17
5.2 Funn knyttet til strategisk arbeid og sammenheng mellom digital strategi og organisasjonens overordnede strategi	24
5.3 Funn knyttet til ledelse og organisering	26
6 Konklusjon og nye spørsmål	35
7 Referanseliste	38

Innledning

I dette kapittelet vil jeg introdusere temaet jeg har valgt for oppgaven, hvilken problemstilling jeg tar utgangspunkt i, samt forklare oppgavens struktur.

2.1 Tema

I dag og i fremtiden vil digitalisering av arbeidsplasser og i samfunnet skje i stor hastighet. Tradisjonelt sett har oppgavene knyttet til IKT og digitalisering blitt plassert i en IKT-avdeling eller hos en person med teknologibakgrunn. Utviklingen har medført at stadig mer av det som skjer av arbeidsoppsaker i en organisasjon har i seg elementer av teknologi, og teknologi angår derfor stadig flere ansatte. Flere trenger derfor kompetanse og forståelse for området. Ikke minst trenger vi ledere som forstår digitalisering og de mulighetene som ligger her. «Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige.» (Regjeringen, 2014) Å forstå mulighetsbildet handler om mye mer enn å forstå teknologien eller å mestre IKT verktøyene. Det handler like mye om ledelse av endring og transformasjon, mennesker og organisasjonskultur, samt strategiske prosesser som peker på ønsket utvikling. Med bakgrunn i denne utviklingen går mange organisasjoner til ansettelse i nye lederroller som digitaliseringssjef eller CDO. Bakgrunnen for dette er nok en erkjennelse av at dette området trenger oppmerksomhet, implementeres i bedriftens overordnede strategier, og ikke minst dedikert ledelse, dersom en skal utnytte potensialet i ny teknologi.

Det skjer spennende forskning på dette feltet med tanke på å studere hvilke faktorer som spiller inn på organisasjoners evne til å lykkes. Med bakgrunn i dette ønsker jeg å snakke med to ledere i større organisasjoner for å finne ut hvordan de opplever noen av de antatte viktigste driverne for å få til digital transformasjon.

2.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å se hvordan digitale ledere i to store organisasjoner opplever sin organisasjon og sin rolle i arbeidet med digital transformasjon. For å avgrense temaet mitt tar jeg utgangspunkt i følgende problemstilling og underspørsmål:

Hvordan jobber digitale transformasjonsledere med å utvikle en digitalt moden organisasjon?

Hvordan opplever de organisasjonens modenhet og organisasjonskultur i arbeidet med digital transformasjon?

Hvordan opplever de viktigheten av det strategiske arbeidet med digital transformasjon?

Hvordan vurderer de faktorer som ledelse og organisering i arbeidet med digital transformasjon?

2.3. Avgrensing av oppgaven

Oppgaven min er avgrenset til å se hvordan to digitaliseringsledere opplever å lede digital transformasjon i sin organisasjon. Organisasjonene jeg har plukket ut er to store organisasjoner, henholdsvis en bank og en kommune. I litteraturen finnes det en tanke om å skille dagens organisasjoner i digital start-ups, også omtalt som “born digital” fordi de er «født» med og på grunn av digitale teknologier, og på den andre siden organisasjoner som er pre- digitale fordi de har eksistert før internettet ble et vanlig verktøy. Disse siste organisasjonene må finne måter å inkorporere digitale strategier i sin drift og i sine strategier parallelt med å skulle overvinne strukturell og kulturell motstand (Ross et al. 2019). Begge organisasjonene jeg studerer er innenfor kategori to, altså pre- digitale.

Respondenten i den ene organisasjonen arbeider i en avdeling plassert som en produkt- og støttefunksjon. Stillingen hans er som forretningsutvikler for bedre produkter og tjenester. Respondenten bli gjengitt som; respondent 1, i analyse og drøftingsdelen.

Respondenten i den andre organisasjonen sitter i kommunaldirektøren sin ledergruppe i kraft av at han er stabssjef for en av kommunaldirektøren sine staber; stab for teknologi og innovasjon. Respondenten blir gjengitt som; respondent 2 i analyse- og drøftingsdelen.

Teori, og spørsmålsstillinger er knyttet til digital modenhet, digital strategi, digital kompetanse, og til ledelse av digitale transformasjonsprosesser. Jeg stiller også spørsmål til respondentene om deres plassering i organisasjonen, og hvordan de vurderer dette hensiktsmessig i forhold til å lykkes med digital transformasjon. Samlet vil jeg se om deres tanker og erfaringer bidrar til å belyse relevant teori, men også eventuelt nye spørsmål som kan være viktige for et område med stor endringsfart.

2.4 Oppgavens oppbygging:

I starten av oppgaven vil jeg presentere relevant teori og forskning på området. Teorien vil være knyttet til endring og digital transformasjon og til ledelse av digitale transformasjonsprosesser.

Videre vil jeg presentere valgt metode, som i min oppgave er kvalitative intervju. Analyse av funnene fra intervju vil bli presentert i neste del av oppgaven. I denne delen vil jeg også drøfte de utvalgte funnene opp i mot relevant teori. Til slutt vil jeg ha et kapittel med oppsummerende refleksjoner rundt det jeg mener var hovedfunnene.

Teori

Bakgrunnen for den valgte teorien er relevansen den har i forhold til å kunne drøfte problemstillingen, samt analysere svarene fra respondentene. Teorien er knyttet til disse områdene: Digital transformasjon, endringsledelse og digital transformasjonsledelse, digital strategi, og digital modenhet.

3.1 Digitalisering og teknologi- begrepsavklaring

Digitalisering og teknologi er to begreper som ofte blir brukt om hverandre, og til dels kan være vanskelig å skille. Gartner Group bruker følgende definisjon av digitalisering: «Bruken av digitale teknologier for å endre en forretning og skape nye inntekter og verdiproduserende muligheter; det er prosessen med å bevege seg til digital forretning» (Mathisen, 2018).

Definisjonene av teknologi er også mange. En av dem er som følger: «Kunnskapsbaserte hjelpemidler som erstatter praktiske menneskelige ferdigheter» (Sander, 2017). Teknologi i seg selv skaper ikke verdier i en prosess, men legger til rette for at en best mulig kan utnytte prosessens ulike funksjoner til å drive effektivt, øke konkurransekraft og nye forretningsmuligheter. (Berntsen, 2018; Solli, 2017). Dersom en har et for ensidig teknologifokus kan en med andre ord miste, eller gå glipp av, det som skaper verdi til prosesser gjennom digitalisering, nemlig endringsledelse og transformasjon, som handler mer om kultur enn om teknologi. (Bloma, 2016). Denne begrepsforståingen vil ligge til grunn for min studie. Andre sentrale begreper i denne oppgaven vil bli definert videre i teorikapittelet.

3.2 Digital transformasjon

Digitalisering og digital transformasjon er begreper som selvsagt har i seg element av det samme, men som likevel har et ulikt meningsinnhold. En definisjon av digital transformasjon er «når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri» (Osmundsen mfl., 2018). Det kan også defineres som en prosess som skaper organisatoriske forstyrrelser (Vial. G 2019).

For å bruke begrepet transformasjon legges det altså vekt på at endringene skal være av en slik grad at organisasjonen blir vesentlig endret. Dette gjør at digital transformasjon skiller

seg fra digitalisering, i form av at det skjer en større grad av endring i organisasjonen. Digital transformasjon skiller seg også ut ved at man ikke har en klar begynnelse og slutt på endringen. En digital transformasjon trenger ikke å ha en veldefinert start, og organisasjonen trenger heller ikke å ha et klart mål for hvor transformasjonen skal føre dem (Andersen og Ross, 2016)

Difi viser til at digital transformasjon er en prosess hvor bedriften endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester, basert på utnyttelse av digital teknologi. Teknologi skal ikke være førende for den digitale transformasjonen, men bedriftens strategi (Difi, 2017).

Dersom en digital endringsprosess har for stort teknologifokus fokuseres det ofte videre mest på implementeringen av et nytt datasystem. Man bruker da mye tid på å velge riktig system, utvikle, implementere og teste systemet. Mange har med bakgrunn i dette erfaringer med at det er systemet som blir endringen og ikke en muliggjør for annen endring og forbedring. (Vestre, 2018).

Vestre sier videre at digitalisering kan spenne fra enkle endringer til omfattende endringer ved bruk av digital teknologi. Digital transformasjon understreker derimot at endringsfokuset først og fremst er på andre deler av en virksomhet enn det teknologiske, med digital teknologi som hjelpemiddel.

Mørseth (2018) skriver i en artikkel i Dagens Næringsliv 19 at i følge McKinseys undersøkelse fra 2017: «Culture for a digital age» er den viktigste barrieren i et digitalt transformasjonsarbeid bedriftskultur. Undersøkelser gjort av Forbes i 2018 viste at 84 prosent av selskapene mislykkes med digital transformasjon (Mørseth, T 2018). Mennesker har tradisjonelt sett blitt lært opp og deretter utført sine definerte arbeidsoppgaver. Forskjellen fra tidligere og dagens arbeidsliv er i større grad preget av kontinuerlig læring, forbedring og innovasjon. Under endringsarbeid er det helt avgjørende at ansatte i bedriften er åpne for endringer. Dette underbygges også av andre studier som sier at digital transformasjon er ikke noe som skjer av seg selv eller en fase som går over, men en kontinuerlig prosess og langsiktig forpliktelse (Olsen, 2018). Digital transformasjon krever systematisk arbeid med organisasjonens holdninger til endring, den enkeltes motivasjon for endring, være forberedt på motstand og vise vei gjennom transformasjonsprosessen.

3.3 Endringsledelse og digital transformasjonsledelse

Med digital endringsledelse menes endringsledelse gjennom bruk av digital teknologi, med mål om å øke lønnsomheten eller redusere risikoen i selskapet du leder (Berntsen, 2018). Endringsledelse slo igjennom i Norge i 1995, takket være John. P. Kotter's åttetrinnsfase, som er en videreutvikling av Lewins tre-trinnsmodell. (Kotter. P 1995)

Lewins teori baserer seg på en antakelse om at mennesker og sosiale systemer generelt søker stabilitet og forutsigbarhet. På samme tid observerte han at både individer og sosiale systemer endrer seg, og at det dermed er mulig å initiere og implementere en planlagt endring i en organisasjon. Lewin har basert på denne teorien laget en modell for endring bestående av tre adskilte faser: opptiningsfasen, endringsfasen og institusjonaliseringsfasen (Lewin, 1951).

Opptiningsfasen handler om å destabilisere atferdsmønstre i organisasjonen for å redusere motstand mot endring og skape forståelse for et organisatorisk endringsbehov. I endringsfasen skal det destabiliserte systemet endres i en bestemt retning ved hjelp av strategiske hjelpemidler. Institusjonaliseringsfasen handler om at de nye atferdsmønstrene skal stabiliseres og institusjonaliseres. Dette er en enkel fremstilling av det som i realiteten er en komplisert prosess, og det finnes flere teorier innenfor endringsledelse som bygger videre på Lewins teori (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) hevder endringsledelse er smør på flesk, da ledelse skal handle om å legge til rette for kontinuerlig endring. De retter i så måte en kritikk mot det kanskje mer tradisjonelle blikket på endringsledelse som baserer seg på en tanke om at endring skjer i en lineær prosess fra et stabilt utgangspunkt til et nytt ønsket målbilde.

Dette er et syn som kommer frem hos flere. For eksempel hevder Kræmmergaard (2019) at det er en vesentlig forskjell mellom transformasjonsledelse og endringsledelse. Det er større usikkerhet som preger transformasjonsledelse. Målene kan være mer uklare, og det gjøres mer justeringer, testing og feiling i disse prosessene. Tradisjonell endringsledelse er ofte mer preget av å gå fra et definert punkt A til et punkt B, der punkt B er avklart. Dette gjenspeiler mer en pågående prosess med flere og parallelle situasjoner som i dag ofte er mer preget av usikkerhet, tvetydighet, dilemmaer, parallelle endringer, prøving og feiling og tett kobling mellom utvikling og drift.

Vestre (2018) sier også at et transformasjonsarbeid stiller store krav til ledelse, endringsledelse, kompetanse og kapasitet i en virksomhet. Det innebærer vesentlige endringer tjenester og produkter og måten de leveres på, ikke mindre forbedringer. Det krever at ledere og medarbeidere tar skikkelig sats og har retning og energi i endringsarbeidet (Vestre 2018). Videre sier Vestre at ledere og medarbeidere som har samme retning og energi i endringsarbeidet, samt at alle erkjenner at endringen er nødvendig vil ha større sjans for å lykkes med den digitale transformasjonsprosessen. Det utfordrer imidlertid ledelsens kompetanse og setter krav til god digital endringsledelse (Vestre, 2018).

I litteraturen er det og vektlagt at ledere som løfter frem organisasjonens overordnede strategi i stor grad påvirker evnen en organisasjon har til å digitalisere fordi denne ledelsesstøtten femmer en kultur som kan forandre og tenke nytt (Kane et al., 2015). Videre kommer også Kane inn på at mange har oppfatningen om at det kun er et par enkeltindivider som kommer opp med innovative løsninger, men faktum er at nye ideer oppstår gjennom samarbeid mellom personer med ulik bakgrunn. Med en inkluderende ledelse som involverer de ansatte og setter konkrete mål, gir dette de ansatte eierskap til strategien og de vil ønske at den skal lykkes (Kane et al., 2015). Viktigheten av å få til samarbeid mellom personer med ulik bakgrunn understøttes også av Doug Palmer, gjennom sine studier for Deloitte. Her finner de at digitalt modne selskaper i stadig større grad innoverer med tverrfunksjonelle team. Det antydes videre at det er mer sannsynlig at en slik organisering har en smidig, feilsøk- lærer- raskt - mentalitet. (Deloitte 2019, Digital Disruption Index)

3.4 Digital modenhet

Når en ønsker å forstå en organisasjons evne til å ta i bruk, og å gjøre seg nytte av teknologi og økt digitalisering blir dette ofte omtalt som at en ønsker å forstå organisasjonens digitale modenhet. Deloitte definerer digital modenhet som: «Organisasjoner som bruker digitale arbeidsmåter og teknologier for å forbedre prosesser, engasjere arbeidsstyrken og drive frem nye forretningsmodeller» (Deloitte 2019, Digital Disruption Index). Deloitte rapporten sier altså at digital modenhet handler ikke bare om teknologi, og det handler ikke bare om hva teknologi muliggjør. Organisasjoner som modnes digitalt, er i stand til å tilpasse og justere sin strategi, arbeidsstyrke, kultur og teknologi for å møte pågående digitale fremskritt på en måte som andre organisasjoner sliter med å oppnå.

Flere og flere organisasjoner kartlegger seg selv med hjelp av ulike evalueringspunkt for å finne ut hvor digitalt modne de er. Målet med dette er kartlegge hvor man er før man retter blikke mot ønsket retning. Grunnleggende sett er denne trenden selvfølgelig også en erkjennelsen av behovet for å digitalt transformere seg for å holde følge med utviklingen, opprettholde innovasjons,- og dermed konkurransekraft. Gjennom å kartlegge organisasjonens grad av å benytte digitale arbeidsmetoder slik Deloitte definerer det, kan altså organisasjonen finne ut hvor de er på modenhetskalaen, for så å sette inn kreftene der de mener de har forbedringspunkt.

For å kunne bli en digitalt moden bedrift er det helt nødvendig med et digitalt transformasjonsarbeid for å kunne utnytte teknologiens potensiale, og den største utfordringen ligger i organisasjonens kultur (Kane et al., 2015).

For å forstå digital modenhet, og for å lykkes med det digitale transformasjonsarbeidet må altså blikket rettes mot kultur i like stor grad som mot teknologi.

Kane sier videre at organisasjonen bør arbeide bakover fra en framtidig visjon (Kane et al., 2015). Dette er mer målrettet enn å analysere dagens situasjon, kartlegge kompetanse, for så å bestemme neste steg. Å ta utgangspunkt i målene, for så å diskutere hvordan en skal komme seg dit gir et mer åpent blikk på løsninger og muligheter. Dersom en kun analyserer dagens situasjon kan en fort bli sittende fast i begrensninger både i eksisterende kompetanse og teknologi. Dette kan kanskje sees på som en motsetning til å bruke kartlegging av digital modenhet som utgangspunkt for tiltak og mål. Det kan altså virke som om det går et skille

mellom tankegodset som ligger bak det å kartlegge digital modenhet, og det Kane sier her om å arbeide bakover fra en framtidig visjon.

Det har de siste årene vært rettet en stor interesse mot nettopp de organisatoriske forutsetningene for digital transformasjon. En studie er gjennomført av Sloan Management Review og Deloitte, der de har undersøkt digital modenhet, med fokus på de organisatoriske aspektene av digital forstyrrelse i stedet for de teknologiske. Her mener de å ha sett økende tegn på skille mellom mer og mindre modne organisasjoner. De mener også at hullene ofte kan forklares med et selskaps tilnærming til innovasjon: Digitalt modne selskaper innoverer ikke bare mer, de innoverer annerledes. (Deloitte 2019, Digital Disruption Index)

3.5 Digital strategi

Strategi identifiseres som et nøkkelpunkt i digitalisering og et av hovedfunnene fra MIT Sloan Management Review og Deloitte sin rapport var at digital strategi driver digital modenhet (Kane et al., 2015). Rapporten viste at kun 15 prosent av tilsette i digitalt umodne organisasjonen hadde en klar og tydelig digital strategi. 80 prosent fra respondenter i digitalt modne bedrifter fortalte at de hadde en klar strategi. Rapporten viser til funn som kan indikere at selskaper går i en felle ved å fokusere på teknologi over strategi.

Flere andre studier peker også på nødvendigheten av at en digital strategi bør klargjøre bedriftens visjon for digitaliseringsarbeidet og hvilke tiltak som er nødvendig for å virkeliggjøre de fastsatte strategiske ambisjonene (Difi.no, 2017). Det er svært viktig at den digitale visjonen støtter opp under bedriftens eksisterende forretningsstrategi slik at digitalisering etterhvert blir implementert i eksisterende drift (Storehaug, 2017).

Organisasjonen bør arbeide bakover fra en framtidig visjon (Kane et al., 2015). Dette er mer målrettet enn å analysere dagens situasjon, kartlegge kompetanse, for så å bestemme neste steg. Å ta utgangspunkt i målene, for så å diskutere hvordan en skal komme seg dit gir et mer åpent blikk på løsninger og muligheter. Dersom en kun analyserer dagens situasjon kan en fort bli sittende fast i begrensninger både i eksisterende kompetanse og teknologi.

Der de mer modne bedriftene utvikler strategier med tanke på å transformere virksomheten (Kane et al., 2015). Med konkrete mål og en konkret strategi for hvordan bedriften skal nå

sine mål legger man til rette for at transformasjonsarbeidet skal gå mer smidig.

Transformasjonsarbeid basert på måling av effekter av gjennomførte endringer og fokus på kontinuerlig forbedring gir større sannsynlighet for at endringene ikke blir reversert.

I sin artikkel i dagens næringsliv eksemplifiserer Vestre dette gjennom Oslo kommune sitt arbeid med digitalisering:

“Her er Oslo kommunes «Historien om Tim» et godt eksempel på en visjon som formidles med snert, humor og en tydelig ambisjon der bruk av digital teknologi både utfordrer hva offentlige tjenester kan være, hvordan de kan leveres og hvordan de kan oppleves” (Vestre 2018) Han understreker viktigheten av å peke ut visjon og beskrivelser at en bedre fremtid, som for eksempel “ Historien om Tom - videoen som beskriver hvordan hverdagen til Tim blir i fremtiden når Oslo kommune har utviklet digitalt transformerte tjenester til det beste for innbyggerene.

“Endringskraften øker når den henter næring både fra en forståelse om at endring er nødvendig og motiverende fremtidsbeskrivelser”, sier Vestre i sin artikkel. (Vestre 2018)

Metode

Den greske betydningen av ordet metode er «veien til målet» (Kvale S, Brinkmann S, 2009)
Min motivasjon bak oppgavens problemstilling er å forstå hvordan to ledere opplever å skulle lede utviklingsprosesser knyttet til IKT og digitalisering, og å forstå hvordan ulike mekanismer i og rundt en organisasjon kan påvirke prosessene og resultatet. Dette åpnet for ulike valg av metoder. Jeg kunne ha sendt ut spørreskjema til et større kvanta respondenter. Alt etter utvalget av respondenter eller kategorier av bransjer de arbeidet i, kunne jeg ha sammenlignet svarene med utgangspunkt i både prosesser, resultat og lederstil eller filosofi.

Med tanke på omfanget av oppgaven og ressursbruk valgte jeg kvalitative intervju med semistrukturert intervjuguide. Etter å ha satt meg inn i teori på området fikk jeg troen på å kunne finne det interessante i et par enkelttilfeller. For å kunne skaffe meg erfaring med ulike perspektiver og ulike kontekstuelle rammer, valgte jeg to ledere der den ene er leder i en større kommune, og den andre er leder i finans/ bank. Ved å samle tanker og erfaringer fra disse to lederne ville jeg forsøke å analysere problemstillingen min, samt eventuelt avdekke nye spørsmål på feltet.

Selv om utvalget er lite (to respondenter), har jeg en tanke om at jeg kan finne det interessante i enkelttilfeller. Organisasjonene er såpass store at mekanismene i og rundt temaet bør kunne studeres ut i fra en tanke om at de er systemiske og relevante og ikke for eksempel preget av tilfeldigheter. Med dette har jeg tanker om at resultatene i studien kan være relevante og ha overføringsverdi til andre, og større undersøkelser/ studier.

Ulike filosofer drøfter ulike sider ved kunnskapsproduksjon gjennom det kvalitative forskningsintervjuet. Ulike filosofer har sin forankring i ulike syn på vitenskap, på hva som kan vitenskaplig dokumenteres og på hvilke måte dette kan skje. Teori om kunnskap og hvordan denne skal nås er et eldgammelt tema. Teorier om kunnskap, eller epistemologi, påvirker både hvordan forskningsintervju blir oppfattet og gjennomført. Epistemologi kan knyttes til ulike grunnposisjoner; Den hermeneutiske, den pragmatiske og den postmoderne posisjonen kategoriserer og hjelper oss til å forstå hva slags kunnskap som blir produsert gjennom kvalitative intervju bestående av språk, fortellinger, menneskelige relasjoner og kontekster (Brinkmann og Kvale 2009).

Mitt utgangspunkt for å benytte kvalitativt intervju som metode er den hermeneutiske forståingen, hvor tanken er at virkeligheten er konstruert av mennesker, og derfor må studeres ved å undersøke hvordan mennesker opplever den. Hermeneutikken sin grunntanke er at vi oppfatter det vi møter med bakgrunn i visse forutsetninger. I den fenomenologiske innfallsvinkelen der man tenker at verden blir fremstilt slik informanten ser den, vil hermeneutikken mene at referansepersonen sin virkelighet/ oppfatning vil bli påvirket av mitt blikk. Forforståelse blir her viktig. Vi kan ikke gå inn i et sosialt fenomen uten å bli påvirket. Tolkningen vår skjer med bakgrunn i denne forforståelsen.

Det finnes mange kritiske røster mot kvalitativ forskning, og det har opp igjennom tidene blitt stilt spørsmål til om denne metoden er legitim. Filosofen August Comte(1798-1857) blir sett på som grunnlegger av positivistisk filosofi, og har bidratt spesielt til et kritisk blikk mot den kvalitative vitenskapelige tilnærmingen. Innenfor hans retning er kvantitative data den sikre vei til nøytralitet. Denne metoden vil være uavhengig av forskeren sine interesser, subjektivitet og verdier. Dersom det skal argumenteres for at en kvalitativ metode, og forskeren sin subjektive rolle ikke skal forringe den kvalitative kunnskapen, blir det viktig at håndverket blir utført på en god måte. (Kvale mfl, 2009).

I mitt arbeid med både intervjuguide og i tolkingen av svarene blir dette viktig. Selv om dette er en bacheloroppgave, og ikke et forskingsprosjekt, er det viktig for meg at de etiske problemstillingene rundt prosessen med spørsmålstillinger, analyse og konklusjoner blir ivaretatt, og at arbeidet jeg legger ned skal stå seg både med tanke på validitet og reliabilitet.

Min fordel i denne prosessene er at jeg er ung, og har derfor naturlig nok ikke en tung forforståelse av temaet basert på egne erfaringer. På denne måten kan mitt møte med respondentene bidra til åpenhet, uten at de blir påvirket av mitt "blikk". Spørsmålsstillingene mine vil selvsagt kunne være farget av grunnleggende antagelser basert på annen teori og forskning. Dette vil selvsagt kunne påvirke respondentene sine refleksjoner og deres fokus i intervjuet. (Holter. H & Kalleberg. R (1996).

Instrument i datainnsamlingen:

Jeg velger å bruke dybdeintervju som metode. Den subjektive opplevelsen til hver enkelt leder vil med dette gi meg grunnlag til å drøfte problemstillingen min. Målet mitt er å få fyldige nok beskrivelser av den opplevde hverdagen. Hverdagskunnskapen til disse personene

kan på denne måten bidra til å svare ut min problemstilling, kanskje danne nye problemstillinger, og på denne måten kunne bidra til samfunnsforskningen. Jeg ønsker gjennom denne metoden å teste ut utvalgt teori opp mot deres praksiserfaring.

Spørsmålsguiden vil være semistrukturert. Jeg vil kategorisere spørsmålene mine, og det vil bli rom for utdypende spørsmål. Jeg velger å sende ut spørsmålene mine på forhånd. Dette er en avveining mellom å få mest mulig åpne intervju opp imot behovet for å få svar som modnes gjennom litt tid til å reflektere på forhånd. I selve intervjusituasjonen vil intervjuguiden fungere mer som et verktøy enn en slavisk oppskrift.

Intervjuene har blitt gjennomført via Microsoft Teams i henhold til Norsk senter for forskningsdata sine retningslinjer for behandling av data. Før intervjuet ble intervjuobjektene presentert med et informasjonsskriv som beskrev formål av intervjuet, hvem som er ansvarlig for prosjektet, hvorfor de har blitt spurt om å delta, hva det innebærer, hvordan dataen vil behandles, samt deres rettigheter til behandling av dataen som innhentes. I dette informasjonsskrivet ligger det også koblinger og kontaktinformasjon til hvordan intervjuobjektet kan finne mer informasjon og stille spørsmål. Begge intervjuobjektene avga muntlig samtykke på dette informasjonsskrivet. I etterkant ble disse transkribert til tekst, og dette materialet ligger til grunn for sitatene som ble hentet inn i analysedelen og ble sammenlignet mot problemstillingen og relevant teori.

Analyse og drøfting av funn knyttet til problemstillingen

I denne delen av oppgaven vil jeg vise til enkeltfunn som er relevante for problemstillingen og som kan analyseres opp i mot relevant teori. Innenfor hvert forskningsspørsmål vil jeg gå igjennom hvilke temaer som gikk igjen, og hvordan de responderte rundt disse.

Jeg viser igjen til problemstillingen og underspørsmålene:

Hvordan jobber digitale transformasjonsledere med å utvikle en digitalt moden organisasjon?

Hvordan opplever de organisasjonens modenhet og organisasjonskultur i arbeidet med digital transformasjon?

Hvordan opplever de viktigheten av det strategiske arbeidet med digital transformasjon?

Hvordan vurderer de faktorer som ledelse og organisering i arbeidet med digital transformasjon?

5.1 Funn knyttet digital modenhet og organisasjonskultur

I intervjuene stilte jeg spørsmål om hvordan vil de vurderte den digitale modenheten til organisasjonen, og om de hadde gjennomført målinger på digital modenhet? Definisjon-digital modenhet:

«Organisasjoner som bruker digitale arbeidsmåter og teknologier for å forbedre prosesser, engasjere arbeidsstyrken og drive frem nye forretningsmodeller» (Deloitte, 2018).

Begge lederne vurderte organisasjonene sine som forholdsvis digitalt modne:

Respondent 1 svarte:

“Jeg opplever at organisasjonen absolutt scorer høyt på digital modenhet. Det vil selvfølgelig være variasjoner blant avdelinger, men totalt sett vil jeg si at den er god...” “....Det er den også generelt for bank og finans i Norge, sammenlignet med gjennomsnittet av privat næringsliv. Norsk bankvesen har vært tidlig ute med å tilby nettbank og mobilbank, og hvis du

for eksempel ser på hvordan man bruker banken i USA, så bruker de fortsatt sjekkhefter og har en enorm kontantandel i forhold til måten vi bruker bank i Norge

Dette svaret tyder på at respondenten knytter digital modenhet mot det som teknologien muliggjør, slik Deloitte-rapporten (2018) vektlegger. Den sier videre at digitalt modne organisasjoner er i stand til å tilpasse og justere sin strategi, arbeidsstyrke, kultur og teknologi for å møte pågående digitale fremskritt på en måte som andre organisasjoner sliter med å oppnå. Dette er også i samsvar med Difi sitt syn, der de viser til at digital transformasjon er en prosess hvor bedriften endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester, basert på utnyttelse av digital teknologi. Teknologi skal ikke være førende for den digitale transformasjonen, men bedriftens strategi (Difi, 2017).

Respondent 2 svarte:

”På bunnen av der ligger en del positivt, vi ligger ganske godt an, men ser åpenbare ting å jobbe med også”

For å komme nærmere inn på organisasjonens arbeid med å utvikle digital modenhet stilte jeg videre spørsmål om de hadde gjennomført noen måling på dette.

Respondent 1 svarte:

“Vi har ikke hatt en undersøkelse som svarer opp på det helt konkret, men vi har jo organisasjonsundersøkelser som vi kjører hvert år”, men hver leder har jo et tett forhold til hvem som har en høydigital kompetanse av de ansatte han eller hun har ansvar for, og hvem som ikke har det. Vi har dermed et bedre forhold til digital modenhet på et mikro-nivå over et overordnet nivå”

Respondent 2 svarte:

“Vi har akkurat målt den digitale modenheten til medarbeideren ved en medarbeiderundersøkelse, for å belyse hvordan det står til ute i de ulike avdelingene, både på evne, samarbeidsnivå, og på sikkerhetstankegang...”

Her har de to organisasjonene valgt en ulik metodikk for å forstå digital modenhet. Banken har ikke gjennomført en egen undersøkelse, men viser til at de har årlige organisasjonsundersøkelser og at de er tett på sine ansatte, og at ledere gjennom dette vurderer den digitale modenheten til sine medarbeidere fortløpende.

I kommunen har de akkurat gjennomført en medarbeiderundersøkelse med tanke på digital modenhet. Her nevnes det stikkord som; evne, samarbeidsnivå og sikkerhetstankegang.

Jeg har ikke i denne oppgaven gått inngående inn på hva en kartlegging av digital modenhet kan inneholde. Jeg gikk heller ikke nærmere inn på hva som var kartlagt i denne kommunen sin undersøkelse. Med bakgrunn i stikkordene respondenten nevnte kan det likevel se ut som om denne undersøkelsen omhandlet både evne, ferdigheter og holdninger. I banken hadde de altså en annen innfallsvinkel til å forstå organisasjonens digitale modenhet. Siden respondenten nevnte at de årlig gjennomfører organisasjonsundersøkelser kan en kanskje anta at deler av denne kan ha i seg spørsmålsstillinger som berører området.

På den ene siden er det selvsagt ikke slik at en organisasjon er avhengig av en kartlegging for å kunne videreutvikle sin digitale modenhet. På den andre siden kan det være av verdi å stille de samme spørsmålene i hele organisasjonen rundt temaet med tanke på bevisstgjøring, felles fokus og læring.

Dersom en skal ha et litt kritisk blikk på dette med kartlegginger og verdien av disse kan det være interessant å se nærmere på Kane sin påstand om at det er mer effektivt for en organisasjon å arbeide bakover fra en framtidig visjon (Kane et al., 2015). Dette er mer målrettet enn å analysere dagens situasjon, kartlegge kompetanse, for så å bestemme neste steg. Å ta utgangspunkt i målene, for så å diskutere hvordan en skal komme seg dit gir et mer åpent blikk på løsninger og muligheter. Dersom en kun analyserer dagens situasjon kan en fort bli sittende fast i begrensninger både i eksisterende kompetanse og teknologi.

Videre har jeg noen funn fra intervjuene som kan si noe om hva respondentene legger i digital modenhet og hva de forventer av digital kompetanse hos sine medarbeidere.

Respondent 1 svarte:

“.. Digital kompetanse handler om å forstå at det å jobbe digitalt. Før, når vi lanserte ny funksjonalitet, eller ny programvare, var organisasjonen ikke så digitalt moden, og det handlet mer om “Hva gjør denne knappen?” eller helt konkret, hvordan brukes denne applikasjonen, og vi skrev lange rutiner for hvordan dette funket.

Dette sitatet kan kanskje eksemplifisere det Vestre (2018) sier rundt faren for at en digital endringsprosess har for stort teknologifokus, og at de ansatte da får et for snevert fokus i forhold til det tekniske. Mange har med bakgrunn i disse erfaringer med at det er systemet som blir endringen og ikke en muliggjørere for annen endring og forbedring. (Vestre, 2018).

Videre sier respondent 1. “Med digital kompetanse tenker jeg at en rådgiver eller ansatt i banken kan forvente at når en nå får tilgang til nye applikasjoner, får man det på et tidligere stadie, man må skjønne at en del av det med å jobbe med nye programmer og verktøy, handler om å gi tilbakemeldinger på det som er bra og mindre bra, og å se forbedringspotensiale, litt sånn som vår generasjon er vokst opp med. Vi tolererer at ting ikke er helt ferdig, hvis vi får tilgang til det litt tidligere, med betatesting og slikt. I tillegg til det må man selv etterstrebe å fungere godt i en digital hverdag”

Slik Merkur omtaler det er Digital kompetanse summen av en persons kunnskaper og ferdigheter og kan tilegnes både teoretisk og i praksis. Digitale kompetanse er altså noe en må tilegne seg gjennom handling og ikke noe en kan lese seg til. (Merkur u.å) Respondent 1, viser her til et eksempel på hvordan det ofte var “før”, der tilsette ønsket at ny teknologi skulle være ferdig utprøvd og klart til bruk før det ble rullet ut. Det var også forventet at det skulle lages rutiner som klargjorde bruken av systemene. Dette kan tyde på at, i alle fall deler av organisasjonen, hadde et litt for snevert syn på hva som ligger i digital kompetanse.

Sik respondenten svarer her, tolker jeg det som om han ser digital transformasjon krever at de tilsette må fortløpende tilegne seg digitale ferdigheter gjennom handling der de må bli med i utviklingsprosessen i tidlig fase, og dermed lære, men og for å kunne påvirke, underveis. Tilsette vil da stå i kontinuerlige prosesser for forbedring.

Det informanten forteller her underbygger også det Vestre (2018) sier om at mennesker har tradisjonelt sett blitt lært opp og deretter utført sine definerte arbeidsoppgaver. Også Lewins teorier baserer seg på en antakelse om at mennesker og sosiale systemer generelt søker stabilitet og forutsigbarhet. For å imøtekomme dette observerte han at mennesker lettere tilpasset seg endring dersom den ble initiert i tydelige faser:: opptinningsfasen, endringsfasen og institusjonaliseringsfasen (Lewin, 1951). Jacobsen (2018) hevder endringsledelse er smør på flesk, da ledelse skal handle om å legge til rette for kontinuerlig endring. De retter i så måte en kritikk mot forståelsen av endring som en lineær prosess som baserer seg på en tanke om at endring skjer i en lineær prosess fra et stabilt utgangspunkt til et nytt ønsket mål. Det er dette jeg antar respondenten viser til når han omtaler en tidligere kultur i organisasjonen der det var forventninger om at disse fasene skulle være mer adskilt. Respondenten kom også med dette eksempelet: *“....I tillegg forventet de ansatte at nye ting var fiks ferdig når de kom ut, og disse prosjektene tok mange, mange år, fordi det skulle være helt perfekt”*

Forskjellen fra tidligere og dagens arbeidsliv er i større grad preget av kontinuerlig læring, forbedring og innovasjon. Under endringsarbeid er det helt avgjørende at ansatte i bedriften er åpen for endringer. Dette betyr at tilsette må ha en bevisst holdning til sin egen rolle i dette arbeidet, ledelsen må formidle hva som blir forventet av digital kompetanse, og det må skapes et klima og en kultur for endring og forbedring der alle har en aktiv rolle. Dette er et syn som kommer frem hos flere. For eksempel hevder Kræmmergaard (2019) at det er en vesentlig forskjell mellom transformasjonsledelse og endringsledelse. Det er større usikkerhet som preger transformasjonsledelse. Målene kan være mer uklare, og det gjøres mer justeringer, testing og feiling i disse prosessene. Tradisjonell endringsledelse er ofte mer preget av å gå fra et definert punkt A, til et punkt B, der punkt B er avklart. Dette gjenspeiler mer en pågående prosess med flere og parallelle situasjoner som i dag ofte er mer preget av usikkerhet, tvetydighet, dilemmaer, parallelle endringer, prøving og feiling og tett kobling mellom utvikling og drift.

Dersom den grunnleggende antagelsen i organisasjonskulturen er at endring skal skje i tydelige faser, at de har en tydelig start og slutt, og at deres rolle i prosessen kanskje bare er knyttet til å ta i bruk et verktøy i implementeringsfasen, så vil organisasjonskulturen være til hinder for digital transformasjon.

Respondent 2 svarte følgende på hvilke forventninger de har til medarbeiderne sin digitale modenhet og kompetanse: *“Vi har jo en forventning om at medarbeiderne kan bruke fagapplikasjonene sine, fellesverktøyene og har et godt basisnivå på informasjonssikkerhet og personvern, for veldig mye av hverdagen vår omhandler informasjon om innbyggerne. Vi har et sett med basis forventninger til våre ansatte, og det med forvaltning av informasjon, altså å arkivere når de skal det, og vite hvilke løsninger som er akseptable til hvilke formål.*

Det respondenten formidler her underbygger teori om at digitale ferdigheter må omhandle både evne til å bruke de konkrete verktøyene, men også å forstå hva som er det overordnede formålet med verktøyet er. Eller slik Vestre, 2018 antyder; at menneskene i organisasjonen ikke ser at IKT systemet er en muliggjører for annen endring og forbedring, og ikke bare en endring av et teknologisk verktøy for seg selv. (Vestre, 2018). For denne organisasjonen, og i dette eksemplet viser altså respondenten til det overordnede målet om å ha tillit til at kommunen forvalter informasjon på en forsvarlig måte, der personvern og informasjonssikkerhet er avgjørende.

Jeg spurte også respondentene om de hadde et eksempel på et prosjekt der de hadde lyktes med digital transformasjon:

Respondent 2 svarte følgende:

“...vi tok en beslutning om at vi må brette over og rulle inn office 365 til hele organisasjonen”.....”og vi satt med fingeren for å trykke på start da korona tok oss. Så vi var veldig klare sånn sett, vi lanserte to måneder før planen. Det vi gjorde bedre enn en del andre ting, var at vi jobbet med policyer og forvaltning rundt office 365, særlig informasjonssikkerhetsiden av det. Og ikke bare slapp det ned i organisasjonen, holdt for øynene og såg hvordan det gikk. Dette sitatet berører ulike sider av min studie. En definisjon av digital transformasjon er «når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri» (Osmundsen mfl., 2018)

Respondenten viser her til en utrulling av office 365 parallelt med corona. Lanseringen kom to måneder før planen. Jeg spurte ikke respondenten noe nærmere rundt dette, men gjør meg noen antagelser om at innføringen av ny teknologi fikk drahjelp av en situasjon der en umiddelbart ser at det avhjelper en situasjon der alle måtte endre seg. Innføring av hjemmekontor, fjernmøter osv. Vestre understreker at dersom en digital endringsprosess har for stort teknologifokus fokuseres det ofte videre mest på implementeringen av et nytt datasystem, og at mange har med bakgrunn i dette erfaringer med at det er systemet som blir endringen og ikke en muliggjør for annen endring og forbedring. (Vestre, 2018). I ein situasjon med lockdown opplevde nok de fleste organisasjoner at denne nye teknologien muliggjorde de endringene vi ble tvunget til å gjennomføre med bakgrunn i en krise.

Et annet interessant funn her var denne organisasjonens måte å “rulle” dette ut på:

Respondent 2 forteller: *“Vi har også knytt til oss suksesspådrivere, ved å rekruttere gode kollegaer, som alle i sine avdelinger kan spørre om hjelp. Disse suksesspådriverene er med å formidle kunnskap i organisasjonen. Disse har utviklet seg til å bli et kollegium med suksesspådrivere som ser på utviklingen i microsoft 365, og se hva vi kan bruke.”*

Studien gjennomført av Sloan Management Review og Deloitte, der de har undersøkt digital modenhet, med fokus på de organisatoriske aspektene av digital forstyrrelse i stedet for de teknologiske. Her mener de å ha sett økende tegn på skille mellom mer og mindre modne organisasjoner. De mener også at hullene ofte kan forklares med et selskaps tilnærming til innovasjon: Digitalt modne selskaper innoverer ikke bare mer, de innoverer annerledes. (Deloitte 2018). På sett og vis kan man si at det som formidles fra respondent 2, er et eksempel på å endre måte å innovere på. Suksesspådrivere fra ulike deler av organisasjonen som formidler kunnskap, bidrar til forankring, ser etter forbedringer osv. er en annen måte å tenke “ledelse” på som jeg finner interessant og annerledes.

5.2 Funn knyttet til strategisk arbeid og sammenheng mellom digital strategi og organisasjonens overordnede strategi

Strategi identifiseres som et nøkkelpunkt i digitalisering og et av hovedfunnene fra MIT Sloan Management Review og Deloitte sin rapport var at digital strategi driver digital modenhet (Kane et al., 2015). I intervjuet spurte jeg respondentene mine om de har en digital strategi og om denne er forankret i den overordnede strategien til organisasjonen.

Respondent 1 svarte at de har en egen digital strategi:

“Den overordnede visjonen og målet, som nevnt i den digitale strategien, er å supportere og muliggjøre konsernstrategien”

Videre spurte jeg informanten om hvordan den digitale strategien er forankret i ledelsen i bedriften.

Respondent 1 svarte videre:

“Den nåværende versjonen er sterkt forankret og besluttet i det vi kaller konsernledelsen, og i styret i banken. Den er nylig besluttet, så den har ikke blitt helt implementert i full skala nedover i de ulike forretningene”..

...“Hvis vi ser tilbake på hvordan de forrige digitale strategiene var forankret, var den veldig spisset. Den var tradisjonell; før kalte vi det kanskje at vi skulle “digitalisere banken”.

Slik jeg tolker dette har denne organisasjonen over tid utviklet seg i retning av å ha en mer bevisst tanke om hva som er målet med å digitalisere. Dette har kanskje gitt seg utslag til at strategien ble fornyet. Fra å ha en strategi som hadde runde formuleringer, som i så måte kanskje kunne se ut som om at digitalisering var et mål i seg selv, til å innrette strategien mer mot å ha et fokus på at resultatet skal gi bedre kundeopplevelser og dermed forbedre konkurransekraften til organisasjonen.

Respondenten sier også: *“I all endringsledelse er det mye smerte. Å forankre at dette er noe vi må stå i for å være konkurransedyktig og et attraktivt valg for kundene våre over tid”*. Dette tolker jeg som en erkjennelse av at en kan redusere motstanden mot endring dersom endringen gir mening for de ansatte gjennom å være en del av sn større plan. Dette bidrar dermed til at strategien kan bli en driver for digital modenhet.(Kane 2015)

På spørsmål om organisasjonen hadde en digital strategi svarte **respondent 2 slik:**

“Jeg har lyst å si ja, men vi har ikke en strategi som kalles den digitale strategien, men vi har jobbet med det som kalles samfunnsplan for en kommune og delstrategier etter den. Der ligger det mange strategiske målsetninger som går inn på anvendelse av IKT, digitalisering og dataforvaltning”.... “...Det vi har holdt foran oss som visjon er det overordnede effiktmålet, at hverdagen blir enklere for innbyggere, brukere, næringsliv og tilsette ved å bruke IKT på smartere måter. Vi har også strategiske målsetninger som sier at den nye kommunen skal være en foregangskommune i digitaliserings-, og teknologi-basert utvikling av tjenester, metodisk og systematisk bruk av ny teknologi som stimulerer til nye arbeidsformer, effektiviserer arbeidsmetoder, og intern så vel som ekstern kommunikasjon.”

De to organisasjonene har altså digitale strategier. Den ene hadde en egen strategi som hadde som mål å realisere den overordnede konsernstrategien. Den andre organisasjonen har implementert digital transformasjon direkte inn i overordnet planverk og strategier. Svarene her kan tyde på at de arbeider i samsvar med retninger som tydeliggjør at teknolog i seg selv skaper ikke verdier i en prosess, men legger til rette for at en best mulig kan utnytte prosessens ulike funksjoner til å drive effektivt, øke konkurransekraft og nye forretningsmuligheter. (Berntsen, 2018; Solli, 2017), eller som Storehaug sier; Det er svært viktig at den digitale visjonen støtter opp under bedriftens eksisterende forretningsstrategi slik at digitalisering etterhvert blir implementert i eksisterende drift (Storehaug, u.å.).

5.3 Funn knyttet til ledelse og organisering

I møte med respondentene var jeg interessert i å høre deres tanker og meninger rundt ledelse og organisering av digitale endringsprosesser. Med digital endringsledelse menes endringsledelse gjennom bruk av digital teknologi, med mål om å øke lønnsomheten eller redusere risikoen i selskapet du leder (Berntsen, 2018). Teorier om endringsledelse baserer seg på Lewins teori (Lewin, 1955), og har bidratt til nye studier og teorier som på den ene siden sier at ledelse og endringsledelse er to sider av samme sak (Jakobsen 2018), men og til teori om transformasjonsledelse som noe vesentlig annet enn endringsledelse. (Kræmmergaard 2019)

Jeg stilte spørsmål til respondentene mine om hvilke rolle de tenker at lederen har i digitale transformasjonsprosesser.

Respondent 1:

“Lederen trenger ikke ha den største teknologiske spisskompetansen, det tenker jeg nesten er en fordel om den ikke har. Men at de har god nok teknisk kompetanse til å forstå tekniske problemstillinger, men ikke har kompetansen til å løse de på egen hånd”..... “Ledelse er jo viktig for å sikre fremdrift og sørge for at vi kan trekke dette tverrfaglige autonome teamet i en retning. Det er viktig når man driver med prosjektledelse. Vi må ha et mål eller et målbilde å jobbe oss mot, og at vi utruker folk med nødvendig fullmakt og har med oss nødvendig kompetanse. Sånn sett, er ledelse viktig.” “Den ene er å sette en overbevisende retning for det teamet som skal jobbe med et prosjekt, for eksempel, og at det målet som settes i gruppen er forankret, og ambisiøst og troverdig”

Respondenten kommer her med noen stikkord som kan knyttes direkte til ledelse og ikke til teknologi; sikre fremdrift, trekke i samme retning, målbilde å jobbe mot, overbevisende retning, gi nødvendig fullmakt, nødvendig kompetanse, forankret, ambisiøst og troverdig. Det blir likevel nevnt at lederen trenger ikke å ha spisskompetanse, men bør ha forståelse for tekniske problemstillinger.

I teorien rundt digital ledelse finner en igjen mye av den samme vektleggingen som respondenten her viser til. For eksempel Kane (2015), som sier at evnen en organisasjon har

til å digitalisere bestemmes i stor grad av en klar digital strategi støttet av ledere som fremmer en kultur som kan forandre og tenke nytt (Kane et al., 2015). Kane sier også følgende om ledelse:Med en inkluderende ledelse som involverer de ansatte og setter konkrete mål gir ansatte eierskap til strategien og ønsker at en skal lykkes (Kane et al., 2015).

Respondent 1 sier også:

“Lederen har ikke noen avgjørende rolle i hvor godt produktet eller tjenesten blir, men kan være en medvirkende faktor med at man kan spille laget godt eller dårlig” Sånn sett, er ledelse viktig, men det viktigste er at en får det tverrfaglige teamet med på det fremtidsbildet en tegner opp, og ønsker å oppnå, samt at man støtter opp under dette underveis i prosessen.“

I samtale med respondent 2 spurte jeg hvordan han vurderte viktigheten av hans rolle er i arbeidet med digitalisering:

Her svarer respondent 2:

“Jeg tenker den er viktig. Det eine er jo at jeg sitter i ledergruppen og har den horisontale forankringen i toppledelsen på dette arbeidet, og det andre er at faget er representert i toppledelsen, og blir styrt av noen som har kompetanse på tematikken, og at vi også da er i stand til å prioritere utifra et organisasjonsmessig heilhetsperspektiv. Det var et viktig grep vi gjorde, med å ha ikt-nær ledelse i toppledelsen.

Han sier videre:

“...Vi drifter og sørger for at ting drifter og går rent teknisk, men vi jobber veldig mye opp mot faget for å se på hvordan vi kan forbedre det som kalles forretningsprosesser, og ulike arbeidsprosesser i organisasjonen og hvordan vi kan arbeide med disse, med digitalisering. “..Jeg tenker kunnskapen min knyttet til hvordan de sentrale tingene fungerer i forvaltningen, hvordan stat fungerer og hvordan vi kan jobbe sammen med andre kommuner, jobbe opp mot statsbrukte fellesløsninger og påvirke utvikling av fellesløsninger. Forståelsen min av det nasjonale økosystemet er kanskje en særlig styrke. Jeg tenker også det at å kunne jobbe med visjonen og de overordnede målsetningene innenfor digital transformasjon og å klare å sette ord på dem...”

Slik jeg ser det viser han her til sin rolle i å balansere driftsperspektivet versus utviklingsperspektivet og teknologiperspektivet versus det mer overordnede målbildet.

På spørsmål om samlet kompetanse i ledergruppa var god nok, svarte **respondent 1:**

“...Fasitsvaret er selvfølgelig aldri, så jeg tenker vi kan si nei. Det understøttes også ved at vi kjører et kompetanseprogram, et topplederkompetanseprogram nå i høst og inn i 2022 på digital transformasjon, for at vi må snakke enda mer om det og ha bedre kompetanse i toppledergruppa og nedover i organisasjonen. Vi er ikke der vi trenger å være i dag...”

Ledelsen må forstå hva digital teknologi er, hvordan den endrer rammebetingelsene for bedriftens verdiskapende aktiviteter og hvordan digital teknologi kan styrke bedriftens evne til å nå mål og produsere resultater, sier Vestre. (Vestre, 2018)

Begge respondentene understøtter dette. De mener at ledere i dag må ha en viss innsikt og kompetanse for det teknologiske området for å kunne utnytte potensialet i det i forhold til å nå organisasjonen sine overordnede mål. Det kommer likevel fram i materialet at begge respondentene ser viktigheten av å peke ut retning som den viktigste lederoppgaven. Berntsen sier at digital endringsledelse krever med andre ord ferdigheter og kompetanse, og det er viktig at ledelsen vet hvilke digitaliserings initiativer som skal iverksettes og klarer å utarbeide en konkret digital strategi som fanger opp bedriftens styrker og svakheter (Berntsen, 2018). Dette underbygger også respondentene sine tanker om at en må forstå potensialet i teknologien for å kunne vite hvilke initiativer som bør prioriteres.

I materialet mitt finner jeg også innspill knyttet til både sammensetning av personer i ledelse, samt utsagn som kan tyde på at forståelsen av begrepet “ledelse” handler mer enn om å at ledelse blir utøvd av de på toppen.

Når det gjelder sammensetning av ulike kompetanse og mennesker finner jeg for eksempel dette utsagnet:

Respondent 1: “I konsernledelsen har vi blant annet en med doktorgrad innenfor teknologi og AI, og vi har også folk som er tunge på finansiering og funding, vi har en veldig sammensatt gruppe. Det er ikke homogene individer som sitter her, men en gjeng som kan diskutere og stille kritiske spørsmål. På den måten tenker jeg at kompetansen der er god. Man sluker ikke en digital strategi rått, eller tenker at alt kan digitaliseres, men man har ulike tilnærminger til det”

I teori om både endringsledelse og organisasjonskultur understrekes ofte det faktum at nye ideer oppstår gjennom samarbeid mellom personer med ulike bakgrunn. Med en inkluderende

ledelse som involverer de ansatte og setter konkrete mål gir ansatte eierskap til strategien og ønsker at en skal lykkes (Kane et al., 2015).

Respondent 1 sier videre:

“Det er ikke sånn at produktavdelingen sitter for seg selv og prøver å komme opp med et nytt produkt, de jobber godt med oss som forretningsutviklere som setter de i kontakt med kunder og andre deler av forretningen. Vi har “tverrfaglige autonome team”, som er populært å bruke”

Tverrfaglige og autonome team er altså denne organisasjonens måte å organisere en del av den digitale transformasjonen på. Dette kan tyde på at organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen legger til rette for at ledelse kan skje fra ulike deler av organisasjonen, og ikke fra en tradisjonell hierarkisk, ovenfra- og ned tankegang. Dette understøttes av teori rundt digital transformasjonsledelse som understreker betydningen av involvering og ansvarliggjøring av de ansatte.

(Kane, 2015) Senere i analysen kommer jeg også inn på et eksempel der respondent 2 viser til en suksesshistorie der en slik type organisering, der kalt “suksesspådrivere” blir ansett som en faktor som bidro til at organisasjonen lyktes.

Videre i intervjuene kom jeg inn på spørsmålsstillinger knyttet til hvordan de har organiserte seg, og om de synes dette er en hensiktsmessig organisering. Jeg har trekt ut noen sitat fra respondentene rundt dette som kan vere verd å se nærmere på.

Respondent 1:

“ Det er fornuftig organisert” Jeg er fornøyd med det, for måten det er organisert på, gjør at vi som jobber med produktene får snakke både med rådgivere, og de som eier produktene.”....min jobb handler ofte om å finne skjæringspunkter mellom der hvor vi kan lage bedre produkter og tjenester. “Vi har noen rådgivere som leverer de gode kundeopplevelsene, og deres relasjoner til kunder er arvesølvet til banken sammen med merkevare og andre ting. Jobben vår er at de har de verktøyene og de produktene de trenger for at vi skal være en konkurransedyktig bank.....”..

På spørsmål om denne organiseringen er effektiv for å oppnå ønsket visjon og mål for digital transformasjon svarer respondenten følgende:

“Vi har hvertfall forutsetningene for å gjøre det”...vi organiseres oss veldig mye i prosjekt, og det gjør det enklere fordi du er nødt å forplikte deg dersom du skal være med i et slikt team”... “Vi har en egen IKT-avdelingen som inngår i disse tverrfaglige teamene. Meg selv er ikke utvikler eller noe sånt, men vi jobber tett både med kravstillere og utviklere. Vi har en teknisk eller en it-avdeling som jobber på siden. Den tekniske avdelingen skal muliggjøre at vi i forretningen kan støtte opp om konsern og forretningsstrategiene våre. Det er litt innfløkt, men vi har et stort avhengighetsforhold på tvers, og vi er nødt til å samarbeide godt om vi skal oppnå de målene”

Respondent 2:

Svar på spørsmål og organisasjonen har organisert seg riktig for å få fart på digital transformasjon:

*“Jeg tenker i utgangspunktet at vi er for svake på innovasjonsrådgiverkapasiteten....”
...”vi har den teknologinære organisasjonsutviklinga, og så har vi også i personalorganisasjonen som er parallelt til stabsområde, så har vi generell organisasjonsutvikling. De kunne jo gjerne vært sammen...”. Vi kunne godt ha samla organisasjonsutviklingmiljøet, samtidig så lever vi også godt med at de ikke er samlet....”*

Slik jeg tolker disse svarene ser det ut som om respondenten fra banken er fornøyd med organiseringen. Han er i en rolle der han skal sikre at banken har brukerfokus og utvikler forretning og produkt med utgangspunkt i dette og i å kunne være konkurransedyktig. IKT avdelingen er sentral, konsernledelsen er sentral, kunderådgiverne er sentral. Arbeides ledes gjennom at de setter ned tverrfaglige team som samlet sett bringer nødvendige perspektiv til torgs, og at den digitale transformasjonen sikres nødvendig forankring i organisasjonen i tillegg til at den er godt forankret i konsernstrategien.

Respondenten fra kommuneorganisasjonen sitter i toppledergruppa i kommunen, og digital strategi inngår i overordnet strategi. Respondenten formidler at organisasjonen er for svak på innovasjonsrådgiverkapasitet, noe jeg forstår som kapasitet til å lede de nødvendige prosessene og prosjektene rundt digitalisering. Han forteller om et parallelt utviklingsmiljø knyttet til organisasjon, og formidler at dette kanskje burde sees i sammenheng.

Å gjøre seg opp vurderinger rundt hensiktsmessig organisering av dette området er vanskelig for meg med det materialet jeg sitter på. Jeg synes likevel det er interessant å høre respondentene sine samlede innspill, og gjør meg selvsagt opp noen tanker om at organisering også kan være en driver eller en motkraft i dette arbeidet.

Men som Kane sier det; evnen en organisasjon har til å digitalisere bestemmes i stor grad av en klar digital strategi støttet av ledere som fremmer en kultur som kan forandre og tenke nytt (Kane et al., 2015). Å utvikle en fleksibel organisasjon der ulike prosjekt kan ledes fra ulike nivå, og som respondentene viser til med tverrfaglige autonome team, og med suksesspådrivere, så kan nok kanskje dette være en framtidsretta måte å organisere seg på. Som Bloma sier i sitt materiale, er det en fare for at slike prosesser får et for ensidig teknologifokus, da dette kan føre til at en mister, eller gå glipp av, det som skaper verdi til prosesser gjennom digitalisering, nemlig endringsledelse og transformasjon, som handler mer om kultur enn om teknologi. (Bloma, 2016). Å legge ansvaret for digital transformasjon til IKT avdelingen kan en vel kanskje si at det meste av litteraturen fraråder. Satsingen må gjennomsyre organisasjonen, inn i strategier, formidles og prioriteres av ledere, og ledes av alle.

I intervjuene mine stilte jeg spørsmål om respondentene hadde eksempel på digitaliseringsprosjekt der de følte at de hadde mislykkes.

Respondent 2 nevnte to eksempler jeg finner interessant opp imot problemstillingen min:

“Velferdsteknologi har det blitt jobbet med i 15 år.”Det har vært veldig mange miljø som har vært på og jobbet med innovasjon innenfor velferdsteknologi, men i praksis har det ikke vært jobbet godt med å få det inn i organisasjonen. Det gjør at vi er en del av en nasjonal pilotsjue, vi har pilotert og pilotert, og ikke fått til bredding.

Det andre eksemplet fra respondent 2: *“Det andre er stikk motsatt og i helt annen retning, hvor de tekniske ildsjelene har fått styrt prosjektet for mye uten at det har vært koblet til de organisatoriske behovene”.... det er arbeidet vårt med identitetsforvaltningsløsning, IDM, hvor vi ikke har klart å få fremdrift, inntil for omtrent et år siden, fordi vi ikke har hatt god nok styring på prosjektet”... ”Selv om det er veldig teknisk, griper det veldig inn i forretningsprosesser spesielt med ansattforvaltning og kommunikasjon, samt lisensforvaltning. Det har effekt godt utenfor it-avdelingen. Dette er en litt tradisjonell felle,*

hvor de tekniske spesialistene drar avgårde for å fikse problemene til organisasjonen uten å snakke med organisasjonen”

Slik jeg ser det kan disse eksemplene forstås opp imot teori om viktigheten av at en satsing er godt forankret i både organisasjonens ansatte og i organisasjonens overordnede strategi. Det underbygger teori om at endringen må oppfattes som meningsfull, og det må være tydelig hva som er ønsket mål og gevinst.

(Bloma, 2016; Vestre 2018) sin forskning kan vises til her. Denne handler blant annet om å redusere teknologifokuset, arbeide med de ansatte sine holdninger, involverer, formidle visjon og mening, motivere og engasjere. (Bloma, 2016; Vestre, 2018)

Respondent 1 sier også *“ i noen prosjekter blir det for homogent”, at de som jobber der tenker for likt og ikke utfordrer de sannhetene som ligger etablert i gruppen”*. At mangfold kan hindre ønsket resultat for endring kan det finnes støtte for i Kane sin forskning som sier at mange har oppfatningen om at det kun er et par enkeltindivider som kommer opp med innovative løsninger, men faktum er at nye ideer oppstår gjennom samarbeid mellom personer med ulik bakgrunn. (Kane et al., 2015). Respondenten er også inne på dette med stadig pågående endringsbehov og behovet for en fleksibel organisasjon/ organisering: *“Ting endrer seg over tid. Det er ulike behov i ulike prosjekter eller ulike utviklingsløp, så kanskje hvis jeg skal legge til noe så er det å ikke ha en for fastlåst organisasjon eller arbeidsmetodikk som du alltid følger, men at man evner å jobbe både i store og små team, og at vi har en organisasjon som muliggjør det.*

Det respondenten er inne på her er i samsvar med Kræmmergaard (2019) hevder at det er en vesentlig forskjell mellom transformasjonsledelse og endringsledelse. Det er større usikkerhet som preger transformasjonsledelse. Målene kan være mer uklare, og det gjøres mer justeringer, testing og feiling i disse prosessene. Videre mener Kræmmergaard her, slik som respondenten også antyder, at en må evne å arbeide mer fleksibelt i pågående prosesser der parallelle situasjoner må håndteres samtidig i små og store team. Det kan kanskje tolkes fra utsagnene at denne organisasjonen har erkjent at det kreves en dynamisk og fleksibel organisering og arbeidsform for å møte kravet om digital transformasjon. Respondenten viser ikke direkte til at det bør utvikles en organisasjonskultur for å takle usikkerhet og dilemmaer og evne til prøving og feiling. Jeg antar likevel at det han er inne på i forhold til utsagn som; å

unngå en fastlåst organisasjon og det å evne å jobbe fleksibelt, legger til grunn samme filosofi som ligger bak Kremmergaards teorier. Dette kommer også fram i intervjuet på denne måten:

”Vi hadde en runde for noen år siden hvor vi introduserte Lean-metodikk for alle ansatte, uansett avdeling. Sånne ting tror jeg er nyttig å gjøre av og til, både direkte for å få gode forbedringsforslag på ting vi kan gjøre mer effektivt, men også å sette organisasjonen i et mind-set om at Lean, som er smidig for kontinuerlig forbedring, og design thinking og slikt; du trenger ikke å være ekspert på metode, men å ta med deg noe av grunn essensen av å iterere på løsninger eller prosesser er viktig.”

I eksemplene som respondentene viste til kan det også se ut som om årsaken til det en lyktes med og på den andre siden det en ikke lyktes med kan ha sin bakgrunn i manglende innsats inn mot de sentrale elementene i en digital transformasjonsprosess; ledelse, kultur, motivasjon, framtidsbilde osv.

Eksemplene det ble vist til burde selvsagt vært gjenstand for en nærmere analyse da de kan ha litt ulike opphav, der noen at prosjektene kan kategoriseres som et ledd i en digital transformasjon, mens andre kanskje var mer enkeltstående digitaliseringsprosjekt. Dersom jeg skal forsøke meg på et oppsummert utdrag fra fortellingene fra der de ikke lykkes vil jeg gjøre det slik:

“manglende forankring i utviklingsfasen”.. “i praksis har det ikke vært jobbet godt med å få det inn i organisasjonen.”....”vi har pilotert og pilotert, og ikke fått til bredding...”de tekniske ildsjelene har fått styrt prosjektet for mye uten at det har vært koblet til de organisatoriske behovene”.

Dette vitner om en erkjennelse at at digital transformasjon krever systematisk arbeid med organisasjonens holdninger til endring, den enkeltes motivasjon for endring, være forberedt på motstand og vise vei gjennom transformasjonsprosessen. Som Olsen, 2018 sier det: Digital transformasjon er ikke noe som skjer av seg selv eller en fase som går over, men en kontinuerlig prosess og langsiktig forpliktelse.

Digitalt transformasjonsarbeid er med andre ord ikke noe IKT avdelingen kan arbeide med alene, eller utviklingsmiljøene kan pilotere uten å involvere drift. Skal en lykkes med dette arbeidet må det forankres i strategi og i ledelse, arbeides med motivasjon og kultur for

endring og arbeides systematisk med kompetanse i vid forstand (kunnskap, ferdigheter og holdninger).

Konklusjon og nye spørsmål

Mitt studie er basert på å analysere to kvalitative intervju av to digitaliseringsledere i to store organisasjoner, opp mot relevant teori knyttet til digital transformasjon. Målet mitt var å finne det interessante i disse to enkelttilfellene. Det har selvsagt sine svakheter at jeg ikke har et større utvalg, og at de to respondentene kommer fra to ulike organisasjoner; en bank og en kommune. På sett og vis har dette likevel vært interessant fordi det har gitt meg noen refleksjoner rundt hvordan en organisasjons identitet eller primæroppgave kan påvirke både strategi, kultur og ledelsesfilosofi i forbindelse med digital transformasjon. Å ha valgt en kommuneorganisasjon gir også en tilleggsutfordring fordi oppgavene en kommune skal løse er svært mangfoldig og spenner seg fra eldreomsorg til infrastruktur for vann og avløp. I mine oppsummerende refleksjoner og konklusjoner er jeg selvsagt ydmyk for dette, men våger meg likevel på å løfte frem noen tanker eller spørsmål som jeg tenker kan være interessante for videre studier av digital transformasjon av samfunn og organisasjoner.

Funnene mine viser at de to lederne både ser, og har fokus på sammenhenger mellom kompetanseutvikling og digital modenhet, strategisk tenking, ledelse og organisasjonsutvikling. I funnene mine kan jeg også se at disse faktorene kan sees på på litt ulikt vis. Hvordan skal vi forstå ledelse i digitale transformasjonsprosesser, og hvilken kultur støtter opp under den type ledelse som trengs? Hva legger vi i digital kompetanse og en digitalt moden organisasjon, og hvordan bygger vi den kompetansen som trengs for at de ansatte skal være med å utvikle en digitalt moden organisasjon? I denne avsluttende delen av oppgaven ser jeg derfor det som viktig å løfte fram noen spørsmål som jeg finner interessante for eventuelle videre studier.

Måle digital modenhet eller måle kultur for endring - to sider av samme sak? Teorien som ligger til grunn for denne studien må tolkes dit at en kartlegging av digital kompetanse på ha i seg en grunnleggende forståelse av at digital kompetanse og digitale ferdigheter er to ulike ting, men begge må være på plass for å utvikle digital modenhet. Med andre ord må det kulturelle perspektivet være like interessant for undersøkelsen som det mer instrumentelle, eller tekniske. Videre er det et interessant spørsmål om det egentlig er noe særegent ved en *digitalt moden organisasjon*, eller om dette kan likestilles med en organisasjon med høy endringsevne generelt. Kanskje er det slik at å ha fokus på å utvikle en kultur for endring i seg selv vil bidra til ønsket utvikling, også med tanke på teknologiområdet? På den andre siden

kan det godt være at det er behov for både kunnskap og bevissthet rundt muliggjørende teknologi i seg selv for å kunne utnytte den endringsviljen som eventuelt finnes i organisasjonskulturen. Med tanke på at svært mange av dagens og framtidens arbeidsprosesser vil bli endret med bakgrunn i ny muliggjørende teknologi, vil kanskje en viss grunnleggende kompetanse i teknologi i seg selv bli en selvfølge for fremtidens ledere?

Kartlegge dagens situasjon eller peke på mål og retning? - hva er mest effektivt?

I teorien finner jeg også meninger om at en kartlegging av dagens situasjon ikke nødvendigvis er riktig fokus. Både i teori, men også i innspill fra respondentene vises det til at det kan være like interessant og effektivt å rette blikket fremover mot ønsket målbilde. Et fremtidsbilde kan skape energi og motivasjon i ønsket retning. Kanskje blir en kartlegging av organisasjonen for å se hvor “ hullene” er i forhold til digital kompetanse litt overflødig?. Det er nok ikke noe fasitsvar på dette. Organisasjoner er ulike, og har ulikt fokus. I svarene fra respondentene kommer det også frem at de velger en litt ulik innretning i dette. Det er ikke unaturlig å tenke seg at i en stor kommuneorganisasjon med svært ulike arbeidsoppgaver kan være et større behov for å skaffe seg oversikt gjennom en kartlegging, enn i ein organisasjon der de fleste tilsette sitt viktigste arbeidsredskap er IKT verktøy i det daglige arbeidet.

Å ha en digital strategi er kanskje ikke det avgjørende- innholdet og innretningen av strategien kan være avgjørende?

En digital strategi kan innrettes på ulike måter. Den kan ha et fokus på teknologi og innføring av IKT systemer, eller være mer innrettet mot flere parallelle tiltak som også har i seg tiltak mot organisatorisk modenhet og en bred forståelse av digital kompetanse. Det er innholdet i strategien som må vurderes. Slik jeg vurderer det, med utgangspunkt i relevant teori og i respondentene mine sine innspill, så er det sentralt at digitalt transformasjonsarbeid må forankres i overordnede strategier. Det må også ha fokus på organisasjonskultur, kompetanseheving, ledelsesutvikling, samt organiseres på en måte som sikrer innovasjonskraft, for eksempel gjennom med sammensatte team, på tvers av både hierarki og fag. Kanskje betyr dette at strategien må ha et systemisk perspektiv på alle disse driverne for digital transformasjon. Dersom strategien reduseres til å omhandle en oversikt over når IKT verktøy skal implementeres kan det kanskje ikke kalles en strategi?

Ledelse og organisering kan være en avgjørende suksessfaktor- men hva og hvem definerer vi som ledelse/ ledere?

I teorien og i funnene mine finner jeg oppfatninger om at det er viktige sammenhenger mellom å lykkes med digital transformasjon og ledelse. Spørsmålet videre er hva man legger i ledelse. Både i teorien og i funnene ser jeg at det ikke utelukkende handler om tradisjonell hierarkisk ledelse, men mer om å sette ledelse av prosesser i system, og ikke minst å skape en kultur for at det er rom for at ledelse utøves fra flere hold en fra toppen i organisasjonen. Både i teorien og i funnene snakkes det om tverrfaglige og autonome team som på grunn av sin sammensetning kan skape merverdi for prosesser og resultat. Dersom de fleste endringer i de fleste organisasjoner i framtiden vil ha i seg elementer av teknologi, så bør dette kanskje få konsekvenser for det meste av ledelsespraksis. I tillegg bør det også få konsekvenser for fremtidens ledere sin kompetanse innen teknologi. Dette betyr ikke at alle ledere skal være utdannet teknologer, men at teknologiperspektivet og mulighetene som ligger her for å hente ut potensialet i organisasjonen bør være noe alle ledere har en grunnleggende kunnskap om.

Referanseliste

Andersen, P. og Ross, J. (2016) Transforming the LEGO Group for the Digital Economy. I: International Conference on Information Systems. Hentet fra https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/attachments/MIT_CISRwp407_TheLEGOGroup_AndersenRoss_0.pdf

Berntsen, T. (2017). Digital Endringsledelse. Hentet fra https://cdn2.hubspot.net/hubfs/436498/E-boker/MarkedsPartner%20E-bok%20Digital%20Endringsledelse.pdf?__hssc=16368361.1.1494062421704&__hstc=16368361.9347caac5d296ce3b79f15a8ea8d0d95.1494062421701.1494062421701.1494062421701.1&__hsfp=1102234954&hsCtaTracking=3c5e62e1-d310-457f-9b01-0a08678a6100%7C196514b5-1f0d-4a29-b81c-26670358bfc4

Berntsen, T. (2018) Hvordan lykkes med digital endringsledelse i 2018. Hentet fra <https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hvordan-lykkes-med-digital-endringsledelse-i-2018>

Bloma, M. (2016) Digitalisering vs Digital Transformasjon. Hentet fra <https://no.linkedin.com/pulse/digitalisering-vs-digital-transformasjon-martin-bloma>

Difi (2017) Årsrapport 2017. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/difis-arsrapport-2017.pdf>

Horton, R & Dowling, G (2019) Digital Disruption Index- Aligning strategy, workforce and technology, *Deloitte*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/uk/digital-disruption/digital-disruption/digital-disruption-index.html>

Jacobsen, D.I. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforl. Jacobsen, D.I. (2018) Organisasjonsendringer og endringsledelse. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Kalleberg, R & Holter, H, Kvalitative metoder i samfunnsforskning (1996), 1. utg. Internett: Universitetsforlaget

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, July 14). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>

Kane, G.C. (2017) Digital Maturity, Not Digital Transformation, *MIT Sloan*. Tilgjengelig fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>

Kane, G.C., Palmer, D & Phillips A.N (2019) Accelerating digital innovation inside and out, *Deloitte*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-innovation-ecosystems-organizational-agility.html?id=us:2el:3pr:4di4930:5awa:6di:060419:&pkid=1005888>

Kotter, P (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kræmmergaard, P. (2019) Digital transformation, 10 evner din organization skal mestre – og 3 som du har bug for, 2. utgave, Djøf forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative interviewing.

Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science', Harper and Row. New York

Mathisen, L.A. (2018) Hva er digitalisering? Hentet fra <https://blog.prosesspilotene.no/nb/2018/01/hva-er-digitalisering>

Merkur (ukjent årstall) Kompetanse- og organisasjonsutvikling [Internett]. Oslo: Cappelen Damm AS.

Storehaug, B. (2017) Hvor digitalt moden er din virksomhet? Hentet fra <https://storehaug.no/digital-modenhet/>

Vestre E, 2018 Fra digitalisering til digital transformasjon. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2018/fra-digitalisering-til-digital-transformasjon>

Vial. G (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

