

Kaja Grotnes Edvardsen
Martin Jarl Velsin

Konsulentbransjens møte med digitaliseringsprosjekter

En kvalitativ casestudie av et norsk konsultentselskaps møte med digitalisering

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse
Veileder: Hanne Olofsson Finnestrand

Juni 2022

Kaja Grotnes Edvardsen
Martin Jarl Velsin

Konsulentbransjens møte med digitaliseringsprosjekter

En kvalitativ casestudie av et norsk konsulentselskaps
møte med digitalisering

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse
Veileder: Hanne Olofsson Finnestrand
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Digitalisering er en kompleks komponent man finner i alle deler av moderne forretningsvirksomhet som alle ledelseskonsulenter blir påvirket av uavhengig av bransje eller spesialisering. Denne masteroppgaven søker å undersøke hvordan ledelseskonsulenter tilnærmer seg endringsprosjekter med digitalisering, og hvilke utfordringer de står ovenfor. For å besvare dette spørsmålet har vi gjennomført totalt 14 intervjuer med 12 ledelseskonsulenter innen ulike industrier fra et større konsulenthus.

Resultatene indikerer at ledelseskonsulenter tilnærmer seg digitaliseringsprosjekter på liknende måte som de tilnærmer seg andre endringsprosjektene og at mange av komponentene er tilsvarende. Resultatene antyder likevel en endring i konsulenthusets overordnede strategi mot drifting av prosjekter etter implementering fremfor kun rådgivning. Funnene viser også en konvergerende trend mellom rollene som IT-konsulent og ledelseskonsulent der IT-konsulenter i større grad tar en rolle som endringsagent, mens ledelseskonsulenter må øke sin IT-kompetanse for å handle som en brobygger mellom utviklere og forretning. Videre har studien avdekket noen felles utfordringer i digitaliseringsprosjekt: Mangel på IT-kompetanse både hos ledelsen hos klientene og i organisasjonene generelt; dårlig kommunikasjon mellom utviklere og forretningssiden av organisasjonene; manglende allokering av ressurser til prosjektene som resulterer i dårligere resultater og forsinkelser; og ikke tilfredstillende inkludering av interessenter. Disse utfordringene resulterer i en vanskelig implementeringsprosess med potensielt dårlige resultater.

Studiet har avdekket noen forskjeller og utfordringer, men videre studier er nødvendig for å avdekke løsninger og generalisere funnene.

Abstract

Digitalization is a complex and omnipresent component of the modern business landscape which all management consultants will touch upon, independent of industry or specialization. This master thesis aims to examine how management consultants practice and approach differ in change projects with digital components compared to those without. To answer this question we have conducted 14 interviews with 12 different consultants working on projects across different industries from one of the major management consulting firms in Norway.

The thesis suggests that management consultants approach projects with digital components in a similar manner to other change projects and that many of the key elements remain the same. However, the findings also revealed a strategy change at top level towards operating projects after implementation rather than solely advising. Moreover, it suggests a convergence of IT and strategy consultants where IT consultants have to act more as change agents while management consultants need to increase their IT competence to build bridges and translate between developers and business. Furthermore, the research has identified common challenges in digital change projects. Among these are lack of IT competence both at the top level and among the clients in general; poor communication between the IT developers and the business side of the organization; a lack of allocation of resources to the projects which result in slowing down the progress; and non-satisfactory inclusion of stakeholders. This in turn leads to a difficult implementation process with potential unsatisfactory results.

The research uncovers some main differences and challenges, but further research is needed to propose solutions and generalize the findings of the study.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Norges Tekniske-Naturvitenskapelige Universitet våren 2022, og markerer slutten på det femårige sivilingeniørstudiet Industriell Økonomi og Teknologiledelse. Masteroppgaven er skrevet under fagfeltet strategisk endringsledelse. Oppgaven tar utgangspunkt i, og er en videreføring av prosjektoppgaven *Konsulenters tilnærming til digitaliseringsprosesser* skrevet høsten 2021.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke utfordringer konsulentbransjen står ovenfor i møte med digitaliseringsprosjekter ute hos klienter. Det empiriske materialet som har dannet grunnlaget for masteroppgaven er hentet fra et større konsultantselskap.

Vi ønsker å rette en stor takk til veilederen vår fra NTNU, Hanne Finnestrand, som har bidratt med inspirasjon, konstruktiv kritikk, prosessveiledning og nyttige innspill underveis i prosessen. Oppgaven hadde ikke blitt som den er i dag uten den gode hjelpen fra deg. Vi vil også rette en stor takk til casebedriften for et godt samarbeid, og alle informanter som tok seg tid til å stille til intervju. Avslutningsvis ønsker vi å takke alle medstudenter for en flott studietid med faglig innhold og hyggelige stunder.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Trondheim, Juni 2022

Kaja Grotnes Edvardsen & Martin Jarl Velsin

Innhold

Figurer	xii
Tabeller	xiii
1 Introduksjon	1
2 Teoretisk bakgrunn	4
2.1 Digitalisering og digital transformasjon	4
2.1.1 Hva er digitalisering?	4
2.1.2 Teknologier	6
2.1.3 Digitaliseringsprosessen	7
2.1.4 Digitaliseringsstrategier	9
2.2 Ledelseskonsulentene	10
2.3 Klientene	11
2.4 Tilnærminger i konsulentvirksomheter	11
2.5 Konsulentene og digitalisering	14
2.5.1 Konsulentbransjen kjøper inn ny ekspertise	15
2.5.2 Kombinere forretning og IT	17
2.5.3 Digitalisering har blitt en kjerneaktivitet	18
2.6 Konsulentene i digitaliseringsprosjektets faser	20
2.6.1 Idégenerering og design	21
2.6.2 Implementering og gjennomføring	22
3 Metode	24

3.1	Forskningsstrategi	24
3.1.1	Valg av metode	24
3.1.2	Stegene i forskningsprosessen	25
3.1.3	Litteraturgjennomgang og utarbeiding av forskningsspørsmål	25
3.2	Forskningsdesign	27
3.2.1	Valg av casebedrift og informanter	27
3.2.2	Størrelse på utvalg	29
3.2.3	Etiske betraktninger	29
3.3	Forskningsmetode	30
3.3.1	Utarbeidelse av intervjuguide	30
3.3.2	Gjennomføring av intervju	31
3.3.3	Transkribering av intervju	32
3.4	Dataanalyse	32
3.4.1	Stegvis-deduktiv induktiv tilnærming ved bruk av Gioia sitt analysetre	33
3.4.2	Kontroll av data	34
3.5	Forskningskvalitet	35
3.5.1	Pålitelighet	35
3.5.2	Gyldighet	35
3.5.3	Generaliserbarhet	36
3.5.4	Transparens	36
3.5.5	Refleksivitet	37

4 Om casebedriften	38
4.1 Digitaliseringskompetansen i casebedriften	39
5 Analyse av hvordan informantene tilnærmer seg digitaliseringspro-	
sesser	41
5.1 Digitaliseringsprosjekter krever ulik tilnærming fra konsulenten	41
5.1.1 Konsulentens definisjon av digitalisering	41
5.1.2 Konsulenten som brobygger	43
5.1.3 Konsulenten som fasilitator	45
5.1.4 Konsulenten som diplomat	46
5.1.5 Konsulenten som pådriver	47
5.1.6 Konsulenten som problemløser	47
5.1.7 Oppsummering av konsulenters tilnærming	48
5.2 Konsulenten komplementerer IT-kunnskap med rammeverk og metoder	49
5.2.1 Velkjente rammeverk og digitalisering	49
5.3 Konsulentens utfordringer i digitaliseringsprosessen	52
5.3.1 Manglende IT-kunnskaper hos ledergrupper påvirker hele di-	
gitaliseringsprosessen	52
5.3.2 Evnen til å artikulere et problem	57
5.3.3 IT har ikke tilstrekkelig forståelse for øvrige fagområder	58
5.3.4 Mangel på ressurser til implementering er utfordrende	59
5.3.5 Mangel på standardisering gjør at systemer ikke snakker sammen	63
5.3.6 Informasjonssikkerhet blir stadig en større utfordring	63
5.3.7 Mangelfull involvering av berørte interessenter	64

5.3.8	Mangel på kunnskap fra toppledelsen og IT-siden driver utfordringene som påvirker resultatet av digitaliseringsprosessen	66
5.4	Hva skiller digitalisering fra andre endringsprosjekt?	66
5.4.1	Behov for kompetansepåfyll hos ledelseskonsulenter	67
5.4.2	Fra implementering til drift	68
5.4.3	De samme komponentene i digitaliseringsprosjekt og andre endringsprosjekt	71
6	Diskusjon	74
6.1	IT mer mot kjernen	74
6.2	Mangel på tverrfarlig IT- og forretningsforståelse	77
6.3	Drifting av prosjekter og en endring i konsulenthusenes forretningsmodell	81
6.4	Konsulentbransjens utfordringer og hvordan de møter dem	83
6.4.1	Utfordringene befinner seg i to miljøer: hos konsulenten og hos kunden	85
7	Konklusjon	87
7.1	Forslag til videre forskning	88
	Bibliografi	90
	Vedlegg	99
A	Intervjuguide	99
B	Gioiatre	101

C Samtykkeerklæring

102

Figurer

1	Digital økonomi og samfunnsindeks for 2020.	2
2	Sammenhengen mellom digitale basisteknologier og systemteknologier der nivåene vekselvirker med hverandre. Det er riktignok viktig å påpeke at enkelte av teknologiene ikke kan kategoriseres entydig (Digital21 2018).	7
3	Kubr (2002) sine tilnærminger til konsulentvirksomhet.	14
4	Stegene i en digital transformasjon eller digitaliseringsprosjekt som undersøkes.	21
5	Organisasjonstrukturen til konsulentselskapet	38
6	De identifiserte tilnærmingene til Kubr (2002).	48
7	Hvor i digitaliseringsprosessens faser mangel på IT-kompetanse er mest fremtredende.	57
8	Hvor i digitaliseringsprosessens faser dårlig allokering av ressurser er mest fremtredende.	62
9	Sammenhengen mellom mangel på kunnskap fra toppledelsen og mangel på kunnskap fra IT-siden. Pilene viser hva informantene mener blir påvirket av hverandre.	66
10	Stegene i digitaliseringsprosessen der konsulenthuset inkluderer drifting av prosjekter.	83
11	Oversikt over hvilken tilnærming som benyttes i møte med de ulike utfordringene i digitaliseringsprosessen.	84
12	De ulike identifiserte utfordringene, og i hvilke miljøer de er lokalisert.	86
13	Et utdrag fra Gioiatre-analysen som illustrerer 2. ordens kategorien tilnærming, og de tilhørende 1. ordens kategoriene.	101

Tabeller

1	Stegene i forskningsprosessen.	26
2	Oversikt over informanter og digitaliseringsprosjekter.	28
3	Oversikt over informanter og digitaliseringsprosjekter.	40

1 Introduksjon

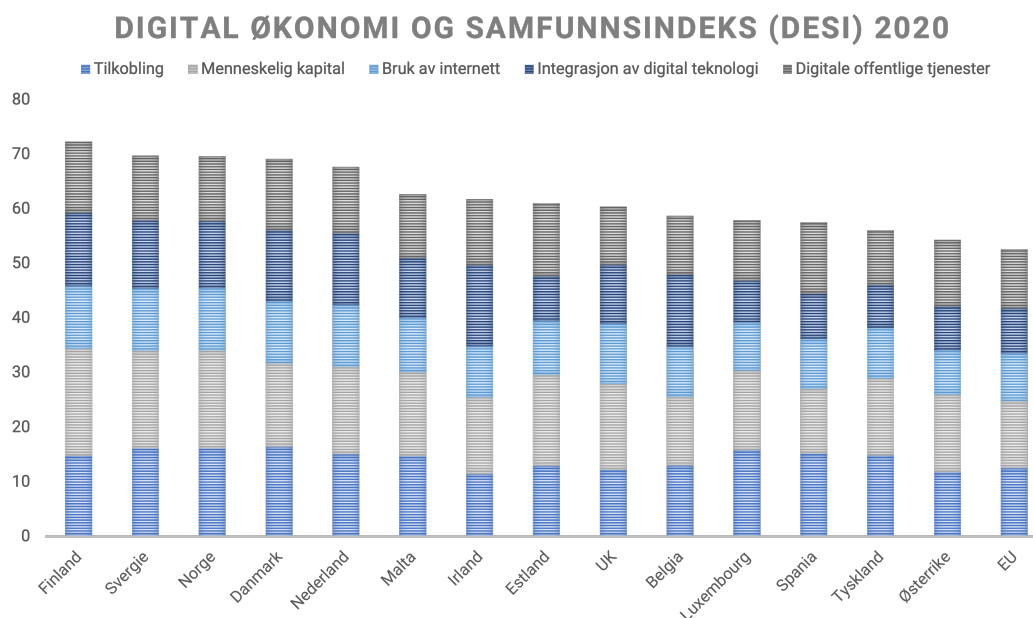
Teknologi kan på mange måter beskrives som bærebjelken i morgendagens samfunn, og har ført med seg store og fundamentale endringer i hvordan vi i dag driver virksomhetene våre (Vey et al. 2017). Selskaper må radikalt revolusjonere seg med korte mellomrom for å holde seg relevante og konkurransedyktige (Bushnell & Stone 2013), og av den grunn kan implementering av nye digitale teknologier beskrives som en av de mest pressende utfordringene dagens virksomheter står ovenfor (Horlacher & Hess 2016).

Digitalisering har endret forretningslandskapet, og skylt som en bølge over norsk næringsliv og offentlig sektor. Denne bølgen har også skylt over konsulentselskaperne, og digitalisering har vært en av de mest inntektsbringende tjenestene de siste årene. Ved innføring av nye digitale verktøy og teknologier er det en nødvendighet for flere virksomheter å hente inn ekstern hjelp, eksempelvis i form av konsulent-tjenester. Dette kan være fordi de ikke har kunnskapen de trenger internt for å gjennomføre en slik transformasjon, eller at bedriften krever numerisk fleksibilitet slik at antall ansatte kan tilpasses i takt med endringen (DIFI 2016). Samtidig blir ofte konsulenter kritisert fordi de eksempelvis ikke overfører den kunnskapen de sier de besitter på en tilfredsstillende måte (Armbrüster 2006).

Spesielt kjøp av konsulent-tjenester i offentlig sektor har møtt hard nedbør. Hvert år brukes enorme summer på utforming av digitaliseringsstrategier og innføring av ny teknologi (DIFI 2016). Et eksempel på dette er kritikken og den påfølgende granskningen av PwC sin rolle i utviklingen av Akson (Aftenposten 2020) der kostnaden til konsulentbruk nesten har vært dobbelt så høy som lønnsbruken til direktoratets egne ansatte (NTB 2020). Riksrevisjonen fant i 2017 ingen systematisk oversikt over hvilke forhold som påvirker effektiviteten ved bruk av konsulent-tjenester i staten (Riksrevisjonen 2017). Det som imidlertid ble oppdaget var flere eksempler på store statlige IKT-prosjekter med omfattende konsulentbruk der det har vært store budsjettoverskridelser uten at prosjektene har oppnådd de forutsatte resultatene. Dermed har ikke konsulentbruken gitt den forventede nytten.

Ifølge DESI-indeksen er Norden ledende på digitalisering, og kaprer de øverste plas-

sene for europeiske land (Europa kommisjonen 2021). DESI-indeksen måler Europas samlede digitale ytelse og fremdriften EU/EØS-landene har tilknyttet deres digitale konkurransevne. Som illustrert i Figur 1 scorer Norge særdeles høyt under dimensjonen digitale offentlige tjenester, selv om de har blitt forbigått av andre land de siste årene (Regjeringen 2021). Riksrevisjonen konkluderer i sin rapport om digitalisering i statlige virksomheter at gevinster i digitaliseringsprosjekter i flere tilfeller ikke realiseres (Riksrevisjonen 2018). I over 60% av tilfellene var eksterne konsulenter leid inn. Digitalisering vil i årene fremover være definerende for det norske velferdsamfunnet, og det er følgelig viktig at digitaliseringsgevinster realiseres i offentlig sektor dersom Norge ønsker å beholde plassen på DESI-indeksen. Med Norden som digitaliseringens høyborg vil ikke digitalisering bare påvirke hverdagen vår, men det kan også bli en av våre fremste eksportvarer i form av ny teknologi og kompetanse.



Figur 1: Digital økonomi og samfunnsindeks for 2020.

Det er mye forskning og litteratur som beskriver interaksjonen mellom konsulenten og klienten, men det er lite forskning på hvordan denne interaksjonen foregår i digitaliseringsprosesser og digitale transformasjoner (Nissen 2019). Til nå har omstilling og endringsprosesser bestått av to komponenter som vi mennesker besitter: fysiske krefter slik at vi kan endre ting og mentale krefter som lar oss beslutte (Brynjolfson & McAfee 2014). I digitaliseringsprosesser er virkeligheten derimot en annen. Denne virkeligheten består av teknologier som maskinlæring, kunstig intelligens og

robotisering, og vi beveger oss dermed inn i det domenet mennesket til nå har vært alene om: det mentale. Dette innebærer at digitaliseringsprosesser krever en stor teknisk kompetanse. I denne masteroppgaven ønsker vi å undersøke hvilke utfordringer konsulentbransjen møter som følge av den økte digitaliseringsetterspørselen. Vårt forskningsspørsmål er derfor følgende:

Hvilke utfordringer står konsulentbransjen ovenfor i møte med digitaliseringsprosjekter hos klientene?

Forskingsspørsmålet belyses gjennom en kvalitativ casestudie (Tjora 2021) av et norsk konsulentselskap. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven består av litteratur innenfor områdene digitalisering (Matt et al. 2015, Berghaus & Back 2016, Andersen & Sannes 2018, McLeod & MacDonell 2011) samt konsulenterens tilnærming (Schein 1990, Nikolova & Devinney 2012, Kubr 2002). For å kunne besvare forskningsspørsmålet vil vi først analysere hvordan konsulentene i casebedriften arbeider med digitaliseringsprosesser. Dette vil danne grunnlaget for å analysere på hvilken måte endringsstrategien har påvirket digitaliseringsprosessen, for deretter å diskutere dette opp det teoretiske grunnlaget.

2 Teoretisk bakgrunn

2.1 Digitalisering og digital transformasjon

Mange argumenterer for at digitalisering er nødvendig for å holde virksomheter konkurransedyktige og svare til effektiviseringskrav, og innen konsulentbransjen er digitalisering en sterk trend (Deelmann 2018). Likevel skaper digitalisering en rekke utfordringer for organisasjoner slik som tilpasning av strategi og teknologi (Reynolds & Yetton 2015), og utforming av digitaliseringsstrategier (Matt et al. 2015). I dette delkapittelet ser vi på bakgrunnen og noen av utfordringene rundt digitalisering i organisasjoner.

2.1.1 Hva er digitalisering?

Det finnes ingen felles enighet i akademia om definisjonen på begrepene digital transformasjon og digitalisering, og tidvis er ordene brukt om hverandre og motsatt (Riasanow et al. 2018, Andersen & Sannes 2018). Brennen & Kreiss (2016) skiller mellom begrepene *digitization* og *digitalization*:

Digitization er konverteringen fra kontinuerlige analoge data til binære, digitale bits, eksempelvis slik kontinuerlige lydbølger blir omgjort til digitale data ved hjelp av 0-er og 1-er. Det finnes ikke noen norske oversettelser for *digitization*, så vi vil videre bruke det engelske uttrykket. *Digitalization* defineres som et bredere begrep som omhandler hvordan *digitization* endrer prosesser og forretningsmodeller (Andersen & Sannes 2018). Digital21 (2018) definerer *digitalization* som mulighetene nye teknologier gir til å forbedre, fornye og skape noe nytt, som i stor grad er i overensstemmelse med definisjonen til (Andersen & Sannes 2018) og vi bruker denne definisjonen videre i oppgaven.

Videre definerer Riasanow et al. (2018) *digital transformasjon* som en endringsprosess som grunnleggende endrer et selskaps organisasjonsstruktur og forretningsmodell. Riasanow et al. (2018) konkluderer videre at digital transformasjon skiller seg betraktelig fra tidligere endringsfilosofier ved at digitale transformasjoner går utover

grensene til organisasjonen selv og påvirker hele verdikjeden rundt organisasjonen. Digital transformasjon er for øvrig ikke kun drevet av økonomiske incentiver og ønsker om økt effektivisering, men det er også drevet av innovasjon for å eksperimentere med ny teknologi, nye forretningsmodeller og for å skape komplementerende relasjoner (Matt et al. 2015).

Et annet uttrykk som ofte forveksles med digital transformasjon er *IT-enabled organizational change*. Dette er godt dokumentert i IS-litteraturen (Information Systems) og omhandler organisatoriske endringer forbundet med informasjonsteknologi. IT-systemer fokuserer på å forbedre og effektivisere eksisterende produkter og prosesser, men leder sjeldent til drastiske endringer (Bharadwaj et al. 2013). Ifølge Skog (2019) er dette oftere enn langsiktig endringsprosess innenfor rammene av en bedrift med en tilnærming som er nedenfra-og-opp. Dette skiller *IT-enabled organizational change* fra digitale transformasjoner på flere punkter. Et av hovedpunktene er hastigheten og omfanget av en digital transformasjon som grunnleggende endrer en organisasjons forretningsmodell, og kan strekke seg utover i verdikjeden. Wessel et al. (2021) skriver at hovedforskjellen er at når en endringsprosess understøtter den eksisterende verdiskapningen til en organisasjon, og underbygger organisasjonens identitet, kalles det en *IT-enabled organizational change*. En endringsprosess som bidrar til å endre verdiskapningen og organisasjonens identitet, kalles for digital transformasjon.

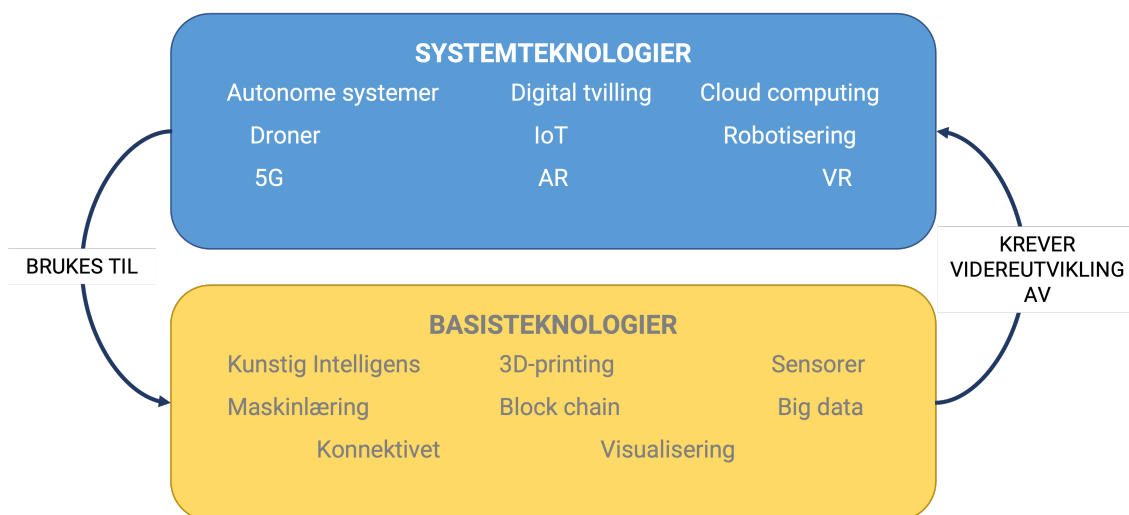
Selv om mange forskere og selskap jobber med digitale transformasjoner er det fremdeles uenighet om omfanget av en slik transformasjon (Warner & Wäger 2019). Eksempler på definisjoner er “the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life” (Stolterman & Fors 2004, s. 689) og “a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies” (Vial 2019, s. 118). Skog (2019) definerer på sin side digital transformasjon som “an emergent process of qualitative organizational change driven by continual digital innovation situated in digital ecosystems”. Vi har identifisert flere fellestrekk som går igjen i de ulike definisjonene som definerer hvordan vi bruker *digital transformasjon* videre:

- Digitale endringsprosesser som fundamentalt endrer en organisasjon i form av endrede forretningsmodeller, verdiskapning og endring i organisasjonsstruktur.
- Omfanget spenner over hele organisasjonen og ofte ut i hele verdikjeden.
- Endringsinitiativet er ofte initiert av toppledelsen
- Digitale transformasjoner bærer preg av både evolusjonære og revolusjonære trekk: Revolusjonært ved at det er omfattende endringer i organisasjoner, men evolusjonært ved at det er en langsiktig og kontinuerlig utvikling.

Vi bruker det norske ordet *digitalisering* som en fellesbetegnelse for endringsprosesser som omhandler digital teknologi, mens *digitization*, *digitalization* og *digitale transformasjoner* brukes om spesifikke typer endringer som definert over.

2.1.2 Teknologier

Digitalisering består av en rekke ulike teknologiske områder som kan skilles mellom basisteknologier og systemteknologier som illustrert i Figur 2 (Digital21 2018). En basisteknologi er en grunnsten som er avgjørende for å bygge systemer, men som har lite verdi isolert sett. Eksempler på dette er stordata-analyse og sensorer, som er muliggjørende teknologier, men først når de blir integrert i et større system. Systemteknologier er en sammensetning av basisteknologier som har muligheter for direkte anvendelse, slik som skybaserte tjenester og autonome systemer. Andersen & Sanne (2018) eksemplifiserer dette ved at Equinor bruker en kombinasjon av tingenes internett og stordata-analyse til å overvåke plattformer og forbedre prosesser for vedlikehold.



Figur 2: Sammenhengen mellom digitale basisteknologier og systemteknologier der nivåene vekselvirker med hverandre. Det er riktignok viktig å påpeke at enkelte av teknologiene ikke kan kategoriseres entydig (Digital21 2018).

2.1.3 Digitaliseringsprosessen

En digitaliseringsprosess er endringsprosessen som oppstår når en virksomhet gjennomgår en digitalisering, og består av flere underordnede prosesser (Andersen & Sannes 2018). Et økende antall organisasjoner har en overordnet digitaliseringsstrategi (Matt et al. 2015), og er den første underordnede prosessen i digitaliseringsprosessen. Deretter vil utvikling og implementering av teknologi eller IT-verktøy være fremtredende prosesser. Utvikling referer til prosessen der teknologien utvikles, mens implementering referer til prosessen der teknologien skal innføres i organisasjonen. McLeod & MacDonell (2011) argumenterer for at disse prosessene affiseres av flere faktorer.

Andersen & Sannes (2018) skriver at digitaliseringsprosessen ofte skjer gradvis over lengre tid; bedrifter starter ofte med *digitizing* før de går over til *digitalization* og videre til digital transformasjon. I samsvar med *digitizing* vil eksempelvis en bedrift starte med å skifte ut analog teknologi til digital teknologi, men beholde de samme prosessene. Et eksempel her er overgangen fra skrivemaskiner til datamaskiner. På 1990-tallet ble det vanlig med *business process redesign* (BPR) der bedrifter endret prosessene basert på ny teknologi. Dette samsvarer med *digitalization*. Dette bygger

på prinsipper som å fokusere arbeidet rundt resultater fremfor oppgaver; behandle desentraliserte ressurser som sentraliserte; og fremskaffe informasjonen én gang fra kilden. Et eksempel på dette er hvordan vi har gått over fra fysiske skattekort til digitale skattekort. Når selve forretningsmodellen endres – hvordan en bedrift skaper verdi – snakkes det om en digital transformasjon. Resultatet av dette er ofte et skifte fra prosess til resultat og fra produkt til tjeneste. Det er ofte endringer i forretningsmodellen som skaper problemer for bedrifter fremfor ny teknologi (Andersen & Sannes 2018). Et eksempel på dette er at Jotun Marine Coating ikke lenger selger skipsmaling, men redusert drivstoff-forbruk gjennom monitoring, analyse og overvåkning av skipsskrog.

Berghaus & Back (2016) har sett på ulike stadier i digitale transformasjoner og funnet ut hvilke utfordringer bedrifter møter på i prosessen. De skriver blant annet at det er essensielt at ansatte har engasjement og motivasjon for å gjennomføre digitale endringer, men at i motsetning til tidligere forskning er dette mye mer utbredt enn før. Dette viser at det vil være behov for kompetanse som tilrettelegger for god kommunikasjon, og Berghaus & Back (2016) anbefaler et transformativt lederskap i slike endringsinitiativ.

Videre skriver de at bedre tilpasning mellom IT og strategi er en nøkkel til suksess. Når selskap tidligere har gjennomført *digitizing* og *digitalization* har IT-avdelingen i større grad vært ansvarlige, og hatt muligheten til å gjennomføre slike endringer. Derimot er digital transformasjon mye mer komplekse og må integreres i hele organisasjonen, noe som fordrer at samarbeid på tvers av avdelinger er essensielt for en suksessfull implementasjon.

Til slutt konkluderer Berghaus & Back (2016) at digitale transformasjoner ofte er ledet intuitivt fremfor strategisk. Tidlige stadier er ofte karakterisert ved større grad av innovasjon og eksperimentering, mens senere stadier krever en helhetlig visjon; definerings av roller og ansvarsfordeling; og kontinuerlig kartlegging av prosessen. Dette er krevende for mange bedrifter og krever ofte etablering av en egen stilling, eksempelvis CDO, eller opprettelse av et eget team som har ansvaret for å forme og gjennomføre prosessen. Dette understrekes av Fitzgerald et al. (2013) som også poengterer at en helhetlig visjon som er godt kommunisert i hele selskapet er en

nøkkelfaktor. De legger i tillegg til utfordringer som for lite finansiell støtte, lite følelse av hastverk og mangel på ansvarsfordeling som problemer som gjerne oppstår.

2.1.4 Digitaliseringsstrategier

For å utnytte potensialet i fremvoksende teknologier utvikler bedrifter omfattende digitaliseringsstrategier (Hess et al. 2016). Bedrifter vil måtte utvikle en grundig digitaliseringsplan for å håndtere vanskeligheter som blant annet mangel på digital kompetanse og treg digital teknologiimplementering. En digitaliseringsstrategi omfatter ofte en plan for hvordan en organisasjon kan styres for å nå det tiltenkte målet med digitalisering, samt en plan for hvordan virksomheten skal styres når nye digitale teknologier introduseres (Matt et al. 2015). Videre understreker Matt et al. (2015) viktigheten av å fordele ansvaret for både etablering og gjennomføring av en digitaliseringsplan.

Matt et al. (2015) skriver at uavhengig av industri er det fire felles strategielementer som går igjen: Bruk av teknologi, endringer i verdiskapning, strukturendringer og finansielle aspekter. Bruk av teknologi gjenspeiler organisasjonens holdning til nye teknologier og mulighetene til å utnytte disse. Endring av verdiskapning er et vanlig utfall av implementering av ny teknologi; nye markeder, kundesegmenter og prosesser kan gi nye muligheter til å utvide eksisterende produkter og prosesser og vil ofte bety et større behov for kompetanse innen nye felt. Ny teknologi og endring i verdiskapning fører ofte til strukturelle endringer i organisasjonen. Dersom omfanget av endringene er mindre kan det være hensiktsmessig å integrere ny teknologi i den eksisterende strukturen, men med mer omfattende endringer kan det være fordelaktig å opprette en egen underenhet i organisasjonen.

Ingen av disse endringene kan derimot gjennomføres uten at finansielle aspekter er vurdert. Med lite finansielt press kan det virke mindre presserende å gjøre en endring, men dette kan også føre til organisatorisk treghet, mens bedrifter under økonomisk press kanskje ikke har tid og ressurser til å gjøre en slik omfattende endring. Matt et al. (2015) skriver at digitale transformasjoner og nye muligheter burde vurderes tidlig og åpent. For å gjennomføre en suksessfull transformasjon er det dermed viktig

at disse fire dimensjonene er tilpasset den helhetlige digitaliseringsstrategien.

2.2 Ledelseskonsulenten

Det finnes en rekke ulike definisjoner på konsulent innenfor organisasjonsutvikling. Ifølge Sturdy (2011) er det to definisjoner som dominerer i litteraturen. Den første dominerende definisjonen peker på at konsulenten skal hjelpe og lette organisatorisk endring. Dette sammenfaller med Block & Markowitz (2000) som beskriver konsultering som aktiviteter som fasiliterer eller assisterer organisatoriske endringer. Disse aktivitetene kan gjennomføres av både eksterne konsulenter såvel som interne aktører i organisasjonen. Den andre dominerende definisjonen til Sturdy (2011) foreslår at konsultering er en spesiell og profesjonell tjeneste levert av spesialutdannede og kvalifiserte personer. Dette harmoniserer med Chesbrough (2005) som definerer konsulenten som en ekstern aktør som tilfører organisasjonen kunnskap, kompetanse og erfaring.

Videre definerer Nissen (2019) fire typer konsulenter: Strategi-, organisasjons-, HR- og IT-konsulenter, mens Deelmann (2018) også legger til finans. Vi har ikke fokusert spesifikt på ulike typer konsulenter i denne oppgaven, men grunnet oppgavens natur har blant annet IT-konsulenter hyppigere dukket opp i litteratursøket. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på konsulenter innen det vi kjenner som *management consulting*, oversatt til norsk ledelseskonsulent. Etersom definisjonene nevnt ovenfor er brede velger vi å basere oss på en mer konkret definisjon. Derfor velger vi definisjonen til Kubr (2002) som definerer *management consulting* eller ledelseskonsultering som følgende:

“Management consulting is an independent, professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes” (Kubr 2002, s. 10).

Her defineres konsulentens hovedmål å oppnå organisatoriske formål ved å løse

ledelses- og businessproblemer; identifisere og gripe nye muligheter; fremme læring; og implementere endringer. Definisjonen til Kubr (2002) tar derimot ikke stilling til om ledelseskonsulenten er ekstern eller intern. Vi har derfor valgt å avgrense oppgaven ved å legge hovedfokuset på eksterne konsulenter. Det vil likevel senere også tatt i betraktning hvordan konsulenter internt kan bidra som endringsagenter.

2.3 Klientene

Hvorfor en konsulent ansettes vil variere avhengig av hvilke tjenester som etterspørres (Curuksu 2018). For eksempel kan et prosjekt innen innovasjonsstrategi eller IT kreve tekniske ferdigheter som klienten muligens ikke besitter. Det er også dokumentert flere allestedsnærværende formål. Disse inkluderer hverdagslige problemer som ledere må håndtere, og mangel på tid for ledere til å takle nye komplekse utfordringer når de allerede er opptatt med kjerneansvar.

Innledningsvis eller i oppstarten av et prosjekt vil klienten eksempelvis være en person eller et lederteam i en organisasjon. Etter hvert som troverdigheten øker og tillit utvikles mellom klienten og konsulenten hevder Appelbaum & Steed (2005) at konsulenten begynner å se hele organisasjonen som klienten ved at flere medlemmer av organisasjonen involveres. Schein (1997) påpeker at spørsmålet om hvem som er klienten ofte kan være tvetydig og problematisk. Han foreslår distinkte typer oppdragsgivere, og at konsulenten bør jobbe med å forstå deres distinkte behov, forventninger, innflytelse og grad av deltakelse i rådgivningen.

Følgelig konkluderer Appelbaum & Steed (2005) med at klientbegrepet er komplekst. Ulike typer oppdragsgivere kan godt ha ulike behov, forventninger, innflytelse og grad av medvirkning i rådgivningen. Konsulenten må derfor til enhver tid være tydelig på hvem oppdragsgiver faktisk er gjennom prosjektperioden.

2.4 Tilnærminger i konsulentvirksomheter

En konsulents rolle, interaksjon og væremåte ovenfor klienten er påvirket av en rekke ulike faktorer. For å nærmere studere relasjonen mellom eksterne konsulenter

og klienter er det essensielt å få et klart bilde på hvordan interaksjonen foregår. Nikolova & Devinney (2012) og Schein (1969) ser på interaksjonen mellom klient og konsulent og beskriver konsulentens rolle gjennom ulike tilnærminger.

Ekspertperspektivet kan beskrives som det klassiske synet på konsulentvirksomheten. Nikolova & Devinney (2012) beskriver konsulenten i ekspertperspektivet som en som identifiserer klientorganisasjonens tilstand, ser nye muligheter samt overfører sin ekspertise videre. Konsulenten skal bidra med kunnskap innenfor sitt felt slik at problemene presentert av klienten løses (Curuksu 2018). Også Schein (1969) beskriver ekspertperspektivet, og argumenterer for at det er to versjoner av perspektivet: kjøp av ekspertise eksempelvis gjennom å ansette en konsulent til å gjennomføre en markedsundersøkelse, eller lege-pasient der konsulenten kommer inn i organisasjonen for å stille en diagnose og komme med en medisin til den stilte diagnosen. Dette sammenfaller i stor grad med det Kubr (2002) kaller for ressursperspektivet der konsulenten hjelper til med teknisk ekspertise, diagnostisering av problemer, designer systemer, gjør opplæring av ansatte og så videre.

I ekspertperspektivet trer konsulenten inn som en nøytral person i organisasjonen, og besitter større kompetanse enn det klienten gjør (Nikolova & Devinney 2012). Følgelig argumenterer Nikolova & Devinney (2012) for at konsulenten i dette perspektivet vet akkurat hva klienten trenger, snarere enn at klienten selv vet hva han eller hun trenger. Hvordan Schein (1969) fremstiller konsulentrollen sammenfaller i stor grad med hvordan Nikolova & Devinney (2012) fremstiller interaksjonen mellom konsulenten og klienten. Klienten presenterer problemet sitt, etterfulgt av en løsning fra konsulentens side. Informasjonen konsulenten blir presentert for i innledningen av samarbeidet vil derfor være betydningsfull da den legger grunnlaget for løsningen konsulenten presenterer. Dermed er det avgjørende at klienten fremlegger riktig informasjon.

Prosessperspektivet ble etablert, og har senere blitt videreutviklet flere ganger av Edgar Schein som et direkte svar på det han refererer til som utfordringer med ekspertperspektivet (Lambrechts et al. 2009). Utfordringer med ekspertperspektivet kan være mangel på tillit mellom konsulent og klient; at konsulenten ikke kjenner organisasjonen og kulturen godt nok; og problemet er ikke riktig definert og det

jobbes følgelig med feil problem (Kubr 2002).

Organisatoriske utfordringer eller andre problemstillinger en konsulent blir presentert for skal i prosessperspektivet løses i samråd med kunden eller klienten (Schein 1990). Med andre ord kan dette beskrives som et gjensidig hjelpeforhold, og en endringsprosess der konsulenten jobber *med* kunden, i motsetning til *for* kunden (Schein 1969). Dette skal ifølge Schein (1990) gjøre at kunden i fremtidige situasjoner klarer å stå på egne ben når utfordrende situasjoner oppstår. Av den grunn vil ikke en prosesskonsulent tilby kunden en hyllevare, det er snarere konsulenten og kunden som sammen hengir seg til en deltakende prosess (Schein 1969).

Schein (1969) sitt prosessperspektiv har flere likheter med Nikolova & Devinney (2012) sin sosiale læringsmodell og det Kubr (2002) kaller prosess-rollen. I den sosiale læringsmodellen tar konsulenten rollen som refleksjonspartner og hjelper, snarere enn en ekspert som alene utarbeider løsningene (Nikolova & Devinney 2012). Følgelig vil kunden ha en mer delaktig rolle i endringsarbeidet, og hengi seg i en felles læringsprosess. Konsulenten kan i denne modellen fungere som en uavhengig part eller fasilitator ved å forenkle teamarbeid og meningsutveksling i organisasjonen, samt fremme motivasjon og aksept (Curuksu 2018). Da Schein (1969) sitt prosessperspektiv er tilnærmet lik Nikolova & Devinney (2012) sin sosiale læringsmodell velger vi å se på dette som ett og samme perspektiv, og kaller det prosessperspektiv.

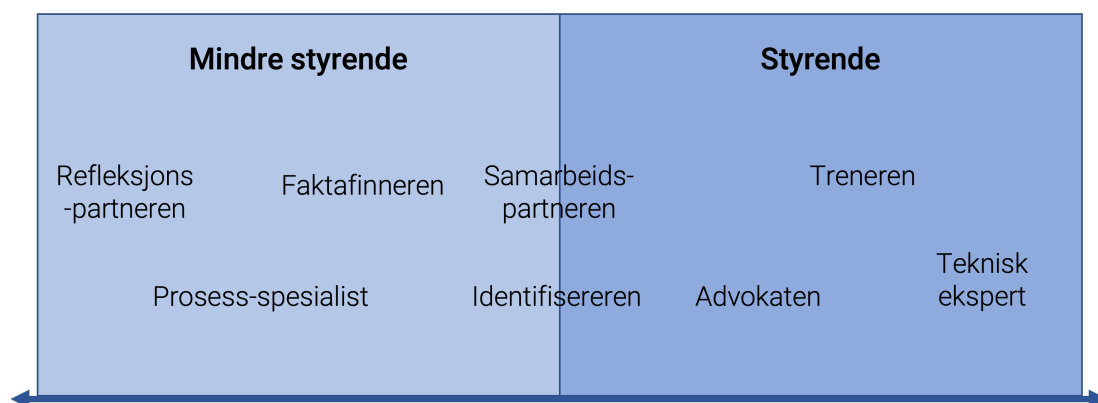
Etttersom konsulenten og kunden sammen skal skape de nye løsningene fremfor å levere en ferdig standardisert hyllevare, kan den sosiale læringsmodellen være noe mer tidkrevende enn eksempelvis ekspertmodellen. Det er også her noe av kritikken av prosessperspektivet ligger. Fordi interaksjonsprosessen mellom klienten og konsulenten i hovedsak er en felles læringsprosess, der utforskning, testing og forhandlinger om klientens og konsulentens posisjoner og erfaringer er en sentral del, kan modellen fokusere for mye på læring (Nikolova et al. 2009). Videre kritiserer Nikolova et al. (2009) den sosiale læringsmodellen ved at den er lite effektiv dersom konsulentens og kundens analyse avviker. I dette tilfelle vil ikke modellen kunne gi en effektiv endringsprosess, så vel som en meningsfylt læringsprosess.

Å snevre konsulenters tilnærming ned til to overordnede perspektiver kan være nyt-

tig, men det tar heller ikke hensyn til alle nyansene. Derfor har Kubr (2002) definert åtte tilnærminger som ligger på en akse fra der konsulenten kun fasiliterer, men ikke bidrar i avgjørelser, til en styrende tilnærming der konsulenten aktivt leder prosjektet og forteller klienten hva de skal gjøre: refleksjonspartner, prosess-spesialist, faktafinner, identifiserer, samarbeidspartner, trener, teknisk ekspert og advokat.

De fire første tilnærmingene er mindre styrende og ligger mer under det prosessuelle perspektivet: Refleksjonspartneren stiller spørsmål og reflekterer med klienten; prosess-spesialisten observerer problemløsning, kommer med feedback og tar opp utfordringer; faktafinneren samler data og stimulerer til refleksjon; og identifisereren finner muligheter og alternativer og hjelper klienten med å se utfordringer og problemer med disse.

De fire siste tilnærmingene blir gradvis mer styrende og ligger mer under ekspertperspektivet: samarbeidspartneren hjelper til med problemløsning, tilbyr alternativ og er delaktig i avgjørelsene; treneren lærer opp og deler kunnskap; den tekniske ekspert bruker sin ekspertise til å gi informasjon og foreslå praktiske løsninger; og advokaten foreslår, overtaler og styrer i problemløsningsprosessen. Kubr (2002) sine tilnærminger er illustrert i Figur 3.



Figur 3: Kubr (2002) sine tilnærminger til konsulentvirksomhet.

2.5 Konsulenten og digitalisering

Gjennom ulike casestudier viser Krüger & Teuteberg (2016) at IT-konsulenters tilnærming gradvis har fått mer fokus på endringsledelse, noe som gjør de mer sam-

menlignbare med ledelseskonsulenter enn tidligere. Tradisjonelt har IT-konsulenter sin motpart vært ledere for IT-avdelingen, eller IT-eksperter i selskapet eller andre avdelingsledere. Fokuset på endringen har vært å utvikle eller implementere systemer og prosesser, lage nye IT-løsninger eller å automatisere prosesser. Metodene som har blitt brukt har vært å definere retningslinjer, opplæring og en agil tilnærming til teknologiutvikling.

Krüger & Teuteberg (2016) argumenterer for at en ekspert-tilnærming fungerer best på mer fokuserte endringsinitiativ fremfor bredere endringsprosesser. Det begrunnes blant annet ved at IT-konsulenter anser motstand, kultur og profitt som barrierer ved innføring av ny teknologi. Settes dette i sammenheng med Nikolova & Devinney (2012), Schein (1990) sine perspektiver er ikke disse barrierene forenlige med prosessperspektivet som på mange måter forsøker å løse utfordringer knyttet til organisasjonskultur og endringsmotstand. Av den grunn kan det tyde på at en ekspert-tilnærming er mer hensiktsmessig i fokuserte endringsinitiativer som kan sies å sammenfalle med definisjonen av *digitalization* (Krüger & Teuteberg 2016, Brennen & Kreiss 2016).

Benders et al. (2006) argumenterer for at digitale verktøy eksempelvis virksomhetsstyringssystemer (ERP) i stor grad bærer preg av standardisering på tvers av ulike industrier. Konsulenten kommer inn med en ferdig oppsatt mal, og implementerer denne hos kunden. Implementering av digitale verktøy kan av den grunn bære preg av en ekspert-tilnærming, ved at det er konkret ekspertise som tilbys og klienten er mindre involvert i implementering (Nikolova & Devinney 2012).

2.5.1 Konsulentbransjen kjøper inn ny ekspertise

Formålet med å engasjere konsulenter er ofte å leie inn ekstern ekspertise organisasjonen ikke innehar. For at konsulentbransjen skal kunne levere gode løsninger på digitale transformasjoner har også de sett seg nødt til å gjennomgå en transformasjon og endring av forretningsmodell (Nissen 2019). Dette innebærer blant annet mer bruk av digitale verktøy, kunnskapsdatabaser, mer virtualisering og mindre ansikt-til-ansikt-konsultasjoner med formål å senke kostnader og anvende mer fleksible

løsninger. Videre argumenterer Deelmann (2018) for at det er flere deler av konsulentbransjen som kan og burde digitaliseres og automatiseres. Her nevnes blant annet fakta-basert konsultering, analyse, IT- og finansbasert konsultering, mens konsultering basert på strategi, erfaring og tolkning i mindre grad kan automatiseres.

En undersøkelse gjennomført av Parakala (2015) viser at klienter har blitt langt mer selektive når de vurderer hvilke tjenester de ønsker å kjøpe. I dag er klientene langt mer villig til å utforske samarbeid med mindre, mer smidige og innovative konsulentfirmaer - eller konsulenter som jobber freelance - som tilbyr innovative og skreddersydde løsninger (Parakala 2015). Disse forventningene møter ikke nødvendigvis de store leverandørene. Klienter vil ha digitale teknologier som strømlinje operasjonelle prosesser, og som bringer med seg fundamentale endringer i forretningsmodeller. Ifølge Parakala (2015) er dette noe små og mellomstore konsulentselskaper i større grad tilfredsstillende.

Ressursbaserte og innovative konsulenttjenester som bruker algoritmer, softwareløsninger og plattformer har også vokst, noe som truer større konsulentselskaper (Kowalkiewicz & Flynn 2018). Dette viser et skifte mot ekspertperspektivet der kompetansen er teknologi fremfor strategi. Særlig IT-konsulenter har raskt konvertert til digitale tjenester eller en hybrid-versjon. Nissen (2019) viser også at flere selskaper har konsulenter internt som har ført til mer formaliserte, standardiserte og sentraliserte avtaler. Dette fører til større skepsis og høyere krav til avkastning på investering når selskaper hyrer inn eksterne konsulenter. Selv om tradisjonelle konsulenttjenester fremdeles er dominerende skriver Nissen (2019) at konsulentselskaper som ikke selv gjennomgår en digital transformasjon risikerer å bli utdaterte.

De globale endringene utløst av COVID-19 pandemien har ført til at flere selskaper har blitt nødt til å gjennomgå porteføljene sine for å revurdere nåværende strategier. Disse gjennomgangene har ført til både strategiske oppkjøp og avhendelser ettersom selskaper omdirigerer ledelsesressurser og midler til de delene av virksomheten med høyest vekstpotensial og hvor de har et særpreget konkurransefortrinn. Dette har videre ført til en trend der en rekke konsulenthus bruker fusjoner og oppkjøp (M&A) for å tilegne seg kunnskap de ikke besitter – ofte innen teknologi – for å forbedre eksisterende evner og forsterke denne fordelene (PwC 2021).

Denne trenden innen M&A kan også observeres før pandemiens utbrudd (Equiteq 2020), og kan eksemplifiseres gjennom en rekke oppkjøp hos de større konsulenthusene. I 2013 tilknyttet PwC seg BGT, et digitalt kreativt konsulentbyrå, mens Accenture kjøpte designfirmaet Fjord (Desai 2016). I 2014 knyttet McKinsey til seg Agiliti, BCG plukket opp Strategic & Creative og i 2016 tilknyttet IBM seg tyske exc.io. I 2019 ønsket BCG en utvidelse av BCG Gamma, en forretningsenhet som er fokusert på avansert analyse, AI og maskinlæring, og kjøpte Kernel Analytics (Equiteq 2020). Flere av oppkjøpene komplementerer kjernekapasitetene i selskapene eksempelvis strategi og endringsledelse, slik at spisskompetanse innen digitalisering blir en større del av tjenestetilbudene (PwC 2021). Også dette peker på et skifte mot ekspertkompetanse.

Solid kapital øremerket for fusjoner og oppkjøp kombinert med mangel på ferdigheter i populære områder av markedet, eksempelvis innovasjonsrådgivning, maskinlæring og avansert dataanalyse, driver trenden i M&A-avdelingene til konsulenthusene (Equiteq 2020). Videre opprettholder denne kombinasjonen et visst press på strategiske og finansielle kjøpere for å bruke pengene sine til å jobbe med nye disruptive oppkjøp. Av den grunn er det trolig at trenden innen oppkjøp av ekspertise vil være å se i den nærmeste fremtid.

2.5.2 Kombinere forretning og IT

Digitale transformasjoner er endringsprosesser som fundamentalt kan endre både organisasjonsstruktur, forretningsmodell og strekke seg ut i hele verdikjeden (Riasanow et al. 2018). Dette gir i tillegg til de tekniske utfordringene også sosiale, kulturelle og organisatoriske utfordringer som krever en annen tilnærming enn mindre omfattende digitaliseringsprosesser. Slike utfordringer vil kunne stimulere og påvirke konsulenten til å velge en mer prosessrettet tilnærming i interaksjonen med klienten (Krüger & Teuteberg 2016). Videre vektlegger Krüger & Teuteberg (2016) viktigheten av å finne konsulenter som kan kombinere forretningsaspektet med IT og teknologi.

“IS [Information Systems] specialists need to become better organizational change agents because change agency will most likely become the lar-

gest and most important part of intra-organizational IS work in future”

(Markus & Benjamin 1996, s. 386).

Buhl & Meier (2011) understreker at teknologi må tilpasses til organisasjonens helhetlige strategi. Det er derfor avgjørende med en sammensatt kompetanse i digitale transformasjoner (Gallagher et al. 2010). Nissen (2019) skriver at rollen som konsulent og IT-utvikler de seneste årene har konvergert slik at mange kunder finner det vanskelig å skille segmentene, mens Parakala (2015) påpeker at IT-konsulenter i større grad tar rollen som endringsagenter.

Krüger & Teuteberg (2016) har ved å studere ni ulike digitale transformasjoner kommet frem til flere felles trekk i digitale endringsprosesser. Først og fremst er motparten i selskapet som gjennomgår transformasjonen eiere og toppledelsen. Dette er i overensstemmelse med Fitzgerald et al. (2013) som skriver at digitale transformasjoner må initieres av toppledelsen med klare mål og tydelig kommunikasjon. Videre har strategi-konsulenter ofte fokus på coaching, trening og workshops for de ansatte, samt å tilpasse den overordnede strategien med implementeringen Krüger & Teuteberg (2016). Et fellestrekk med konsulenter med IT-fokus er en agil tilnærming til prosjektledelsen. Krüger & Teuteberg (2016) viser en tydelig tendens mot at digitale transformasjoner krever en strategi med større fokus på prosess, da helhetlige transformasjoner i større grad krever involvering av hele organisasjonen; endringer i organisasjonsstruktur og endring av organisasjonskulturen. Warner & Wäger (2019) har intervjuet en rekke konsulenter som har jobbet med digital transformasjon, og et fellestrekk er at flere mener at digital transformasjon ikke handler om teknologi, men et tankesett der fokuset bør ligge på å utvikle kompetanse; fleksible og agile systemer; og endre kulturen i organisasjonen.

2.5.3 Digitalisering har blitt en kjerneaktivitet

Tidligere var det først og fremst dataansvarlige i bedrifters IT-avdelinger som ble berørt av digitalisering (Urbach & Ahlemann 2019). I dag er utviklingen en annen, og digitalisering påvirker alle forretningsavdelinger samt produkt- og tjenestetilbud (Urbach et al. 2021). Beskrevet med andre ord ble digitalisering gjerne sett på som en

grunnleggende støttefunksjon, som verken berørte eller påvirket kjerneproduktene eller -tjenestene (Legner et al. 2017). Digitalisering kunne fungere som en støtte til den daglige driften eller overta enkle repetitive oppgaver. Ifølge Legner et al. (2017) har potensialet til digitalisering, for å komplementere og berike eksisterende produkter og tjenester eller å bygge helt nye forretningsmodeller, først nylig blitt anerkjent. I dag ser vi en utvikling i hvordan bedriftene styres, og digitale verktøy og teknologier er mye større grad en del av kjernevirksomheten i bedriften (Urbach et al. 2021).

Typiske støttefunksjoner som markedsførings- og salgfunksjonene, spesielt i selskaper som tilbyr produkter og tjenester til slutt kunder, ble tidlig utsatt for digitaliseringstiltak (Urbach & Ahlemann 2019). Et logisk skritt var å samle informasjon om kunder, øke forståelsen av kundens behov og kunne tilby skreddersydde tilbud. Som følge av blant annet store fremskritt innen kunstig intelligens de siste årene, drevet av en eksponentiell økning i datakraft og av tilgjengeligheten av enorme mengder data, har vi i dag programvarer som oppdager nye medisiner og algoritmer som brukes til å forutsi våre kulturelle interesser (Schwab 2016). Dette har dannet grunnlaget for en rekke rene digitale økonomier der digitalisering ikke lenger er en støttefunksjon, men det som danner fundamentet i bedriften - den operative kjernen. Eksempler på slike digitale økonomier der den operative kjernen er et digitalt system er Uber, Airbnb og Netflix (Bloomfield 2016). Et annet familiært eksempel er administrasjonsselskapet Ruter som administrerer kollektivtrafikken i Oslo og deler av Viken fylkeskommune. Da Ruter selv ikke er ansvarlig for transportmidlene er kjernevirksomheten billettsystemet som gjennom de siste årene har gjennomgått en massiv digital transformasjon (Ruter 2021).

Ser vi dette i sammenheng med Mintzberg (1989) sine konfigurasjoner av organisasjoner kan det se ut til at digitalisering har gått fra å være en del av støttestrukturen til å bli en del av den operative kjernen. Dette kan få konsekvenser for hvordan konsulenter tilnærmer seg endringsprosesser tilknyttet digitalisering. Før forholdt de seg kanskje kun til IT-avdelingen, mens de i dag må forholde seg til interessenter som befinner seg både horisontalt og vertikalt i organisasjonskartet.

Innenfor landskapet av digitalisering kan det skilles mellom ulike grader av endring.

Når digitalisering omfavner mer enn kun støttestrukturer i organisasjonen vil det kunne føre til revolusjonære endringer som er omfattende og påvirker organisasjonen som helhet (Sveningsson & Sörgärde 2020). Fundamentale endringer i organisasjonen vil som oftest påvirke de menneskelige systemene. Fitzgerald et al. (2013) peker på at aktørene i en slik omfattende digital transformasjon må ta eierskap og ansvar over prosessen dersom de skal lykkes med transformasjonen.

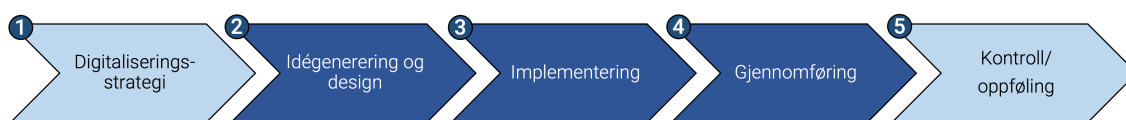
Ifølge Matt et al. (2015) står bedrifter ovenfor et valg. De kan enten ta avgjørelsen om å bli ledende innen bruk av teknologi, eller de kan bruke etablerte standarder og kun se teknologi som et middel for å opprettholde forretningsdriften. Videre argumenter Scheer (2017) for at bedrifter står ved et veiskille i en digitaliseringsprosess: enten avgjøre hvilke deler av et allerede eksisterende produkt eller prosess som skal digitaliseres, eller velge å fundamentalt endre eksisterende produkter og prosesser. Det første alternativet fører til en gradvis digitalisering, mens det andre fører til en banebrytende digitalisering. Begge alternativer impliserer likevel at digitalisering blir en del av den operative kjernen.

2.6 Konsulenten i digitaliseringsprosjektets faser

Ettersom digitalisering i større grad enn tidligere påvirker den operative kjernen i bedrifter impliserer dette en endring i hvem som er involvert i de ulike endringsprosessene, og hva de krever for å akseptere endringsinitiativet (Nissen & Müllerleile 2019). En slik endring vil ytterligere påvirke interaksjonen mellom konsulenten og klienten ved at konsulenten kan befinne seg i et mer komplekst og utfordrende landskap. I de foregående kapitlene ble det antydnet at digitaliseringsprosjekter i aller høyeste grad påvirker bedriftenes kjerneaktiviteter som følgelig krever en annen type kompetanse av konsulenten enn tidligere. I dette delkapittelet ønsker vi å presentere hva litteraturen mener preger de ulike delene av et digitaliseringsprosjekt.

En endring initieres fortrinnsvis ovenfra-og-ned eller nedenfra-og-opp (Sveningsson & Sörgärde 2020). En initiering blir beskrevet som ovenfra-og-ned dersom den blir gjennomført av toppledere eller mellomledere, mens den betegnes som nedenfra-og-opp dersom den blir gjennomført av medarbeidere eller teamledere. Hvorvidt endrin-

gen initieres ovenfra-og-ned eller nedenfra-og-opp vil være avgjørende for hvordan konsulenten tilnærmer seg oppgaven med å gjennomføre et digitaliseringsinitiativ. Heyden et al. (2017) peker på at initieringen av et digitaliseringsprosjekt innebærer å identifisere, formulere og utarbeide en mulighet for endring. Dette kan betegnes som en idégenereringsfase. Deretter mener Heyden et al. (2017) at det bør formuleres initielle business case, viktigheten av endringen må konstateres og ressurser for gjennomføring må sikres. I Figur 4 presenteres stegene som konsulenten og klienten må gjennom i et digitaliseringsprosjekt, der de stegene som blir gjennomgått er markert med mørkeblåfarge.



Figur 4: Stegene i en digital transformasjon eller digitaliseringsprosjekt som undersøkes.

2.6.1 Idégenerering og design

Idégenereringsfasen eller designfasen omfatter alle trinnene som er nødvendige for å danne en endringsprosess (Nissen & Müllerleile 2019). Ifølge Schroder & Sohal (1999) blir idégenereringen i digitaliseringsprosjekter hovedsakelig initiert ovenfra-og-ned gjennom toppledelsen eller ledelse på høyere nivå, men også fra ansatte med teknisk kompetanse. Winroth et al. (2007) poengterer derimot at idégenereringen også kan skje nedenfra-og-opp, eksempelvis ved at avanserte produksjonsteknologier i noen tilfeller initieres av produksjonsmedarbeidere. Et annet eksempel er digitaliseringsstrategien til Car Inc der ansatte fra flere avdelinger kan sende inn forslag til idéer eller fremme sin ekspertise, og etter en utvelgelsesprosess inviteres ansatte fra ulike forretningsområder, funksjoner og på tvers av alle hierarkiske avdelinger til et OpenSpace (Zimmer 2019). I dette tilfellet kan idégenereringen initieres både ovenfra-og-ned, og nedenfra-og-opp.

Implementeringen av digitaliseringsteknologier kan være vellykket uavhengig av hvil-

ket nivå i organisasjonen som gjennomfører idégenereringen (Winroth et al. 2007). Det eneste som må ligge til grunn ifølge Winroth et al. (2007) er at beslutningene gjennomført i idégenereringen er basert på solid kunnskap om hva organisasjonen ønsker å oppnå på lang sikt. Nissen & Müllerleile (2019) påpeker at integrering av fremtidige prosessdeltakere og interessenter i idégenereringen og designfasen er et viktig kriterium for aksept av digitaliseringsprosjektet. I en undersøkelse gjennomført av Warner & Wäger (2019) peker konsulenter på at et viktig tiltak for å styrke strategisk smidighet i designfasen er *digitale innovasjonslaber*, og utdyper dette ved at evnen til å sette ting ut i praksis går raskere, og det blir enklere å skalere opp digitale produkter.

2.6.2 Implementering og gjennomføring

Implementeringsfasen inneholder alle aktiviteter knyttet til selve implementeringen av endringsprosessen i dens funksjonelle miljø (Nissen & Müllerleile 2019). Ifølge Nissen & Müllerleile (2019) inkluderer dette opplæring av ansatte og kommunikative aktiviteter for å gjøre nye prosesser kjent for alle interessenter.

Selskaper som tar en ovenfra-og-ned tilnærming starter gjerne implementeringen med strukturerte analyser for å definere et strategisk veikart til gjennomføringen av transformasjonen (Berghaus & Back 2017). Dette begrunnes ved at en digital transformasjon ofte er en prekær prosess, og det er ønskelig å redusere usikkerheten blant interessenter og bringe struktur i en overgang til noe nytt og ukjent.

Nissen & Müllerleile (2019) påpeker en rekke kriterier for endringsaksept i implementerings - og gjennomføringsfasen som konsulenter må ta stilling til når digitaliseringsinitiativet initieres ovenfra-og-ned. Endringsaksepten kan øke dersom alle interessenter så tidlig som mulig blir gjort kjent med hvorfor den nye prosessen eksisterer, og hvordan den vil påvirke vedkommende og virksomheten. Ifølge Sharma & Yetton (2003) er toppledelsen i stor grad med på å påvirke hvordan ansatte tilnærmer seg ny teknologi, og toppledelsen er dermed en viktig del av endringsaksepten. Dersom toppledelsen etablerer systemer som anerkjenner og belønner bruken av den nye teknologien vil de kunne bidra til å hindre konflikt med den nye teknologien

(Sharma & Yetton 2003). Videre legger også Nissen & Müllerleile (2019) vekt på trening før implementering, så vel som en god struktur på endringsprosessen for å minimere kompleksitet under og etter gjennomføringen. Med andre ord er involvering og medvirkning av interessenter viktige punkter.

Nylén & Holmström (2015) har en noe mer diagnostisk tilnærming til implementeringen av nye digitale løsninger i bedrifter. De mener at bedrifter trenger et holistisk syn på digital innovasjon når de navigerer i et raskt skiftende digitalt innovasjonslandskap, og foreslår å benytte et diagnostiseringsrammeverk for å undersøke hvilke enheter i organisasjonen som forhindrer det digitale innovasjonsarbeidet.

Implementering kan også skje nedenfra-og-opp, eksempelvis gjennom en IT-avdeling eller en bedrifts R&D-avdeling. Gjennom en case-studie av Chantias & Hess (2016) ble det oppdaget, i tre produksjonsbedrifter, at ulike funksjonelle enheter utviklet egne digitaliseringsstrategier lenge før toppledelsen presenterte en overordnet digitaliseringsstrategi. Av den grunn ble den overordnede digitaliseringsstrategien et samspill av de allerede eksisterende digitaliseringsinitiativene og toppledelsens langsiktige mål og ønsker for organisasjonens fremtidige tilstand.

Flere forskere forfekter at digitale transformasjoner bør initieres fra toppledelsen (Fitzgerald et al. 2013, Matt et al. 2015, Hess et al. 2016). Forfatterne understreker at det er essensielt å ha en klar digitaliseringsstrategi, og at den bør dryppe ovenfra-og-ned på resten av organisasjonen.

3 Metode

I dette kapitlet beskrives hva slags metode vi har benyttet for å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål. Vi vil innledningsvis redegjøre for valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og forskningsmetode. Deretter vil vi beskrive hvordan vi har behandlet innsamlet data, og hvordan dataen deretter har blitt analysert. Avslutningsvis vil vi kommentere forskningens kvalitet.

3.1 Forskningsstrategi

3.1.1 Valg av metode

Denne masteroppgaven undersøker hvordan konsulenter tilnærmer seg digitaliseringsprosjekter, og hvordan den økte etterspørselen etter ny teknologi har bidratt til å endre dagens konsulentselskaper. Bistand i forbindelse med digitalisering er en stadig hyppigere etterspurt tjeneste, og har endret tjenestetilbudet til konsulenthusene. Da gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter ofte er komplekse og utfordrende stilles det store krav til konsulentene som skal bistå gjennom prosjektgjennomføringen. Da denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan konsulenten tilnærmer seg disse prosjektene, og få innblikk i de bakenforliggende mekanismene som gjør digitaliseringsprosjekter utfordrende å håndtere er det hensiktsmessig å utvikle en forskningsmetode som gjør det mulig å belyse disse temaene og gi en dypere innsikt. Av den grunn falt valget på å gjennomføre en kvalitativ studie. Ifølge Bryman (2016) er en kvalitativ studie en forskningsstrategi som vektlegger bruken av ord ovenfor kvantifisering under innsamling og tolkning av data. Den epistemologiske posisjonen til kvalitativ forskning beskrives av Bryman (2016) som fortolkning, og vi ønsker derfor å forstå konsulentens omgivelser gjennom en analyse av ulike informanters syn på verden. For øvrig er det er forsket lite på konsulentens tilnærming innenfor digitalisering (Nissen 2019), slik at det vil være fornuftig med en eksplorerende tilnærming til temaet.

3.1.2 Stegene i forskningsprosessen

En oversikt over alle stegene i denne forskningsprosessen er presentert i Tabell 1. Det er viktig å påpeke at flere av stegene har foregått parallelt, samtidig som noen av stegene har blitt gjennomgått flere ganger gjennom forskningsprosessen. Eksempelvis har litteraturgjennomgangen blitt supplert de gangene vi har kommet over informasjon vi trenger støtte fra i litteraturen. Med andre ord er tabellen utformet for å gjøre det lettere for leseren av denne masteroppgaven å forstå hvordan prosessen har foregått og hvilke steg som har blitt gjennomført for å nå den konklusjonen vi har nådd.

3.1.3 Litteraturgjennomgang og utarbeiding av forskningsspørsmål

Relevant litteratur ble funnet ved å bruke søkemotorene Google Scholar, Oria og Scopus. Litteratursøket gjennomført for denne masteroppgaven kan deles inn i to: søk etter litteratur som omhandler konsulentarbeid og søk etter litteratur som omhandler digitalisering. Begge litteratursøkene har vært narrative slik beskrevet av Bryman (2016). Det innledende søket ble gjennomført for finne litteratur som kunne benyttes for å lage et utkast til et forskningsspørsmål. Da vi ønsket å undersøke hvilke utfordringer konsulentbransjen har i digitaliseringsprosesser, ble det søkt etter litteratur som omhandler hvordan konsulenter historisk sett har arbeidet.

For å finne relevant litteratur som kunne knytte digitalisering opp mot hvordan konsulentvirksomheter arbeider ble det søkt på kombinasjoner av ord som *consultant*, *consultancy*, *consultancy work* og *consultancy model* sammen med søkeord som *digital transformation* og *digitalization*. Grunnet lite akademisk litteratur om digitalisering og konsulentarbeid ble det også søkt på spesifikke teknologier og bruk av snøballmetoden for å finne ytterligere litteratur.

Søken etter litteratur ble begrenset til norsk og engelsk, og det ble gjort årstallavgrensninger med unntak av grunnleggende teorier. Særlig innenfor teknologi så vi kun på litteratur skrevet etter 2010, da forskning innenfor digitalisering kontinuerlig er i utvikling og endring. Følgelig ble det også nødvendig å benytte seg av andre

Tabell 1: Stegene i forskningsprosessen.

Steg i forskningsprosessen	Beskrivelse
Litteraturgjennomgang	Det ble innledningsvis gjennomført en litteraturgjennomgang som tok for seg teamene digitalisering og ledelseskon-sulenter. Litteraturgjennomgangen er presentert i kapittel 2.
Utarbeidelse av utkast til forskningsspørsmål	Det ble etter litteraturgjennomgangen utarbeidet et utkast til forskningsspørsmål som vi basert på teorien vi hadde funnet trodde kunne supplere den eksisterende teorien med nye funn.
Etablering av teoretisk rammeverk	For å besvare forskningsspørsmålet ble det etablert et analytisk rammeverk som kunne benyttes for å analysere den innsamlede dataen.
Valg av casebedrift og informanter	Casebedriften og informanter ble målrettet valgt ut kombinert med snøballmetoden som beskrevet i kapittel 3.2.1.
Utarbeidelse av intervjuguide	Det ble laget en strukturert, men åpen intervjuguide som skulle gjøre det mulig å sammenligne svarene til informantene. Intervjuguiden ble utarbeidet som beskrevet i kapittel 3.3.1.
Gjennomføring av intervjuer	Det ble gjennomført 14 antall intervjuer med 12 informanter. Gjennomføringen av intervjuene er beskrevet i kapittel 3.3.2
Transkribering av intervju	Intervjuene ble fullstendig transkribert som beskrevet i kapittel 3.3.3.
Analyse og tolkning av data	Analysen av dataen har tatt utgangspunkt i Gioia et al. (2012) som forklart i kapittel 3.4.1.
Kvaliteten av analysen	De empiriske funnene ble presentert for noen av informantene for å validere resultatet av forskningsprosjektet. Kontroll av funn er ytterligere beskrevet i kapittel 3.4.2.
Konklusjon og implikasjoner for videre forskning	Vi oppsummerte funnene og konkluderte. Implikasjoner for videre forskning ble diskutert. Konklusjon og implikasjoner er presentert i kapittel 7.

kilder for å danne seg et helhetlig bilde, slik som ulike rapporter og ny forskning som ikke er publisert i tidsskrift ennå, eksempelvis publisert på Researchgate.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan data skal samles inn og analyseres og hvordan problemstillingen skal besvares. Denne masteroppgaven innehar et forskningsdesign som kan beskrives som et eksemplifiserende case (Bryman 2016). Vi ønsker å undersøke hvilke utfordringer konsulentbransjen møter i digitaliseringsprosjekter ute hos klienter. Det vi med andre ord gjør er å undersøke en sosial prosess, og gjennomfører en empirisk undersøkelse basert på eksisterende teori og empiri innenfor forskningsområdet digitalisering, og betydningen rundt disse teoriene knyttet til casen (Bryman 2016). Ettersom digitalisering og digitale teknologier stadig er en mer fremtredende del av litteraturen, og ikke minst organisasjoner, mener vi at et eksemplifiserende case innen dette fagområdet vil kunne gi nyttig innspill og implikasjoner til videre forskning.

3.2.1 Valg av casebedrift og informanter

Valget av casebedrift har vært målrettet med formål å finne informanter som er relevante for forskningsspørsmålet. Casebedriften er en konsulentbedrift og ble valgt da vi ønsket å se på utfordringer konsulentbransjen har i møte med digitaliseringsprosjekter. Selskapet tar oppdrag fra en rekke industrier og bransjer, og har en bred portefølje av fagområder.

Videre ble informanter valgt på bakgrunn av snøballmetoden. Vår kontaktperson i selskapet foreslo aktuelle intervjuobjekt som ville belyse problemstillingen og basert på disse intervjuene ble det tipset om relevante informanter. Dette samsvarer med det Bryman (2016) definerer som opportunistisk utvalg, der valg av informanter vil bli valgt kontinuerlig gjennom forskningsprosessen. Videre var det ønskelig å dekke perspektivene fra konsulenter med ulik utdanningsbakgrunn og stilling, samt konsulenter fra ulike industrier for å få et bredt og nyansert bilde. Det var ønskelig å

finne informanter som enten kunne bidra til nye perspektiver til forskningsspørsmålet eller bekrefte, avkrefte eller gi nyanser til den allerede innsamlede informasjonen.

I denne studien er det totalt 12 informanter som deltar. Tabell 2 viser en oversikt over utvalget informanter, hvilken form for intervju som ble benyttet, om informanten er på et spesifikt prosjekt, samt hvilken intervjurunde informantene har deltatt i. For å opprettholde full anonymisering av casebedriften og informantene er kategoriene konsulent og intern konsulent benyttet. Konsulent referer til en konsulent som er ansatt i casebedriften, mens intern konsulent er en som arbeider på prosjekt i samarbeid med casebedriften.

Tabell 2: Oversikt over informanter og digitaliseringsprosjekter.

Rolle	Type intervju	Intervjurunde
Digital plattform i helsesektoren		
Konsulent 1	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 2	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Intern konsulent	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 1	Strukturert intervju	Intervjurunde 2
Digitalisering i legemiddelindustrien		
Konsulent 3	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 4	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Digitalisering i energiselskap		
Konsulent 5	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 6	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Øvrige konsulenter tilknyttet casebedriften		
Konsulent 7	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 8	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 9	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 10	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 11	Semistrukturert intervju	Intervjurunde 1
Konsulent 7	Strukturert intervju	Intervjurunde 2

3.2.2 Størrelse på utvalg

Å bestemme størrelsen på utvalget blir av Bryman (2016) beskrevet som en stor utfordring i kvalitative studier, og da denne masteroppgaven skal gjennomføres på 5 måneder ble også tidsbegrensning en sentral faktor. Før vi begynte med intervjuene satt vi ikke opp noen kriterier for hvor mange vi ønsket å intervju, men valgte heller å fokusere på datametning. Vi intervjuet informanter frem til det ikke kom frem nye fremtredende momenter eller informasjon, og til vi hadde stor nok variasjon blant informantene (Guest et al. 2006). Intervjuet med konsulent 9 genererte i liten grad ny informasjon, men vi holdt noen flere intervjuer for å være sikker på at vi hadde oppnådd datametning for informantgruppen. Det ble til sammen gjennomført 14 antall intervjuer med 12 ulike informanter.

3.2.3 Ethiske betraktninger

Ethiske forhold og beslutninger i denne masteroppgaven er i hovedsak tilknyttet anonymiseringen av informanter som deltar i intervjuer og retningslinjer tilknyttet personvern. Det har av den grunn blitt lagt stor vekt på å sikre informantenes anonymitet gjennom utarbeidelsen av oppgaven. For å sikre anonymitet har vi valgt å legge informantene under overordnende kategorier slik at de ikke gjengis med navn eller kjønn.

Videre fikk alle informanter som skulle delta i intervjuer en samtykkeerklæring der de skrev under på hvorvidt de ønsket å delta i dette forskningsprosjektet eller ikke. Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om informantenes rettigheter, hvordan datainnsamlingen gjennomføres og hvordan datamaterialet behandles (Vedlegg C). Informantene ble i forkant av intervjuene informert muntlig om at alle opplysninger behandles konfidensielt i samsvar med retningslinjer for personvern, og at alt av datamaterialet slettes ved forskningsprosjektets slutt. Videre ble det påpekt ovenfor informantene at deltakelse i forskningsprosjektet er frivillig, at de anonymiseres og at de når som helst kan trekke seg dersom de ikke ønsker å delta lenger. Avslutningsvis har forskningsprosjektet blitt meldt inn til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) som har vurdert at behandlingen av data i denne masteroppgaven er i samsvar med

regelverket for personvern.

3.3 Forskningsmetode

Bryman (2016) forklarer at en teknikk for innsamling av data, også kalt en forskningsmetode, er nødvendig for å kunne besvare et forskningsspørsmål. I utgangspunktet så vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie med longitudinell tidshorisont der vi observerte konsulenten i flere ulike digitaliseringsprosesser. Innføring av ny teknologi eller digitalisering i en organisasjon tar tid, og det kunne derfor vært hensiktsmessig å studere dette over et lengre tidsrom. Ettersom vi i denne forskningsoppgaven hadde begrenset med tid så vi det som mer fordelaktig å kun benytte oss av intervjuer da dette gir oss kontroll på fremdrift og datamengde (Tjora 2021). Forskningsmetoden vi har valgt å benytte oss av i denne masteroppgaven er derfor semi-strukturerte intervjuer. Et semi-strukturert intervju har som mål å skape en dialog som tar for seg noen spesifikke temaer, men som likevel holdes nokså fri og åpen (Tjora 2021). Da masteroppgaven har benyttet seg av en induktiv tilnærming var det et ønske om at informantene kunne reflektere og fortelle fritt om sine opplevelser og tanker rundt digitalisering.

3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

For å kunne besvare forskningsspørsmålet var det nødvendig å sikre tilstrekkelig med informasjon. Det ble derfor utarbeidet en intervjuguide som ble benyttet under innhenting av empiri, med spørsmål som ga et nyansert bilde av både digitaliseringsprosessen og konsulents måte å tilnærme seg prosjekter på. Intervjuene muliggjorde sammenligning av informanters svar, da de ble stilt de samme formulerte spørsmålene. Under intervjuene sørget intervjuguiden for at vi fikk stilt nødvendige spørsmål, men da vi har gått inn i denne masteroppgaven med en induktiv tilnærming sørget vi samtidig for at samtalen var åpen, og gikk utover forhåndsbestemte spørsmål dersom vi så det som formålstjenlig under intervjuet.

Informantene vi fikk mulighet til å intervjuer har tilknytning til ulike digitaliserings-

prosjekter, samt bidratt på forskjellige deler av digitaliseringsprosessen. Noen av informantene er konsulenter som sitter som partnere, mens andre er senior eller junior konsulenter. Videre er det noen av informantene som har ren IT-bakgrunn, mens andre informanter har forretningsbakgrunn. Av den grunn så vi det som formålstjenlig å utarbeide to ulike intervjuguiden, der den ene guiden er spisset mot konsulenten med IT-bakgrunn og den andre mot konsulenten med forretningsbakgrunn. Intervjuguidene skilte seg ved at de satte søkelys på ulike deler av digitaliseringsprosessen, samt oppfattelsen av digitaliseringsprosjektet.

Intervjuene var strukturert som beskrevet i Tjora (2021) med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål samt avrundingspørsmål. Vi ønsket å gi informanten tid til å bli komfortabel i intervjusituasjonen, og startet derfor intervjuet med noen nokså lette spørsmål før spørsmål som krevde mer refleksjon ble plassert lenger ut i intervjuet. Avslutningsvis sørget vi for å spørre informanten om det var noe mer de ønsket å si.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Det ble totalt gjennomført 14 antall intervjuer med 12 informanter i tidsrommet 25. februar til 22. april, samt oppfølgingssamtaler underveis og i etterkant med enkelte nøkkelinformanter. Informantene ble intervjuet hver for seg slik at de kunne uttale seg fritt, og ikke ble påvirket av andre. Intervjuene hadde en tidsramme på 1,5 time, med varierte noe avhengig av hvor mye informanten hadde på hjertet. Vi opplevde at de informantene som hadde stor interesse rundt digitaliseringsprosesser kunne snakke lenge og lidenskapelig om det de holdt på med.

Gjennom intervjuene var det to intervjuere, der man byttet på arbeidsoppgaver for hvert intervju. Den ene intervjueren hadde hovedansvar for at man i løpet av intervjuet hadde kommet seg gjennom hele intervjuguiden, mens den andre intervjueren hadde hovedansvar for å følge nøye med i samtalen og komme med oppfølgingsspørsmål underveis. På denne måten fikk begge intervjuere mulighet til å prøve å stille gode oppfølgingsspørsmål, men også å lede et intervju.

Vi forsøkte å gjennomføre intervjuer som informanten var komfortabel med. Vi spurte informantene blant annet om de foretrakk digitalt eller fysisk intervju. Likevel

ble vi på grunn av geografisk lokasjon og Covid-19 smitte blant oss og informantene tvunget til å holde de fleste intervjuer digitalt gjennom Microsoft Teams. Vi etterstrebet å benytte oss av video under intervjuene, da Tjora (2021) påpeker viktigheten av kroppsspråk og ansiktsmimikk for gjennomføringen av gode samtaler. Vi begynte også alle intervjuene med en kort innledende samtale der alle informantene kunne fortelle litt om seg selv, mens vi presenterte masteroppgaven slik at de skulle få en komfortabel start på intervjuet. Da intervjuene var digitale var vi også påpasselige med å forsikre oss om at vi hadde forstått informanten rett. Dette fordi det kan være noe vanskeligere å lese kroppsspråk og ansiktsmimikk over video.

Alle intervjuene ble tatt opp for å muliggjøre transkribering i ettertid. Ved å ta opp intervjuet er det også lettere for oss som intervjuere å følge med i samtalene, samt stille oppfølgingsspørsmål fremfor å bruke mye energi på å notere. Ifølge Tjora (2021) sikrer dette også bedre kommunikasjon og flyt i samtalen. Informantene ble innledningsvis i intervjuet gjort oppmerksom på at det ville bli gjort opptak, og om de var komfortable med det. Videre ble det formidlet hvordan opptakene lagres, og at de slettes ved prosjektslutt.

3.3.3 Transkribering av intervju

Vi hadde ikke på forhånd bestemt hvilke temaer som var viktige, og det ble derfor vurdert at fullstendig transkribering var mest hensiktsmessig. Videre ble det besluttet at det også var nyttig å legge ved kommentarer i transkriberingen som kort beskrev hvordan informanten besvarte spørsmålene. Dette kunne for eksempel være at informanten hørtes usikker ut eller at hen brukte lang tid på å besvare spørsmålet.

3.4 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført 14 intervjuer satt vi igjen med en stor mengde data som først skulle undersøkes, kategoriseres og organiseres før vi avslutningsvis skulle sette dette sammen og teste kvalitative bevis for å behandle studiens forskningsspørsmål. Vi valgte å analysere innsamlet data fra et intervju i kort tid etter intervjuet var

gjennomført. Dette gjorde at vi ble klar over hvilke temaer i de tidlige intervjuene som var mest fremtredende (Bryman 2016), slik at vi i de senere intervjuer kunne stille mer konkrete spørsmål til informantene. Dataene i denne masteroppgaven ble analysert i to runder. Den første intervjurunden, som kun bestod av semistrukturerte intervjuer, ble først kodet og kategorisert. Deretter ble det laget nye konkrete spørsmål tilknyttet de temaene som ble avdekket av den første runden med dataanalyse. Disse spørsmålene ble stilt i den andre intervjurundene som kun besto av fokusintervjuer.

Analysen har benyttet en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming, og består av både induktive og deduktive steg (Tjora 2021). Den første delen av analysearbeidet har tatt utgangspunkt i Gioia et al. (2012) sitt analysetre, hvor vi har jobbet induktivt fra data mot teori. I den andre delen av analysen har vi hatt en deduktiv tilnærming, og analysert den innsamlede dataen med utgangspunkt i teorien. Det er viktig å påpeke at dette ikke har vært en lineær prosess, men vi har alternert mellom de to tilnærmingene. Dette vil si at vi har vekslet mellom å ta utgangspunkt i empirien og teorien når vi har analysert.

3.4.1 Stegvis-deduktiv induktiv tilnærming ved bruk av Gioia sitt analysetre

Første del av analysen gikk ut på å kode intervjuene med en kode. Både Tjora (2021) og Gioia et al. (2012) mener det er hensiktsmessig å arbeide tett opp mot empirien, og benytte seg av ord som allerede er i datamaterialet. Innledningsvis forsøkte vi å benytte oss av tekstnærekoder, men da dette ble utfordrende valgte vi å benytte oss av egenkomponerte. Disse egenkomponerte kodene er det Gioia et al. (2012) referer til som 1. ordens kategorier. Etter å ha etablert hele 72 første ordens kategorier, ble disse igjen kategorisert innen 5 andre ordens kategorier. Et eksempel på en slik kategorisering er illustrert i Vedlegg B. Disse kategoriene ble knyttet opp mot forskningsspørsmålet. I denne kategoriseringsrunden var vi derfor opptatt av å finne overordnende temaer som kunne fortelle oss noe om hvordan konsulenter arbeider med digitaliseringsprosesser, og potensielt hvor det ligger utfordringer.

Etter at alle 2. ordens kategoriene var ryddet opp i, var det spesielt tre kategorier som var fremtredende: tilnærming, metode og utfordringer. 2. ordens kategorien utfordringer ble spesielt sentral da den er direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålet.

Vi benyttet oss av Gioia et al. (2012) sin tilnærming for å dra mest mulig nytte av alt av datamaterialet. Fordelen med en slik induktiv tilnærmingen var at vi fikk frem de mest fremtredende og interessante funnene i datamaterialet og at vi oppdaget flere viktige fenomener som vi ikke hadde vurdert før vi begynte denne masteroppgaven. Vi fikk også lagt vekt på de aspektene informantene anså som viktige i digitaliseringsprosessen. Resultatet av denne kategoriseringen var fem hovedkategorier, der disse kategoriene dannet utgangpunktet for å knytte empiri til teori.

Den deduktive delen av analysen knyttet empirien opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 2. Målet med den deduktive delen av analysen var å oppdage potensielle nye konsepter og få en dypere innsikt rundt hvilke utfordringer konsulentbransjen står ovenfor for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Av den grunn fikk vi knyttet den innsamlede dataen tett opp mot det teoretiske grunnlaget. Denne delen av analysen er presentert i kapittel 5. Avslutningsvis ble disse funnene diskutert i kapittel 6.

3.4.2 Kontroll av data

For å forsikre oss om at vi hadde en helhetlig forståelse av hvordan casebedriften jobbet med digitaliseringsprosjekter, ble det i intervjurunde 2 stilt utfyllende spørsmål rundt funnene fra intervjurunde 1. Med andre ord fungerte intervjurunde 2 som en kontroll av avdekket informasjonen og funn, men bidro også ved å opparbeide en enda dypere innsikt rundt studiens forskningsspørsmål. Etter gjennomført analyse av intervjurunde 1 ble deler av de empiriske funnene presentert for informantene i intervjurunde 2, i henhold til Bryman (2016), for å sikre at resultatene korresponderer med informantenes betraktninger og oppfattelse. Informantene kunne så komme med innspill til de empiriske funnene, og eventuelle feil eller misforståelser ble rettet opp i.

3.5 Forskningskvalitet

Tjora (2021) trekker frem tre kriterier som vurderer kvaliteten på et kvalitativt forskningsdesign: reliabilitet/pålitelighet, validitet/gyldighet og generaliserbarhet.

3.5.1 Pålitelighet

Reliabilitet beskriver forskningens pålitelighet, og hvorvidt den kan etterprøves (Bryman 2016). Kunnskap om et bestemt tema kan på mange måter være fordelaktig, men det kan også føre til forutinntatte meninger. Etersom vi gjennomførte en litteraturstudie som en forstudie til denne masteroppgaven var vi bevisste på at dette ikke skulle føre til forutinntatte meninger, og at analysen ikke skulle bli påvirket i retning av funnene våre i litteraturgjennomgangen. Likevel var denne forstudien nødvendig for å utarbeide et interessant forskningsspørsmål, så vel som å utarbeide en fornuftig intervjuguide. Da nøytrale og objektive observatører er en viktig del av forskningens pålitelighet (Tjora 2021), har vi forsøkt å redusere egen påvirkning ved å stille åpne spørsmål og latt informantene styre store deler av samtalen. På den måten har vi fått frem hva informantene anser som viktig, og fått en dypere forståelse for hva som engasjerer dem i digitaliseringsprosjekter.

3.5.2 Gyldighet

Gyldighet omhandler integriteten til konklusjonene som genereres ved en studie, og i hvilken grad resultatene av en studie faktisk besvarer det spørsmålet studien ønsker å besvare (Bryman 2016, Tjora 2021). I denne studien har vi undersøkt hvordan konsulenter arbeider med digitaliseringsprosessen. For å styrke gyldigheten til studien har vi trukket slutninger som det kan argumenteres for ved bruk av sitater fra informantene, eller fra teori. Studien er også tilknyttet et forskningsprosjekt og bygger på tidligere studier tilknyttet digitalisering og konsulenter rolle som Tjora (2021) beskriver som en av de viktigste kildene til gyldighet. Ved at vi også har kontroll av funnene fra intervjurunde 1 styrkes også gyldigheten (Bryman 2016). For øvrig har vi vært to medstudenter som har skrevet sammen, slik at eventuelle

forutinntattheter i større grad har blitt unngått.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generalisering har lenge vært en diskusjon innenfor fagfeltet kvalitativ forskning. Formålet med interne casestudier er å løse konkrete og avgrensede problemer, og denne masteroppgaven sammenfaller med flere av kravene under det Tjora (2021) betegner som naturalistisk generalisering og moderat generalisering.

Dersom en studie skal sammenfalle med det Tjora (2021) kaller naturalistisk generalisering må forskeren har redegjort for alle detaljer knyttet til det som er studert slik at leseren kan vurdere gyldigheten av studien. Denne masteroppgaven har redegjort og beskrevet casebedriften i kapittel 4, i tillegg har informantenes arbeidsbakgrunn blitt beskrevet i kapittel 4.1. Av den grunn oppfyller denne masteroppgaven flere av kravene til naturalistisk generalisering.

Dersom en studie skal sammenfalle det Tjora (2021) kaller moderat generalisering er resultatene kun gyldig for noen spesifikke situasjoner. Særtrekk ved casebedriften, metodene de benytter og kundegruppene de jobber for kan ha påvirket resultatene. Av den grunn er ikke resultatene nødvendigvis gyldig for bedrifter som ikke deler de samme særtrekkene som den utvalgte casebedriften. På den andre siden har flere, både norske og internasjonale, konsulentvirksomheter liknende organisering slik at det er nærliggende å tro at resultatene vil gjelde for flere konsulentvirksomheter. Imidlertid er det viktig å påpeke at studien diskuterer hvordan det arbeides med innføring av ny teknologi. Den teknologiske sfæren er i kontinuerlig endring og utvikling, som kan medføre at studien kun er gjeldende i nærmeste fremtid.

3.5.4 Transparens

Transparens beskriver forskningens gjennomsiktighet, hvilket betyr at alle aspekter og faktorer som har påvirket studien skal presenteres og redegjøres for (Tjora 2021). For å skape transparens i denne masteroppgaven har forskningsprosessen blitt gjort rede for og er forsøkt beskrevet i detalj i kapittel 3. Ved å beskrive forskningspro-

sessen i detalj får leseren et godt innblikk i hvordan dataen er innsamlet og hvordan den er analysert, slik at faktorer som har påvirket studien belyses.

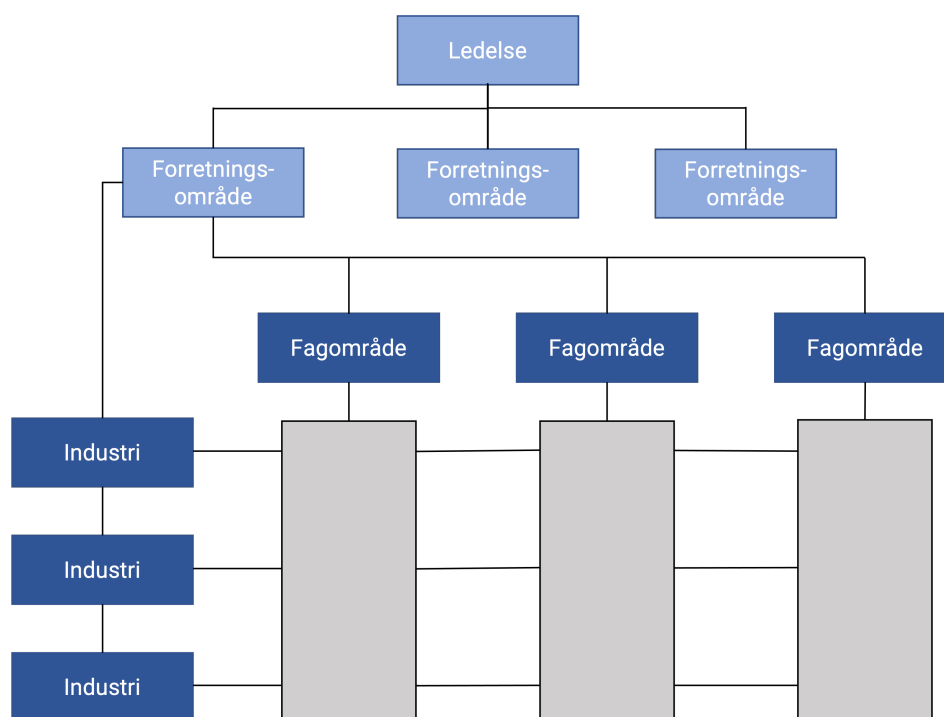
3.5.5 Refleksivitet

I arbeidet med denne masteroppgaven kan vi ikke fullstendig utelukke at våre egne erfaringer og meninger har vært med på å påvirke hvordan den innsamlede dataen tolkes. Refleksivitet omhandler ifølge Tjora (2021) hvilke faktorer som påvirker hvordan innsamlet data tolkes. For å minimere risikoen for feiltolket data basert på subjektivitet har vi gjort opptak og transkribert alle intervjuer. Dette har muliggjort bruk av direkte sitat som kan brukes til å underbygge og styrke de resonnementene vi kommer med. På denne måten kan leseren av denne oppgaven selv vurdere hvorvidt hen er enig i tolkningen og analysen av det som blir presentert. Vi har etterstrebet å sitere korrekt og ikke ta sitater ut av sammenheng da dette er en forutsetning for at leseren skal kunne bedømme selv hvorvidt hen er enig eller uenig i analysen.

4 Om casebedriften

I denne masteroppgaven er analyseenheten et internasjonalt konsulentselskap med kontorer på flere geografiske lokasjoner i Norge. Konsulentselskapet leverer tjenester innenfor en rekke forretningsområder, deriblant konsulenttenester til mindre og større endringsprosjekter som omfatter hele digitaliseringsspektret. Med andre ord kan tjenestene eller prosjektene konsulentselskapet tar på seg være komplekse, kostbare og langvarige initiativ, så vel som mer konkrete og kortvarige initiativ.

Konsulentselskapet er fordelt på flere forretningsområder, der hvert forretningsområde er organisert som en matriseorganisasjon. De ulike forretningsområdene består av flere fagområder, og på tvers av alle fagområdene finner vi industriene prosjektene er tilknyttet. Dette er illustrert i Figur 5.



Figur 5: Organisasjonsstrukturen til konsulentselskapet

Hver konsulent i selskapet tilhører et overordnet fagområde, der industriene prosjektene er tilknyttet går på tvers av fagområdene. Innad i fagområdene vil konsulentene tilegne seg kunnskap, og få muligheten til å lære seg spesifikke ferdigheter dersom de ønsker det. Dermed har konsulentene som ofte betegnes som generalister mulighet

til å bevege seg nærmere det vi kaller en spesialist.

Videre vil konsulentene etter hvert tilordnes plass på et prosjekt tilknyttet en industri der de har kunnskap som er ønsket på nettopp det prosjektet. Man kan se for seg at konsulentene i løpet av året vil jobbe på flere prosjekter parallelt. Organiseringen av konsulentselskapet kan betegnes som kompleks, men en slik matrisestruktur har fordeler som større samordning mellom de ulike fagområdene, mer interseksjonelt samarbeid og kontroll på hvordan ressurser allokeres (Maylor 2010). Dette er også i tråd med konsulentselskapets ønske om å jobbe tverrfaglig, og utnytte hver konsulents ekspertise.

Konsulentselskapet har de siste årene lagt stor vekt på å tilby fagekspertise eller industriekspertise for å styrke selskapets konkurransekraft i markedet. Dette innebærer at de eksempelvis har ansatt leger og sykepleiere for å øke kompetansen innenfor helsesektoren, og ansatt plattformarbeidere fra Nordsjøen for å befeste ekspertisen på oljerelaterte prosjekter. Styrkingen av fagekspertise henger også sammen med muligheten konsulentene har til å velge en mer spesialisert fagsti enn tidligere.

4.1 Digitaliseringskompetansen i casebedriften

De siste årene har selskapet økt kompetansen på digitalisering i takt med økningen av digitale prosjekter. Informantene som har blitt intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven kommer fra fagområdet *Rådgivning*, og er underlagt ulike faggrupper som jobber med alt fra endringsledelse til ren utvikling. Dette gjenspeiles i informantenes ulike utdanningsbakgrunn som er presentert i Tabell 3. Utover at informantene har ulik utdanningsbakgrunn befinner de seg også på ulike steder i organisasjonshierarkiet, der noen er partnere mens andre senior konsulenter.

Tabell 3: Oversikt over informanter og digitaliseringsprosjekter.

Informant	Utdanningsbakgrunn
Intern konsulent	Helseinformatikk
Konsulent 1	Siviløkonom
Konsulent 2	Informasjonsvitenskap
Konsulent 3	Informasjonsvitenskap og økonomi
Konsulent 4	Organisasjonspsykologi
Konsulent 5	Business administration and information systems
Konsulent 6	Informatikk
Konsulent 7	Industriell økonomi
Konsulent 8	Informasjonsvitenskap
Konsulent 9	Teknologiledelse
Konsulent 10	Informatikk
Konsulent 11	Industriell økonomi

5 Analyse av hvordan informantene tilnærmer seg digitaliseringsprosesser

I dette kapittel vil vi ut ifra kategoriene presentert i kapittel 3.4.1 analysere karakteristikker ved hvordan konsulentene i casebedriften tilnærmer seg digitaliseringsprosessen. Oppgaven vår undersøker hvilke utfordringer konsulentbransjen har i møte med digitaliseringsprosesser ute hos kunde. For å kunne besvare dette må vi først gjøre rede for hvordan konsulentene tilnærmer seg digitaliseringsprosesser, og hvordan de arbeider med digitaliseringsprosessen. Det er tre kategorier fra kapittel 3.4.1 som er fremtredende for å besvare hvordan konsulentene tilnærmer seg digitaliseringsprosesser: tilnærming, metode og utfordringer. Analysen vil derfor først ta for seg konsulentens tilnærming og metode, før det pekes på hvilke utfordringer som konsulenten har møtt i digitaliseringsprosessen. Dette vil bli sett i sammenheng med digitaliseringsprosessens ulike faser som ble forklart i kapittel 3.4.1.

5.1 Digitaliseringsprosjekter krever ulik tilnærming fra konsulenten

Det er en rekke karakteristikker som påvirker hvilken tilnærmingen konsulenten velger å benytte seg av i endringsprosesser. Informantene har gjennom intervjurundene gjort rede for hvilke tilnærminger de mener de benytter i digitaliseringsprosesser, og hvordan disse tilnærmingene fungerer i praksis.

5.1.1 Konsulentens definisjon av digitalisering

Begrepet digitalisering har en rekke ulike definisjoner i academia (Riasanow et al. 2018, Andersen & Sannes 2018) og intervjuene med informantene viser at det også er ulik oppfatning av begrepet i praksis. Oppfatningene hadde visse fellestrekk: Analoge arbeidsoppgaver og prosesser til digitale; digitalisering er avhengig av kontekst og kompleksitet; og digitalisering er en langsiktig prosess som gjøres steg-for-steg.

“Alt som før måtte gjøres, enten med dialog, post it-lapp, word eller programvare, hvor jeg med mine hender og min munn må gjøre ting for å få en mer brukervennlig flate i et grafisk grensesnitt, om det er PC-en, telefon eller via Google har ikke så mye å si, men det er å gå fra noe mer tradisjonelt gammeldags til noe som har et digitalt brukergrensesnitt.”

(Konsulent 7)

Dette er i samsvar med Andersen & Sannes (2018) sin definisjon av *digitization*. To andre konsulenter definerte digitalisering i samsvar med Andersen & Sannes (2018) sin definisjon av *digitalization*:

“Jeg nei, jeg tenker egentlig det handler på en måte om å gjøre arbeidsprosesser til digitale da. Og så er det jo veldig ulike tilnærminger.” (Konsulent 2)

“Det handler jo stort sett om å gjøre om noen arbeidsprosesser fra å være mer tradisjonelle til å være understøttet av teknologi, da. Så det er jo den prosessen med å på en måte rigge om arbeidsprosessen og kompetansen fra å være tradisjonell, gjerne litt sånn hierarkisk organisert til mye mer strømlinjeformet måte å jobbe på understøttet av teknologi som gjør det enkelt for brukerne.” (Konsulent 10)

Det er også flere konsulenter som påpeker at det er vanskelig å definere digitalisering fordi det er kontekstavhengig og komplekst:

“Ja, jeg ser det kommer jo an på modenheten til bedriften fordi man kan jo ha helt rett definisjon når man kommer inn. Sånn at digitalisering for bedrifter kan bety helt forskjellige ting, alt etter hvor de er, hva har de allerede på plass og har en erfaring med. Så vil jeg si at det finnes jo liksom ikke sånn en type sannhet for hva digitaliseringer er. Det vil være veldig kontekstavhengige.” (Konsulent 8)

“Et par ting jeg tenker på er hva man sammenlikner med i begge ender av likhetstegnet. IT er jo veldig sammensatt, altså IT har så mange spesialområder under seg: Kan ha stort innslag av for eksempel fysisk teknologi eller ikke; stort innslag av AI eller ikke; tungt relatert til infrastruktur eller software. Så det er veldig sammensatt hva det er å jobbe med i IT-prosjekter.” (Konsulent 1)

Den siste fellesnevneren som gikk igjen blant konsulentene er at digitalisering er en langsiktig endringsprosess som man må ta steg for steg:

“I praksis, så handler det om å ta steg for steg hver eneste dag og over tid kommer man til et bedre sted. Det er ikke fra en dag til en annen, men det er det lengre perspektivet, det er kanskje noe man aldri blir helt ferdig med ... det er jo hele veien kontinuerlig ny- utvikling, men det å ta et radikalt skritt i riktig retning da over tid med hjelp av teknologi.”
(Konsulent 4)

Dette er i samsvar med begrepet *IT-enabled organizational change* som fokuserer på å forbedre og effektivisere eksisterende prosesser med et langsiktig perspektiv, fremfor drastiske endringer (Bharadwaj et al. 2013, Skog 2019). I likhet med akademia er det altså ulike tolkninger av hva digitalisering innebærer, men konsulentene trekker likevel frem flere av de viktigste trekkene ved digitalisering.

5.1.2 Konsulenten som brobygger

Det har kommet frem at digitalisering kan være komplekst og sammensatt, og i møte med klienter uten IT-bakgrunn kan det være en utfordring med kommunikasjon:

“Det er jo hele organisasjonen. Så er det jo motsatt vei også, at IT ikke har tilstrekkelig forståelse for de øvrige fagområdene. Og det er jo en utfordring...fordi at folk klarer ikke å snakke sammen. Om du er i en verden med maskiner, automasjon og vedlikehold eller IT så er det

ikke gitt at folk skjønner deg, for man snakker jo på forskjellige måter.”

(Konsulent 1)

“Så det er et problem hvis du ikke har det, og jeg merker jo, som selv sitter i den rollen, at de to leirene snakker veldig dårlig sammen. Det er bare veldig vanlig det her i alle prosjekter og rundt om i virksomheter at fagside og IT snakker generelt sett veldig dårlig sammen.” (Konsulent 2)

Det er både et problem at de som jobber med IT ikke har nok forståelse for forretningsdriften og andre fagområder, samtidig som andre deltagere i prosjektet synes at IT forklarer det tekniske aspektet for avansert og bruker for mye faguttrykk. Det gjør kommunikasjonen veldig utfordrende når IT og øvrige fagområder ikke snakker samme språk. Tilnærmingen som hyppigst ble nevnt i intervjuene var rollen som brobygger mellom teknologi og forretning som i stor grad samsvarer med Krüger & Teuteberg (2016) som understreker hvor viktig det er å finne konsulenter som kan kombinere forretning og strategi med IT og teknologi:

“Min jobb er jo å prøve å gjøre ting så håndfast så tangible, prøve å både måle og evaluere progresjon og fremdrift. Fremfor å prate altfor mye om purpose og visjoner, så prøver jeg å ta ting ned på landjorda og gjøre ting håndfast. Det er en viktig jobb som også handler om å bygge broer mellom forretning og teknologi og ledelse.” (Konsulent 4)

Her fungerer konsulentene som en brobygger og en oversetter mellom IT, forretning og øvrige fagområder. Konsulentene sier også at de fungerer som en brobygger i flere dimensjoner, både mellom IT og andre fagområder og mellom ledere og de ansatte. Nissen (2019) påpeker at rollene som ledelseskonsulent og IT-konsulent de siste årene har konvergert, og flere konsulenter bekrefter at de ofte befinner seg i en brobygger-rolle der de har én fot på den tekniske siden og én fot på forretningsiden:

“Det er min rolle. En kjempeviktig rolle, den brobyggeren. Det er det som er limet til suksess. Så det er det jeg sier fasiten er, altså; det er å klare å koble teknologi med forretning og strategier.” (Konsulent 9)

5.1.3 Konsulenten som fasilitator

En annen tilnærming som ble nevnt hyppig av informantene er konsulenten som fasilitator:

“Vi har hatt veldig fokus fra starten på å ha stor takhøyde. Dette er et felles prosjekt der vi ikke er inne for å bare løse det de sier. Vi skal utfordre hverandre.” (Konsulent 5)

Dette er sterkt i tråd med det Schein (1990) definerer som prosessperspektivet: organisatoriske utfordringer og problemstillinger konsulenten blir stilt ovenfor skal løses i samråd med klienten, og sammenfaller også med tilnærmingene Kubr (2002) kaller for fasilitator og refleksjonspartner.

“Jeg synes det er veldig gøy å være den fasiliterende rollen. Være inne å hjelpe kundene og forstå hva problemene er, hvordan vi kan løse dette, og hvordan vi skal angripe det?” (Konsulent 1)

“Så jeg sparrer med han om hvordan vi skal skape verdi. Hva er viktig å videreutvikle? Eller hvilken ny funksjonalitet skal vi introdusere i prosessene våre?” (Konsulent 2)

Konsulentene beskriver en tilnærming der de i samarbeid med kunden skal finne løsninger, utfordre hverandre og sparre med hverandre. Dette er slik som Nikolova & Devinney (2012) beskriver prosessperspektivet og i tråd med tilnærmingene Kubr (2002) definerer som identifiserer og refleksjonspartner. Videre sier konsulenten at man ikke bare kan komme inn som eksperter, løse et problem og forvente at ikke problemet kommer tilbake:

“Jeg ønsker vel egentlig at de skal være mest fasilitatorer. Man må skjønne ting in-house selv for å kunne bevare det etter at de forsvinner ut, så om vi kommer inn som eksperter og bare løser problemer og forsvinner så tror jeg at problemene vil dukke opp igjen senere. Så jeg mener at det er kjempeviktig at de er mest fasilitatorer.” (Intern konsulent)

Her sier informanten at konsulenter ikke bare kan komme inn med en løsning og forvente at problemet er løst når de går ut av prosjektet. Det understrekes at man sammen må finne løsningen på problemer slik at det internaliseres i selskapet og skaper en varig endring også når konsulentene forlater prosjektet.

5.1.4 Konsulenten som diplomat

Fra intervjuene er det også andre tilnærminger som bærer preg av en politisk karakter. En av konsulentene snakker om å opptre som en diplomat mellom ulike interessenter, mens en annen snakker om at det nesten blir en slags lobbyvirksomhet:

“Jeg vil legge til et begrep til i prosjektet, og det er diplomat mellom ulike grupperinger. For det er igjen ulike behov, ulike ønsker, ulik verdi. Noen ganger må man ta prioriteringer og gjøre noen valg som gjør at andre ikke får den fulle effekten som de ønsker da.” (Konsulent 4)

“Det er utrolig hvor mye politikk som finnes i virksomheter, motstand, og det må vi liksom tenke på og jobbe med. På en måte betrygge da for å få kunden eller deler av organisasjonen til å liksom bli med om bord. Sånn sett er det nesten litt lobbyvirksomhet enkelte ganger.” (Konsulent 6)

Informantene forteller om at de ikke bare er en brobygger mellom faggrupper, ledere og ansatte, men at de også støter på utfordringer av en politisk karakter. Det fortelles at ikke alle kan få det slik de vil og konsulentene befinner seg i en posisjon der de må drive lobbyvirksomhet og gjøre prioriteringer som ikke alle nødvendigvis er fornøyd med. Denne tilnærmingen skiller seg fra Kubr (2002) sine tilnærminger ved at konsulentene må drive lobbyvirksomhet mellom ulike grupperinger og dermed tar en aktiv rolle i å løse problemer og utfordringer. Tilnærmingen har likevel noen likhetstrekk med det Kubr (2002) definerer som samarbeidspartner, som blant annet innebærer å veie ulike alternativer opp mot hverandre og mekle mellom ulike parter.

5.1.5 Konsulenten som pådriver

Videre er viktigheten av å være en pådriver, skape fremdrift og ikke gi seg nevnt som en viktig egenskap:

“Pådriver. Det handler om å ikke gi seg. Det er noen dager som er bra, også er det andre dager du tenker hvordan i helsike skal vi lykkes med dette her. Det å ha litt grit, litt stamina og fortsette å ikke gi seg, det er en viktig egenskap.” (Konsulent 4)

Flere konsulenter har uttrykt at fremdriften ikke alltid er like god som den burde, og at det da er viktig å ha stå-på-vilje og drive prosjektet fremover.

5.1.6 Konsulenten som problemløser

Flere konsulenter sier at deres tilnærming som konsulent er å være en problemløser. Det går ut på å finne rotårsaken til problemet og i samråd med klienten finne en løsning på dette, som er i samsvar med det Nikolova & Devinney (2012) skriver om i prosessperspektivet og har likhetstrekk med det Kubr (2002) definerer som identifiserer og samarbeidspartner.

“Konsulentbransjen handler jo mye om å løse problemer for kundene våre, og enten om det er en strategi eller en digital strategi, så må vi ut og snakke med kunden.” (Konsulent 6)

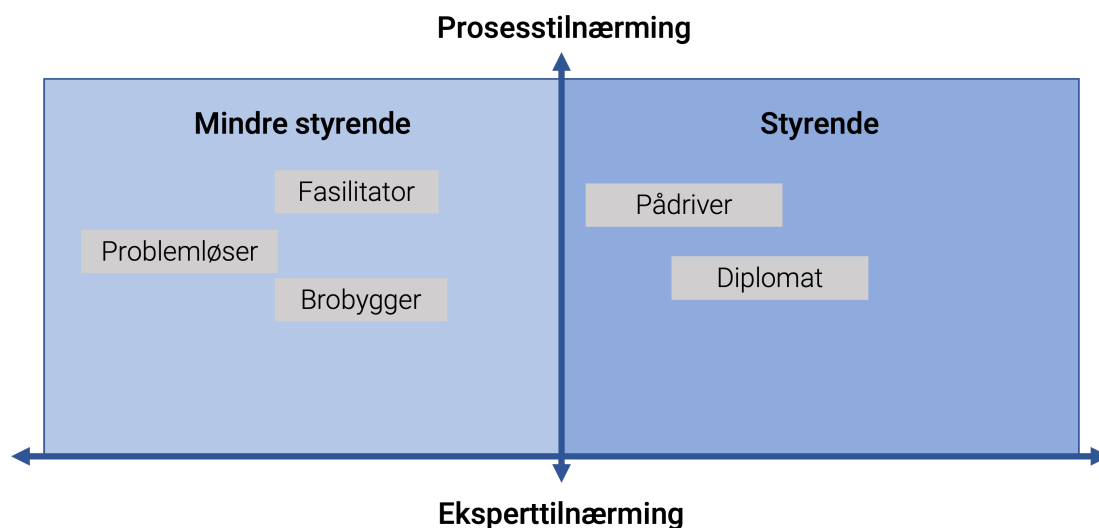
“Prosjektlederen har hovedansvar for å påse at du forstår omfanget, scope, følger en tidslinje, budsjett og sikre at kvaliteten blir sånn som det skal, men jeg ser det mye mer som en problemløser-rolle.” (Konsulent 7)

Informantene forteller at de i samråd med kunden identifiserer problemer og finner løsninger.

5.1.7 Oppsummering av konsulenters tilnærming

Både Nikolova & Devinney (2012) og Kubr (2002) skiller mellom prosessuell og eksperttilnærming, mens Kubr i tillegg har klassifisert åtte ulike tilnærminger på en skala fra mindre styrende til styrende. Generelt sett er det en del fellestrekk mellom de mindre styrende tilnærmingene og det prosessuelle perspektivet, mens de mest styrende tilnærmingene har flere elementer av ekspertperspektivet.

Generelt sett ser vi at tilnærmingene beskrevet av konsulentene ligger nærmere prosessperspektivet enn ekspertperspektivet og at de i samråd med kunden løser problemer, fungerer som en fasilitator og bygger broer mellom ulike fagområder. Tilnærmingene til Kubr (2002) er klassifisert på en endimensjonal akse, men dette tar ikke høyde for hva slags perspektiv konsulentene tar. I intervjuene med konsulentene kommer det derimot frem at tilnærmingen til konsulentene er mye mer proaktiv enn de beskrivende tilnærmingene til Kubr (2002), som i større grad er deltagende og mer passive. De ulike tilnærmingene som har kommet frem av intervjuene er derfor satt opp i en utvidet todimensjonal modell, basert på Kubr (2002) sin modell, som i tillegg til å inkludere grad av styring også inkluderer grad av prosess- og eksperttilnærming.



Figur 6: De identifiserte tilnærmingene til Kubr (2002).

I Figur 6 ser vi at konsulentene som fasilitator, problemløser og brobygger er mindre styrende tilnærminger, mens pådriver og diplomat er mer proaktive og styrende.

Samtidig ser vi at konsulenten som fasilitator, problemløser og pådriver i større grad har en prosessuell tilnærming, mens brobyggeren og diplomaten i større grad nærmer seg det Nikolova & Devinney (2012) beskriver som ekspertperspektivet.

5.2 Konsulenten komplementerer IT-kunnskap med rammeverk og metoder

Konsulentbransjen har gjennom flere år vært kjent for “verktøykassen” sin, som inneholder ulike rammeverk og metoder som benyttes i ulike sammenhenger. Denne “verktøykassen” inneholder på mange måter viktige prinsipper da de har fungert over tid, og fortsetter å fungere, samtidig som “verktøykassen” kan benyttes på tvers av industrier. I likhet med majoriteten av konsulentselskaper, har også vår casebedrift sin egen “verktøykasse” de tar frem når de er ute hos kunde og jobber med digitalisering. Casebedriften har selv utviklet flere rammeverk de benytter seg i prosjekt som er basert på veletablert metodikker.

5.2.1 Velkjente rammeverk og digitalisering

Lean er et velkjent rammeverk, men som i likhet med digitalisering ikke har en universell definisjon. Rolfsen (2014) har forsøkt å sammenfatte Lean-litteraturen og kommet frem til fire prinsipper: standardisering, flyt, visualisering og kontinuerlig forbedring. Flere av konsulentene som ble intervjuet har i løpet av karrieren jobbet på ulike Lean-prosjekter, og flere av informantene peker på at de fleste Lean-prosjekter i dag kommer til å ha løsninger som er digitale eller basert på IT-verktøy:

“Forutsetningen for dette Lean-prosjektet var at det ikke skulle igangsettes noen større endringer på IT-systemet, og det var ut ifra tanken om at det gjør endringer på IT er dyrt og omfattende og risikabelt ... Det kom veldig lite ut av det prosjektet, rett og slett fordi at hele prosessen var digital.” (Konsulent 2)

“Lean-metodikk til et stykke, men løsningene er ikke lengre litt omorga-

nisering... de er da tekniske eller digitale.” (Konsulent 7)

Løsningen er i 99 av 100 tilfeller at det må fikses via IT. Stort sett alltid”
(Konsulent 7)

Flere av konsulentene påpeker at det er flere fellestrekk med Lean og en smidig prosjektinngang, og at de ofte tilstreber å jobbe agilt:

“Det krever at du kan teste kontinuerlig og at brukerne har mulighet til å faktisk være med. Ofte trenger de ikke å være med hele dagen, men de må være med og være enig i hva som skal lages, og de må være med å si noe. Hvis det kommer til hyppige endringer på et eller annet, så må de akseptere at løsningen kanskje ser annerledes ut i slutten av uka enn den gjorde i begynnelsen av uka, og at dette skjer igjen og igjen og igjen”
(Konsulent 5)

“Det vi bruker hos mange virksomheter, det er jo ulike avarter av agile rammeverk. Det er på en måte noe som både innføres i ren IT, men mer og mer på tvers av IT og forretning.” (Konsulent 6)

Krüger & Teuteberg (2016) skriver at et fellestrekk innen digitale transformasjoner er et fokus på å jobbe agilt. Flere av prinsippene som Lean baserer seg på ser vi også i den smidige tankegangen: Kontinuerlig forbedring, visualisering og bedre flyt. Den generelle oppfatningen blant konsulentene i casebedriften er at å jobbe smidig fungerer utmerket i digitaliseringsprosjekter som blant annet inneholder testing og stor grad av brukerinvolvering. Krüger & Teuteberg (2016) skriver også at det er særdeles viktig i digitale transformasjon å involvere hele organisasjoner, noe som også bekreftes av informantene:

“Brukerinvolveringen. Når vi starter et nytt prosjekt ønsker vi at brukerne allerede etter første sprint kan se noe. Det trenger ikke være mer enn at de har fått et innloggingsvindu, og 2 uker senere så kommer du faktisk

til landingssiden. Sånn at de hele tiden ser at produktet beveger seg. Og ikke minst at vi har disse sesjonene sammen med dem slik at man får den tilbakemeldingen kontinuerlig.” (Konsulent 3)

Informantene forteller likevel at det er flere utfordringer knyttet til å jobbe smidig og agilt. En av de store utfordringene ligger i at mange bedrifter er vant med å jobbe med en fossefalls-metodikk og at de er organisert og strukturert på en måte som ikke er egnet for å jobbe smidig. Det nevnes også av Krüger & Teuteberg (2016) at det ofte er nødvendig med endring av struktur og kultur i organisasjonen for å lykkes med en digital transformasjon.

“Alle vet at agile er en suksessfaktor, men det er ganske vanskelig å gjøre det i praksis. Det er en kjempebra ambisjon, men det er vanskelig av flere grunner og det ene er at resten av organisasjonen utenfor prosjektet er fastlåst i fossefallsmetoden, så det prosjektet har blitt en litt sånn ensom øy.” (Konsulent 2)

Den andre store utfordringen som blir nevnt hyppig er at det krever mye tid og ressurser å jobbe agilt. Det krever at ledelsen setter av nok ressurser i form av tid og ansatte:

“Så jeg tenker at smidig er absolutt veien å gå, men det stiller masse krav, både tekniske og organisatoriske midler, det er ikke bare å knipse i fingrene og si at nå gjør vi det smidig. Men jeg tror det er lurt å gå den veien.” (Konsulent 2)

Informantene forteller at løsningen på dette er ofte blir å jobbe i en hybrid-versjon mellom agilt og fossefallsmetoden:

“Vi har funnet ut at det agile krever veldig mye tilstedeværelse. Gjerne full tid av folk, mens den hybrid-agile tilnærmingen er en sånn balanse ved at vi gjerne kjører 3 ukers sprinter og presenterer slik at vi ikke sliter ut folkene. Agilt er veldig høyt tempo, og med denne mellomtingen kan vi ta ned tempoet litt sånn at de klarer å modne seg.” (Konsulent 9)

Konsulentene uttaler at de håper at kundene selv vil være i stand til å jobbe smidig og videreutvikle applikasjon også etter at de går ut av prosjektet:

“Å nærme seg litt å jobbe smidig, det håper jeg de sitter igjen med. En evne til å begynne å bygge egne applikasjoner selv, i noen grad, slik at de er i stand til å kunne utvikle ting selv på noen områder, det håper jeg de i stand til etter dette.” (Konsulent 9)

5.3 Konsulentens utfordringer i digitaliseringsprosessen

Flere informanter forteller at digitaliseringsprosessen kan være utfordrende, og at det er flere faktorer som avgjør hvorvidt en digitaliseringsprosess lykkes. Informantene i casebedriften har gjennom intervjurundene pekt på flere utfordringer og suksesskriterier i digitaliseringsprosessens ulike faser.

5.3.1 Manglende IT-kunnskaper hos ledergrupper påvirker hele digitaliseringsprosessen

Den generelle persepsjonen blant informantene er at hver digitaliseringsprosess er unik, og innehar av den grunn ulike utfordringer. Likevel er det noen utfordringer informantene mener går igjen. En økende grad av digitalisering setter større krav til kompetanse, og NAVs bedriftsundersøkelse fra 2022 viser at det mangler 6800 personer med riktig kompetanse innen ingeniør og IKT-fag (Myklathun 2022). Den første hindringen som flere av konsulentene påpeker er mangel på IT-kompetanse i ledergrupper:

“Jeg synes ofte det er mange på ledernivå som mener ting om IT som de burde unngått å mene noe om.” (Konsulent 7)

“Det det er kjensgjerning at mange toppledere ikke skjønner så mye av IT. Og kanskje heller ikke har et stort ønske om å skjønne så mye IT.” (Konsulent 10)

Initieringen av en digitaliseringsprosess innebærer å identifisere, formulere og utarbeide en mulighet for endring (Heyden et al. 2017). Evnen til å identifisere og formulere en mulighet for endring kan sies å være sterkt tilknyttet kompetansen innenfor området endringen skal gjennomføres. Winroth et al. (2007) peker på at det eneste som må ligge til grunn for å lykkes i en digitaliseringsprosess er at beslutningene som gjøres i designfasen er basert på solid kunnskap. Av den grunn mener Winroth et al. (2007) at kompetansemangel vil være en av hovedårsakene til at digitaliseringsprosjekter mislykkes. Konsulentene beskriver i likhet med Winroth et al. (2007) at mangel på IT-kompetanse påvirker endringsevnen til virksomheten. Dette utdyper de ved at det er ledelsen som tar beslutninger og at de ofte enten tar feil beslutning eller prioriterer feil:

“De har gjerne endringsvilje, men de har ikke like stor endringsevne.”
(Konsulent 7)

*“Det er jo gjerne styringsgruppen som tar beslutninger, bestemmer vei-
valg og prioriterer, og hvis ikke de har en god nok innsikt tar de ikke
nødvendigvis de rette valgene, og de viktige prioriteringene.”* (Konsulent
4)

Dårlige beslutninger og feilprioriteringer legger ofte føringer for hvor vellykket digitaliseringsprosessen blir. Sluttresultatet ender da ofte med løsninger som ikke henger godt sammen:

*“Det er ofte et problem at ledelsen i virksomheter kan for lite IT. Når
de ikke forstår hvordan IT fungerer blir det vanskelig å styre IT på en
god måte. Da er vanlig feil å kjøpe inn feil system, for mange systemer,
ikke ha kontroll på hvordan det kjøpes inn og ikke bygge en helhet som
henger godt sammen.”* (Konsulent 1)

Følgelig befinner flere ledergrupper med kompetansemangel seg i et slags paradoks der de skal lede bedriftene sine gjennom digitaliseringsprosesser og lage digitaliseringsstrategier, men mangler forståelsen for hvordan dette i prinsippet skal gjennomføres og hvordan det vil påvirke organisasjonen som helhet. En av informantene

peker på at å få inn en kvalifisert person i ledergrupper er det viktigste tipset han ville gitt til en administrerende direktør:

“Skal jeg gi et tips til en administrerende direktør som ikke har en CDO på plass, så sier jeg skaff deg en CDO. Ikke rekrutter en person som egentlig bare før var en CIO som bare har drevet med systemforvaltning og tro at du nå skal få rakettforskning.” (Konsulent 7)

Konsulenten understreker dermed at det er viktig med en person i ledergruppen med riktig kompetanse innenfor digitalisering.

Konsulenten benytter en brobygger-tilnærming for løse paradokset

Flere av konsulentene viser til viktigheten av brobygger-tilnærmingen i situasjoner der toppledelsen har problemer med å forstå hvordan IT skal spille på lag med resten av organisasjonen. Da blir en stor del av arbeidsoppgaven å sørge for at ledelsen forstår situasjonen og hvordan en potensiell digitaliseringsprosess løser eller potensielt ikke løser problemet de står ovenfor:

“En del av mitt ansvar eller min rolle, det er å sikre å være en brobygger opp til ledelsen. Gjøre ledelsen i stand til å forstå, og prøve å forenkle situasjonen litt. Oversette hva alt dette i IT-sfæren betyr. Men det er ikke alltid like lett. Jeg må innrømme det altså.” (Konsulent 4)

“Alle initiativene som veldig mange nede på gulvet eller ulike fagråd foreslår, de blir ikke nødvendigvis skjønt av ledelsen. Så gode ideer på grunn av manglende kommunikasjon ser ikke dagens lys. IT-siden snakker bare om tekniske vanskelige ting istedenfor ledelsens språk om verdiorientering.” (Konsulent 9)

Dersom manglende IT-kunnskaper hos ledergruppen er så utbredt som informantene beskriver, kan det også forklare hvorfor brobygger- eller oversetter-rollen har

vært den mest fremtreende tilnærmingen gjennom intervjurundene. Dersom de som initierer endringen med innføring av ny digital teknologi ikke forstår hvorfor de trenger teknologien de etterspør, og hvilke konsekvenser teknologien medfører, vil digitaliseringsprosessen trolig møte på flere utfordringer i påfølgende faser. En stor del av oppgaven til konsulenten vil derfor være å sørge for at IT-siden, som gjerne sitter med den digitale kompetansen, blir forstått av ledelsen, slik at teknologi og forretning spiller på lag.

Forankring i toppledelsen er et av de viktigste suksesskriteriene

Fordi digitaliseringsprosjekter ofte initieres ovenfra-og-ned, er god forankring i toppledelsen et viktig suksesskriterium for å lykkes. Dette påpekes også av Fitzgerald et al. (2013) som legger vekt på at en helhetlig visjon må ligge til grunn for å unngå utfordringer som liten finansiell støtte, tidsknapphet og mangel på ansvarsfordeling. Også informantene påpeker at forankring eller eierskap i ledelsen er en nøkkelfaktor for å lykkes med digitaliseringsprosesser:

“For å lykkes? Det handler mye om eierskap i ledelsen. En sann transformasjon må være eid av toppledelsen. De må ha riktig kompetanse til å ta strategiske valg og de må også skjønne verdien av dette her.” (Konsulent 10)

“Jeg tror det er utrolig viktig å ha god forankring i ledelsen, at ledelsen vil og ønsker dette her.” (Konsulent 2)

Fitzgerald et al. (2013) skriver at i tillegg til forankring i toppledelsen er en viktig faktor for å lykkes med en digitaliseringsprosess eierskap gjennom hele organisasjonen og god kommunikasjon. Dette er også noe konsulentene i casebedriften fokuserer på i sitt arbeid. Kommunikasjon og budskapsformidling rundt verdien en slik digitaliseringsprosessen har for organisasjonen, trekkes frem som en viktig del av jobben som konsulent:

“Vi har jo hatt mye fokus på å sikre god forankring blant lederne om at dette er the way to go, dette er noe som vi skal bruke. Det skal gjelde for alt og alle. Det er ingen unntak. Jeg har ikke minst jobbet en del med kommunikasjon og budskap i forhold til hvorfor plattformen trengs og hvilken verdi det skal gi.” (Konsulent 4)

Dersom toppledelsen ikke har en tydelig visjon som kommuniserer hva digitaliseringsprosessen vil føre til i et langsiktig perspektiv, kan det føre til dårligere motivasjon blant brukerne (Matt et al. 2015). I dette tilfellet blir konsulent viktig for å sikre eierskap og drive alle interessenter gjennom prosessen, og en pådriver-tilnærmingen kan bidra for å skape nødvendig fremdrift.

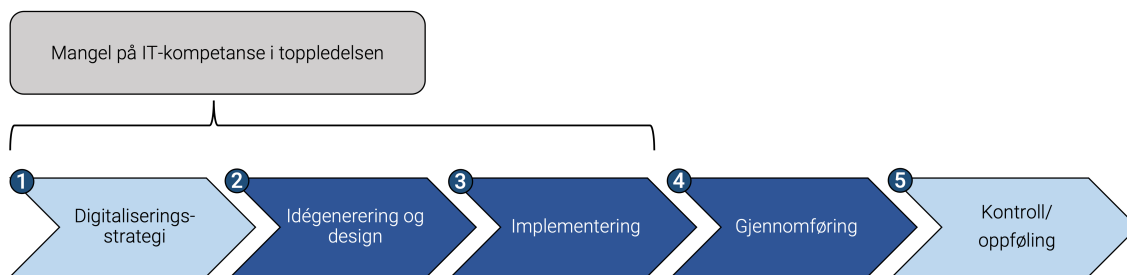
Kompetansemangelen på ledernivå påvirker digitaliseringsstrategien

En digitaliseringsstrategi består av fire dimensjoner som omhandler bruken av teknologi, verdiskapning, strukturendringer og finansielle aspekter (Matt et al. 2015). Matt et al. (2015) skriver at i de tilfeller der man ikke klarer å artikulere ut de fire dimensjonene på en tilfredsstillende måte vil det kunne påvirke påfølgende faser i digitaliseringsprosessen. Flere av konsulentene bekrefter at dimensjonen teknologi ikke artikuleres ut tilfredsstillende hos ledelsen i flere bedrifter. Av den grunn er det å forvente at utfordringene tilknyttet manglende IT-kompetanse vil strekke seg gjennom flere deler av digitaliseringsprosessen. Dette beskrives gjennom forklaringen til konsulent 4:

“I det caset som jeg jobber med nå, så er det jo litt sånn symptomatisk at de som sitter med eierhatten ikke har helt forståelse av kompleksitet og utfordringer allerede fra start. Dette fører til problemer som forplanter seg videre i prosjektet.” (Konsulent 4)

Basert på analysen ovenfor peker konsulentene på tre spesifikke faser som påvirkes av mangel på IT-kompetanse. Dette er demonstrert i Figur 7, der fasene som i hovedsak påvirkes direkte av kompetansemangelen er etableringen av digitaliseringsstrategien, designfasen og implementeringsfasen. Mangel på IT-kompetanse kan gjøre det

vanskelig for toppledelsen legge til rette for en vellykket implementering, og ansatte kan komme i konflikt med den nye teknologien eller ikke kunne bruke teknologien etter gjennomføringsfasen.



Figur 7: Hvor i digitaliseringsprosessens faser mangel på IT-kompetanse er mest fremtredende.

Basert på informasjonen fra informantene er det tydelig at den manglende teknologiforståelsen er en av grunnene til at digitaliseringsprosesser blir utfordrende. På den andre siden nevner flere av informantene at det ofte er stor endringsvillighet, men at kompetanseheving og forankring i ledelsen må til for å sikre gode digitaliseringsstrategier som kan dryppe over resten av organisasjonen.

5.3.2 Evnen til å artikulere et problem

Andersen & Sannes (2018) argumenterer for at bedrifter må gjøre en innsats for å forstå hvordan digitalisering påvirker virksomheten. En annen utfordring som riktignok ikke ble like hyppig nevnt blant konsulentene, men som på mange måter kan knyttes til kompetansemangel, er evnen til å artikulere et problem. Informantene forteller om forespørsler fra ulike bedrifter om bistand til digitalisering, uten at bedriften helt selv klarer å forklare akkurat hva det er digitaliseringen skal løse:

“Jeg mener det ofte er en utfordring som går igjen i starten av digitaliseringsprosjekter. Og det er faktisk evnen til å artikulere et problem. Hva er det egentlig vi skal løse?” (Konsulent 7)

“Vi må ofte hjelpe kunden definere hva problemet er, og da trenger du de hodene som er smarte nok, og de som kan markedet. Og der igjen, å

kunne klare å artikulere et problem, så det går mye på strategi, mandater, kompetanse og retten til å bruke tid på det. Det er en utfordring.”

(Konsulent 6)

I disse situasjonene ser det ut til at en fasiliterende tilnærming er mer aktuell en ekspertrettet tilnærming. En av forutsetningene for at en ekspertrettet tilnærming skal fungere er at problemet allerede ligger til grunn slik at rotårsaken kan identifiseres (Schein 1990). Ved en mer fasiliterende tilnærming kan konsulenten i større grad hjelpe kunden se problemet selv, slik at potensielle løsninger blir lettere å identifisere. Dersom ledelsen har vanskeligheter med å skjønne hva slags problem de skal løse med digitaliseringsprosessen vil det potensielt føre til vanskeligheter eksempelvis i idégenereringsfasen.

5.3.3 IT har ikke tilstrekkelig forståelse for øvrige fagområder

Gallagher et al. (2010) argumenterer for at det er avgjørende med en sammensatt kompetanse i digitaliseringsprosesser. Flere av informantene legger ikke bare vekt på at det er utfordringer knyttet til kompetanse i toppledelsen, men at denne gjensidige forståelse også kan være mangelfull fra IT-avdelingene ute hos bedriftene:

“IT har ikke alltid tilstrekkelig forståelse for øvrige fagområder. Og det er jo helt klart en utfordring. Det å finne en måte å kompensere dette på er vanskelig.” (Konsulent 9)

“Så er det jo motsatt vei også, at IT ikke har tilstrekkelig forståelse for de øvrige fagområdene. Og det er jo en utfordring...fordi at folk klarer ikke å snakke sammen.” (Konsulent 1)

De tradisjonelle IT-avdelingene har gjerne hatt fokuserte og forutsigbare oppgaver som å drive transaksjonssystemer og logistikk (Urbach et al. 2021). I dagens digitale verden oppdateres teknologien hyppigere, og av den grunn er det å forvente at dette utfordrer kompetansen så vel som innovasjonsevnen til de ansatte på IT-siden.

Flere av konsulentene bekrefter at i tillegg til at teknologien stadig utvikles, setter digitaliseringen i dag krav til at IT-siden skal ha en større forståelse for forretnings-siden. Dette kommer til uttrykk gjennom konsulent 11 sitt intervju der det pekes på utfordringer ved at IT-siden tidvis ikke har god nok forståelse for andre fagområder:

“Noe annet som også går igjen er evne til å imøtekomme behovet til forretning raskt nok fra IT-siden. Hvis man da ønsker å utvikle en ny løsning, og plutselig så begynner folk å rive seg i håret på forretnings-siden, for de vet at nå er vi nødt til å vente på det her i et halvt år, men vi trenger det egentlig neste uke, og sånn trenger det ikke være om IT-siden hadde hatt bedre forretningsforståelse.” (Konsulent 11)

Med andre ord krever digitalisering en annen type erfaring enn det flere bedrifter besitter i dag. Mangel på forretningsforståelse fra IT-siden kan medføre for lite fokus på gevinster og forretningsmessige behov. IT-konsulenter har de seneste årene i større grad tatt rollen som endringsagenter (Parakala 2015). På den måten har konsulentene kompensert for mangelen på gjensidig forståelse, og fungert som brobyggere mellom IT-siden og forretnings-siden. En informant peker på at deler av løsningen på dette problemet er å trekke IT og digitalisering nærmere ledelsen:

“Det skal heller ikke være sånn at det er IT som fører agendaen. Det er en mismatch i veldig mange organisasjoner, som ikke kun skyldes ledelsen. Så jeg tror det er veldig mange virksomheter som har mye å tjene på å trekke digitalisering og IT lenger opp i organisasjonen.” (Konsulent 6)

5.3.4 Mangel på ressurser til implementering er utfordrende

Toppledelsen kan ifølge McLeod & MacDonell (2011) bruke ulike metoder for å støtte opp under en digitaliseringsprosess. Dette kan være alt fra å bevilge tilstrekkelig med finansielle og menneskelige ressurser, til håndtering av motstand og signalisering til resten av organisasjonen om deres forpliktelse til digitaliseringen. Ressursallokering

har blant flere av informantene blitt pekt på som en sentral utfordring i digitaliseringsprosessen ved at det eksempelvis ikke blir satt fokus på av ledelsen eller at de ressursene som allokeres til prosjektene allokeres tilfeldig:

“Når selskaper skal transformere noe, må ledelsen faktisk sørge for at de har satt av både tid og ressurser til å fokusere på det. Hvis ikke, så blir det mye venstrehåndsarbeid, og rapportering av dårlig rundetider fra vår side.” (Konsulent 10)

“Det er jo en tydelig forskjell på hva som skjer i praksis, og hva vi gjerne skulle ønske med tanke på ressurser. Det som skjer i praksis er jo ofte at det blir litt tilfeldig, synes jeg da, hvilke ressurser som allokeres.” (Konsulent 8)

Flere av konsulentene aksentuerer imidlertid at den fremste mangelen på ressurser fremkommer i implementeringsprosessen. I implementeringsprosessen skal det nye systemet tas i bruk, og ansatte skal læres opp slik at de kan benytte det nye systemet eller den nye teknologien (Urbach & Ahlemann 2019). Konsulentene gir uttrykk for at de ute hos kunde opplever at det ikke er avsatt nok menneskelige ressurser eller at de menneskelige ressursene som er avsatt er opptatt med andre oppgaver eller det som refereres til som “business as usual”:

“Videre, så opplever vi en utfordring med å implementere en ny plattform, så er det i tillegg også business as usual, altså vanlige oppgaver. Det å få nok prioritet til å både bli kjent med løsningen og bruke den i praksis når alt annet brenner, det er svært krevende.” (Intern konsulent)

“Business as usual, det er daily work det de egentlig skal gjøre. Å finne den balansen mellom å ha en respekt og forståelse for det, og samtidig sikre progresjon og fremdrift på det vi er satt til å gjøre da.” (Konsulent 4)

Dersom de ansatte er for opptatt av øvrige arbeidsoppgaver og dag-til-dag aktiviteter kan dette føre til at ingen sikrer tilstrekkelig støtte til implementering eller prioriterer prosessen. En essensiell del av implementeringen som kan bli negativt påvirket av mangelfull ressursallokering er opplæring av brukere. Ifølge Berghaus & Back (2016) kan innføringen av ny digital teknologi være en så prekær prosess at det er viktig å bringe struktur og tid til prosessen. Mangelfull opplæring i et nytt system eller en ny teknologi vil kunne resultere i eller oppleves som et mindre vellykket endringsprosjekt. For konsulentselskapet vil dette kunne føre til rapportering av dårlige rundetider, som Konsulent 10 antyder.

Nissen & Müllerleile (2019) forfekter at gode forberedelser før implementering kan være med på å forme struktur for brukere og øvrige interessenter, slik at de blir mer engasjert og delaktige i prosessen. De fleste av informantene opplever riktignok ikke at mangel på engasjement er grunnen til dårlig allokering. En av konsulentene mener at det i implementeringsfasen bør benyttes ressurser med erfaring fra andre endringsprosjekter, og at de ressursene som plasseres bør være nøye gjennomtenkt. Slik mener informanten at man ikke nødvendigvis trenger en rekke ressurser plassert ut prosjekt, men de rette ressursene:

“Jeg synes jo det prosjektet jeg er i nå er et godt eksempel på at man bevisst har valgt hvilke ressurser man har allokert inn i prosjektet fordi man har en digital komponent. Det er tydelig at vi høster godt av folk som har erfaring når vi skal implementere noe i allerede eksisterende prosesser. ” (Konsulent 8)

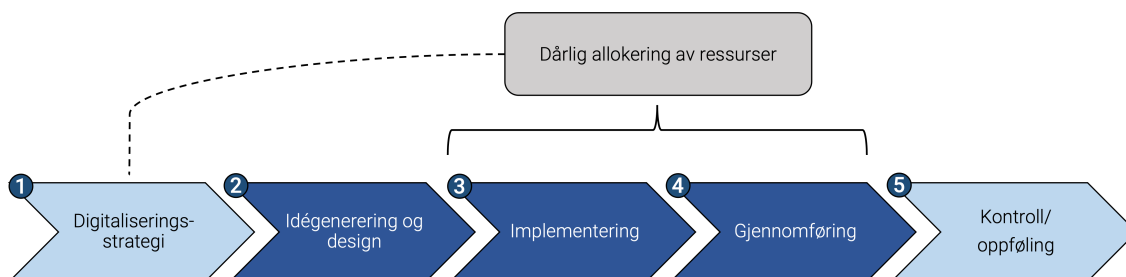
Det er ifølge Matt et al. (2015) viktig med støtte fra toppledelsen i form av god allokering av ressurser for å lykkes med en digitalisering. Digitalisering og digitale teknologier er komplekse og krever ofte spesialisert kompetanse. Digitalisering kan dermed skille seg fra andre forbedrings- eller endringsprosjekter, og en må derfor forvente at både konsulentene og de ansatte hos kunden trenger mer støtte ved implementering av digitale løsninger enn de har trengt ved andre forbedringsprosjekter. Det kan derfor stilles spørsmål rundt hvorfor det ikke er allokert tilstrekkelig støtte til implementering. En informant påpeker at det er problematisk at konsulentselska-

pet selv ikke har en helhetlig kunnskap som dekker alle aspekter ved digitaliseringen, spesielt knyttet til implementering:

“Spør du meg personlig, så mener jeg at vi bør gjøre et par strategisk oppkjøp for å styrke vår teknologikompetanse. Ledelsen hos oss har ikke gjort så veldig mange implementeringsprosjekter før. De har gjort veldig mange transformasjonsprosjekter og endringsprosjekter, men det å gjøre IT-implementeringsprosjekt har ikke de snøring på. Det største kompetansegapet er egentlig på toppen av rådgivningshusene.” (Konsulent 5)

Forklaringen på mangelfull ressursallokering kan dermed være knyttet til manglende kompetanse i toppledelsen både ute hos bedriften, men også hos konsultentselskapet selv. Hos bedriften kan dette utdypes ved at digitaliseringsstrategien til bedriftene setter føringer og retningslinjer for hvor mye ressurser selskapet skal benytte i digitaliseringsprosesser (Fitzgerald et al. 2013). På denne måten kan kompetansegap hos ledelsen føre til at det ikke bevilges nok finansielle midler eller menneskelige ressurser til å gjennomføre en tilfredsstillende implementering. Hos konsulenthusene kan manglede kompetanse hos ledelsen medføre feil i allokeringen av ressurser ut til prosjekt.

Basert på analysen over kan mangelfull ressursallokering identifiseres på tre ulike steder i digitaliseringsprosessen. Dette er illustrert i Figur 8. Den stiplede linjen indikerer at problemet ikke nødvendigvis er utpreget i denne fasen, men at utfordringene i stor grad oppstår som følge av beslutninger tatt i den fasen.



Figur 8: Hvor i digitaliseringsprosessens faser dårlig allokering av ressurser er mest fremtredende.

Digitaliseringsprosessen blir omstendelig fulgt opp av konsulenter som gjerne jobber fulltid på flere digitaliseringsprosjekt. Basert på analysen ovenfor er mangelfull ressursallokering mest fremtredende i implementerings- og gjennomføringsfasen. Likevel observeres det en sammenheng mellom digitaliseringsstrategien og fordelingen av ressurser som indikert i Figur 8. Er digitaliseringsstrategien mangelfull vil dette kunne få konsekvenser som dårlig ressursallokering.

5.3.5 Mangel på standardisering gjør at systemer ikke snakker sammen

Ifølge Skjelvan (2015) er det i dag store utfordringer knyttet til mangel på standardisering hos bedrifter. Mangel på standardisering fører til dårlig samhandling ved sammenkobling av systemer og gjør informasjonsflyt mellom systemene vanskelig. Riktignok var dette ikke et hyppig nevnt problem blant informantene. Det var utelukkende en informant som trakk frem standardisering som en av de fremste utfordringene i arbeidet sitt:

“Vi har mange forskjellige systemer som skal dekke ulike behov, og disse systemene er veldig silobasert. Fordi disse systemene ikke er strukturerte, og man ikke har standardisert felles språk om du vil, så er det ikke så veldig enkelt å flytte data fra det ene systemet til det andre. Dette gjør at de egentlig må registrere samme informasjon flere steder fordi de flyter ikke over i hverandre.” (Intern konsulent)

5.3.6 Informasjonssikkerhet blir stadig en større utfordring

Dagens nye digitale løsninger stiller helt andre krav til hvordan informasjon skal håndteres enn proprietære tradisjonelle løsninger (Skjelvan 2015). Ifølge Skjelvan (2015) trekker også stadig flere toppledere informasjonssikkerhet frem som en av de største trusslene mot vekst i norsk næringsliv. Denne voksende trusselen påpekes også av informantene som mener informasjonssikkerhet er en utfordring ute hos bedriftene de arbeider med:

“Og så kan du jo tenke deg med den cybertrusselen som er nå, der er det

veldig store gap i mange virksomheter. De har ikke peiling på hva de har og hvilke sikkerhetsmekanismer. ” (Konsulent 6)

Utover det økende trusselbildet er det også flere av informantene som mener den nye Schrems II-dommen, som setter begrensinger tilknyttet overføring av personopplysninger til land utenfor EU/EØS (Digdir 2020), er en utfordring for bedrifter som har deler av verdikjeden sin utenfor Europa eller som ønsker å gå over til skybaserte tjenester:

“Så er det dette her at man jobber mye med sky. Det er noen som tror at om man bare flytter til skyen, så blir alt så fint og flott, men noe som har stoppet veldig mange norske virksomheter er Schrems-lougivningen. Beslutningen i forhold til at man ikke kan legge ting på sky og være sikker på at det ikke blir eksportert i USA.” (Konsulent 10)

“Det er et kjempeproblem, og det er mange virksomheter som da har utfordringer med hvordan de skal bruke moderne kule skytjenester når de nesten alltid er koblet til et eller annet i USA. Så det er et pågående akutt problem egentlig i hele EU. Alle sitter og klør seg litt i hodet over hvordan man skal gjøre det da. Disse leverandørene i USA prøver å finne ulike løsninger, og så må juristene sitte og gruble på med det holder mål.” (Konsulent 1)

5.3.7 Mangelfull involvering av berørte interessenter

Gjennom analysen av konsulentene i casebedriften fremkommer det at mangelfull involvering av aktører som påvirkes av endringen fremkalt av digitaliseringsprosessen er en utfordring. Nissen (2019) mener at et av de viktigste kriteriene for endringsaksept er involvering av interessenter som berøres av digitaliseringsprosessen.

“Folk hater endring når de ikke skjønner motivasjonen bak hvorfor de skal gjøre det de skal gjøre, eller når det er utydelig hva de skal gjøre.

Men når vi er flinke med å gi god motivasjon til medarbeidere, og definere hva de skal gjøre og vise meg vei, så opplever vi at folk er veldig positive.”

(Konsulent 11)

“Og så er det det at alle initiativene som veldig mange nede på gulvet eller ulike fagråd sitter på, de blir ikke skjønt av ledelsen, så de kommer ikke opp, så gode ideer på grunn av manglende kommunikasjon, så kommer ikke de beste ideene fram. De snakker bare om tekniske vanskelige ting istedenfor ledelsens språk om verdiorientering hva er det egentlig vi skal skape nå?” (Konsulent 9)

Sveningsson & Sörgärde (2020) argumenterer for at desto mer revolusjonerende en endring er, desto sterkere vil motstanden mot endringen være. Flere av konsulentene bekrefter at de fleste digitaliseringsprosessene de arbeider med i dag sammenfaller med det Riasanow et al. (2018) og Matt et al. (2015) definerer som digitale transformasjoner. Av den grunn arbeider flere av konsulentene på prosjekter som kan defineres som revolusjonerende endringer, og det kan av den grunn forventes å forekomme motstand dersom alle aktører ikke involveres. Dette kommer til uttrykk gjennom bekymringene til den interne konsulenten som arbeider i helsesektoren:

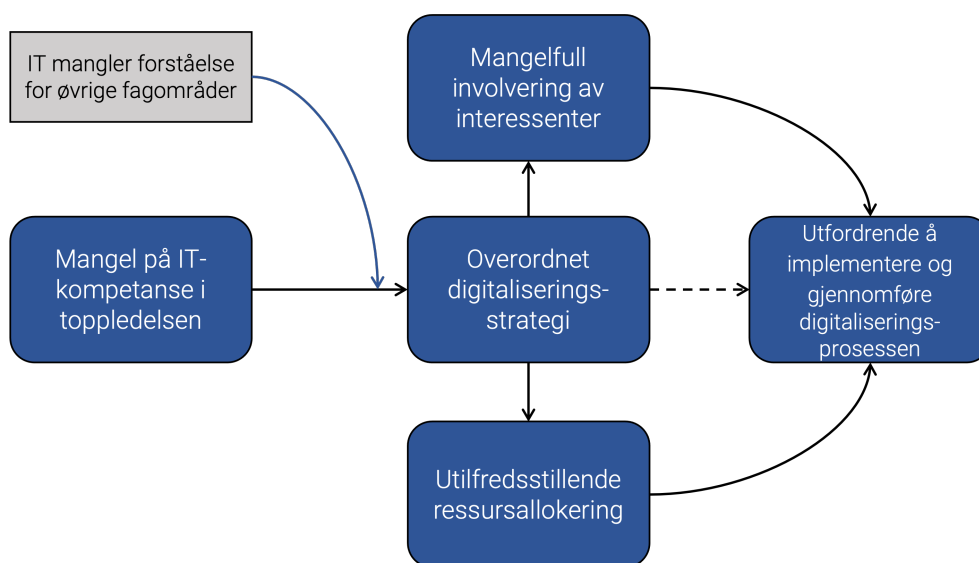
“Altså å få folk med på det vi gjør tror jeg blir fryktelig tungt, men vi håper jo å gjøre det lettere ved å få noen andre verktøy. Det er jo derfor jeg føler at endring, og få til at ting blir enklere for klinkerne, må være veldig på deres premisser.” (Intern konsulent)

Schein (1969) forfekter at å involvere kunden i løsningsprosessen er viktig for å få et vellykket endringsprosjekt. Dermed kan det være å forvente at en mer fasiliterende tilnærming er å finne i møte med mangelfull involvering av interessenter. Dette bekrefter konsulent 7 som gjerne tar rollen som fasilitator for å sikre engasjement og involvering fra kunden:

“Vi må fasilitere det opp slik at alle de som påvirkes og alle som skal bruke tid på dette er dedikerte til prosessen.” (Konsulent 7)

5.3.8 Mangel på kunnskap fra toppledelsen og IT-siden driver utfordringene som påvirker resultatet av digitaliseringsprosessen

Utviklingen av en digitaliseringsstrategi er ofte initiert ovenfra-og-ned av toppledelsen, og skal lage et veikart for hvordan et selskap skal arbeide med digitalisering. Analysen ovenfor antyder at dersom digitaliseringsstrategien til en virksomhet er mangelfull vil det medføre utfordringer forut resten av digitaliseringsprosessen. Som illustrert i Figur 9 er det flere faktorer som påvirker digitaliseringsstrategien, og som igjen medfører utfordringer i implementeringen av digitaliseringsprosessen.



Figur 9: Sammenhengen mellom mangel på kunnskap fra toppledelsen og mangel på kunnskap fra IT-siden. Pilene viser hva informantene mener blir påvirket av hverandre.

5.4 Hva skiller digitalisering fra andre endringsprosjekt?

Flere av konsulentene i casebedriften har vært i bransjen i flere år, og har gjennom intervjuene beskrevet hvilke aspekter ved digitaliseringsprosjekter de mener skiller seg fra andre endringsprosjekter de har jobbet med.

5.4.1 Behov for kompetansepåfyll hos ledelseskonsulenter

Det pekes på at digitalisering er blitt en stadig mer integrert del i alle typer endringsprosjekt, og at det ikke bare er et verktøy, men også bidrar til å levere tjenester:

“Jeg tror alle har opplevd at IT nå er en integrert del av nesten alle konsulents hverdag, enten du føler at du jobber med digitalisering eller ei. Selv om du er en tradisjonell prosessforbedringskonsulent må du nå ta i IT, det trengte du ikke før.” (Konsulent 3)

“Men nå som IT og mennesker, det er to sider av samme sak av moderne arbeidsprosesser i de fleste moderne virksomheter, så det er noe helt integrert at IT er ikke bare et verktøy, det leverer også tjenester. IT-systemer jobber jo skulder mot skulder med mennesker med å levere tjenester til moderne virksomheter, så det har blitt en integrert av jeg vil si alle konsulents hverdag.” (Konsulent 1)

Informantene forklarer at digitalisering er noe alle kommer innom, uavhengig av hvilken stilling eller utdanning du har, og at det er essensielt at alle har en grunnleggende IT-kompetanse. Tidligere har vi sett at IT og andre faggrupper kommuniserer dårlig med hverandre grunnet ulike teknikker, vokabular og språk, og det pekes på at det er viktig at alle konsulenter behersker denne kompetansen:

“Så det å være litt mer kyndig i tilhørende vokabular, teknikker, metodikk, språk, alt det der, det er noe du må forholde deg til og lære deg” (Konsulent 1)

“Det blir stadig færre områder hvor IT ikke spiller en rolle. Så alle studenter må lære seg dette vokabularet og klare å jobbe med det og tilhørende metodikk. Så det er en dimensjon, kall det kompetansepåfyll, om du ikke jobber med IT har ikke det noe å si, du må lære deg en grunnleggende mengde med IT-forståelse fordi det sniker seg inn på alle og du kan ikke som konsulent virke ignorant på hvordan IT spiller inn i moderne

virksomheter. Alle dimensjoner av moderne virksomheter treffes av IT på noen måter. Så kompetanse, verktøy, alle må lære seg det, sånn var det ikke før, sånn er det nå, det blir ikke noe mindre av det fremover”
(Konsulent 1)

Konsulentene understreker at dette er noe alle studenter burde lære seg og at kompetansepåfyll for konsulenter er nødvendig da IT og digitalisering berører alle dimensjoner av moderne forretning. Dette er sterkt i tråd med konsulenten som brobygger som tidligere diskutert: man må ha en grunnleggende forståelse for IT for å kunne binde sammen teknologi og forretning, slik som beskrevet av Krüger & Teuteberg (2016)

5.4.2 Fra implementering til drift

Flere av intervjuobjektene forteller at konsulenthuset tradisjonelt har drevet med rådgivningstjenester; sjeldent er involvert i implementering og drift i det lange løp; og at konsulenthuset ikke har hatt mange IT-utviklere internt i selskapet:

“Tradisjonelt så har vi jo vært et kompetansehus som har gitt rådgivning og hatt revisjon. Men så har vi jo sett både globalt, i Europa og nasjonalt at de siste, kanskje 10, 15-20 årene er kanskje at du kan ikke gå til en virksomhet å selge inn strategi uten å ta med teknologi. Dermed, så er jo teknologi fått en større og større plass da, i hvert fall i consulting.”
(Konsulent 6)

“Vi er ofte mer arkitekter og rådgivere, mens IT-konsulenthus ville vært mer implementeringspartner i det lange løp. De har mere utviklere rett og slett. Så hvis dere kommer litt fra digitaliseringsvinkelen så er vi ofte mer rådgivere.” (Konsulent 1)

Informantene sier at dette derimot er i ferd med å endre seg, og flere konsulenter forteller at de i større grad nå også drifter digitaliseringsprosjekter etter de er implementert og at dette er en del av strategien i årene som kommer. For å forbedre

digitaliseringskompetansen er det også flere konsulenthus som har gjort oppkjøp og fusjoner for å hente inn mer IT-kompetanse (Equiteq 2020) (Desai 2016). Resultatet er en gradvis endring av konsulenthusenes forretningsmodell:

“Så målet med prosjektet er jo at vi ønsker å havne i en posisjon hvor vi sitter med en operativ type rolle der vi sitter og drifter de tjenestene som vi har vært med å bygge med kunden, men at kunden eier produktene, og det er de som sier hva de skal bygge videre... Det er jo litt igjen denne endringen av konsulentvirksomheten, og hvordan den ser ut ved at vi går inn i implementeringsprosjekt der vi skal være hos kundene lenge.”
(Konsulent 5)

“Konsulenthusene vil i mye større grad sitte på implementeringskompetansen, utviklingskompetanse som utviklere og den type roller og ikke minst prosjektledere som kan skape den verdien. Det tror jeg er den største strukturelle endringen hvis man skal sammenligne før og etter.”
(Konsulent 3)

Flere konsulenter peker på at drift av prosjekter er en god langsiktig investering og at det i større grad er fremtiden til konsulenthus. Flere legger også til at konsulent-tjenester i seg selv automatiseres i større grad:

“Men strategi for eksempel det er jo mange hos oss som mener at i løpet av 5-6 år så det kommodifisert. Du kan kjøpe og ha en subscription-tjeneste på strategistyringene. Fordi alt er basert på scenarier som kjører på enorme mengder av data.” (Konsulent 5)

“Så vi har en tjeneste hvor store virksomheter i Norge og i Europa har en direkte linje inn mot vårt senter som sitter i Nederland, som sitter og overvåker alle mikro-, makrotrender i hele verden gjennom data. De kan pinge dette inn mot de scenariene som vi har satt opp for din virksomhet. Så det kommer mer og mer den typen tjenestemodellen hvor vi får sånne

tjenester hvor vi er passive eller proaktive i tjenesteleveransen. Du betaler meg et eller annet for at vi skal passe på dette, og hvis det skjer noe, så er vi her.” (Konsulent 5)

Både Deelmann (2018) og Kowalkiewicz & Flynn (2018) skriver at flere deler av konsulentbransjen kan automatiseres og standardiseres, særlig områder innenfor finans, analyse og IT-konsultering. Deelmann (2018) skriver videre at konsulentbransjen har vært flinke til å råde kunder til å gjennomføre slik endringer, men har vært motvillig til å gjennomføre de selv, men her kan det tyde på at det har vært et skifte i konsulentbransjen. Ved hjelp av avanserte analyseverktøy, AI og maskinlæring vil også konsulentbransjen kunne tilby en passiv tjenestemodell, slik som nevnt ovenfor, slik at kunder kan abonnere på konsulenttjenester og bruke de når det er behov. Flere konsulenthus har allerede avdelinger som spesialiserer seg på dette og har gjort oppkjøp for å komplementere den eksisterende kompetansen innenfor dette området Equiteq (2020)

Informantene uttaler derimot at drift fordrer en annen kulturendring og nye oppgaver som konsulenter ikke ønsker å gjøre. De er heller ikke utstyrt slik per i dag til at de kan drifte mange prosjekter, men kun et fåtall utvalgte:

“Vi er ikke posisjonert i dag til at vi kan gjøre det på veldig mye, men vi kan gjøre det på veldig spesifikke ting for veldig spesifikke kunder fordi vi mener det er strategisk lurt. Men hvis du plutselig skal drifte noe så må du ha vakttelefon. Du gir ikke meg en vakttelefon, for da er ikke jeg interessert i å jobbe her lenger, for det er ikke derfor jeg begynte her sånt. Det er jo den kulturelle endringen og arbeidsstyrkeendringen som vi må gjennom.” (Konsulent 5)

Informantene uttaler at det er utfordringer de må løse for å kunne drifte flere prosjekter, men at de som konsulenthus ønsker å kunne tilby en tjeneste der de kan hjelpe til med hva som helst. Dette fordrer at de enten rekrutterer riktig folk for jobben eller finner samarbeidspartnere som kan levere disse tjenestene:

“Det skaper gode relasjoner med kundene våre ved å vise at vi kan hjelpe de med hva som helst. Det er jo det vi skal være, et konsulenthus som kan hjelpe deg med hva som helst. Men det er også muligheter for at vi må se større på økosystemet rundt oss å finne mer strategiske samarbeidspartnere som kan ta de driftsoppgavene og at de blir underleverandører til oss igjen. Problemstillinger med denne underleverandørmodellen er jo at det kan føre til mer overhead og at kostnadene ikke blir på det kostnadsnivået som kundene er komfortabel med å kjøpe.” (Konsulent 5)

5.4.3 De samme komponentene i digitaliseringsprosjekt og andre endringsprosjekt

Det fremkommer av intervjuene at konsulentene i stor grad tilnærmer seg prosjekter som inkluderer digitalisering på samme måte som de ville tilnærmet seg andre typer endringsprosjekt:

“Ja, jeg tenker at det som skiller er at prosjekter som ikke har digitalisering, ja, da har ikke de noen digitale løsninger som skal endres da, det er vel skillet. Mens jeg vil si at nesten alle digitaliseringsprosjekter, betyr at folk, organisasjon og styring og sånt må endre seg, og hvis man undervurderer den biten, så kommer det til å gå på trynet...Jeg tror man ofte undervurderer da organisasjons biten av prosjekter, nesten alltid kanskje, og selvfølgelig fordi jo større endring, jo viktigere er det.” (Konsulent 2)

“Så faktorene er jo litt de samme. Du må tilbake til hva er prosessen vi endrer på og hva er det på en måte som endrer seg? Er det teknologi, og hva betyr det for menneskene? Så komponentene er jo kanskje de samme” (Konsulent 7)

På tross av at digitaliseringsprosjekter fordrer en annen kompetanse, vokabular og språk, så uttrykker konsulentene at komponentene i en endring i stor grad de samme uavhengig av om prosjektet inkluderer digitalisering eller ikke. Flere konsulenter

påpeker at endringsprosjekter i stor grad handler om folkene og menneskene i organisasjonen, men at betydningen av dette ofte blir undervurdert.

“Det jeg kan begynne med å si er at det viktigste vi gjør som et konsulenthus er å fungere som endringsagenter uansett hva for noe prosjekt vi er inne på. Så selv om vi gjør et digitaliseringsprosjekt eller et implementeringsprosjekt eller hva det skulle være, så er aldri vårt mål å komme inn og bare levere for så å trekke oss ut og håpe at kunden klarer seg. Hovedmålet vårt er alltid å hjelpe kunden ved å bli bedre selv, og se seg selv på en ny måte og klare å bli bedre på lang sikt og ikke bare innenfor horisonten til prosjektet hvor vi inne.” (Konsulent 11)

De fleste av intervjuobjektene slet med å forklare hvordan tilnærmingen til digitaliseringsprosjekter skilte seg fra andre typer endringsprosjekt. Når de ble stilt ovenfor påstanden *det er ikke noen stor forskjell i tilnærming mellom endringsprosjekter med og uten digitalisering* svarte konsulentene bekreftende:

“Nei, altså, det handler jo om folk da. Det er jo der vi begynner å møte endringer har en tendens til å feile. Jeg er jo enig med deg at sånn sett så snakker vi om det viktigste er jo en selve endringsprosessen og forankringer og folkene å få det med. Og så kommer det andre etterpå. Jeg kan egentlig være enig med deg i det.” (Konsulent 9)

“Når jeg tenker fort så har du rett, det er ikke noen større forskjell på det. Endringen er fra et individperspektiv, endringen er jo hva endrer seg for meg? Og vi mer eller mindre alle mennesker er oss selv nærmest...Det er en voldsom omstilling for meg, og hvordan er det kommunisert og hvordan er det plukket fram og hvordan jeg kunne vært delaktig ... Så nei, så jeg som sagt til syvende og sist, så handler det om litt de samme momentene” (Konsulent 7)

Konsulentene bekrefter at de i liten grad skiller mellom endringsprosjekter med og uten digitale komponenter, og at det i hovedsak handler om de samme aspektene.

Det understrekes at dersom man kun fokuserer på de tekniske aspektene ved endringsprosjekter, men glemmer den menneskelige dimensjonen, så kommer prosjektet til å feile.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene i analysen som ble presentert i kapittel 5 opp mot det teoretiske grunnlaget som ble presentert i kapittel 2 for å besvare oppgavens problemstilling:

Hvilke utfordringer står konsulentbransjen ovenfor i møte med digitaliseringsprosjekter hos klientene?

Hvert enkelt funn vil først diskuteres separat, før vi forsøker å knytte funnene sammen i en avsluttende diskusjon.

6.1 IT mer mot kjernen

Som analysert i kapittel 5 mener flere av konsulentene at IT og teknologi er noe som forekommer i omtrent alle bedrifter i dag. Tidligere ble digitalisering sett på som en støttefunksjon som verken berørte kjerneprodukter eller kjernetjenester (Legner et al. 2017). I dag er utviklingen en annen, og Scheer (2017) argumenterer for at bedrifter står ved et veiskille: enten avgjøre hvilke deler av et allerede eksisterende produkt eller prosess som skal digitaliseres, eller velge å fundamentalt endre eksisterende produkter og prosesser. Det første alternativet fører til en gradvis digitalisering, mens det andre fører til en banebrytende digitalisering.

Kjerneaktiviteter kan på mange måter sies å omfavne, om ikke hele, men store deler av en bedrift. Da kjerneaktivitetene påvirkes av digitalisering impliserer dette også at stadig flere ansatte og øvrige interessenter påvirkes av endringene dette initierer. Dette kan bety at konsulentene vil få flere interessenter å forholde seg til, og endringsaksept kan bli vanskelig å få til gjennom hele organisasjonen. I en rekke endringsprosesser er et av de viktigste fokusområdene involvering av ansatte fra start til slutt (Sveningsson & Sörgärde 2020). Dette begrunnes ved at ansatte skal få eierskap til endringene de blir utsatt for (Balogun et al. 2015). Ettersom kjerneaktivitetene i større grad berøres kan det ligge en forventning internt i organisasjonen om å tidlig bli involvert i prosjektutformingen. Både Balogun et al. (2015) og Sveningsson &

Sörgärde (2020) peker på at involvering av ansatte er en viktig faktor for å lykkes med både evolusjonære og revolusjonære endringer.

I henhold til arbeidsmiljøloven § 4-2 skal arbeidstaker og deres tillitsvalgte holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. Arbeidsgiver skal under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakers arbeidssituasjon sørge for medvirkning for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Da digitalisering påvirker den operative kjernen i flere virksomheter kan det argumenteres for at arbeidstakeres hverdag og arbeidsoppgaver i stor grad berøres. Selv om tillitsvalgte i svært liten grad diskuterer digitalisering i partssamarbeidet på arbeidsplassen i dag (Arbeids- og sosialdepartementet 2021), kan det tenkes at dette blir et viktigere tema i årene fremover. I ytterste konsekvens kan det bli lovpålagt fra arbeidsgivers side at arbeidstaker skal inkluderes fra start, dersom bedriften planlegger å gjennomføre en digital transformasjon som endrer arbeidstakers arbeidsoppgaver. Dersom dette er tilfellet vil dette kunne tenkes at konsulentene må forholde seg til juridiske utfordringer.

Som beskrevet i kapittel 2.6 benyttes det som oftest en ovenfra-og-ned-tilnærming i digitaliseringsprosjekter. Ettersom digitalisering omfatter større deler av organisasjonen enn tidligere kan dette implisere at mangel på IT-kompetanse på ledernivå hos kliententene vil være en stadig større utfordring, ikke bare for bedriftene selv, men også for konsulentene som skal forsøke å navigere i et komplekst landskap. Stillingen som digitaliseringsdirektør i toppledelsen er en av de raskest økende nye stillingene (Horlacher & Hess 2016), og er sammen med CIO den stillingen i toppledelsen som stort sett får ansvaret for å drive slike endringsprosesser. Ansvarsområdet ligger i å formulere og implementere digitaliseringsstrategien. Dette innebærer kommunikasjon på tvers av hele organisasjonen, opplæring og workshops, i tillegg til å hyre inn ekstern hjelp i form av konsulenter der det trengs. Denne rollen kan derfor være et viktig bindeledd mellom toppledelsen, konsulentene og de ansatte.

Likevel forteller informantene at det er IT som fører agendaen og driver endring i mange organisasjoner. Det kan skyldes lite IT-kompetanse hos ledelsen og at IT får ansvar for utvikling og digitaliseringsprosjekter. Dette er problematisk da forankring hos ledelsen er viktig og skaper en utfordring når IT-siden ikke har nok forståelse

for forretningssiden av organisasjonen. Det kan tyde på at flere organisasjoner ville gjort lurt i å få IT tettere på kjernen og ledergruppen i selskapene.

Det kommer tydelig frem av intervjuene at kommunikasjon er en av utfordringene med digitaliseringsprosjekter: Kommunikasjon av hvilke behov brukerne har til utvikler og IT-konsulenter, og vica versa, at utviklere ofte bruker en annen lingo og et fagspråk som ikke brukerne forstår. Ofte må konsulentene gå inn i som brobygger der de må oversette språket og forklare behov mellom utviklere og brukere. Konsulentene må derfor prøve å bryte ned veggene mellom siloer ved å forenkle og forklare situasjonen slik at alle parter skjønner både forretningssiden og IT-siden for å sikre at løsningen skaper verdi og blir brukt på riktig måte. Nissen (2019) skriver at rollen som IT-konsulent og ledelseskonsulent de siste årene har konvergert, og at en moderne konsulent må kunne snakke begge språk for å kunne interagere mellom IT- og forretningssiden. Parakala (2015) legger til at IT-konsulenter tar rollen som endringsagenter i større grad enn før, samtidig som det kommer frem av intervjuene at ledelseskonsulenter blir kurset innen IT for å heve kompetansen. Det kommer også frem at konsulenthuset i større grad hyrer inn konsulenter med bakgrunn fra IT-konsulenthus.

Krüger & Teuteberg (2016) skriver videre at IT-konsulenter må bli bedre til å interagere som endringsledere, og basert på informantene i konsulenthuset virker det som en trend at rollen som IT-konsulent og ledelseskonsulent konvergerer. Setter vi dette i sammenheng med en overordnet endring i strategi, kompetanse og forretningsmodell hos konsulenthuset virker denne trenden å være gjeldene både på mikronivå hos konsulentene, men også på meso-nivå hos konsulenthuset.

Det er likevel et lite paradoks at samtidig som vi ser at rollen som IT-konsulent og ledelseskonsulent konvergerer, noe som fordrer et bredere og mer generelt kompetansenivå, så ser vi også at konsulentene kan spesialisere seg i større grad og gå ekspertstier.

6.2 Mangel på tverrfarlig IT- og forretningsforståelse

Konsulentene i casebedriften argumenterer for at kompetansemangel er den fremste utfordringen de møter på i digitaliseringsprosessen, og legger vekt på at det er en gjensidig kompetansemangel der ledelsen mangler IT-kompetanse, mens IT-siden mangler forretningsforståelse.

Kompetansemangel innen IT er ifølge Winroth et al. (2007) en av hovedårsakene til at digitaliseringsprosesser blir utfordrende, og potensielt mislykkes. Paradokset flere toppledere står ovenfor beskrevet i kapittel 5.3.1 viser tydelig at manglende IT-kompetanse fører til utfordringer i fasiliteringen av digitaliseringsprosessen, og legger føringer for hvilken tilnærming konsulenten må ta i møte med arbeidsoppgaven. Myklebust et al. (2019) har gjennom sine undersøkelser funnet digital kompetansemangel i toppledelsen som en flaskehals i arbeidet med digital utvikling, der den fremste bekymringen er at ledere ikke evner å se alle muligheter digitalisering kan bidra med. Dette kan svekke konkurransekraften til virksomheter, og gjøre arbeidet for konsulenten mer utfordrende ved at ledelsen ikke evner å se potensialet i ulike løsninger. Dette kan også være med på å forklare hvorfor flere av informantene mener at de fleste ledere de har arbeidet med har endringsvilje, men ikke endringsevne. Den manglende IT-kompetansen fordrer at de selv ikke ser hele handlingsrommet som flere digitale løsninger gir.

Myklebust et al. (2019) påpeker viktigheten av en god digitaliseringsstrategi for å møte utfordringer som manglende IT-kompetanse, og utfordringer i implementeringsfasen. Ved mangelfull IT-kompetanse i ledelsen, som i hovedsak er de som skal utarbeide digitaliseringsstrategien kan det diskuteres hvorvidt strategien blir vellykket eller ikke da IT er en av hovedkomponentene i en slik strategi. McLeod & MacDonell (2011) argumenterer for at ulike brukergruppers erfaring med digitale verktøy vil påvirke deres evne til å benytte seg av teknologien. Med andre ord vil opplevelsen ved innføring av ny teknologi påvirkes av individets bakgrunn, ferdigheter og kompetanse. Dersom ledelsen i utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien ikke har en helhetlig forståelse av hvordan digitale teknologier skal drive virksomhet deres fremover vil dette kunne dryppe videre ned på øvrige ansatte, og endringen vil kunne

oppfattes som mer radikal. Ses dette i lys av analysen i kapittel 5.3.7 om mangelfull involvering av interessenter, vil det kunne tenkes at manglende IT-kompetanse hos ledelsen vil ha ringvirkninger som kan lede til større endringsmotstand, da omfanget av endringen føles mer radikal og kompleks. Sharma & Yetton (2003) argumenterer for at ledelsen kan legge føringer for hvor positivt innføringen av ny teknologi mottas av ansatte. Dersom ledelsen skal føre an vil det være essensielt at de ovenfor sine ansatte fremstår som kompetente og troverdige. Manglende IT-kompetanse i ledelsen vil derfor kunne føre til en dårlig utarbeidet digitaliseringsstrategi og skape mistro mellom ledelse og øvrige interessenter i organisasjonen.

I analysen fremkom det som nevnt at kompetansemangelen hos ledelsen får konsekvenser for digitaliseringsstrategien. Videre vil en mangelfull digitaliseringsstrategi kunne føre til ringvirkninger i påfølgende faser av digitaliseringsprosessen. Dette ser ut til å ha fått spesielt konsekvenser for implementeringen av den nye teknologien, som kan knyttes opp mot blant annet dårlig ressursallokering og mangelfull involvering av sentrale interessenter. Sharma & Yetton (2003) argumenterer for at ledelsesstøtte er kritisk for implementeringen av digitale teknologier fordi det er en ressurskrevende prosess. Flere digitaliseringsprosjekter tilstreber i dag en agil tilnærming som er en ressurskrevende måte å drive prosjekter på. Dersom ledelsen ikke tilrettelegger for en agil tilnærming kan dette være med på å forklare hvorfor flere av konsulentene peker på at ressursallokering er en av hovedårsakene til at implementeringen blir utfordrende. Betydelig materiale-, finansielle- og ledelsesressurser kreves ikke bare for å utvikle applikasjoner og infrastrukturer, men også for å støtte sluttbrukere under implementering (Sharma & Yetton 2003). Opplæring er en essensiell del av implementeringsprosessen, og ikke minst viktig for å sikre god forankring hos ansatte. Dersom ledelsen ikke ser ut til å prioritere implementeringen, ikke allokere tilstrekkelig med ressurser og ikke involverer nøkkelinteressenter vil det være fare for at implementeringen forsinkes, og at konsulentene må rapportere det de selv definerer som dårlige rundetider. Disse funnene støtter opp under Matt et al. (2015) som mener at ledelsens tilstedeværelse bør opprettholdes fra start til slutt i en digitaliseringsprosess for å sikre en vellykket gjennomføring av hele digitaliseringsprosessen.

Myklebust et al. (2019) har pekt på manglende IT-kompetanse som et problem i en rekke bedrifter. Det blir riktignok ikke pekt på utfordringer tilknyttet mangelen på forretningskompetanse hos IT-siden ute hos bedriftene. Iivari (2004) argumenterer for at utviklere som utvikler teknologi basert på egne behov og ferdigheter, vil risikere å lage teknologi som egner seg best til avansert bruk. Analysen i kapittel 5.3.3 indikerer at dette også er en tendens hos flere av bedriftene konsulentene arbeider på. Slik som beskrevet i kapittel 5.3.3 må det være en gjensidig forståelse fra både forretningsiden og IT-siden dersom man skal lykkes med digitaliseringsprosessen. Dersom IT-siden, som har en bedre teknologiforståelse, utvikler produkter basert på egne ferdigheter vil utfallet av digitaliseringsprosessen kunne være for komplekst, og potensielt ikke svare til de utfordringene som skulle løses gjennom digitaliseringen. I tillegg kan faktorer som opplæring bli undervurdert av IT-siden, da de har lagt sin egen teknologiforståelse til grunn og ikke brukernes. Dette implisere at dersom man legger sin egen teknologiforståelse til grunn når digitaliseringsprosessens omfang skal vurderes, risikerer man å undervurdere endringens betydning både for brukerne og organisasjonen som helhet. Med andre ord skiller digitaliseringsprosesser seg fra andre endringsprosesser ved at individets teknologiforståelse påvirker oppfattelsen av endringens omfang, som kan skape store forskjeller i oppfattelse mellom IT-siden og forretningsiden.

Dersom IT-siden ikke har en god nok forståelse for forretningsiden av organisasjonen, vil det være viktig med kompetansepåfyll også hos utviklere for å øke forståelsen for forretningsdrift. Som diskuteres i 6.1 ser man en trend mot konvergering av rollene som IT-konsulent og ledelseskonsulent, men det mangler fremdeles en grunnleggende gjensidig forståelse mellom utviklere og forretning. Det er trolig en av hovedgrunnene til at konsulentene som brobygger har vært såpass fremtredende, da konsulentene må oversette mellom de ulike sidene. Vi ser derfor en grunnleggende mangel på tverrfarlig forståelse mellom IT og forretningsdrift. Konsulentene forteller at de i større grad rekrutterer konsulenter med IT-kompetanse, og flere konsulenthus har også gjort strategiske oppkjøp for å få mer IT-kompetanse inn i selskapet Desai (2016), men det kan virke som det fremdeles er en vei å gå når det kommer til å bygge en felles forståelse mellom IT og forretning.

God forankring trekkes frem som et viktig suksesskriteriet for å lykkes med digitaliseringsprosesser. Likevel kan det diskuteres om hvor mye god forankring har å si for utfallet av digitaliseringsprosessen dersom ledelsen mangler den riktige kompetansen. Konsulentene forteller at IT får ansvar for å styre digitaliseringsstrategien i organisasjoner, men at de har mangel på grunnleggende forståelse for forretning. Et annet problem med å sette vekk digitaliseringsstrategien til IT-avdelingen vil være at ledelsen ikke eier endringen og at ikke strategien er godt nok forankret hos ledelsen. En løsning på dette paradokset kan være å få inn en person med kompetanse og forståelse for både forretning og IT inn i ledelsen, og flere konsulenter peker på at det første rådet de ville gitt en administrerende direktør var å få en kvalifisert CDO inn i ledergruppen.

Kompetansemangelen er ikke kun observert ute hos bedriftene konsulentene jobber for. Den også tilstede hos casebedriften selv. Flere av informantene har påpekt at digitalisering er en del av alle konsulents hverdag. Selv om de ikke nødvendigvis jobber direkte med digitalisering eller IT, vil de løpet av dagen etter all sannsynlighet være innom det. Dette krever en grunnleggende IT-kompetanse hos alle konsulenter og flere av konsulentene sier at alle studenter og nye konsulenter burde beherske vokabular, teknikker og metodikker innen IT. Informantene sier også at det er behov for kompetansepåfyll innen IT hos de som jobber i konsulenthuset. Videre forteller informantene at mangelen på IT-forståelse også ligger hos ledelsen i konsulenthuset, og at det er særlig mangelfull kompetanse hos ledelsen på å gjøre implementering av IT-prosjekter. Konsulenter forteller at de ønsker å være et hus som kan hjelpe til med hva som helst, og da er det et varseltegn at selv ledelsen i konsulenthuset har for dårlig kompetanse innen IT og implementering.

Manglende kompetanse på implementeringsprosjekter i konsulenthusene kan også knyttes opp mot utilstrekkelig bevilgning av menneskelig ressurser. Det kan føre til at et fåtall konsulenter blir sittende med mye av ansvaret ute hos kunden, eller at konsultentselskap må takke nei til oppdrag da de ikke kan stille med de riktige ressursene. Basert på casebedriftens matriseorganisering vil dette si at de fagområdene som skal benyttes i prosjekters implementeringsfase mangler mennesker med den rette kompetansen som kan jobbe på tvers av de ulike industriene prosjektene be-

finner seg i. Ettersom arbeidsoppgavene i flere av fasene i digitaliseringsprosessen er såpass spesialisert virker det hensiktsmessig av konsulentselskapet å i større grad en tidligere tilby ekspertbaserte stier. Dette kan også bidra i å minske kompetansegapet i implementeringsprosjekter.

Basert på analysen i kapittel 5.3.1 og kapittel 5.3.3 er det tydelig at både bedrifter, men også konsulentene selv mangler en tverrfarlig IT- og forretningsforståelse. Det er ikke lenger tilstrekkelig med enten ren IT-kompetanse eller ren business-kompetanse. Dagens digitaliseringsprosjekter krever stor grad av ekspert-kunnskap, men det må likevel ligge til grunn en forståelse for de øvrige fagområdene som er tilknyttet prosjektet. For å kunne møte fremtidens behov vil det være viktig å utvikle og dyrke en tverrfaglig IT- og forretningsforståelse.

6.3 Drifting av prosjekter og en endring i konsulenthusenes forretningsmodell

Basert på de gjennomførte intervjuene kommer det tydelig frem et skifte i konsulenthusets strategi når det kommer til digitaliseringsprosjekter; mens de tidligere gikk ut av prosjektene etter implementering, slik som vist i Figur 4, ser nå konsulenthusene i større grad på muligheten til å drifte prosjektene etterpå, slik som sett i Figur 10. Denne modellen har vært vanligere hos IT-konsulenthus som har flere utviklere og oftere drifter og utvikler prosjektene etter implementering. Nissen (2019) skriver at også konsulenthusene må gjøre en transformasjon og endre sin forretningsmodell, blant annet med mer bruk av digitale verktøy og kunnskapsdatabaser, noe vi ser stemmer med virkeligheten. I takt med at konsulenthuset hyrer inn mer teknisk kompetanse og gjør strategiske oppkjøp og M&As ser vi også et skifte mot en ny forretningsmodell. Ved å drifte løsningene får konsulenthuset en langsiktig og forutsigbar forretningsmodell der de kan danne lange og varige samarbeidsforhold med utvalgte klienter.

Videre har Kowalkiewicz & Flynn (2018) vist at ressursbaserte konsulenttenester som bruker algoritmer, softwareløsninger og plattformer øker, som også bekreftes i intervjuene. Konsulenthuset har et senter i Nederland som overvåker mikro- og

makrotrender ved hjelp av data. Dette gjør at konsulenthuset kan tilby et abonnement til klienter der de tar kontakt ved behov og som fører til en passiv tjenestemodell. Deelmann (2018) nevner flere deler av konsulentbransjen som kan digitaliseres, blant annet analyse og IT- og finansbasert konsultering, som blir bekreftet i intervjuene.

Denne endringen i forretningsmodellen og den overordnede strategien gjør også at konsulentene i større grad tar en operativ rolle fremfor en rådgivende rolle. Flere konsulenter uttaler at de i større grad enn før sitter hos selskapet over lengre tid og at nye konsulenter ikke lengre burde forvente mange korte prosjekt, men heller være inne i prosjekt over en lengre periode. Dette har sammenheng med at konsulentene uttaler at de i større grad enn før kan være spesialister fremfor generalister; tidligere måtte konsulenter være generalister som kunne litt om alt, mens de i dag kan spesialisere seg innenfor smalere kompetansefelt siden globalisering har ført til at flere markeder åpner seg opp. Dette kan skape en utfordring ved rekruttering av nye konsulenter som kanskje har en annen forventning til jobben som konsulent.

Drifning av prosjekt fordrer også en annen type kompetanse og arbeidsstokk; konsulenthuset må trolig både rekruttere flere til IT-avdelingen for å kunne jobbe med oppdateringer, forbedring av systemer, og nye applikasjoner, men de er også avhengig av å tilby en tjeneste som overvåker systemene de drifter. Dette vil for eksempel kunne bety at de må ha ansatte på vakttelefon, noe konsulentene uttaler at de ikke er interesserte i å gjøre. En annen løsning som konsulentene nevner er å finne strategiske samarbeidspartnere og underleverandører til drifningen av prosjektene, men at dette vil øke kostnadsnivået såpass mye at det er usikkerhet om kundene er villige til å betale for det.

Et annet utfall ved langvarig samarbeid og drift vil være at klientene blir mer avhengig av konsulenthuset enn tidligere. Hvis konsulenthuset har utviklet og vedlikeholdt IT-systemene til klientene vil det være vanskeligere å avslutte samarbeidet og klientene vil være mer avhengige av konsulenthuset dersom de ønsker å videreutvikle systemet. Et langvarig samarbeid kan også bety at samarbeidet blir mer effektivt, da konsulenthuset er bedre kjent med sine klienter og systemene de bruker. Det kan også gi større tillit hos klientene dersom de har en god relasjon til konsulenthuset

over tid.

En agil tilnærming til arbeidsmetode var hyppig nevnt av konsulentene, men det er knyttet utfordringer til klientenes organisering og ressursallokering for at en agil metode skal fungere optimalt. Flere informanten håper at når de går ut av prosjektene vil bedriftene ha erfaring med denne arbeidsmetoden og kan bygge på kompetansen, men en slik endring fra fossefallsmetodikk til agil tilnærming krever tid og ressurser. Et lengre samarbeid mellom klient og konsulent vil kunne bidra til at metodikker som agil kan få et bedre feste i organisasjonene og bli mer effektivt enn det konsulentene uttaler at det er per i dag.

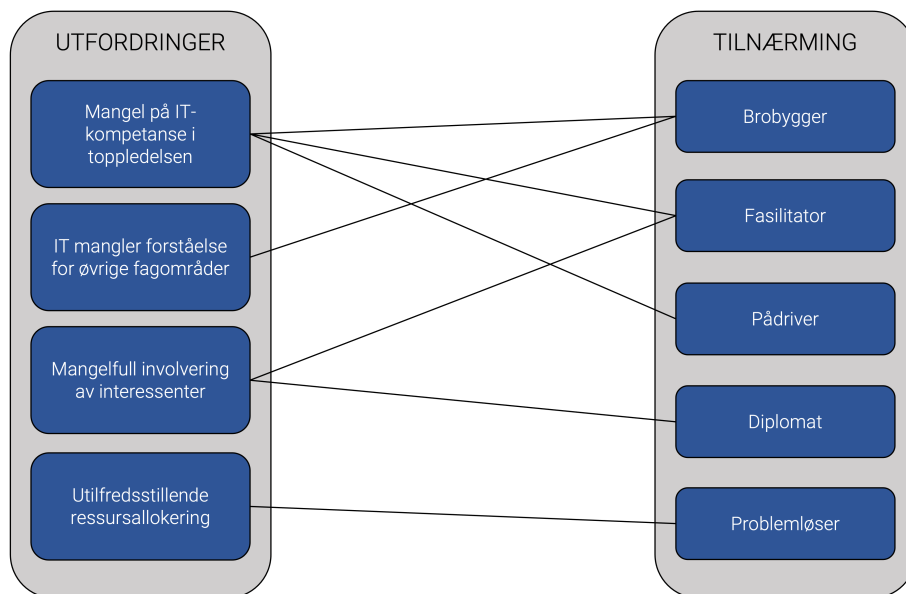


Figur 10: Stegene i digitaliseringsprosessen der konsulenthuset inkluderer drifting av prosjekter.

6.4 Konsulentbransjens utfordringer og hvordan de møter dem

Analysen av empirien i kapittel 5 og diskusjonen ovenfor viser at det er flere aspekter ved konsulentbransjen som har endret seg på grunn av digitalisering, men også flere aspekter som har forblitt det samme. I denne casestudien har tilnærmingen og utfordringene konsulentene treffer i møte med digitaliseringsprosesser i virksomheter vært svært fremtredende. Flere av disse utfordringene befinner seg utenfor konsulentenes miljø, men i virksomhetene de skal hjelpe. For å forsøke å lese de ulike utfordringene benytter konsulentene seg av ulike tilnærminger som illustrert i Figur 11. Pilene indikerer hvilken tilnærming konsulentene benytter seg av i møte med den aktuelle utfordringen, men figuren må riktignok ikke forstås som en modell som viser årsakssammenheng. Funnene fra denne masteroppgaven har kvalitativt avdekket noen sammenhenger, men har ikke undersøkt variablenes kausalitet. Figuren er

kun en illustrasjon av funnene beskrevet i kapittel 5 og dermed en visualisering for å tydeliggjøre svaret på oppgavens forskningsspørsmål.



Figur 11: Oversikt over hvilken tilnærming som benyttes i møte med de ulike utfordringene i digitaliseringsprosessen.

Som Figur 11 viser er det tydelig at utfordringer knyttet til mangel på IT-kompetanse i ledelsen krever flere ulike tilnærminger fra konsulentens side, der den mest fremtredende tilnærmingen er brobygger. Konsulenten som brobygger er en mindre styrende tilnærming og har både elementer av eksperttilnærming enn en prosesstiltærming; konsulenten som brobygger må både fasilitere mellom ulike parter, men også ha en ekspertkompetanse og en forståelse for både IT-siden og forretningssiden. Slik informantene beskriver denne tilnærmingen ser vi at den skiller seg fra tilnærmingene definert av Kubr (2002) ved at ingen av Kubr sine tilnærminger inkluderer aspektet som oversetter mellom ulike fagområder eller som brobygger mellom ulike interessenter. I et tilfellet der det er et stort kompetansegap mellom to ulike kunnskapsområder, kan det argumenteres for en tilnærming som ligger nærmere en ekspert vil være gunstig. For å kunne forklare, men utvikle en gjensidig forståelse kan det være nødvendig å anvende andre tilnærminger simultant. For å sikre den gjensidige forståelse kan det være gunstig for konsulenten å veksle mellom en mer styrende og en mindre styrende tilnærming som pådriver og fasilitator.

I likhet med mangelfull kompetanse hos ledelsen benyttes også tilnærmingen som

brobygger i tilfellet der det er mangelfull kunnskap knyttet til forretning hos IT-siden.

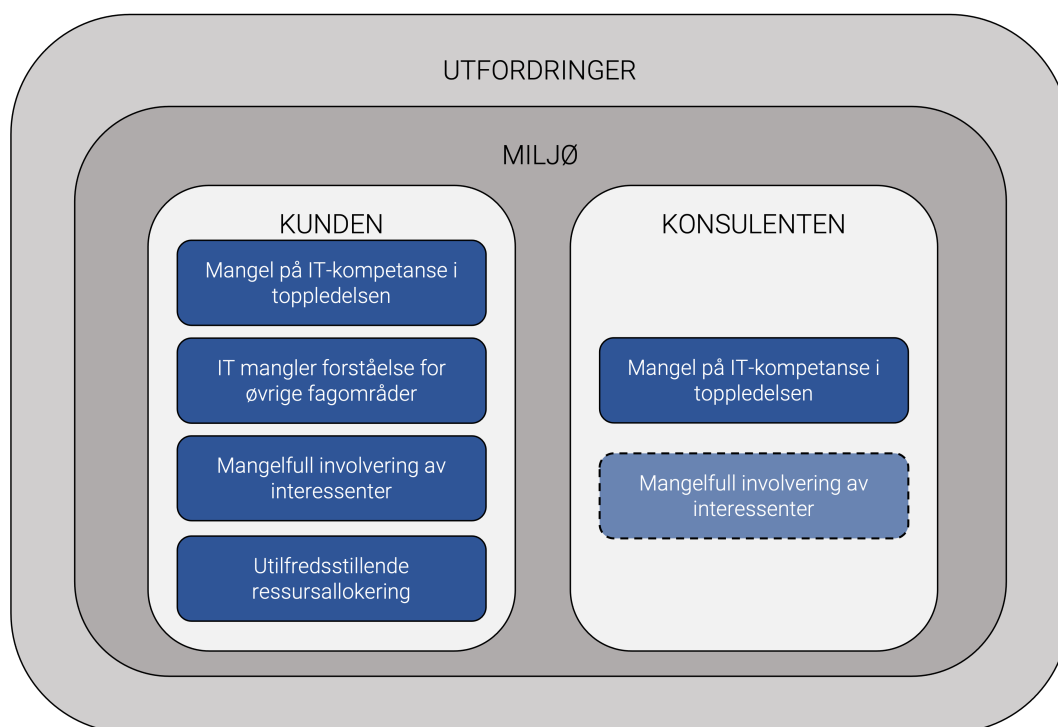
Tilnærmingen som dipolmat er mer styrende enn flere av de andre tilnærmingene, noe som kan være hensiktsmessig i møte med utfordringer knyttet til mangelfull involvering av interessenter. Sveningsson & Sörgärde (2020) og Nissen (2019) peker på at involvering av interessenter er ytterst viktig, men at det også er utfordrende å tilfredsstille alle behov. Som flere av informantene beskrev er det spesielt i møte med ulike grupperinger av interessenter at diplomat-tilnærmingen er viktig.

Som analysert i kapittel 5.3.4 kan ofte mangelfull kompetanse og dårlige utarbeidede digitaliseringsstrategier føre til mangelfull ressursallokering. Når den mangelfulle ressursallokering har inntreffet vil det være hensiktsmessig for konsulenten å benytte seg av en pådriver-tilnærming. Pådriver-tilnærmingen er en mer styrende tilnærming noe som kan være essensielt for å kunne få fart og kontroll på prosess som mangler nok ressurser.

6.4.1 Utfordringene befinner seg i to miljøer: hos konsulenten og hos kunden

Basert på de ulike utfordringene informantene redegjorde for i intervjurundene analysert i kapittel 5 og diskusjonen ovenfor, kan utfordringene deles inn i to ulike miljøer: utfordringer som må løses hos konsulenten og utfordringer som må løses hos klienten. Utfordringene plassert i sine respektive miljøer er illustrert i Figur 12, der den lyseblå, stiplede boksen indikerer at dette er en utfordring som ikke direkte inntreffer i miljøet, men en utfordring som løses ved hjelp av konsulenten. Som figuren viser er det en liten overvekt av utfordringer som befinner seg hos kundene.

En interessant observasjon fra kapittel 5 er at informantene i hovedsak peker på utfordringer hos kunden og ikke i eget miljø. Dette kan ha sammenheng med at konsulentene selv ikke ønsker å stille seg selv i et dårlig lys, og vise at de har kontroll. Den manglende vurderingen av utfordringer internt kan for øvrig også skyldes at utfordringene i hovedsak befinner seg hos kunden.



Figur 12: De ulike identifiserte utfordringene, og i hvilke miljøer de er lokalisert.

7 Konklusjon

Digitalisering har de siste årene vært en stor inntektsbringende tjeneste innenfor konsulentselskapers tjenesteportefølje, og vil trolig i kommende år være en avgjørende tjeneste for selskaper for å forfekte konkurransekraft. Imidlertid er det påtagelig at digitaliseringsprosessen inneholder en rekke utfordringer (Skjelvan 2015). Berghaus & Back (2016) påpeker at det menneskelig og organisatoriske aspektet på mange måter er kjernen i digitaliseringsprosesser. Denne masteroppgaven har undersøkt hvilke utfordringer et større norsk konsulentselskap har i møte med digitaliseringsprosjekter hos klienten fra et endringsledelsesperspektiv.

Frem til nå har det vært lite forskning på hvordan konsulenter arbeider med digitaliseringen, og hvorvidt bransjen har endret arbeidsmåtene sine i takt med økningen av digitaliseringsprosjekter. Studier slik som Nissen (2019) tar for seg deler av hvordan konsulenter arbeider med digitalisering, men studien tar likevel i større grad for seg hvordan konsulenter jobber generelt. I denne masteroppgaven har det gjennom en kvalitativ casestudie av et norsk konsulentselskap blitt gjennomført en analyse av de bakenforliggende mekanismene i digitaliseringsprosesser som gjør at de er utfordrende for konsulenter. Studien viser at konsulenten angriper digitaliseringsprosesser nokså likt som andre en ville angrepet en annen endringsprosess.

For det første har analysen avdekket at det er spesielt en utfordring som i dag kjenner seg digitaliseringsprosessen: mangel på tverrfarlig IT- og forretningsforståelse. Flere ledere befinner seg i dag i et slags paradoks der de skal forsøke å lede bedriftene sine gjennom digitaliseringsprosesser, men mangler kunnskap om hvordan en slik prosess fungerer og påvirker organisasjonen. Mangelfull kunnskap om digitalisering i ledelsen kan få ringvirkninger slik som en mangelfull digitaliseringsstrategi, dårlig ressursallokering og utilstrekkelig involvering av sentrale interessenter. Utover mangel på IT-kompetanse hos ledelsen, er det også en stor utfordring knyttet til mangel på forretningsforståelse på IT-siden. Våre funn peker på at det i de kommende årene vil være viktig å styrke den tverrfaglige IT- og forretningsforståelsen for å sikre konkurransekraft, og sørge for at både Norge og Norden beholder sin posisjon som digitaliseringens høyborg.

For det andre har analysen avdekket at IT og digitalisering stadig ligger nærmere kjerneaktivitetene til flere og flere bedrifter. Dette medfører utfordringer hos konsulentene spesielt tilknyttet kompetanse ute hos bedriften, samt involvering av interessenter som påvirkes av digitaliseringsprosessen. For å dekke kompetansegapet i ledelsen har flere bedrifter ansatt CDO-er som skal sørge for bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen om hva gjelder digitalisering. Videre kan bedrifter i større grad enn tidligere bli lovpålagt til å involvere sine ansatte i digitaliseringsprosesser som endrer arbeidsoppgaver.

For det tredje har vi sett at konsulenthuset gjør et skifte i strategi mot drifting av prosjekter. Konsulenthuset har tradisjonelt trukket seg ut etter at prosjektet er implementert, men grunnet mulighetene digitalisering gir ser de på å drifte prosjekter i større grad i fremtiden. Bruk av avansert analyse, AI og maskinlæring gjør også at de kan tilby andre tjenestemodeller, slik som abonnement på konsulenttjenester fremfor tradisjonelle konsulenttjenester. Drifting av prosjekter byr på ulike utfordringer som konsulenthuset må løse, blant annet rekruttering av nye underleverandører og ny kompetanse - og hva konsulenthuset ser på som sin kjernekompetanse. På den annen side gir det også muligheten for et langsiktig samarbeid med klientene sine. Det kan også bety at klientene i større grad blir avhengig av konsulenthuset.

For det fjerde ser vi en konvergering av rollen som IT-konsulent og ledelseskonsulent. For å kunne være bindeleddet mellom utviklere og brukere er konsulenter avhengig av å kunne snakke to språk – IT og forretning – og samtidig agere som endringsagenter. Dette fører til at ledelsesagenter må ha grunnleggende kompetanse innenfor IT og digitalisering, mens IT-konsulenter i større grad må kunne handle som endringsagenter. Dersom konsulentene kan snakke begge språk vil de kunne handle som brobyggere og oversettere mellom utviklere og andre fagområdet, som vi har sett er en essensiell tilnærming i digitaliseringsprosjekter.

7.1 Forslag til videre forskning

Dette studiet forsøker å se på hvilken tilnærming konsulenter tar til endringsprosjekt med digitalisering, men det er flere begrensninger i studiet:

Studiet er basert på konsulentenes perspektiv på endringsprosesser med digitale komponenter. For å få flere perspektiv hadde det også vært interessant å få klientens perspektiv. Videre jobber alle informantene i samme konsulenthus. Noen av trendene som er observert kan være spesifikke for konsulenthuset, men det hadde vært spennende å se om disse trendene også gjelder for større del av bransjen.

Flere av informantene i studiet har jobbet på prosjekter innen ulike industrier, både energisektor, helsesektoren og bank. Det er ikke tilstrekkelig data i studiet til å konkludere med om noen av trendene, forskjellene og utfordringene som er oppdaget er spesifikke for industriene eller generelle og et bredere studie er nødvendig for å kunne gi slike svar. Videre har konsulentene jobbet i ulike faser av prosjekt, som gir ytterligere usikkerhet om generaliserbarheten for funnene, og det kunne vært interessant å gå mer i dybden på de ulike prosjektfasene.

Som tidligere nevnt er digitalisering et bredt og komplekst begrep som både konsulenter og academia definerer forskjellig. Det er derfor vanskelig å si med sikkerhet om svarene informantene har oppgitt er knyttet til spesifikke teknologier; mye eller lite innslag av AI og maskinlæring; stort innslag av fysisk teknologi eller ikke; eller om det er knyttet til infrastruktur eller software.

Bibliografi

Aftenposten (2020), 'Akson og konsulentmillionene'. Hentet: 12.12.2021.

URL: <https://www.skup.no/sites/default/files/metoderapport/2021-04/aftenposten-konsulentmillionene.pdf>

Andersen, E. & Sannes, R. (2018), 'Er du klar for digitalisering?', *Praktisk økonomi & finans* **34**, 196–213.

Appelbaum, S. & Steed, A. (2005), 'The critical success factors in the client-consulting relationship', *Journal of Management Development* **24**, 68–93.

Arbeids- og sosialdepartementet (2021), 'Nou 2021: 9 den norske modellen og fremtidens arbeidsliv'. Hentet: 08.10.2021.

URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>

Armbrüster, T. (2006), *The economies and sociology of management consulting*, Cambridge University Press.

Balogun, J., Hailey, V. & Gustafsson, S. (2015), *Exploring strategic change 4th edition*, Pearson Education Limited.

Benders, J., Batenburg, R. & van der Blonk, H. (2006), 'Sticking to standards; technical and other isomorphic pressures in deploying erp-systems', *Information & Management* **43(2)**, 194–203.

Berghaus, S. & Back, A. (2016), 'Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study', *MCIS 2016 Proceedings 22*.

Berghaus, S. & Back, A. (2017), 'Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches', *ICIS 2017 Proceedings. 4*.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013), 'Digital business strategy: toward a next generation of insights', *MIS quarterly* pp. 471–482.

- Block, P. & Markowitz, A. (2000), 'The flawless consulting fieldbook and companion: a guide to understanding your expertise', *John Wiley & Sons* .
- Bloomfield, T. (2016), 'Digital disruption in the registry services industry', *Governance Directions* **68**(4), 222–224.
- Brennen, J. & Kreiss, D. (2016), 'Digitalization', *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* pp. 1–11.
- Bryman, A. (2016), *Social research methods*, Oxford university press.
- Brynjolfson, E. & McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W W Norton & Co.
- Buhl, H. & Meier, M. (2011), 'The responsibility of business and information systems engineering in large-scale it project', *Business & Information Systems Engineering* **3**, 61–64.
- Bushnell, N. & Stone, G. (2013), *Finding the Next Steve Jobs: How to Find, Hire, Keep, and Nurture Creative Talent*, Netminds.
- Chanas, S. & Hess, T. (2016), Understanding digital transformation strategy formation: Insights from europe's automotive industry, in 'Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)'.
- Chesbrough, H. (2005), 'Toward a science of services', *Harvard Business Review* **83**, 16–17.
- Curuksu, J. (2018), 'The client-consultant interaction. in: Data driven. management for professionals', *Springer, Cham* .
- Deelmann, T. (2018), Does digitization matter? reflections on a possible transformation of the consulting business, in 'Digital Transformation of the Consulting Industry'.
- Desai, F. (2016), 'The rise of digital consultancies'. Hentet: 27.10.2021.
URL: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/03/23/the-rise-of-digital-consultancies/?sh=5502948d6a79>

- DIFI (2016), 'Veileder for kjøp av konsulenttenester'. Hentet: 20.10.2021.
URL: https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/difi_veileder_konsulenttenester.pdf
- Digdir (2020), 'Hva er schrems ii-dommen'. Hentet: 24.05.2022.
URL: <https://www.digdir.no/handlingsplanen/hva-er-schrems-ii-dommen/2581>
- Digital21 (2018), 'Digitale grep for norsk verdiskaping: Samlede anbefalinger'. Hentet: 19.10.2021.
URL: https://www.regjeringen.no/contentassets/d018d0b1a7374cdf894b4cf7ff4fea81/digital21_endeligversjon.pdf
- Equiteq (2020), 'The management consulting global M&A report 2020'. Hentet: 08.11.2021.
URL: https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/8771451/MA-Report-2020_Segment-Report_Management-Consulting.pdf
- Europa kommisjonen (2021), 'International digital economy and society index 2020', *The European Commission, Directorate-General of Communications Networks, Content and Technology* .
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013), 'Embracing digital technology: A new strategic imperative', *MIT Sloan Management Review* **55(2)**, 1–12.
- Gallagher, K., Kaiser, K., Simon, J., Beath, C. & Goles, T. (2010), 'The requisite variety of skills for it professionals', *Communication of the ACM* **53(6)**, 144–148.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012), 'Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology', *Organizational Research Methods* **16(1)**, 17–31.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006), 'How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability', *Praktisk økonomi & finans* **18(1)**, 59–82.

- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016), 'Options for formulating a digital transformation strategy', *MIS Quarterly Executive* **15**(2).
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R. & Ansari, S. (2017), 'Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support', *Journal of Management Studies* **54**(7), 961–985.
- Horlacher, A. & Hess, T. (2016), 'What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new c-level position in the context of digital transformation', *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Iivari, N. (2004), Enculturation of user involvement in software development organizations-an interpretive case study in the product development context., *in* 'Proceedings of the third Nordic conference on Human-computer interaction', pp. 287–296.
- Kowalkiewicz, M. & Flynn, M. (2018), Opportunities and risks of digital business model innovation for behemoths in consulting, *in* 'Digital Transformation of the Consulting Industry'.
- Krüger, T. & Teuteberg, F. (2016), It consultants as change agents in digital transformation initiatives, *in* 'Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2016'.
- Kubr, M. (2002), *Management Consulting. A guide to the profession*, International Labour Organization.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F. (2009), 'Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective', *Journal of Applied Behavioral Science* **45**, 39–58.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A. & Ahlemann, F. (2017), 'Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community', *Business & Information Systems Engineering* **59**, 301–308.
- Markus, M. & Benjamin, R. I. (1996), 'Change agency - the next is frontier', *MISQ* **20**(4), 385–407.

- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015), 'Digital transformation strategies', *Bus Inf Syst Eng* **57(5)**, 339–343.
- Maylor, H. (2010), *Project Management 4th edition*, Pearson Education Limited.
- McLeod, L. & MacDonell, S. (2011), 'Factors that affect software systems development project outcomes: A survey of research', *ACM Computing Surveys (CSUR)* **43(4)**, 1–56.
- Mintzberg, H. (1989), *The Structuring of Organizations*, In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management.
- Myklathun, K. H. (2022), 'Navs Bedriftsundersøking 2022 – Stor mangel på arbeidskraft', *Arbeids- og velferdsdirektoratet*.
- Myklebust, O., Lodgaard, E., Sørumsbrenden, J. & Torvatn, H. (2019), 'LÆr av de beste: Hvordan skaffe seg konkurransekraft gjennom digitalisering', *SINTEF*.
URL: https://www.sintef.no/contentassets/7f290c56456c4172a077ab7521a13e87/l-r_av_de_beste_-_rapport_til_nfd.pdf
- Nikolova, N. & Devinney, T. (2012), 'The nature of client-consultant interaction: A critical review', *I: The Oxford handbook of management consulting* pp. 389–409.
- Nikolova, N., Reihlen, M. & Schlapfner, J. (2009), 'Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production', *Scandinavian Journal of Management* **25.3**, 289–298.
- Nissen, V. (2019), *Advances in Consulting Research - Recent Findings and Practical Cases*, Springer Nature Switzerland AG.
- Nissen, V. & Müllerleile, T. (2019), How to design, implement, and manage accepted business processes, in V. Nissen, ed., 'Advances in consulting research', Springer, Cham, pp. 147–170.
- NTB (2020), 'Direktorat brukte 471 millioner på konsulenter'. Hentet: 12.12.2021.
URL: <https://www.digi.no/artikler/direktorat-brukte-471-millioner-pa-konsulenter/496204>

- Nylén, D. & Holmström, J. (2015), 'Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation', *Business Horizons* **58(1)**, 57–67.
- Parakala, K. (2015), 'Global consulting and it service providers trends, an industry perspective'. Hentet: 27.10.2021.
URL: <http://nebula.wsimg.com/dbe6b0d757342e78faf6d290727d28bc?AccessKeyId=9C861BBEAD96F4990363&disposition=0&alloworigin=1>
- PwC (2021), 'Global M&A industry trends: 2021 mid-year update'. Hentet: 08.11.2021.
URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
- Regjeringen (2021), 'Norge fortsatt blant de ledende landene i europa på digitalisering'. Hentet: 11.12.2021.
URL: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>
- Reynolds, P. & Yetton, P. (2015), 'Aligning business and it strategies in multi-business organizations', *Journal of Information Technology* **30(2)**, 101–118.
- Riasanow, T., Soto Setzke, D., Hoberg, P. & Krmar, H. (2018), 'Clarifying the notion of digital transformation in is literature: A comparison of organizational change philosophies.'
- Riksrevisjonen (2017), 'Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten', *Dokument 3:6 (2016–2017)*. Hentet 25.11.2021.
URL: <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2016-2017/konsulentbrukistaten.pdf>
- Riksrevisjonen (2018), 'Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter', *Riksrevisjonens administrative rapport nr. 1 2018*. Hentet 25.11.2021.
URL: <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2017-2018/digitalisering.pdf>
- Rolfesen, M. (2014), *Lean blir norsk*, Fagbokforlaget.

Ruter (2021), 'Selskapsinformasjon'. Hentet: 17.11.2021.

URL: <https://ruter.no/om-ruter/selskapsinformasjon/>

Scheer, A. W. (2017), Theses on digitalization, in F. Abolhassan, ed., 'The Drivers of Digital Transformation', Springer, Cham, pp. 33–43.

Schein, E. (1969), 'Process consultation: Its role in organization development', *Reading: Addison-Wesley* .

Schein, E. (1990), 'A general philosophy of helping: Process consultation', *MIT Sloan Management Review* pp. 57–64.

Schein, E. (1997), 'The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents', *Journal of Organizational Change Management* **10(3)**, 202–216.

Schroder, R. & Sohal, A. S. (1999), 'Organisational characteristics associated with amt adoption: towards a contingency framework', *International Journal of Operations & Production Management* **19(12)**, 1270–1291.

Schwab, K. (2016), 'The fourth industrial revolution: What it means, how to respond'. Hentet: 01.11.2021.

URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Sharma, R. & Yetton, P. (2003), 'The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation', *MIS Quarterly* **27(4)**, 533–556.

Skjelvan, R. (2015), 'Hindre for digitalisering', *Praktisk økonomi & finans* pp. 187–194.

Skog, D. (2019), The Dynamics of Digital Transformation The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change, PhD thesis, University of Umeå.

Stolterman, E. & Fors, A. (2004), Information technology and the good life, in B. Kaplan, D. Truex, D. Wastell, A. Wood-Harper & J. DeGross, eds, 'Information

- Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing', Vol. 143, Springer, pp. 1–15.
- Sturdy, A. (2011), 'Consultancy's consequences? a critical assessment of management consultancy's impact on management', *British Journal of Management* **22**, 517–530.
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2020), *Managing Change in Organizations*, SAGE.
- Tjora, A. (2021), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal akademisk.
- Urbach, N. & Ahlemann, F. (2019), *IT Management in the Digital Age: A Roadmap for the IT Department of the Future*, Springer International Publishing AG.
- Urbach, N., Röglinger, M., Alias, R., Kautz, K., Saunders, C. & Wiener, M. (2021), Introduction to digitalization cases vol. 2: Mastering digital transformation for global business, in 'Digitalization Cases Vol. 2. Management for Professionals', Springer, Cham, chapter 1, pp. 1–15.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S. & Schneider, C. (2017), 'Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation', *International Journal of Advanced Corporate Learning* **10(1)**, 22–32.
- Vial, G. (2019), 'Understanding digital transformation: A review and a research agenda', *Journal of Strategic Information Systems* **28**, 118–144.
- Warner, K. S. & Wäger, M. (2019), 'Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal', *Long Range Planning* **52(3)**, 326–349.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J. & Blegind Jensen, T. (2021), 'Unpacking the difference between digital transformation and it-enabled organizational transformation', *Journal of the Association for Information Systems* **22(1)**.
- Winroth, M., Safsten, K. & Stahre, J. (2007), 'Automation strategies: existing theory or ad hoc decisions?', *International journal of manufacturing technology and management* **11(1)**, 98–114.

Zimmer, M. P. (2019), Improvising digital transformation: Strategy unfolding in acts of organizational improvisation, *in* 'Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019'.

Vedlegg

A Intervjuguide

1. Introduksjon

- Introdusere oss selv og masteroppgaven
- Vi kommer til å anonymisere både deg og prosjektene du har jobbet med
- Spør om det er greit med lydopptak
- Gi informantene mulighet til å trekke utsagn i ettertid
- Fortelle kort om intervjuets oppbygning og struktur
- Er det noe mer du lurer på før vi setter i gang?

2. Utdanning, tidligere arbeidserfaringer og om jobben som konsulent

- Det er som regel mange mennesker involvert i et digitaliseringsprosjekt med ulike utdanningsbakgrunn.
- Hva slags type utdanning har du?
- Hva er din stilling i konsulentselskapet, og hvor lenge har du jobbet i konsulentselskapet?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i konsulentselskapet?
- Hvordan vil du beskrive måten man jobber på i konsulentselskapet?

3. Digitalisering

Digitalisering er et veldig vidt begrep, og det finnes flere definisjoner. - Hva legger du i begrepet digitalisering?

Norske myndigheter hevder at digitalisering er en avgjørende faktor for å øke produktivitet i næringslivet og offentlig sektor, og legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon.

- På hvilken måte mener du digitalisering kan være verdiskapende?
- Ser du noen utfordringer/hindringer for digitalisering av ditt arbeid?
- Fortell om din rolle i digitaliseringsprosjekter?
- Hva opplever du som dine viktigste oppgaver?
- Skiller oppgavene dine seg i digitaliseringsprosjekter fra andre prosjekter du har jobbet med?
- Føler du det er en type metodikk som går igjen?

4. Ser du noen komplementerende faktorer eller utfordringer mellom kontinuerlig forbedring og digitalisering?

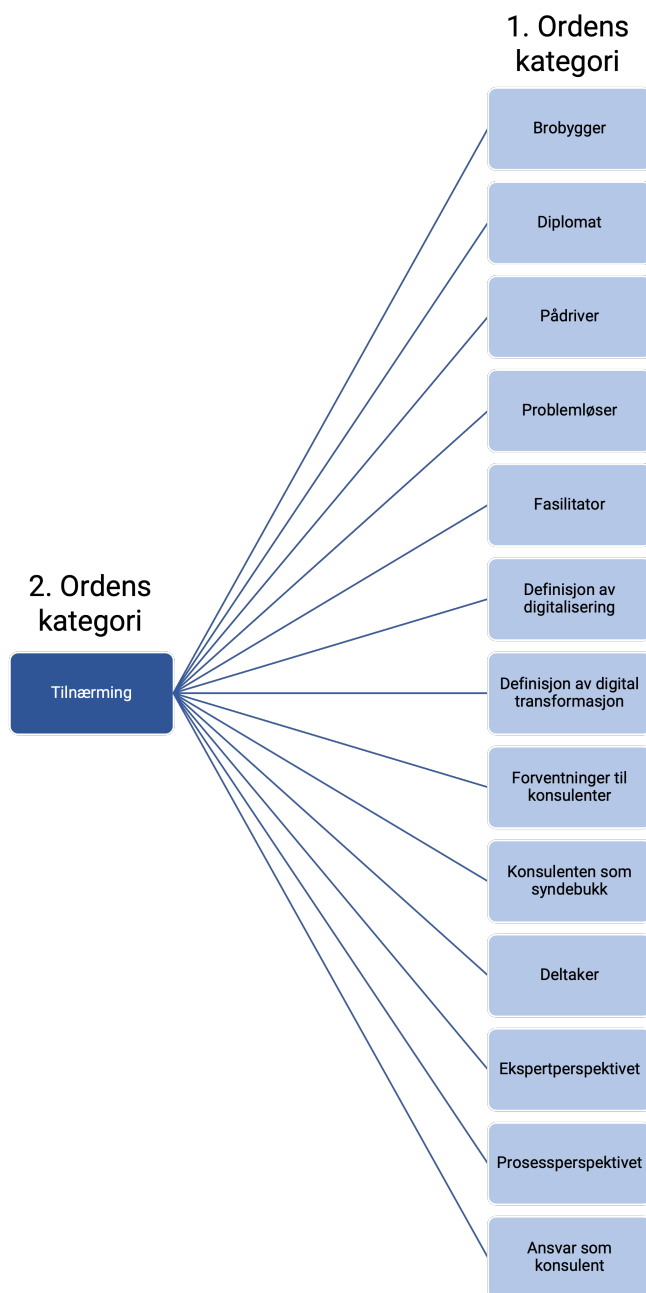
5. Er agilt den beste måten å jobbe på?

6. Dere vil i større grad enn tidligere drifte prosjekter. Er dette kun for digitaliseringsprosjekter?

7. Avslutningsspørsmål

- Er det noe vi ikke har spurt om, men som du mener at det burde være viktig for oss å vite?
- Vi takker for intervjuet og understreker at det er til stor hjelp
- Spør om kontaktinfo og om det er mulig å få oppfølgingsintervju

B Gioiatre



Figur 13: Et utdrag fra Gioiatre-analysen som illustrerer 2. ordens kategorien tilnærming, og de tilhørende 1. ordens kategoriene.

C Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæringen er utarbeidet basert på NSD sin tilgjengelig mal for forskningsprosjekter.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Konsulenters tilnærming til digitaliseringsprosesser”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skiller digitaliseringsprosjekter fra andre prosjekter, og hvordan dette påvirker tilnærmingen til konsulenter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter som studerer industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU som skal skrive masteravhandling om digitalisering og rollen til konsulenten. Vi ønsker å undersøke hvordan digitalisering preger rollen til konsulenten, og om tilnærmingen til konsulenten er annerledes i digitaliseringsprosjekter enn ved andre prosjekter. Herunder ønsker vi blant annet å undersøke og få en bedre forståelse for hva digitalisering innebærer for konsulenten gjennom ulike prosjekter, tiltak og bredere utviklingsprosesser. Denne forståelsen ønsker vi videre å knytte til utførelsen av digitalisering i praksis gjennom å studere rollen som ekspert og prosesskonsulent. Her ønsker vi å studere om man ser endringer i eksempelvis arbeidsoppgaver, arbeidshverdagen, ferdigheter og kompetanser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, institutt for industriell økonomi og teknologiledelse er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er tilknyttet LEAN digital der hovedmålet for prosjektet er å forstå paradokser mellom LEAN og digitalisering, ved Førsteamanuensis Marte Daae-Qvale Holmemo. Det er vi studenter som er ansvarlig for innholdet i masteravhandlingen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju konsulenter som har jobbet på ulike digitaliseringsprosjekter, og samle deres erfaringer fra egen hverdag. I studien ønsker vi å belyse flere aspekter ved konsulentfunksjonen og rollen som konsulent i digitaliseringsprosjekter. Derfor ønsker vi å intervju både ledere og konsulenter.

Vi har fått kontaktopplysninger fra vår veileder, Hanne Finnestrand og leder for LEAN digital, Marte Daae-Qvale Holmemo.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil benytte personlig intervju til vår datainnsamling med varighet på ca. 60 minutter. Dersom du samtykker til dette, ønsker vi å benytte lydopptak for å dokumentere vesentlig informasjon. Vi ønsker i tillegg å ta notater. Vi kommer ikke til å innhente sensitive personopplysninger under datainnsamlingen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være undertegnede studenter som har tilgang til de opplysninger som oppgis under intervju. Navn og kontaktopplysninger som blir lagret på privat PC vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I noen tilfeller kan informantene indirekte gjenkjennes i oppgaven da deres stilling er offentlig informasjon. For å ivareta ditt personvern tilbys du sitatsjekk, og vi vil tilstrebe å ivareta din anonymitet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 11.06.2021. Etter dette blir alt av innhentet datamaterialet som er lagret på privat PC slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, institutt for industriell økonomi og teknologiledelse har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Kaja Grotnes Edvardsen enten på mail [REDACTED] eller på telefon [REDACTED]. Veileder Hanne Finnestrand kan nås på mail [REDACTED].

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kaja Grotnes Edvardsen

Martin Jarl Velsin

Veileder Hanne Finnestrand

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Konsulenters tilnærming til digitaliseringsprosesser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

