

Cecilie Behring Hansen & Marie Pedersen

Hvordan skape digitalt engasjement?

En kvalitativ studie av digital transformasjon i en stor tradisjonell organisasjon

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet
2018**

Sammendrag

Masteroppgaven tar for seg hvordan digital transformasjon kan håndteres i tradisjonelle organisasjoner, og hva som skal til for å lykkes. Den teknologiske utviklingen fører til at tradisjonelle organisasjoner må gjennom en digital transformasjon for å opprettholde sin konkurransevne. Den økende frekvensen av digitale disruptjoner stiller nye krav til etablerte organisasjoners endringsevne.

Oppgaven tar utgangspunkt i ett case; en enhet innad i en stor og tradisjonell tjenesteytende organisasjon som har sitt opphav i Norge. Data ble samlet inn ved å intervjuer ni informanter i ulike alderskategorier og land i regionen Sentral-Europa, Midtøsten, India og Afrika innen forretningsområdet Olje og gass. Innsamlet data fra intervjuer komplementeres med organisasjonens interne datakilder. Oppgavens formål er å skape en detaljert forståelse av digital transformasjon, og hvordan organisasjoner kan lykkes med omfattende digitale endringsprosesser. Det er undersøkt gjennom følgende problemstilling:

"Hvordan kan store tradisjonelle organisasjoner håndtere digital transformasjon, og hvilke faktorer er viktige for å lykkes?"

Studien bygger på empirisk forskning knyttet til digital transformasjon og digitalisering, samt teori om organisatoriske kapabiliteter. Gjennom innsamlet data og empirisk forskning finner studien fem viktige faktorer for å lykkes med digital transformasjon i en stor tradisjonell organisasjon; digital visjon, toveiskommunikasjon, fleksibel struktur, digitale kapabiliteter og evnen til å koble sammen organisasjonen.

Oppgaven konkluderer med at to hoveddimensjoner må tilfredsstilles for å lykkes med digital transformasjon; en klar digital agenda og et høyt nivå av digitalt engasjement. Dette betyr at en klar digital visjon og handlingsplan må kommuniseres til de ansatte, og at de ansatte aktivt deltar og engasjerer seg i endringen.

Nøkkelord: digitalisering, digital disruptjon, digital transformasjon, organisatoriske kapabiliteter, endringsledelse, tradisjonelle organisasjoner, digitalt engasjement, digital agenda.

Abstract

This master thesis analyses how traditional organizations can succeed with a digital transformation. The technological development causes traditional organizations to go through a digital transformation in order to maintain their competitiveness. An increasing frequency of digital disruption poses new demands on established organizations ability to change.

This paper uses a single case methodology, and analyses a unit within a large and traditional service organization that has its origins in Norway. We collected data by interviewing nine informants in different age categories and countries in the Central Europe, Middle East, India and Africa region within the business area Oil and Gas. Data collected from the interviews are complemented with internal data sources. The purpose of this study is to create a detailed picture of digital transformation. In addition, how organizations can succeed with a comprehensive digital change process. It is examined through answering the following question:

"How can large traditional organizations deal and succeed with digital transformation?"

Empirical research related to digital transformation, digitalization, and organizational capabilities is the theoretical foundation for this study. Through collected data and empirical research, the study discover five key factors for succeeding with digital transformation in a large traditional organization; digital vision, bi-directional communication, flexible structure, digital capabilities and the ability to connect the organization.

The study concludes that two main dimensions must be satisfied in order to succeed in digital transformation; a clear digital agenda and a high level of digital engagement. This means that a clear digital vision and action plan must be communicated to the employees, and that the employees have the ability to actively participate and engage in the digital transformation.

Keywords: digitalization, digital disruption, digital transformation, organizational capabilities, change management, traditional organizations, digital engagement, digital agenda.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et toårig masterprogram i Økonomi og administrasjon ved OsloMet – storbyuniversitetet. Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og lærerikt. Det har vært en meget interessant, men utfordrende prosess.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Karl Joachim Breunig for støtte, gode råd og innspill underveis i arbeidet med masteroppgaven. Vi vil også rette en stor takk til vår kontaktperson i Glerico som gjennom støtte og engasjement underveis i prosessen har vært avgjørende for at vi har kunnet gjennomføre denne studien. Informantene skal også ha en stor takk for å ha bidratt med verdifull kunnskap og ærlige meninger. Vi har opplevd gjennomføringen av intervjuene som en positiv og givende prosess, takket være engasjerte, hyggelige og samarbeidsvillige informanter.

Vi vil videre benytte anledningen til å takke venner og familie som har bidratt med motiverende ord og har stått ved vår side gjennom hele prosessen. Spesielt vil vi rette en stor takk til våre bedre halvdel for mental støtte, korrekturlesing og ferdig servert middag. Vi hadde ikke klart oss gjennom denne perioden uten dere. Størst takk vil vi rette til hverandre for et fantastisk samarbeid, gode samtaler og teambuilding i Frankrike. Dette vennskapet kommer ikke til å bli disruptert!

Cecilie Behring Hansen & Marie Pedersen

Handelshøyskolen ved OsloMet

Oslo, 2018

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Abstract	ii
Forord	iii
1 INNLEDNING	1
1.1 Introduksjon av vår studie	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2.1 Hva skjer i markedet?.....	2
1.3 Valg av undersøkelsesenhet.....	4
1.4 Problemstilling.....	5
1.5 Avgrensning.....	6
1.6 Oppgavens struktur.....	6
2 TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Digitalisering	8
2.1.1 Hva er digitisering og digitalisering?	8
2.1.2 Big Data og automatisering.....	10
2.1.3 Digital disrupsjon	12
2.2 Digital transformasjon	15
2.2.1 Hva er digital transformasjon?	15
2.2.2 Hvordan lykkes med digital transformasjon?.....	18
2.2.3 utfordringer med digital transformasjon.....	28
2.3 Organisatoriske kapabiliteter	29
2.3.1 Kjernekapabiliteter og kjernerigiditeter	30
2.3.2 Dynamiske kapabiliteter.....	32
2.3.3 Organisatorisk ambidekstri	35
3 FORSKNINGSMETODE	38
3.1 Forskningsdesign	38
3.1.1 Casestudie.....	38
3.2 Forskningskontekst.....	39
3.3 Datakilder	40
3.3.1 Datainnsamling.....	40
3.3.2 Utvalg og rekruttering av informanter	41
3.3.3 Semi-strukturert intervju	42
3.3.4 Intervjuguide	42
3.3.5 Praktisk gjennomføring	43
3.3.6 Transkribering av datamateriale.....	44

3.4	Dataanalyse.....	44
3.4.1	Koding.....	45
3.5	Forskningens kvalitet.....	45
3.5.1	Pålitelighet (reliabilitet).....	46
3.5.2	Troverdighet (intern validitet).....	46
3.5.3	Overførbarhet (ekstern validitet).....	47
3.5.4	Bekreftbarhet (objektivitet).....	48
3.6	Etiske vurderinger og betraktninger.....	49
3.6.1	Anonymitet.....	49
4	PRESENTASJON AV FUNN.....	50
4.1	Markedet i endring.....	51
4.1.1	Ansattes syn på digitalisering.....	51
4.1.2	Digital disrupsjon.....	52
4.1.3	Omstillingsdyktige selskap.....	54
4.2	Tradisjonelle organisasjoner.....	55
4.2.1	Digital modenhet.....	55
4.2.2	Organisasjonens struktur.....	57
4.2.3	Organisasjonens styrker.....	58
4.3	Organisasjonens kapabiliteter.....	59
4.3.1	Endringsevne.....	59
4.3.2	Samarbeid på tvers.....	62
4.3.3	Deling av kunnskap.....	63
4.4	Endringsledelse.....	65
4.4.1	Ledelse gjennom endring.....	65
4.4.2	Visjon.....	67
4.4.3	Informasjon fra ledelsen.....	68
4.5	Engasjement.....	70
4.5.1	Deltakelse.....	71
4.5.2	Empowerment.....	72
4.5.3	Kompetanse og utvikling.....	73
4.5.4	Formål, visjon og verdier.....	75
5	DISKUSJON.....	76
5.1	Markedet i endring.....	76
5.2	Tradisjonell organisasjon.....	80
5.3	Organisasjonens kapabiliteter.....	83
5.4	Endringsledelse.....	86
5.5	Engasjement.....	89

6	KONSEPTUALISERING	93
7	KONKLUSJON	96
7.1	Oppgavens bidrag og svar på problemstilling	96
7.2	Teoretiske implikasjoner	100
7.3	Praktiske implikasjoner	102
7.4	Begrensninger og svakheter ved studien	102
7.5	Forslag til videre forskning.....	104
	Referanseliste	105
	Vedlegg	112

1 INNLEDNING

Innledningsvis vil vi gi en introduksjon av vår studie. Videre vil vi beskrive bakgrunn for valg av tema og valg av undersøkelsesenheter. Deretter presenteres valgt problemstilling, avgrensninger og oppgavens struktur.

1.1 Introduksjon av vår studie

I denne studien ønsker vi å undersøke nærmere hvordan digital transformasjon kan håndteres i tradisjonelle organisasjoner, og hva som skal til for å lykkes. Digital transformasjon handler om å bruke nye digitale teknologier for å muliggjøre forretningsforbedringer (Fitzgerald, Kryschwitz, Mitchell & Welch, 2013). Den teknologiske utviklingen gjør at etablerte bedrifter må gjennomgå en digital transformasjon for å være konkurransedyktige, da kravene om å bli digitale har økt. Med det økende fokuset på digitale endringer finner vi at ytterligere empiri er nødvendig for å undersøke hvordan etablerte bedrifter kan håndtere gjennomføringen av digital transformasjon på en vellykket måte. Bedrifter som har blomstret frem i den digitale tidsalder har andre forutsetninger, og vil ikke gjennomgå de samme digitale endringsprosessene.

Vi har valgt å studere digital transformasjon i en stor og gammel tjenesteytende organisasjon, med mange eksisterende strukturer og kapabiliteter. Organisasjonen har mye historie, hvor eksisterende kompetanse og kultur er et resultat av mange år i drift. Dette karakteriserer vi som en tradisjonell organisasjon. Slike organisasjoner bør endres hvis man skal kunne dra nytte av digital teknologi. Det kommer av at eksisterende strukturer og kapabiliteter kan bli rigiditeter i stadig skiftende omgivelser (Leonard-Barton, 1992). Med den økende frekvensen av disruptjoner i industrier, vil evnen til å endre seg bli stadig viktigere. Vi har sett hvordan nye aktører har veltet om på eksisterende industri-normer, og finner det derfor interessant å undersøke fenomenet digital transformasjon i en industri som ikke ser ut til å ha blitt påvirket av digital disruptjon i like omfattende grad. Hva som er driverne og agendaen for digital transformasjon blir derfor mer uklar i en slik situasjon. Vi finner det interessant å komme med et bidrag til empiri på hvordan digital transformasjon bør håndteres i selskap som skal gjennom en digital endringsprosess, da det er forventet at alle selskap skal bli et teknologisk selskap (Llewellyn, 2017).

I følge Westerman, Bonnet og McAfee (2014) oppnår man ikke en reell endring ved bare å investere i ny teknologi, da menneskene i organisasjonen er en viktig faktor for å lykkes. Vår tilnærming er basert på det menneskelige perspektivet med transformasjon, ikke det teknologiske, da vi ser behov for mer empiri rundt hvordan digital transformasjon vil påvirke ansatte i organisasjoner. Digital transformasjon omhandler mer enn teknologi og lønnsom drift. Det handler om strategi, organisering og engasjement blant ansatte i digitale endringsprosesser. Vi vil bruke "Digital Transformation Compass" (transformasjonskompasset) presentert av Westerman et al. (2014) som et bakteppe for å få en forståelse av hvordan man suksessfullt kan lede gjennom en digital endringsprosess (figur 4). Ved å anvende ny empiri, mer tradisjonell organisasjonsteori og studiens funn, ga dette oss et godt bilde på hvordan man kan lykkes med digital transformasjon. Dette ledet oss frem til et kategoriseringsskjema bestående av to hoveddimensjoner; digital agenda og digitalt engasjement (figur 8). Vi finner at begge dimensjoner må tilfredsstilles for å virkelig lykkes med en digital transformasjon. Kategoriseringsskjemaet er dermed et bidrag til eksisterende empiri.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Markeder og industrier endrer seg raskere enn noen gang, og den teknologiske utviklingen skaper nye utfordringer for organisasjoner. Løwendahl og Revang beskrev allerede i 1998 utfordringer i det postindustrielle samfunn, hvor økt kunnskap og teknologisk utbredelse førte til økt kompleksitet for ledere og organisasjoner. Dette er nå 20 år siden, og graden av kompleksitet kan sies å ha økt. Endringer skjer overalt, og hele tiden. Digitalisering og ny teknologi fører til at nye aktører velter om industrier og endrer kundekrav. Organisasjoner opplever et økende press til å tenke nytt rundt hvordan de kan skape verdi og hvordan arbeidet bør utformes. Organisasjoner må omstille seg for å henge med. Ulik grad av digitalisering og innovativ tankegang fører til digitalt gap mellom aktører i markedet, og er grunnlaget for økende fokus på digital transformasjon. Dette viser at digital transformasjon er et viktig og samfunnsaktuelt tema, og noe vi ønsker å studere nærmere.

1.2.1 Hva skjer i markedet?

De store teknologiske fremskrittene har ført oss inn i den fjerde industrielle revolusjon, som er den fjerde store markedsendringen for produksjonsprosesser (Schwab, 2016). Revolusjonen har fått markedsnavnet "Industry 4.0", og blir av Klewes, Popp & Rost-Hein (2017, s. 11) definert som:

"Den systematiske tilkobling av tekniske komponenter og prosesser, og til forsyning og forretningsforhold, inkludert alle logistiske elementer, som fører til fremveksten av et voksende og stadig selvregulerende system (ved hjelp av algoritmer)."

Det handler om store mengder fysiske og digitale teknologier som kombineres gjennom Big Data og analytics, kunstig intelligens, kognitive teknologier og tingenes internett (IoT)¹ for å skape digitale virksomheter (Renjen, 2018, s. 9). Ekspertene forventer at innen 2020 vil 50 milliarder "ting" bli koblet i nettverk verden over (Zetsche, 2017, s. 209). "Industry 4.0" og digitalisering er nå relevant i alle industrier. Det er spesielt fremtredende i sektorer som genererer store volum av ytelsesrelaterte eller forbrukerorienterte data, for eksempel innen forskning, industri og helse (Bieger, Franz & Herrmann, 2017, s. 4). De siste årene er det utviklet en oppfatning og trend om at alle selskaper må bli teknologiske selskaper. Uavhengig av industri, er det flere og flere som følger denne trenden (Llewellyn, 2017, s. 254). Westerman et al. (2014) påpeker at med økende grad av digitalisering, og stadig hyppigere disruptjoner, kan man ikke lenger vente med å endre seg.

Det hevdes at selskaper nå er en del av et større økosystem, og at økosystemet har fått en viktig rolle i den digitale økonomien. Økosystemene er viktige for å skape nye forhold og kapabiliteter, utnytte nye teknologier og akselerere innovasjon. Tekniske plattformer som skaper muligheter for at enheter, applikasjoner, data, produkter og tjenester kan jobbe sammen på nye måter, har blitt en stor del av den overordnede forretningsstrategien (Boston Consulting Group, 2018). Konseptet med digitale plattformer er sterkt linket til digital disruptjon, hvor typiske eksempler er selskaper som Facebook, Amazon, Airbnb, Uber og WhatsApp (Mack & Veil, 2017, s. 72). Eksempelvis kan vi se hvordan Airbnb og Uber har disruptert hotell- og taxibransjen, og dermed endret industristandarder. Selskapene bruker digital teknologi til å gjenoppfinne og utfordre eksisterende forretningsmodeller (van Beurden, 2017; NOU 2017:4). Disse har blomstret frem fra delingsøkonomien. Delingsøkonomi kan defineres som:

"Økonomisk aktivitet som formidles gjennom digitale plattformer som legger til rette for ytelse eller utveksling av tjenester og kompetanse, eiendeler og eiendom, ressurser eller kapital, uten å overføre eierrettigheter og i hovedsak mellom privatpersoner." (NOU 2017:4)

¹ Se vedlegg 1

Selskaper som har blomstret frem med delingsøkonomien er organisasjoner som er født digitale, noe Panetta (2016) definerer som *"en generasjon av organisasjoner etablert etter 1995, hvis driftsmodeller og kapabiliteter er basert på å utnytte internett-æra informasjon og digitale teknologier som en kjernekompetanse"*. Videre hevder Panetta (2016) at det er organisasjonenes tanker rundt ledelse, tankemønstre og kompetanser, som skaper en differanse mellom de som er født digitale og tradisjonelle organisasjoner.

Tradisjonelle organisasjoner kan ha vanskeligheter med å adoptere metodene brukt av de som er født digitale, da man ikke bare kan adoptere en teknologi eller en prosess for å få det til. For å lykkes med å ta en organisasjon gjennom en digital transformasjon må man begynne å tenke nytt rundt måten man gjør business på, og det vil være viktig for eldre organisasjoner å rive seg løs fra utdaterte antagelser som hører til i fortiden (Westerman et al., 2014). Tradisjonelle selskaper kan være skeptiske til tanken om at de kan duplisere noen av ideene til selskaper som er født digitale, da man kan tenke at disse er start-ups og derfor har muligheten til å operere annerledes. Noen eksempler viser at dette ikke trenger å være tilfellet. Amazon er over 20 år gammelt, Google har 60 000 ansatte og Tesla Motors produserer biler, og disse er fortsatt internasjonale selskaper som ble født digitale (Panetta, 2016).

1.3 Valg av undersøkelsesenhet

Oppgaven studerer en stor tjenesteytende organisasjon med opphav i Norge. Organisasjonen er over 150 år gammel, og vi har derfor valgt å karakterisere organisasjonen som en tradisjonell tjenesteyter. Glerico (fiktivt navn) er en interessant organisasjon å studere, da digitalisering er høyt på agendaen. Organisasjonen har opprettet en digital divisjon og investerer 5 % av inntektene på forskning, utvikling og innovasjon. 60 % av dette er dedikert til å få til en digital transformasjon. På organisasjonsnivå er det ingen tvil om at digital transformasjon er høyt på organisasjonens agenda.

Vi tok et bevisst valg med å undersøke en bestemt enhet innenfor Glerico, da selskapet har over 12 500 ansatte globalt. Ønsket med oppgaven var å danne et bilde av ansattes tanker rundt digital transformasjon. Enheten vi studerer er en region innen ett av de fem forretningsområdene i organisasjonen. Regionen strekker seg over områdene Sentral-Europa, Midtøsten, India og Afrika (SEMIA), og leverer tjenester til olje- og gassindustrien. Innad i enheten er det et stort

fokus på digitalisering. De har en visjon om å generere 30 % av deres inntekter fra digitale løsninger innen 2020.

Vi finner det interessant å studere digital transformasjon i Glerico grunnet organisasjonens globale størrelse og lange historie, da dette gjør endringsprosesser mer komplekse og vanskeligere å gjennomføre. Kompleksiteten med en digital endringsprosess i Glerico forsterkes av at de er en tjenesteytende organisasjon. Som nevnt ovenfor, leverer enheten vi undersøker tjenester til olje- og gassindustrien. Dette er en industri som allerede er under sterkt press når det gjelder endring og effektivisering, og det er derfor viktig å tenke nytt rundt digital teknologi.

1.4 Problemstilling

Vår studie vil undersøke nærmere hvordan digital transformasjon bør gjennomføres i tradisjonelle organisasjoner. Den fjerde industrielle revolusjonen, samt et endret konkurransemarked, presser etablerte bedrifter til å tenke nytt rundt verdiskaping fremover. Man ser at nye aktører, i økende grad de som er født digitale, disrupterer eksisterende markeder.

Temaet digital transformasjon har fått stort fokus de siste årene. Dette kommer av at den teknologiske utviklingen er større enn noen gang. Vi opplever at organisasjoner har et økende fokus på digitalisering, og at utvikling av digitale strategier vil være elementært fremover. De fleste selskap er ikke født digitale, og prosessen med å bli mer digitale kommer i form av en digital transformasjon. For mange organisasjoner vil dette bety en helomvending og en endring som vil påvirke de ansatte i stor grad. Vi opplever dette som et samfunnsaktuelt tema. Vi håper at studien kan komme med bidrag til hvordan tradisjonelle organisasjoner kan håndtere en digital transformasjon, herunder å belyse hvilke faktorer som er viktige for en vellykket gjennomføring av transformasjonen.

Basert på bakgrunn for valg av tema har vi utformet følgende problemstilling:

"Hvordan kan store tradisjonelle organisasjoner håndtere digital transformasjon, og hvilke faktorer er viktige for å lykkes?"

1.5 Avgrensning

Digitalisering er et globalt fenomen. Grunnet digitaliseringens omfang vil den kunne treffe alle industrier. Siden Glerico er en stor internasjonal organisasjon var det naturlig for oss å undersøke digitalisering i en av organisasjonens enheter. Vi valgte å se på forretningsområdet Olje og gass, og SEMIA-regionen. SEMIA består av veldig ulike områder både fra et kulturelt og et politisk perspektiv. Selv om selskapet er etablert og har hovedkontor i Norge, gir dette oss spennende innsikt fra de forskjellige landene i regionen.

Endringer som oppstår på grunn av den digitale utviklingen i samfunnet vil være viktig for alle organisasjoner i tiden fremover. Studien fokuserer på hvordan digitalisering og digital transformasjon påvirker et selskap som leverer kunnskapsbaserte tjenester, og er en "Business-to-Business" (B2B) aktør. Vi vil av den grunn fokusere på hvordan digitalisering vil påvirke tjenestelevering innenfor olje- og gassindustrien.

Studien bygger på kvalitativ metode. Det er foretatt et strategisk utvalg bestående av ni informanter. Med strategiske utvalg siktes det til at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s. 60). Utvalgets kriterier utdypes nærmere i metodekapittelet (3.3.2 Utvalg og rekruttering av informanter).

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i flere kapitler, hvor det første kapittelet tar for seg introduksjon av studiet, bakgrunn for valg av tema og undersøkelsesenheter, samt valgt problemstilling. Først introduserer vi vår studie. Deretter redegjør vi kort for hva som skjer i markedet i dag. Vi beskriver videre vår undersøkelsesenheter og karakteristikk ved denne. Introduksjon, bakgrunn for valg av tema og karakteristikk ved vår undersøkelsesenheter blir så koblet sammen i vår valgte problemstilling.

I kapittel to legger vi frem oppgavens teoretiske rammeverk. Vi går først inn på teori om digitalisering, Big Data og automatisering, før vi viser til teori om digital disrupsjon. Deretter ser vi nærmere på teori rundt digital transformasjon. Vi definerer hva digital transformasjon er, og presenterer deretter transformasjonskompasset som tar for seg hvordan man kan lykkes med digital transformasjon. Videre ser vi på utfordringer med digital transformasjon. Avslutningsvis

i oppgavens teoretiske rammeverk ser vi på teori rundt organisatoriske kapabiliteter, hvor vi fokuserer på temaer som kjernekapabiliteter og kjernerigiditeter, dynamiske kapabiliteter og ambidekstri.

Kapittel tre omhandler oppgavens metodiske tilnærming og argumenterer for valg av metode. Først beskriver vi valgt forskningsdesign og forskningskontekst. Videre viser vi til oppgavens datakilder og dataanalyse, før vi vurderer forskningens kvalitet. Avslutningsvis redegjør vi for etiske refleksjoner knyttet til metoden. Funnene fra datainnsamlingen legges frem i kapittel fire. Funnene er delt inn i fem delkapitler; markedet i endring, tradisjonell organisasjon, organisasjonskapabiliteter, endringsledelse og engasjement.

I kapittel fem diskuterer vi empiri opp mot funnene, før vi i kapittel seks konseptualiserer. I kapittel syv presenterer vi oppgavens bidrag og svarer på problemstilling. Deretter viser vi til teoretiske og praktiske implikasjoner, samt oppgavens begrensninger og svakheter. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil vi redegjøre for teori som er relevant for å kunne svare på vår problemstilling. Vi begynner med å se på teori som omhandler hvordan markedet endrer seg, herunder fokus på teori rundt digitalisering og digital transformasjon. Vi går videre inn på det vi definerer som organisatoriske kapabiliteter, herunder det som omhandler kjernekapabiliteter og kjerneegenskaper, dynamiske kapabiliteter og ambidekstri. Dette er teori vi definerer som klassisk organisasjonsteori, og som viser til hvordan store organisasjoner kan endre seg i forhold til skiftende forhold i markedet.

2.1 Digitalisering

I dette teorikapitlet ønsker vi å se nærmere på teori rundt digitalisering og digitisering, Big Data og automatisering samt digital disruptjon. Dette for å belyse hvordan markedet er i endring på grunn av den teknologiske utviklingen, og hvordan det vil påvirke organisasjoner i dag.

2.1.1 Hva er digitisering og digitalisering?

Digitalisering er et mye brukt begrep i dagens samfunn. For å forstå hva digitalisering egentlig er og betyr, må man se på ulike empirisk forskning. Det er mange begrep som henger tett sammen med digitalisering; eksempelvis digitisering, Big Data og digital disruptjon. Vi ønsker å gi en oversikt over hvordan de ulike begrepene henger sammen.

Negroponte (1995) definerer digitisering som *"det å gå fra analog til digital, både når det gjelder informasjon og prosesser"*, og at dette eksempelvis kan handle om å gå fra et papirarkiv til elektronisk arkiv (siteret av Loebbecke & Picot, 2015, s. 149). Negroponte beskrev allerede i 1995 hvordan den ene bransjen etter den andre ser seg i speilet og vurderer sin fremtid i en digital verden, og at denne verdenen bestemmes nesten utelukkende av hvorvidt det aktuelle firmaets varer eller tjenester kan realiseres i digital form (Negroponte, 1995, s. 18). Regjeringen (2016) omtaler digitalisering som å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Samtidig legger digitalisering til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.

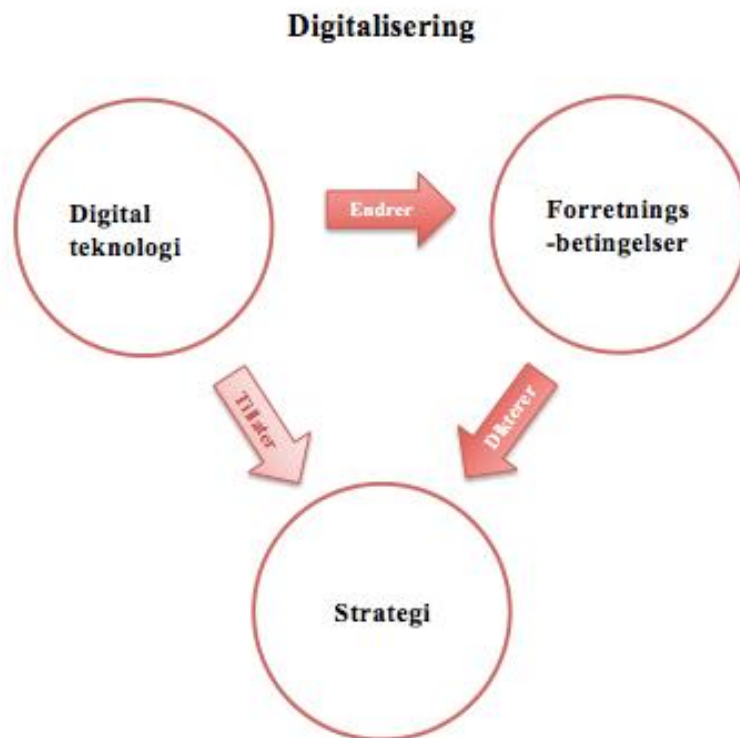
En annen definisjon av digitalisering beskrives av Fichman, Dos Santo og Zheng (2014, s. 333) som:

"Fremgangsmåten ved å ta prosesser, innhold eller gjenstander som primært var (eller i sin helhet) fysiske eller analoge, og transformere dem til å primært (eller i sin helhet) være digitale."

Ordet digitalisering betegner en transformativ prosess der noe blir digitalt; en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn (Andersen & Sannes, 2017). I organisasjonssammenheng er digitalisering definert som:

"Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og –praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi" (Andersen & Sannes, 2017)

Andersen og Sannes (2017) forklarer sammenhengen mellom strategi og teknologi ved hjelp av følgende figur:



Figur 1: Digitalisering (Inspirert av Andersen & Sannes, 2017)

Teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser. Kostnader endres, nye muligheter oppstår og nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter

må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. Når nye digitale aktører kommer inn i etablerte markeder, må de eksisterende aktørene forholde seg til det, om ikke annet ved å forsøke å forby endringen. Det å ha en digital strategi handler i stor grad om at man klarer å forstå sammenhengen mellom teknologiendring og endrede forretningsbetingelser, slik at man kan endre sin strategi mens det fortsatt er tid, og før man blir tvunget til det på grunn av endringer i forretningsbetingelsene (Andersen & Sannes, 2017).

2.1.2 *Big Data og automatisering*

Kinserdal (2017) hevder at digitalisering i hovedsak handler om to ting; automatisering og Big Data. Big Data handler om hvordan vi har fått *"uendelig større tilgang på data via internett og andre kilder som kan brukes i overvåkning, analyser og beslutningsgrunnlag"* (Kinserdal, 2017). Videre påpeker Kinserdal (2017) at for å håndtere slike datamengder er det et krav til mer maskinkapasitet og nye verktøy, i tillegg til nye metoder for å analysere og bruke dataen. PwC (2015) hevder at Big Data er et begrep som har gått fra å være et "buzzword", til å bli noe norske virksomheter aktivt må forholde seg til. De siste årene har Big Data gått fra å være en "hype", som et fåtall norske virksomheter hadde implementert som en del av sin IT-satsing, til å bli satt høyt på agendaen. Big Data er, forenklet sagt, ny teknologi som gjør det mulig å analysere større og mer komplekse datamengder hurtigere og mer nøyaktig enn tidligere (PwC, 2015).

Når Loebbecke og Picot (2015) snakker om digitisering er de først og fremst interessert i endringene av etablerte mønstre som er forårsaket av den digitale transformasjon og komplementære innovasjoner i økonomien og samfunnet, som Big Data. De ser på konseptet om Big Data som et verktøy som kan analysere og tolke alle typer digital informasjon. I tillegg er det en utvikling av tidligere konsepter og terminologier, som for eksempel beslutningsstøtte (Loebbecke & Picot, 2015). Dette støttes av McAfee og Brynjolfsson (2012) som hevder at Big Data er en revolusjon for ledere. Med dette kan ledere måle, og dermed også få mer kjennskap til sin egen forretning. I tillegg tilbyr dataen kunnskap som kan føre til forbedrede beslutninger og forbedret ytelse. Det skaper også en mulighet for tradisjonelle bedrifter til å transformere seg, da de får større muligheter til å oppnå konkurransefortrinn. McAfee og Brynjolfsson (2012) hevder videre at det er en forskjell mellom Big Data og analytics, da Big Data er mer kraftfull enn det analytics har vært i fortiden. Likhetene mellom de to begrepene er at de søker å innhente intelligens fra data for å skape et fortrinn for bedriften. Big Data skiller seg derimot fra analytics på spesielt tre områder; volum, hastighet og variasjon. Med økt volum refereres dette til at mer

data krysser internett enn noen gang før. Hastigheten på dataopprettelse øker med muligheten av å skaffe seg informasjon i sanntid. Forskjellene i variasjon kommer av at Big Data kan ta form som meldinger, oppdateringer og bilder fra sosiale nettverk, men også avlesninger fra sensorer og GPS signaler fra telefoner. Det er med andre ord større mengder med informasjon enn før.

McAfee og Brynjolfsson (2012) hevder at Big Data-revolusjonen fører med seg en ny kultur innen beslutningstaking, og dermed også nye utfordringer for ledere. De foreslår spesielt to tiltak for å håndtere utfordringene; dempe HIPPOs (highest-paid persons's opinion) og forme nye roller. Mange selskap er avhengige av HIPPOs for deres viktigste beslutninger. Med tiltakene foreslår forfatterne at beslutninger heller tas av mennesker som er velplasserte, og som kan ta beslutningene på bakgrunn av erfaringer de har bygget opp og forhold de har observert. Dette støttes av Sniderman, Monahan, McDowell og Blanton (2018) som hevder at med et skiftende tempo må man alltid være "på", og ta beslutninger i sanntid og etter behov. For å få til en ansvarskultur må ledere sørge for at de fremmer bevisst samarbeid, driver gjensidighet blant kollegaer og praktiserer digitalt lederskap. Digitalt lederskap betyr å gi klare og konsistente forventninger som er modellert fra toppen (Sniderman et al., 2018).

Den andre faktoren digitalisering handler om er, ifølge Kinserdal (2017), automatisering. Det handler om at maskiner (roboter, datamaskiner og lignende) overtar tidligere manuelle jobber utført av mennesker. Davenport og Kirby (2015) hevder at med den nye teknologiske æraen kommer også automatisering av kunnskapsarbeid, herunder kunstig intelligens. Tidligere har automatisering tatt bort jobber som har vært farlige for mennesker, og senere manuelle og kjedelige jobber. Det man ser nå er at maskiner kan ta egne beslutninger via intelligente systemer (Davenport & Kirby, 2015). Derimot ser man at automatisering også fører med seg noen utfordringer, og da spesielt at man har en overdreven tillit til maskiner og at mange vil miste oppgavene man tidligere har hatt (Sniderman et al., 2018).

Trender i konsulentindustrien viser at de fleste mennesker i dagens samfunn bruker digitale måter å samhandle på, og at de som defineres som "Digital Natives" blir mer synlige i beslutningstakerposisjoner (Nissen, 2018, s. 3). "Digital Native" er beskrevet av Peterka (2017, s. 34) som generasjonen som er velbevandret med å arbeide med den seneste digitale teknologien, og at personer som er assosiert med denne generasjonen ble født inn i denne tidsalderen. Nissen (2018) viser også til trenden om at kunstig intelligens har fått økende

relevans. Markedsforholdene for rådgivning er i endring, og man ser at viktigheten av databaserte tjenester øker. Det kan forventes at fremtidig vekst for rådgivingselskap går til de som klarer å skape teknologibaserte forretningsmuligheter og leveringsmodeller som møter kundenes krav til en lavere kostnad.

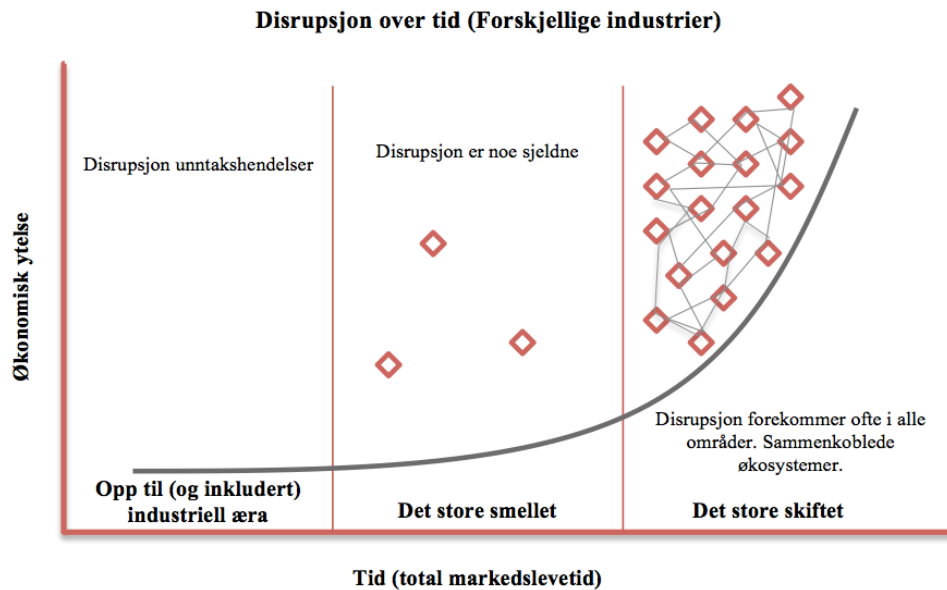
2.1.3 Digital disruptjon

Allerede for 400 år siden bemerket Niccolò Machiavelli:

"There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of change. For he who innovates will have for enemies all those who are well off under the old order of things, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new."
(siteret av Tushman & O'Reilly III, 1996, s. 28)

Sitatet fra Machiavelli kan tolkes som en indikasjon på at disruptjon ikke er et nytt fenomen. Disruptjon er definert av Christensen, Raynor og McDonald (2015) som: *"en prosess hvor et mindre selskap med færre ressurser klarer å suksessfullt utfordre veletablerte bedrifter"*.

Digital disruptjon er en disruptiv kraft som utfordrer eksisterende normer, standarder og tankesett (Stewart, Schatz & Khare, 2017, s. 19). Stewart et al. (2017, s. 4) hevder at konseptet med digital disruptjon kan forstås som en akkumulering av mange komponenter som sammen former en serie av bølger, heller enn en enkelt tsunami som feier over alle industrier og økonomisk liv. Dette støttes av Finzi, Lipton og Firth (2018) som karakteriserer "Det Store Skiftet" som kontinuerlige, hyppige og nådeløse disruptjoner over alle industrier. Enorme endringer i digital infrastruktur bringer med seg større produktivitet, transparens og tilkobling. Sammensetningseffekten av stadig hyppigere radikale disruptjoner som skjer i flere sammenhengende industrier skaper en ytelseskurve som tar form som en bratt oppoverbakke, heller enn et enkelt steg (figur 2).

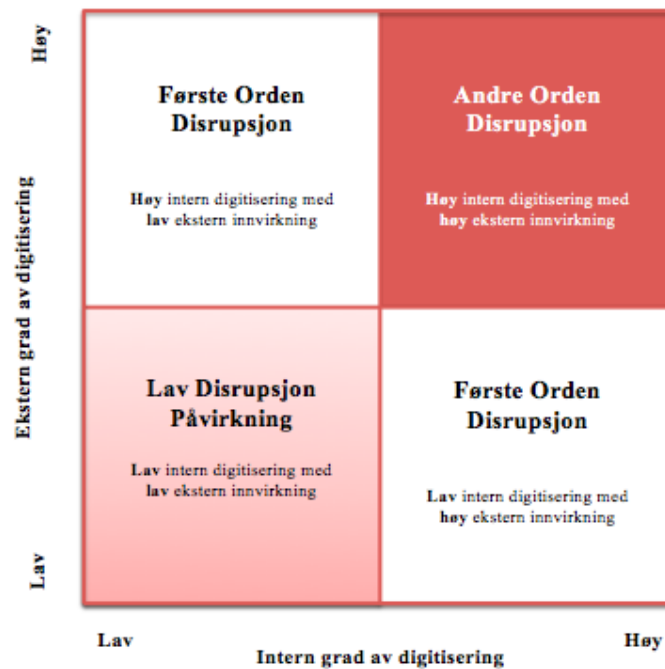


Figur 2: Det Store Skiftet (inspirert av Finzi et al., 2018, s. 67)

Finzi et al. (2018) hevder at den økende frekvensen av disrupsjoner har ført til en endring i investorholdninger. Hvor det tidligere har vært mye fokus på optimalisering, ser man nå et stadig økende fokus på utforskning og innovasjon. Forfatterne hevder videre at dette bemyndiger ledere til å transformere deres organisasjoner, og gjør organisasjonen i stand til å overleve og blomstre gjennom disrupsjon.

Finzi et al. (2018) viser til at ledere ønsker å håndtere disrupsjon ved å kunne gjenkjenne truende disrupsjoner, bryte dem ned i deler og velge de delene som kan styrke organisasjonen deres. Ledere ønsker å finne en måte å kapre disruptive elementer for å skape konkurransefortrinn. Det er et behov for å se mønsteret i eksogene krefter tidligere og mer presist, hvor det første steget for å kunne utnytte de disruptive truslene er å identifisere dem. Stewart et al. (2017) foreslår et konseptuelt rammeverk for å identifisere ekte og potensielle disrupsjoner. Dette rammeverket består av tre komponenter som skal gi en dypere analyse av disruptive faktorer. De snakker først om konseptet førsteordens- og andreordens disrupsjoner, som dreier seg om at digital disrupsjon kan forekomme i etapper. Det vil si at innledende gevinster i et selskap eller en industri kan bli undergravd av kontinuerlig digitalisering, som fortsetter å endre arten til en eksisterende tjeneste eller produkt til å bli en ny normal. Førsteordens disrupsjon skjer etter at digitalisering av et produkt eller en tjeneste har økt verdien for produsenten. Denne verdien kan komme i form av reduserte kostnader av operasjoner, forbedret service til kunder og/eller forbedret selskapsytelse. Andreordens disrupsjon handler om at nye forretningsmodeller kan

vokse frem, og dermed drive bort forretningsmodellen til en spesiell vare eller tjeneste. Førsteordens- og andreordens disrupsjon er illustrert i figur 3.



Figur 3: Førsteordens- og andreordens disrupsjon (Inspirert av Stewart et al., 2017, s. 14)

Figur 3 viser hvordan økende grad av digitisering øker sannsynligheten for disrupsjon. Videre viser den hvordan et høyt nivå av digitisering både internt i selskaper og eksternt i markedet er det som fører til en andreordens disrupsjon.

Rammeverket til Stewart et al. (2017) fortsetter med komponenten de kaller en "Disruption Assessment Matrix" (DAM). DAM brukes til å vise ulike fasetter av organisatorisk disrupsjon, og er en kombinasjon av PESTEL-analysen, en risikovurdering av miljøet, scenario-planlegging og en undergruppe av Porter's konkurrentanalyse (vedlegg 2). Matrisen viser til seks områder som bestemmer menneskers handlinger og atferd, som vurderes når man ser på produkter eller tjenester. Videre formes dette i en interessant-klassifisering som består av to kategorier; intern og eksternt. Rammeverket gir en enkel segmentering av populasjonen for å vurdere virkningene av hvert område for hver gruppe.

Den tredje, og siste, komponenten presentert i rammeverket til Stewart et al. (2017), er en "Digitisation Impact Evaluation" (DIE). DIE kan brukes i forbindelse med DAM som et første trinn for å bestemme graden av innvirkning en digital disrupsjon vil ha på ulike

interessentgrupper (vedlegg 3). DIE presenterer en sjekkliste over relevante og fokuserte spørsmål som kan identifisere graden av, og kilden til, digital innovasjon. Sjekklisten må ifølge forfatterne brukes som et levende dokument, det vil si at sjekklisten må justeres i forhold til eget selskap. DIE kan i tillegg fungere som et verktøy for å identifisere hvor et selskap har mest risiko for å møte disrupsjon. Det bør ikke bare brukes som en forsvarsstrategi hvor man ser på disrupsjon som en trussel, men kan også åpne opp for muligheter til å komme opp med nye ideer og tanker rundt utvikling av produkter og tjenester. Rammeverket er designet som et åpent rammeverk for å fremme en åpenhetstankegang og som en oppfordring til suspensjon av eksisterende kunnskap. Dette mener forfatterne er viktig fordi det kan være vanskelig å identifisere disruptive trusler når man er for opptatt av hva som har fungert i fortiden.

Del Rowe (2016) mener at organisasjoner som er født digitale kan ta fordel av at de ikke har langvarige kulturer og prosesser som trenger å endres i den digitale tidsalder. Organisasjonene er fleksible og kan delvis forme kulturen. Panetta (2016) hevder at tradisjonelle organisasjoner kan replikere visse aspekter ved organisasjonene som er født digitale. Ved for eksempel å ha fokus på misjon, eksperimentere med forretningsmodeller, opptre brukersentrert og ta beslutninger basert på data. En av de viktigste grunnene til at organisasjoner ikke transformerer og endrer seg, er treghet (Westerman et al., 2014). Da de reagerer på trusler fremfor å ha fremtidsrettet tankesett. Om organisasjoner ikke er villige til å transformere seg, kan de risikere en skjebne verre enn disrupsjon, nemlig utryddelse (Boston Consulting Group, 2018).

2.2 Digital transformasjon

I dette teorikapittelet ønsker vi å belyse empiri rundt digital transformasjon. Vi går først inn på hva digital transformasjon er. Videre beskriver vi ulike steg for hvordan man kan lykkes med digital transformasjon, før vi ser på ulike fallgruver og utfordringer. Digital transformasjon er et resultat av digitalisering, og hvordan de endrede omgivelsene presser organisasjoner til å bli mer digitale.

2.2.1 Hva er digital transformasjon?

For å få til en digital transformasjon kreves det at selskapet allerede er digitalt (Westerman et al., 2014). Dörner og Edelman (2015) hevder at det kan være fristende å lete etter en enkel definisjon på hva det å være digital betyr, men at det å være digital ikke bare bør sees på som en ting, men i større grad en måte å gjøre ting på. De bryter denne definisjonen ned i tre attributter for å konkretisere den; skape verdier på de nye grensene i næringslivet, skape verdi

i prosessene som utfører en visjon om kundeopplevelse og bygge grunnleggende evner som støtter hele strukturen.

Begrepet digital transformasjon kan defineres som:

"Bruken av nye digitale teknologier (sosiale medier, analytics eller innebygde innretninger) som muliggjør forretningsforbedringer (som å fremme kundeopplevelser, effektivisering av operasjoner eller å skape nye forretningsmodeller)." (Fitzgerald et al., 2013, s. 2)

Videre definerer Westerman, Calmejane, Bonnet, Ferraris & McAfee (2011, s. 5) digital transformasjon som *"bruken av teknologi til å radikalt forbedre ytelse eller rekkevidden av bedriften"*. Definisjonene viser at digital transformasjon ikke bare omhandler teknologiske dimensjoner, men om endringer i forretningsmodeller og utviklingen i organisasjoner, samt samfunnstrender (Klewes et al., 2017, s. 13).

Klewes et al. (2017) har identifisert tolv trender som karakteriserer fundamentale aspekter ved den digitale transformasjonen. Disse trendene relateres til områder innenfor teknologi, samfunn, forretningsmodeller og organisasjon (tabell 1).

Tabell 1: Fire verdenstrender av digital transformasjon (inspirert av Klewes et al., 2017, s. 143)

Trender	1	2	3
<i>Teknologiske trender</i>	En enda mer tilkoblet verden	Big data – vi er bare i begynnelsen	Teknologi vil bli enda mer brukervennlig
<i>Sosiale trender</i>	Ankomsten av delingsøkonomien	Profesjonelle og private sfærer viskes ut på grunn av digital inkludering	Økt transparens
<i>Forretningsmodell trender</i>	Økt globalisering	Klassiske grensene mellom industrier vil blekne	Økt integrering av forsyningskjeden
<i>Organisatoriske trender</i>	Tilknyttet arbeid – sterkere sammen	Økt kreativitet	Identitet

De tre teknologiske trendene tyder på at verden vil bli enda mer tilkoblet på grunn av nye teknologier, eksempelvis "smart software" og "cloud computing". I tillegg vil data vokse globalt. I dag er det rundt 80 % av globalt generert data som ikke brukes. Mye mer av denne

dataen vil kunne brukes når man får den tekniske kapabiliteten til å gjøre det. Dette vil bety at Big Data vil bli større enn det vi ser i dag. Teknologiske trender tyder også på at brukervennligheten til teknologi vil bli bedre, og at kundeopplevelser vil bli et nøkkelord. Videre tyder de sosiale trendene på at den digitale transformasjonen gjør de tradisjonelle samfunnskategoriene av produksjon og forbruk uklare, dette grunnet fremveksten av delingsøkonomien. Samtidig ser vi at profesjonelle og private sfærer viskes ut på grunn av digital inkludering (Klewes, 2017). Klewes et al. (2017) ser videre en trend av økt transparens med den økende digitaliseringen og tilkoblingen i hverdagslivet.

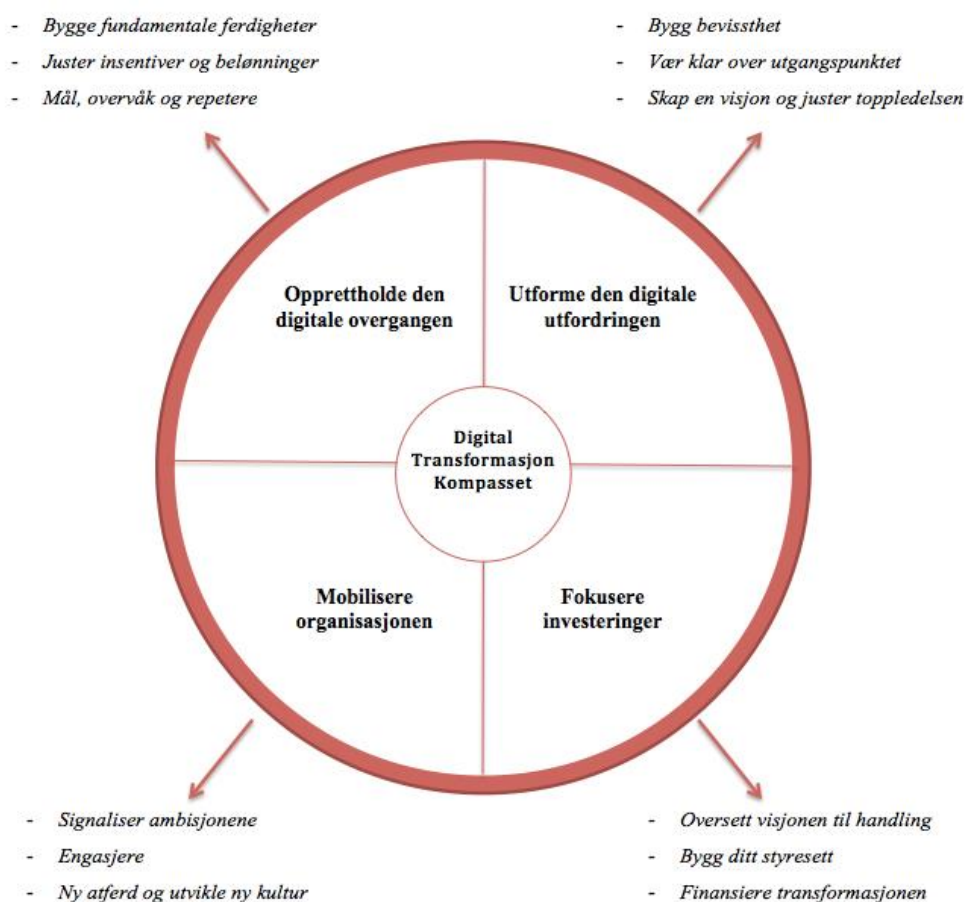
Trender man ser innen forretningsmodeller går ut på at man opplever økt globalisering på grunn av digitalt tilkoblede individer, samt en fremvekst av selskaper som står frem som digitale frontfigurer (Klewes et al., 2017). Noen av disse digitale frontfigurene visker også ut linjene mellom klassiske industrier, og bruken av nye teknologier fører til revolusjonære endringer i etablerte forretningsmodeller. Denne bruken fører også til mer samproduksjon gjennom forsyningskjeder, og vil bli mer integrert i fremtiden. Til slutt karakteriserer Klewes et al. (2017) tre trender på det organisatoriske området. Den første trenden er at menneskelige ressurser i større grad kobles sammen i et større nettverk. Viktigheten av informasjonsteknologi (IT) vil føre til at personer som er digitalt kompetente vil få en viktig rolle i selskaper fremover, da de kan bidra til å tenke kreativt og nytt. Den siste trenden går ut på at det nå er nye krav både til individer og selskaper for å kunne fungere i et skiftende marked, og det er et økende fokus på at selskap må anvende sine ansatte aktivt for å skape resultater.

Kaeser (2017, s. 142) hevder at det er spesielt to faktorer som bestemmer hastigheten til digital transformasjon; databehandlingskraft og menneskers kreativitet. Kaeser (2017) viser til viktigheten med å komme opp med nye forretningsmodeller og prøve dem ut ved å bruke tidligere erfaringer. Grunnen til dette er at man ikke kan være sikre på hvilke forretningsmodeller som vil være suksessfulle i fremtiden, men at de med sikkerhet faktisk kommer til å endres. Matt, Hess og Belinan (2015, s. 339) viser til at bedrifter innenfor omtrent alle industrier har gjennomført en rekke tiltak i de senere år for å utforske nye digitale teknologier, og utnytte fordelene ved disse. Dette innebærer ofte transformasjoner av nøkkelfunksjoner, det påvirker produkter og prosesser samt organisatoriske strukturer og styringskonsepter.

2.2.2 Hvordan lykkes med digital transformasjon?

For å presentere empiri om hvordan organisasjoner skal kunne lykkes med digital transformasjon vil vi bruke "Digital Transformation Compass" (transformasjonskompasset) til Westerman et al. (2014). Kompasset foreslår forfatterne å bruke for å styre bedriften gjennom en digital transformasjon. Westerman et al. (2014) ser ikke på hvordan digital transformasjon er i start-up selskaper eller andre små selskap, da disse har helt andre teknologiske muligheter enn det etablerte selskaper har. Utfordringene i start-ups eller små selskap er svært annerledes sammenlignet med utfordringene store virksomheter møter. Studien deres har derfor fokusert på store selskaper i flere ulike industrier. Westerman et al. (2014) understreker at reisen gjennom en digital transformasjon ikke er en lineær prosess, men presenterer fire stegvise punkter for å gjennomføre en vellykket digital transformasjon (figur 4):

- Steg 1: Utforme den digitale utfordringen
- Steg 2: Fokuserer investering
- Steg 3: Mobilisere organisasjonen
- Steg 4: Opprettholde den digitale overgangen



Figur 4: Transformasjonskompasset (Inspirert av Westerman et al., 2014, s. 174)

2.2.2.1 Steg 1: Utforming

Det første steget i transformasjonskompasset, utforming av den digitale utfordringen, omhandler ifølge Westerman et al. (2014) å bygge bevissthet rundt digitale muligheter og trusler. Dette innebærer å få forståelsen av hva digitalisering er, vite hvilke digitale trender som gjelder for egen virksomhet og industri, samt klare å identifisere ekte og potensielle disruptjoner (forklart i kapittel 2.1). Utforming av den digitale utfordringen handler videre om at selskapet må forstå skalaen og tempoet av den digitale innvirkningen, og dermed finne det rette tempoet for sitt eget selskap. Disruptive digitale innovasjoner kommer ofte fra industrier som selskapet selv ikke opererer i, men selskapene må se på eget utgangspunkt og vurdere egen digital modenhet.

Kane, Palmer, Phillips, Kiron og Buckley (2017, s. 5) definerer det å være digitalt moden som *"hvordan organisasjoner konsekvent tilpasser seg til en pågående digital endring"*. Denne definisjonen bygger på en psykologisk definisjon av "modenhet" som er basert på en lært evne til å respondere til markedet på en passende måte (Kane et al., 2017). Digitalt ledende selskaper tester og danner produkter og strategi i nært samarbeid med kunder, i et hurtig tempo (Boston Consulting Group, 2018). Digitalt ledende selskaper har bevist at det er reelle fortrinn ved "learning by doing", leveranser av produkter og/eller tjenester basert på reelle kundekrav hurtig og kontinuerlig, utvikling av innovative leveringsmetoder og evnen av å være tilpasningsdyktige. For å fortsatt kunne konkurrere i markedet må tradisjonelle selskaper være mer disruptive i sin tilnærming, samtidig som at de bygger videre på utvalgte eksisterende styrker. Tradisjonelle selskaper kan bygge strategiske fortrinn ved å utnytte seg av merkenavn, eksisterende kundeforhold og nisjeprodukter og -tjenester, men det er viktig at de strategiske fortrinnene utnyttes raskt. Dette kommer av at den digitale hastigheten er fem ganger så rask som tradisjonell forretning, og hastigheten man selv velger er essensiell for å bli leder i det man gjør, eller en rask etterfølger.

Basert på egen digital modenhet må selskapet lage en visjon, og sørge for at hele toppledelsen står bak denne (Westerman et al., 2014). Westerman et al. (2014) hevder at suksessfull digital transformasjon starter hos toppledelsen i et selskap. Kun ledelsen kan skape en overbevisende visjon av fremtiden og kommunisere det gjennom organisasjonen. Deretter blir det viktig at menneskene på mellom- og lavere nivå gjør visjonen til en realitet. I mange år definerte majoriteten av økonomiske organisasjoner et visjon-misjon system, som tar for seg grunnen til

selskapets eksistens, deres overordnede mål og intensjoner (Wolf, 2017). Systemet inneholder i tillegg visjoner angående deres markedsposisjon, verdier og oppfatninger. Ideelt vil visjonen og misjonen fungere som en basis for avledede operasjonsstrategier, målbare mål og aksjonsplaner for å realisere visjonen.

Wolf (2017, s. 114) definerer visjon som; *"en ideell og ønsket tilstand for organisasjonen, som ligger i fremtiden"*, hvor visjonen er svaret på spørsmålet *"hva sikter vi på?"*. Videre defineres misjon som; *"årsaken og oppgaven organisasjonen må følge"*, og er svaret på *"hva må vi gjøre, og hvordan må vi gjøre det?"*. Organisasjoner etablerer en visjon og en misjon for å skape orientering, identitet og identifikasjon, og kommuniserer dette til interne og eksterne interessenter. Fortsatt vil man oftest ikke finne at de ansatte følger dette i det daglige. Wolf (2017) mener at noen av grunnene til dette er at visjonene og misjonene ofte kan være lite spesifikke, ustrukturerte og irrelevante. I tillegg er det oftest toppledelsen som utarbeider disse, og man kan risikere at de ansatte ikke vil bry seg om verdier, oppfatninger og veiledende prinsipper som ikke harmoniserer med deres egne. Wolf (2017) sin artikkel ser på visjon i sammenheng med digital transformasjon, og påpeker at i volatile og usikre tider har selskapet et sterkt behov for orientering og veiledning. Forfatteren mener at dette kan møtes med passende visjon- og misjonssystem som kan fungere i markedet slik det er i dag, og hevder at selskapet må følge noen bestemte prinsipper for å få til dette:

- Ledelsen må forplikte seg til og involvere seg i å skape en god visjon og misjon, og vise synlig og troverdig ledelse
- Ledelsen må skape prinsipper, verdier og retningslinjer på en deltakende måte ved å integrere de ansatte i prosessen
- Visjonen må være inspirerende; den må være gjenkjennelig for selskapet og man bør ordlegge den på en måte som er spesifikk for sitt selskap
- Implementere visjonen riktig; bygge en delt visjon, koble den til operasjonelle prosesser, og designe opplæring og trening som refererer til denne visjonen
- Visjonen og misjonen må kommuniseres ut kontinuerlig via alle plattformer man har tilgjengelig
- Evaluere valgt visjon og misjon ved å se på tilbakemeldinger
- Endre visjonen basert på nye utfordringer

Det finnes ikke bare én riktig måte å uttrykke visjon for digital transformasjon på (Westerman et al., 2014). Man bør lage en visjon som bygger på styrkene man har, engasjerer de ansatte og som kan utvikles over tid. Samtidig vil identifisering av ønsker, hvordan slutt punktet utformer seg og hvordan man engasjerer kunder, ansatte og investorer være viktig når man former visjonen. Westerman et al. (2014, s. 112) identifiserer ulike steg for å forme visjonen:

- **Identifisere strategiske eiendeler:** Hvis den nye visjonen ikke kan bygge på noen av selskapets styrker, så gir det ingen mening å prøve å implementere den. For å identifisere strategiske eiendeler bør man starte med å se på hvilke eiendeler man har. Fysiske eiendeler som butikker eller fabrikker kan være verdifulle i en ny digital og global verden. Kompetansebaserte eiendeler, eksempelvis ekspertise innen produkt design og fleksible og effektive operasjoner kan være nyttig så lenge prosessene de støtter forblir verdifulle. Immaterielle eiendeler som merkenavn, rykte og selskapets kultur er vanskeligere å bedømme. De kan være hjelpsomme for å nå en fremtidig tilstand, men kan også hemme transformasjonen. Eiendeler som data kan gi deg analytiske fortrinn over konkurrentene dine, eller bli produkter du kan selge til andre. Når man har klart å identifisere de potensielt strategiske eiendelene, må man gjøre en vurdering om disse vil forbli strategiske i den "nye" verden.
- **Skape transformative ambisjoner:** Visjonen bør være transformativ, og ikke bare være en visjon. Inkrementelle visjoner vil begrense fordelene man kan oppnå i en digital transformasjon. Hvis digitalt lederskap fører til radikale endringer i hver industri, kan man hjelpe selskapet sitt med å definere hvordan en radikalt annerledes digital fremtid ser ut.
- **Definere klar hensikt og utfall:** Gode digitale visjoner inkluderer både hensikt og utfall. Hensikt er et bilde av hva som trenger å endres. Utfall er fordelene til bedriften, kundene og ansatte. Hensikt og utfall hjelper ansatte å visualisere fremtiden til organisasjonen, og hjelper med å motivere dem til å starte å realiseringen av utfallet.
- **Utvikle visjonen over tid:** Målet er å skape en digital visjon som er spesifikk nok til å gi de ansatte en klar retning, samt gi dem fleksibilitet til å innovere og bygge på

visjonen. Digitale teknologier forandrer seg kontinuerlig. Samtidig dør noen teknologier ut, andre gjør fremskritt og nye teknologier blir skapt.

2.2.2.2 Steg 2: Fokusering

Det er ikke vanskelig å investere i ny teknologi, men som steg nummer to i transformasjonskompasset tar for seg er poenget å fokusere investeringer (Westerman et al., 2014). For å få til dette må man oversette visjonen til en reell handlingsplan, og sette seg mål om hva man faktisk ønsker å oppnå med å bli mer digitale. Markedet endrer seg i et hurtig tempo, og dermed bør man bygge serier av sprinter. Ett av elementene for å lykkes viser at digital transformasjon ikke kan skje uten digitale investeringer. Mange bedrifter blander digitale fordeler med digitale teknologier. Organisasjoner som lykkes fokuserer på å gjøre virksomheten bedre gjennom teknologi. Dette støttes av Boston Consulting Group (2018) som sier at man må tenke på hvor digitalisering kan skape de største endringene i ytelse, og for kundene. Digitisering av kjerneforretning handler ikke bare om å investere i nye IT prosjekter, men om å transformere selskapet til å bli mer fleksible og mer kostnadseffektive. Videre har ledere har transformert måten å tenke forretningsmuligheter på, hvor bedrifter i dag kan differensiere seg gjennom tre brede kategorier av digitale kapabiliteter; kundeopplevelser, operativ prosess og forretningsmodeller (Westerman et al., 2014, s. 27).

Selskap som skal introdusere digitale forretningsmodeller må tenke på hva som er fordeler for kundene, basert på data og informasjon, og bare med denne tankegangen kan de utvikle levedyktige innovasjoner som vil føre til profitt (Kaeser, 2017). Det er prosesseringen og analysen av data som kan skape kundefordeler og gjøre at man møter kundenes krav, ikke selve innsamlingen. Det handler om hvordan man klarer å bruke teknologi for å integrere, administrere og visualisere data, sammen med data som er samlet inn av mennesker. Det er kombinasjonen av disse kapabilitetene som gjør Big Data til "smart data". Man kan oppnå konkurransefortrinn ved å kombinere kompetanse innen analytics med omfattende forståelse av kundens behov. De som raskest klarer å tilpasse seg nye situasjoner, skape nye forretningsmodeller og kontinuerlig tilrettelegge for et endret marked, vil være vinnerne av digital transformasjon.

Videre viser det andre steget i transformasjonskompasset at det er viktig å bygge styringsstrukturer over siloer² for å bestemme hva som skal koordineres og deles (Westerman et al., 2014). Det å bryte ned siloer og fokusere på mer tverrfunksjonelt samarbeid støttes av Kane et al. (2017) som avgjørende for å lykkes i digitale markeder. Westerman et al. (2014) finner at de største fordelene av digital transformasjon kommer fra å fremme koordinering og deling over tradisjonelle siloer i organisasjonen, og at dette er et mål organisasjoner bør prøve å oppnå. Koordinering dreier seg om å prioritere, synkronisere og samkjøre initiativer i organisasjonen. Deling dreier seg om at hele organisasjonen bruker felles kapabiliteter og ressurser, eksempelvis mennesker, teknologi og data. Selskapets struktur kan ha mye å si i forhold til oppnåelse av organisasjonens mål. Desentraliserte organisasjoner kan ha behov for sterk sentral styring for å sørge for koordinering og deling, men kan bruke mindre styring for å overvåke innovasjoner innad. På den andre siden vil organisasjoner som er veldig byråkratiske eller sentraliserte finne koordinering og deling som en lettere oppgave, men vil kunne ha behov for ekstra hjelp når det gjelder innovasjon og transformering av interne prosesser.

Et viktig trinn for å kunne lage en reell handlingsplan er å forstå hvordan man skal skape bedre opplevelser for kundene, og ifølge Westerman et al. (2014) er dette en av grunnpilarene i en digital transformasjon. Det er en organisatorisk kompleks prosess, da det krever:

- grundig forståelse av kundeatferd; hva gjør kundene, og hvorfor?
- riktig investering; smarte investeringer i nye digitale kanaler
- smart bruk av kundedata; bruk av analytics for å forstå kundene
- at man finner kreative løsninger hvor man kan blande det man allerede har med noe nytt; utnytte eksisterende eiendeler og fremme innovasjonstankgang

For å skape gode digitale kundeopplevelser er operasjonelle kapabiliteter en forutsetning (Westerman et al., 2014). Det viser seg at i alle industrier vil selskap som har bedre interne operasjoner kunne skaffe seg konkurransefortrinn, da dette forbedrer produktivitet, effektivitet og smidighet.

Den digitale transformasjonen av operasjoner begynte på 1960- og 1970-tallet med elementære transaksjonssystemer (Westerman et al., 2014). Det akselererte på 1980- og 1990-tallet med

² Se vedlegg 1

introduksjonen av datamaskiner, e-mail og online systemer. Transformasjonen gikk steget videre på 2000-tallet med mobiltelefoner, allestedsnærværende internett og rimeligere global kommunikasjon. I dagens samfunn ser vi teknologier som eksempelvis avansert robotteknologi, Big Data, chatbots og 3D-print. I en reell handlingsplan for digital transformasjon må man forstå at digitale operasjonelle fortrinn handler om mer enn bare verktøy og selve teknologien. Det er en kombinasjon av mennesker, prosesser og teknologi som er koblet sammen på en unik måte. Teknologi kan brukes til å tenke nytt rundt prosessene i selskapet. En bør se på tidligere begrensninger, og om man nå kan overkomme disse med ny teknologi for å klare å jobbe annerledes. Digital transformering av operasjoner krever en visjon som går utover inkrementelle modifiseringer, hvor det å klare å være innovativ blir et nøkkelord.

Med mulighetene og truslene som kommer av digitalisering og hurtig utvikling bør ledere være klare til å endre forretningsmodellen sin, da suksessfulle forretningsmodeller ikke varer evig (Westerman et al., 2014). En måte å gjøre dette på er å gå fra produkter til verdiøkende tjenester, eller ved å gå inn i nye markeder. Å endre forretningsmodellen kan også handle om å skape nye digitale tjenester, enten ved å bygge på eksisterende forretningsmodell eller ved å erstatte den. Westerman et al. (2014) påpeker at mange ledere nok ikke ser etter å radikalt endre forretningsmodellen sin, og at andre ledere kan være for risikoaverse til å prøve. Westerman et al. (2014) påpeker videre at risikoen ved å ikke prøve eller bry seg er enda større, da man ser radikale endringer i hver industri. Dersom man er i forkant med å utfordre egen forretningsmodell, vil risikoen for at andre gjør det være mindre og man vil drive frem muligheter til å skape ny verdi.

2.2.2.3 Steg 3: Mobilisering

Steg tre i transformasjonskompasset handler om å mobilisere organisasjonen (Westerman et al., 2014). Toppledelsen må sende klare signaler om ambisjonen for endringen, og sørge for at verdivurderingen man skaper har en mening for individer og funksjoner. For å engasjere de ansatte og bygge fart må man selv være en forkjemper for endringen og selv endre seg. Slik kan man skape ny atferd i organisasjonen og starte med å utvikle organisasjonen mot en mer innovativ kultur. Kane et al. (2017, s. 12) hevder at ved å bryte ned siloer og oppnå delte mål og insentiver, vil dette påvirke de ansattes tankesett ved å eksponere dem til nye måter å engasjere hverandre på.

Utviklingen de siste årene har vist at tidlig og profesjonell kommunikasjon kan øke aksept for teknologi, og konsekvensene teknologi bringer med seg i samfunnet og i virksomheter (Klewes et al., 2017). Intern kommunikasjon er et nøkkelfaktor når man skal ta bedriften gjennom en digital transformasjon, og Kaak (2017) hevder at det er noen viktige aspekter selskaper må tenke på:

- Informere ærlig, åpent og oppdatert, på en likefots basis
- Forklare endringen under hele prosessen
- Bygge selvtillit i organisasjonen
- Lytte aktivt og spille en aktiv rolle
- Kommunisere mindre "top-down" og mer "bottom-up"

Kaak (2017) hevder at tradisjonelle ledelsesmetoder sliter med å takle dynamikken og kompleksiteten i den digitale æraen, og da spesielt at hierarkiske organisasjoner er for rigide. Han hevder at transparens i slike selskaper bare er synlig i én retning; fra bunnen og opp via mange rapporteringslinjer. Med økende grad av suksess for små og fleksible organisasjoner, ser man nå en trend mot mer mobilitet og fleksibilitet også i tradisjonelle selskaper.

Westerman et al. (2014) hevder at en vellykket transformasjon kun kan oppnås gjennom engasjement fra ansatte. Det er en forpliktelse som først må omfavnes av lederne, deretter av noen utvalgte "champions", og til slutt av alle ansatte for å oppnå en radikal endring. Westerman et al. (2014, s. 115) definerer engasjerte ansatte som "*ansatte som gir energi for å gjøre visjonen til realitet*". Å skape en transformasjon i et selskap betyr å re-designe kjerneprosesser, gå over til ny teknologi, utvikle nye ferdigheter og finne nye måter å jobbe på (Westerman et al., 2014). Å skape engasjement hos ansatte er ikke en enkel prosess, men prosessen kan forenkles med digital teknologi. Westerman et al. (2014) påpeker at blogger, Twitter og digitale videoer er gode hjelpemidler for ledere og en mer effektiv måte å kommunisere til ansatte på enn masseutsendelse av e-mail og kontormøter. Gjennom blogging kan ledere dele hyppige og oppriktige perspektiver om transformasjonens tilstand. Digitale videoer kan skape følelsen av personlig interaksjon. Sosiale plattformer skaper mer rom for toveiskommunikasjon i organisasjonen, og former en plattform for ledere og ansatte til å diskutere, dele og samarbeide i sanntid. Med andre ord bringer digital teknologi med seg nye krefter for ledere til å engasjere ansatte gjennom en endring.

Kaak (2017) presenterer noen prinsipper for å lykkes med å skape en fleksibel organisasjon. For det første bør man gå vekk fra delegering, og gi rom for selvorganisering. Dette fører til at hvert individ vil få mer ansvar. Dette støttes av teorien til Kaeser (2017) som hevder at kulturen i en digital endringsprosess bør endres til å bli en eierskapskultur. Dette betyr at hver ansatt bør påta seg personlig ansvar for selskapet slik at de har muligheten til å prøve ut nye ting og berike selskapet med ideene deres, uten å være redd for å mislykkes. Kaak (2017) sitt andre prinsipp handler om å skape total transparens ved å gjøre relevant informasjon om selskapet tilgjengelig for alle. Dette vil støtte samarbeid og individuelle initiativer. Tredje prinsipp fokuserer på "myk kontroll"; å gå bort fra å kontrollere organisasjonen. Dette handler om å gi de ansatte informasjon om visjon, standarder og verdier, samt sikre at de ansatte vet hva de kan gjøre. Videre bør det være et fokus på verdiøkende aktiviteter og hvordan hvert individ kan skape mer verdi for selskapet. Selskapet må også fokusere på merkevarebygging for å generere entusiasme blant de ansatte. For å skape slik entusiasme bør ansatte kunne assosiere seg med selskapets objektiver. Det siste prinsippet Kaak (2017) presenterer er viktigheten av å finne informasjon og dele kunnskap. Det vil være viktig for organisasjoner å inneha all informasjon om nåværende produkter, tjenester, markedet og interessenter.

Digitale teknologier kan bidra til mangel på klarhet rundt roller, regler og forhold (Sniderman et al., 2018). Rolleklarhet er i hvilken grad individer forstår deres områder for ansvar og innvirkningen de kan ha på organisasjonen. Med sterk rolleklarhet er det mer sannsynlig at de ansatte føler seg identifisert med organisasjonen, noe som kan føre til økt villighet til å investere tid og energi i å oppnå positive resultater. Regler omfatter eksplisitt kommuniserte prosesser, i tillegg til sosiale normer. Forhold beskriver styrken av mellommenneskelig tillit. Roller, regler og forhold kan skape en kultur av ansvar innad i en organisasjon. Det å ha ansvar på egen arbeidsplass betyr å gjøre det bevisste valget om å påta seg eierskap over et resultat i en jobbrelatert beslutning eller prosess. Sniderman et al. (2018) viser til at ansatte oftere tar på seg et slikt eierskap når de har en sterk forståelse av regler, et nettverk av tilkoblede ressurser samt en forståelse av sin rolle i organisasjonen.

Westerman et al. (2014) identifiserer tre viktige tiltak for å engasjere organisasjonen; koble organisasjonen sammen, oppmuntre til åpne samtaler og "crowdsource" de ansatte. For å koble sammen organisasjonen kan man bruke digital teknologi ved å gi alle en stemme, samtidig bedre samarbeidet mellom ansatte. Dette kan skape engasjement blant de ansatte og oppmuntre

til transparente samtaler for å løse problemer. Forfatterne foreslår å bruke verktøy som Wikis³ og sosiale nettverk for å fostre kryssfunksjonell problemløsning. For å oppmuntre til åpen dialog, og dermed tilpasse seg nye måter å jobbe på, må lederne selv stå frem som en rollemodell. Dette vil kunne hjelpe med å sette forventninger til resten av organisasjonen. Dersom man ønsker at de ansatte skal bruke de sosiale nettverkene, må ledelsen selv vise sin tilstedeværelse. "Crowdsourcing" er et tiltak som gir de ansatte en stemme til å aktivt engasjere seg i debatter, og dele deres syn og ideer. Tiltaket viser seg også å skape samarbeidende innovasjon. I en digital verden vil ikke segregering av ansatte som skal være engasjerte i innovasjon, basert på spesifikke ferdigheter eller roller, være ønskelig.

2.2.2.4 Steg 4: Opprettholdelse

Siste steg i transformasjonskompasset dreier seg om å opprettholde overgangen til det digitale, slik at man ikke går tilbake til gamle vaner (Westerman et al., 2014). Dette gjør man gjennom å bygge nødvendige fundamentale ferdigheter (eksempelvis digitale ferdigheter) gjennom trening og opplæring. Westerman et al. (2014) hevder også at man bør vurdere å justere belønningsstrukturer for å takle organisatoriske barrierer, og sørge for at belønningene er mer enn finansielle. Man må også overvåke og måle transformasjonens progresjon, ved å bruke handlingsplanen man bygger ut fra visjonen. Dette må være en repeterende oppgave da både visjon og handlingsplan kan endre seg.

Endring bør forhandles over tid, etter hvert som ansatte lærer hvordan de kan bruke teknologi til å støtte daglige arbeidspraksiser (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009). En digital transformasjon, eller å introdusere nye typer teknologi er en kompleks organisatorisk endringsprosess, spesielt i kunnskapsintensive selskap. Å introdusere informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å støtte noen aspekter ved kunnskapsarbeid fører ikke alltid til ønsket effekt. Newell et al. (2009) viser til hvordan tidligere studier påpeker at organisasjonen på en eller annen måte bestemmer hvilke teknologier som kan adopteres, eller at adoptering av teknologi bestemmer hvilket type arbeid som kan gjøres. Woodward (1965) og Perrow (1967) beskrev dette som "betingelsesteorier", hvor en organisasjons struktur og/eller prosess er betinget av typen teknologi som brukes. Forfatterne antyder også at teknologien bestemmer eller fører til en bestemt type organisasjon (sitert av Newell et al., 2009, s. 56).

³ Se vedlegg 1

Individer og grupper former både designet og adopsjonen av teknologi basert på deres interesser og perspektiver (Bjiker, Hughes & Pinch, 1987). Det er brukerne som former hvordan man bruker teknologien i det daglige, noe som refereres til "fortolkende fleksibilitet" av teknologier (Weick, 1995). Dette handler om at teknologi er tvetydig fordi det kan tolkes på forskjellige måter av forskjellige personer. Newell et al. (2009) påpeker at mennesker i noen situasjoner kan bruke teknologien på en måte som egentlig ikke endrer deres arbeidspraksiser, selv om teknologien ble introdusert for å fremme en endret måte å gjøre ting på. Noen mennesker kan også velge å ignorere teknologien, eller bruke den minimalt slik at den ikke forstyrrer etablerte praksiser. I andre tilfeller kan ny teknologi brukes, men på en annen måte enn det som var tiltenkt.

2.2.3 *Utfordringer med digital transformasjon*

Når ledere ser digitale trusler og muligheter, må de ansatte overbevises (Westerman et al., 2014). Mange har vært gjennom store initiativer i fortiden som feilet med å bli en realitet. For mange, er digital transformasjon enten irrelevant eller bare nok en passerende "hype". Noen vil kanskje ikke forstå hvordan endringen påvirker jobbene deres, eller hvordan de kan få til overgangen med å bli mer digitale.

For å lykkes med digital transformasjon må man være klar over at det finnes organisatoriske, personlige og ledelsesmessige barrierer (Stewart et al., 2017). Slike "myke" barrierer inkluderer kultur, vaner, heuristikk og evne til å håndtere digital "know-how". En viktig suksessfaktor er å ha evnen til å adoptere teknologi. Denne evnen er relatert til ressursbegrensninger. En annen barriere er å ha evnen til å transformere selskapet ved å bruke kunnskapskapabiliteter som digital teknologi aktiverer. En slik evne er sjelden, og det er mange ledere som ikke har den kunnskapen om informasjonsteknologi, noe som reduserer deres kapasitet til å tilpasse seg. Westerman et al. (2014) finner at en fallgrube med digital transformasjon er det voksende gapet mellom arbeidere som er kjent med digitale verktøy og de som ikke er det. For eksempel er den yngre generasjonen, "millennials", ivrige brukere av teknologi i sitt personlige liv, noe som kan føre til at disse opplever frustrasjon over verktøy man finner på arbeidsplassen. På den andre siden finner man ansatte som står ovenfor en bratt læringskurve for å tilpasse seg mer digitale måter å jobbe på. Det blir derfor viktig for ledere å aktivt lede og oppmuntre begge grupper ved å bruke de beste kommunikasjonsverktøyene de har.

Stewart et al. (2017) påpeker viktigheten av evnen til å endre seg. Disrupsjonshastigheten i dag gjør at selskap som opererer i konkurranseutsatte markeder får en komprimert tidsramme. Dette betyr at selv om de fleste selskap, om de hadde fått tilstrekkelig med tid, kan tilpasse seg til nye normer. Spørsmålet er om de faktisk har tid til det. Westerman et al. (2014) hevder at digitale verktøy fører med seg økt transparens, som i utgangspunktet er positivt, men det kan også skape endringsvegring. Endringsvegringen kan komme av at noen ledere opplever økt transparens som en krenkelse av deres autonomi eller en trussel mot deres rolle i selskapet. Noen vil unngå diskusjonen, og noen vil åpent utfordre bruken av digitale plattformer. Siden ledere ofte er de som er i frontlinjen med å introdusere endring, må deres engasjement bli tatt seriøst av toppledelsen.

Goran, LaBerge og Srinivasan (2017) finner at kultur og atferd er den største utfordringen for å møte digitale prioriteringer. De finner videre at kulturelle hinder korrelerer negativt med økonomisk ytelse, da ved faktorene; risikoaversjon, silo-tankegang og en mangel på digital kultur. For å kunne skape en endring i kulturen blir det viktig for organisasjoner å se på spesielt tre faktorer; risikoaversjon, kundefokus og siloer. Risikoaversjon dreier seg om at viljen til å eksperimentere og tilpasse seg, samt investere i nye og potensielt risikable områder vil være viktig. Likevel kan organisasjoner være risikoaverse grunnet økt transparens, kortere levetid på konkurransefortrinn og høyere kostnader ved feiling. Kundefokus dreier seg om at den digitale tidsalderen tvinger organisasjoner til å komme nærmere kundene sine. Kunde krav har økt ved at de forventer at selskap responderer raskt, tilpasser produkter og tjenester, og samtidig tilbyr lett tilgang til informasjon når kundene trenger det. En kundefokusert kultur blir nå viktig for å kunne overleve. Den siste faktoren organisasjoner må fokusere på er å bryte ned siloer. Ansatte som nøler med å dele informasjon eller samarbeide på tvers av funksjoner kan være skadelig for en organisasjons kultur. En silo-tankegang sees på som den største hindringen for få til en god digital kultur.

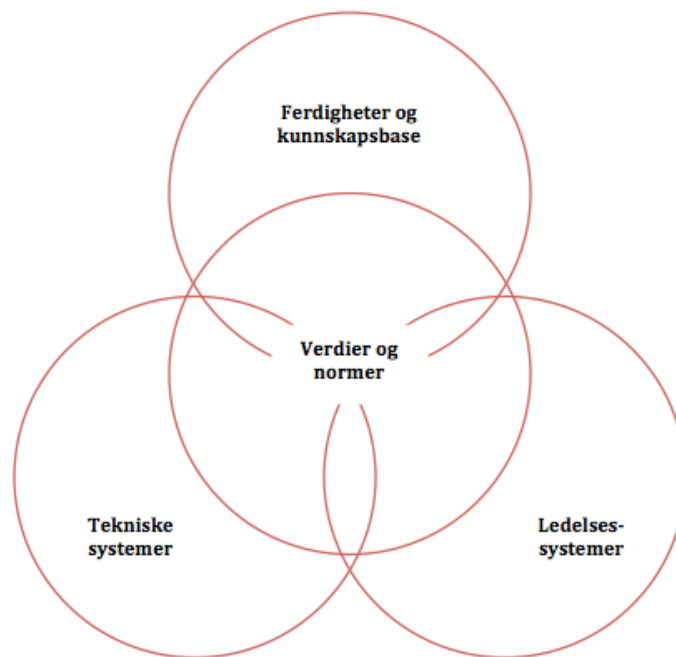
2.3 Organisatoriske kapabiliteter

I dette delkapittelet ønsker vi å se nærmere på teori rundt organisatoriske kapabiliteter som kjernekapabiliteter- og rigiditeter, dynamiske kapabiliteter, samt ambidekstri. Som kapittelet vil vise knyttes disse begrepene sammen. Empiri rundt dette, sammen med teori om digitalisering og digital transformasjon, vil skape en basis for å forstå hvordan selskaper skal kunne håndtere trusler og gripe muligheter i dagens verden som stadig er i endring.

2.3.1 Kjernekapabiliteter og kjerne rigiditeter

Kapabiliteter kan defineres som "*innebygde bedriftsprosesser som har et påtenkt og spesifikt formål*" (Brown, 2017, s. 72). Leonard-Barton presenterte i 1992 konseptet om kjernekapabiliteter- og rigiditeter. Artikkelen til Leonard-Barton (1992) beskriver viktigheten av distinkte kapabiliteter i interaksjon med en kritisk strategisk aktivitet; utviklingen av nye produkter og prosesser. Når selskap responderer på endringer i miljø og marked, vil utviklingsprosjekter bli fokuspunktet for spenningen mellom innovasjon og status quo. Kapabiliteter er vurdert som kjernekapabiliteter om de skaper en strategisk differanse for et selskap. Konseptet har også i tidligere studier blitt kalt distinkte kompetanser, kjerne- eller organisatoriske kompetanser, bedriftsspesifikke kompetanser, ressursutplassinger og usynlige eiendeler (Leonard-Barton, 1992, s. 112).

Leonard-Barton (1992, s. 113) adopterer et kunnskapsbasert syn på en bedrift, og definerer en kjernekapabilitet som; "*kunnskapssettet som skiller seg ut, og gir konkurransefortrinn*". Dette kunnskapssettet har fire dimensjoner. Første dimensjon er at innholdet er inkorporert i ansattes kunnskap og ferdigheter. Andre dimensjon er at innholdet er innebygd i tekniske systemer. Tredje dimensjon er at prosessene for kunnskapsskapning og kontroll er styrt av ledelsessystemer. Den fjerde dimensjonen er at verdiene og normene er assosiert med de forskjellige typene av inkorporert og innebygd kunnskap, samt med prosessene av kunnskapsskapning og kontroll. For at en kapabilitet skal kunne bli en kjernekapabilitet, må alle fire dimensjoner adresseres. Disse dimensjonene er illustrert i figur 5. Figuren viser at en kjernekapabilitet er et sammenhengende, og gjensidig avhengig, kunnskapssystem. Denne modellen er en dynamisk modell på mikronivå, og fokuserer på de detaljerte mekanismene for utvikling og endring av kapabilitetene i de fire dimensjonene.



Figur 5: De fire dimensjonene av kjernekapabiliteter (Inspirert av Leonard-Barton, 1992, s.114)

Leonard-Barton (1992) sin artikkel ser på positive og negative aspekter av kapabiliteter. Hvor kjernekapabiliteter er beskrevet som kapabiliteter som kan forbedre utvikling, kan kjerne rigiditeter forhindre og hemme utvikling i en organisasjon. Kjerne rigiditeter er med andre ord baksiden av kjernekapabiliteter. Verdier, ferdigheter, ledelsessystemer og tekniske systemer som har vært suksessfulle i fortiden kan bli rigiditeter i organisasjoner, og kan med andre ord være uohensiktsmessige kunnskapssett. De vil ikke være nøytrale, da dypt innebygde kunnskapssett aktivt skaper problemer. Kjerne rigiditeter er spesielt problematiske når man prøver å utvikle nye og utradisjonelle kapabiliteter. Hvor enkelt det er å endre de fire dimensjonene varierer. Tekniske systemer er relativt lett å endre, eksempelvis grunnet at tekniske systemer ofte er lokale i bestemte enheter i en organisasjon. Ledelsessystemer har ofte et større organisatorisk omfang, da slike systemer kan strekke seg over flere underenheter i en organisasjon, og krever derfor aksept fra flere ansatte. Kunnskap og ferdigheter er enda mindre mottakelig for endring. Dette fordi ferdigheter bygges over tid og mye av kunnskapen er taus kunnskap⁴ som ikke kodifiseres, og dermed bare forblir i hodene til de ansatte.

⁴ Se vedlegg 1

Verdidimensjonen er den som er minst mottakelig for endring. Dette fordi verdier er nært knyttet til kultur, og kultur er vanskelig å endre.

Leonard-Barton (1992) viser til at institusjonaliserte kapabiliteter kan føre til treghet i etablerte selskap i møte med endringer i omgivelsene. Brown (2017) tar dette videre og forklarer at manglende justering kan komme av manglende hensiktsmessig skanning av organisasjonens omgivelser. Skanning av omgivelsene er evnen beslutningstakere innad i selskapet har til å samle og prosessere informasjon som kommer utenfra. Når man ikke klarer å plukke opp viktige signaler fra omgivelsene, eller å innlemme slike signaler, kan ledelse bli rigid. Leonard-Barton (1992) hevder at teknologiske uregelmessigheter kan forbedre eller ødelegge eksisterende kompetanser innen en industri. Skifter i eksterne omgivelser resonnerer innad i organisasjoner, noe som betyr at selv tilsynelatende mindre innovasjoner kan undergrave nytten av dypt innebygd kunnskap.

Brown (2017) hevder at mye suksess kan gjøre ledelsen blind for alternativ informasjon eller alternative innovasjonsteknikker, og at overinvestering (tid eller penger) i nåværende kapabiliteter forårsaker treghet på bekostning av søken etter nye muligheter. Christensen (1997) hevder at organisasjoner som har opplevd suksess tidligere har et ønske om at ressursene deres skal fokusere på aktiviteter som adresserer kundenes behov, fører til høyere fortjeneste, er teknologisk gjennomførbare og hjelper dem å konkurrere i store markeder. Likevel kan dette være grunnen til at suksessfulle organisasjoner mislykkes i møte med disruptive teknologiske endringer, da dette ofte krever aktiviteter som innebærer mer risiko. Leonard-Barton (1992, s. 123) konkluderer i sin artikkel med at teknologibaserte organisasjoner ikke har noe annet valg enn å utfordre deres nåværende mønster, og refererer til Itami (1982) som hevder at *"tiden for å søke etter og utvikle en ny kjerneressurs er når nåværende kjerne fungerer godt"*.

2.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Et grunnleggende spørsmål innen strategisk ledelse er hvordan bedrifter kan oppnå og opprettholde konkurransefortrinn. Barney presenterte i 1991 et rammeverk for å analysere potensielle ressurser for varig konkurransefortrinn. For å forstå denne modellen, må man forstå følgende begreper; selskapets ressurser, konkurransefortrinn og varig konkurransefortrinn. Barney (1991, s. 101) definerer bedriftens ressurser bredt, blant annet er alle eiendeler, kapabiliteter, organisasjonens prosesser, attributter, informasjon og kunnskap blant bedriftens

ressurser. Samtidig kan ressursene være fysiske-, menneskelige- og organisatoriske kapitalressurser.

Ifølge Barney (1991) oppnås et konkurransefortrinn når en bedrift har en verdiskapende strategi som ikke er implementert hos eksisterende eller potensielle konkurrenter på samme tid. Muligheten for å oppnå varig konkurransefortrinn avhenger av konkurrenters evne til å duplikere verdifulle ressurser. Barney (1991) hevder at selv om et selskap har et vedvarende konkurransefortrinn så trenger ikke dette å bety at det faktisk vil vare for alltid, da industrier endrer seg hele tiden. Barney (1991, s. 103) viser til "Schumpeterian Shocks", endringer som redefinerer et selskaps attributter da de representerer strukturelle revolusjoner i industrier. Dette er noe vi i dag kan sammenligne med begrepet digital disruptjon. Slike sjokk kan frarøve et bedriftsvedvarende konkurransefortrinn, men kan på samme tid føre til at nye ressurser vokser frem i bedriften. Rammeverket til Barney (1991) går ut på at bedrifter må ha heterogene og immobile⁵ ressurser for å skape et vedvarende konkurransefortrinn. I følge Barney (1991, s. 105) gir en ressurs konkurransefortrinn kun dersom den er verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og ikke-substituerbar. På samme tid må bedriften kunne anvende disse ressursene optimalt.

Det ressursbaserte synet har ofte blitt kritisert for sin manglende empiriske base, og da spesielt i studier som tar i betraktning hvordan ressurser og kapabiliteter utvikler seg over tid (Lieberman & Montgomery, 1998). Barreto (2009) hevder også at ressursbasert teori sier lite om hva som skjer i raskt skiftende markeder, i tillegg til strategier på hvordan man kan transformere ressurser. Teorien om dynamiske kapabiliteter ble i utgangspunktet utviklet for å utvide ressursbasert teori (Eisenhardt & Martin, 2000). Teece, Pisano og Shuen (1997) observerte at den strategiske teorien var full av analyser som handlet om hvordan en bedrift skulle kunne ivareta og beskytte et allerede eksisterende konkurransefortrinn. Teece et al. (1997) fant videre at bidrag for å øke forståelsen av hvordan bedrifter bygger konkurransefortrinn, spesielt i raskt endrede omgivelser, i stor grad manglet.

Med utvikling av tilnærmingen dynamiske kapabiliteter forsøkte Teece et al. (1997, s. 509) å analysere kildene til verdiskapning og hvordan organisasjoner fanger den. Begrepet "dynamiske" refererer til kapasiteten til å fornye kompetanse for å kunne tilpasse seg organisasjoners endrede omgivelser. Enkelte innovative endringer er nødvendige når kravene

⁵ Se vedlegg 1

til å få et produkt raskere på markedet og timing, er kritisk. Teknologien endrer seg raskt, og det fremtidige markedet er vanskelig å anslå. Begrepet "kapabiliteter" legger vekt på den rollen strategisk ledelse spiller når det gjelder å tilpasse, integrere og konfigurere interne og eksterne organisatoriske ferdigheter på en hensiktsmessig måte. Dette for å kunne tilpasse kravene i skiftende omgivelser (Teece et al, 1997, s. 515). Da Teece et al. (1997, s. 516) utviklet teorien om dynamiske kapabiliteter definerte de begrepet som:

"Bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser til å håndtere det raskt skiftende markedet."

Dynamiske kapabiliteter i kraft av bedriftens ansatte, eller materielle ressurser, er essensielt når man skal implementere innovasjoner på en effektiv måte (Lin, Su & Higgins, 2016). Når dynamiske og uforutsigbare omgivelser forelder selskapers eksisterende kompetanser, må dynamiske kapabiliteter implementeres for å bygge opp konkurransedyktige ressursbaser, og innovative styringssystemer på en rettidig måte. Den primære forutsetningen er at selskaper har operasjonelle kapabiliteter eller ressurser som er direkte involvert i innovasjonsprosessen, og at dynamiske kapabiliteter kan påvirke denne prosessen ved å oppdatere, integrere og rekonfigurere bedriftens eksisterende operasjonelle kapabiliteter og ressurser. Helfat og Winter (2011) hevder at dynamiske og operasjonelle kapabiliteter skiller seg i sine formål og tiltenkte utfall, men at det er umulig å trekke en klar linje mellom de to. Dette kommer av at det alltid vil være en viss grad av endring og at en ikke kan skille dynamiske fra operasjonelle kapabiliteter basert på om de støtter hva som er oppfattet som radikal versus ikke-radikal endring, eller ny versus eksisterende virksomhet. I tillegg kan noen kapabiliteter brukes for både operasjonelle og dynamiske formål.

Teori rundt hva som er komponentene til en dynamisk kapabilitet går i forskjellige retninger. Noen forskere ser på dynamiske kapabiliteter på et makro-nivå, og andre et mikro-nivå, da de vektlegger ulike formål (Lin et al., 2016). Teece (2007) hevder at bedriftens dynamiske kapabiliteter kan deles opp i; kapasiteten til å sanse og forme muligheter og trusler, gripe muligheter, og til å opprettholde konkurranseevne ved å forbedre, kombinere, beskytte og rekonfigurere selskapets immaterielle og materielle eiendeler. Eisenhardt og Martin (2000) identifiserer tre distinkte, men relaterte, dynamiske kapabiliteter; skanning-, identifisering- og rekonfigureringskapabiliteter. Både Teece (2007) og Eisenhardt og Martin (2000) ser på dynamiske kapabiliteter på et makro-nivå. I motsetning til disse, undersøker Helfat et al. (2007)

dynamiske kapabiliteter på mikro-nivå. De hevder at dynamiske kapabiliteter kan være person- eller materialbasert. Med dette menes det at dynamiske kapabiliteter er bedriftens kapasitet til å målbevisst skape, utvide eller endre sin ressursbase av materielle ressurser, immaterielle ressurser og ulike kapabiliteter som bedriften eier og kontrollerer. Vår studie ser på digital transformasjon, og vi vil derfor se på dynamiske kapabiliteter som et fenomen på både mikro- og makronivå.

Da Teece et al. (1997) utviklet teorien om dynamiske kapabiliteter, posisjonerte forfattere i forskningsområdet teorien som gjeldende for bedrifter som opplever høy grad av omgivelsesmessig endring. Det er imidlertid flere argumenter i artikkelen som indikerer at dynamiske kapabiliteter også kan være relevant for bedrifter som ikke opplever omgivelsesmessige endringer i like stor grad. Teece et al. (1997, s. 509) hevder innledningsvis at teorien vil være spesielt relevant i en "Schumpeterian" verden av innovasjonsbasert konkurranse, konkurranse på pris/ytelse, økende avkastning og den "kreative ødeleggelsen" av eksisterende kompetanse. Dette kan oppfattes slik at effekten av dynamiske kapabiliteter vil være større i omgivelser som endrer seg raskt, men det kan også ha en relevant effekt i omgivelser som ikke opptrer like dynamisk.

2.3.3 Organisatorisk ambidekstri

Opprinnelig er ambidekstri det å kunne bruke begge hendene like godt (Lubatkin, Simesk, Ling & Veiga, 2006, s. 647). I de senere år har ambidekstri blitt et kjent ord innenfor organisasjonslitteraturen, der organisasjoner har fokus på effektivitet og utvikling av dagens situasjon, samtidig som de tilpasser seg endringer i omgivelsene (Raisch & Birkinshaw, 2008 s. 375). Organisatorisk ambidekstri refererer til organisasjonens evne til å både utforske og utnytte (O'Reilly III & Tushman 2013, s. 324). Med dette menes å konkurrere i modne markeder og teknologier hvor effektivitet, kontroll og inkrementell forbedring er verdsatt (utnytte), og samtidig konkurrere i nye teknologier og markeder hvor fleksibilitet, autonomi og eksperimentering er nødvendig (utforske). Tushman og O'Reilly III (1996, s. 26) definerer organisatorisk ambidekstri som:

"Muligheten til å samtidig drive med inkrementell og diskontinuerlig innovasjon ved å opprettholde forskjellige motstridende strukturer, prosesser og kulturer innen samme bedrift."

March (1991, s. 105) finner at et grunnleggende problem organisasjoner møter er å i tilstrekkelig grad utnytte eksisterende kapabiliteter, men på samme tid vie nok tid til å utforske for å sikre fremtidig levedyktighet. O'Reilly III og Tushman (2013, s. 325) hevder at det er vanskelig å få til denne balansen da man finner en skjevhet. Det er lett å foretrekke utnyttelse som gir større sikkerhet for kortvarig suksess, mens utforskning kan sees som ineffektivt og er assosiert med en økning av dårlige ideer. Men dersom man ikke vier tid til utforskning, vil selskap i møte med endring mest sannsynlig mislykkes.

O'Reilly III og Tushman sin artikkel fra 2013 tar for seg forskning og litteratur om ambidekstri, og viser til at ulike studier presenterer forskjellige måter å håndtere ambidekstri på. Det er i hovedsak tre ulike former av ambidekstri; sekvensiell, strukturell/simultan og kontekstuell.

Sekvensiell ambidekstri

Duncan (1976) foreslo en sekvensiell prosess ved å skifte strukturer over tid for å styre dem inn mot selskapets strategi. Sekvensiell ambidekstri handler om at organisasjoner kan omstille sine strukturer for å reflektere endringer i markedsforholdene eller strategier. Dette presenteres i mange av de tidligere studiene som organisatorisk tilpasning (siteret av O'Reilly III & Tushman, 2013, s. 327). I senere studier har tidsmessige skift blitt foreslått som en måte bedrifter kan håndtere ambidekstri på, ved å skifte mellom innovasjonsformene. Studier av sekvensiell ambidekstri har ofte fokus på "storskala", hvor endringer pågår over lang tid (O'Reilly III & Tushman, 2013).

Strukturell ambidekstri

I møte med raske endringer, argumenterte O'Reilly III og Tushman (2013) at sekvensiell ambidekstri kunne bli ineffektivt, og at man var nødt til å utnytte og utforske på samme tid. Dette kan oppnås ved å ha en strukturell tilnærming til ambidekstri. Strukturell ambidekstri oppnås eksempelvis ved å etablere autonome enheter som er strukturelt separert, og hvor man enten har fokus på utnyttelse eller å utforske. Hver enhet bør ha sin egen gruppering av mennesker, struktur, prosesser og kulturer, men bør ha en målrettet integrasjon for å ivareta ressurser og kapabiliteter. Enhetene holdes sammen av en felles strategisk hensikt, et felles sett av verdier og målrettede koblingsmekanismer for å utnytte delte eiendeler. Nøkkelen til ambidekstri blir dermed å fornemme og gripe nye muligheter ved å utforske og utnytte på samme tid, og stiller dermed et krav til at ledelsen er i stand til å håndtere spenningen som er assosiert med flere organisatoriske tilpasninger.

Kontekstuell ambidekstri

Sekvensiell og strukturell ambidekstri foreslår å håndtere spenningen mellom utnyttelse og utforskning gjennom strukturelle midler (O'Reilly III & Tushman, 2013). Gibson og Birkinshaw (2004) foreslår på sin side at spenningen kan løses på individnivå. Denne formen kalles kontekstuell ambidekstri. Kontekstuell ambidekstri kan defineres som "*atferdsmessig kapasitet til å simultant demonstrere justering og tilpasningsevne over en hel forretningsenhet*" (Gibson & Birinkshaw, 2004, s. 209). For å få til dette argumenterer de for at man trenger en støttende organisatorisk kontekst som oppmuntrer individer til å selv bestemme hvordan de kan fordele tiden sin mellom justering og tilpasning. For Gibson og Birkinshaw (2004) betyr det å være ambidekstral at man er justerbar og effektiv når man leder etter forretningsbehovene man ser i dag, samtidig som man tilpasser seg endringer i markedet slik at man fortsatt vil være der i morgen.

I studien til Finzi et al. (2018) så de på om ledere har mulighet til å unngå disrupsjon, og fant et presserende, kontinuerlig behov om å ubønhørlig og simultant utføre både utnytting og utforskning. De fremmer derfor et syn på kontekstuell ambidekstri. Noen selskap forsøker å håndtere spenningen og interne konflikter ved å skape undergrupper med fremtidsfokus og rom for utforskning og risikotaking. Samtidig ledes andre enheter tett og har et større fokus på kostnadsreduering. Lederne i denne studien så behovet for å kultivere spenningen i en fullt integrert organisasjon, og at disse motstridende elementene måtte bli en del av alle prosesser, strukturer og kulturer innad i organisasjonen. Mange av lederne som ble intervjuet i studien bemerket hvordan de utviklet det doble synet av utforskning og utnytting over tid. Når deres komfort og kompetanse med ambidekstri vokste, så de mulighetene til å bruke det som et strategisk fortrinn. For å kunne oppnå digital modenhet, som anses som viktig for å lykkes med en digital transformasjon, er det viktig å overvinne risikoaversjon (Kane et al., 2017, s. 12). Derfor må ledelsen oppmuntre organisasjonen til å eksperimentere og akseptere risiko for feiling.

3 FORSKNINGSMETODE

I dette kapittelet vil vi gå gjennom de metodiske valgene for vår studie. Først vil vi vise til valgt forskningsdesign og forskningskontekst. Deretter redegjør vi for datakilder, herunder datainnsamling, før vi presenterer dataanalyse. Vi diskuterer videre oppgavens kvalitet gjennom pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Til slutt gjør vi rede for etiske refleksjoner rundt studien.

3.1 Forskningsdesign

For å undersøke hvordan store tradisjonelle organisasjoner kan håndtere og lykkes med digital transformasjon, fant vi det hensiktsmessig å benytte casestudie som forskningsdesign. Ved å bruke et enkelt case kunne vi danne et detaljert bilde av digital transformasjon, noe som ble viktig for å svare på vår problemstilling. Dette for å illustrere digital transformasjon som et teoretisk fenomen, i tillegg til å komme med egen teorikonstruksjon (Ringdal, 2013). Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenhet og datainnsamling samt kriterier for å analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 205). Innen samfunnsvitenskapelig forskning er det et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvalitative studier søker etter å gi mye informasjon om få enheter for å få dyp og rik informasjon, mens kvantitative studier går i bredden ved at de registrerer sammenlignbar og strukturert informasjon i et stort utvalg (Neuman, 2000; Ringdal, 2013). For å svare ut oppgavens problemstilling på en best mulig måte har vi valgt å benytte en kvalitativ forskningsstrategi, noe som er vanlig i en casestudie (Ringdal, 2013).

3.1.1 Casestudie

Yin (1994, s. 13) definerer casestudier som *"en empirisk forespørsel som undersøker et moderne fenomen i sin virkelige sammenheng, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelige"*. Casestudier kjennetegnes ved undersøkelser som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser, herunder personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2013; Creswell, 2007). Silverman (2010) sier at enhver enhet (eller case) representerer en avgrenset kontekst, hvor det er viktig at grensene for enheten identifiseres tidlig i forskningsprosessen (siteret av Thagaard, 2013, s. 56). Hvis man for eksempel studerer en organisasjon, må det tidlig identifiseres hvilke enheter innenfor organisasjonen det rettes oppmerksomhet mot. Vår studie bygger på undersøkelser i en stor og internasjonal

organisasjon, Glerico. Grunnet størrelsen på organisasjonen og vårt ønske om en dypere forståelse av digital transformasjon som fenomen, ønsket vi å avgrense utvalget. Vi valgte derfor å undersøke én bestemt enhet i organisasjonen, SEMIA; et område innenfor forretningsenheten Olje og gass.

Creswell (2007, s. 74) inndeler casestudier i tre ulike kategorier; instrumentelle-, kollektive- og egenverdi casestudier. Instrumentelle casestudier innebærer å utforske et fenomen ved å studere en enkelt enhet. I dette tilfellet er forskerens primære interesse å studere et fenomen, og enheten representerer det empiriske grunnlaget for å utvikle en forståelse av fenomenet. Kollektive casestudier innebærer å studere et fenomen ved å utforske flere enheter, og egenverdi casestudier kjennetegnes ved at det er enheten i seg selv som representerer fokus for analysen. Vår studie kan karakteriseres som et instrumentelt casestudie, da vår studie utforsker fenomenet digital transformasjon i en enkelt enhet. Vi mener at vår studie kan ha overføringsverdi til andre lignende enheter og at det derfor ikke bare er enheten i seg selv som representerer fokus for analysen, slik det er i et egenverdi casestudie.

Case kan velges for å reprodusere tidligere caser eller utvide fremvoksende teori. De kan også velges for å fylle teoretiske kategorier og gi eksempler på polare typer. I vår studie er ønsket å komme med et bidrag til å utvide fremvoksende teori rundt digital transformasjon, noe som er et mål innenfor teoretisk sampling. Casestudier kan brukes til å oppnå forskjellige mål, for eksempel å gi en beskrivelse, teste teori eller å generere teori (Eisenhardt, 1989). Gjennom presentasjon av våre funn gir vi en beskrivelse av digital transformasjon i en tradisjonell organisasjon fra våre informanternes ståsted. I diskusjonskapittelet undersøker vi eksisterende teori opp mot våre funn. Videre genererer vi ny teori ved å konseptualisere det vi finner i studien.

3.2 Forskningskontekst

Det er viktig å finne et case som er representativt for å svare på valgt problemstilling. Eisenhardt (1989, s. 537) påpeker at enkelte velger case tilfeldig, men at tilfeldig utvalg av case ikke er nødvendig og som oftest heller ikke å foretrekke. Vi valgte Glerico som case i vårt studie på bakgrunn av en nyhetsartikkel som viste til organisasjonens digitale initiativer, herunder gjennom opprettelse av en egen digital divisjon. Vi ønsket å studere en organisasjon som har fokus på digitale initiativer, men som samtidig er en tradisjonell organisasjon som må gjennom

en digital transformasjon. Dette var ønskelig for å danne en forståelse av fenomenet vi undersøker.

For å svare på problemstillingen ønsket vi ikke å fokusere på den spesifikke digitale divisjonen, men heller studere digital transformasjon i en av de andre forretningsenhetene. Siden digital transformasjon påvirker hele organisasjonen var det u hensiktsmessig å kun basere studien på innspill fra toppledelsen som har utarbeidet den digitale strategien, og/eller fra en dedikert digitaliseringsenhet. Vi valgte derfor å studere SEMIA-regionen innen forretningsområdet Olje og gass. Enheten vi studerer oppleves som godt egnet for å svare på valgt problemstilling. Enheten har tidligere gjennomgått store endringer, noe som tilsier at de har evnen til å endre seg og har dynamiske kapabiliteter. Det oppleves derfor som interessant å undersøke endringsevnen i denne enheten når det gjelder en omfattende digital endringsprosess. Samtidig finner vi det interessant å studere en enhet som leverer tjenester til olje- og gassindustrien, da denne industrien er en stor del av den norske økonomien.

3.3 Datakilder

Kilder til data i denne studien er hovedsakelig funn fra intervjuer. Intervju er en vanlig metode for å tilegne seg kunnskap om menneskers livssituasjon, meninger, holdninger og opplevelser (Dalen, 2011). I det følgende vil vi presentere prosessen for innhenting av datakilder i denne studien. Dette gjennom seks underpunkt; datainnsamling, utvalg og rekruttering av informanter, semi-strukturert intervju, intervjuguide, praktisk gjennomføring og transkribering av datamateriale.

3.3.1 Datainnsamling

Intervju er den mest utbredte tilnærmingen til kvalitativ forskning, og på noen fagområder er intervjuet blitt den viktigste empiriske metode (Brinkmann & Tangaard, 2012, s. 17). Casestudier kan kombinere ulike datainnhentingsmetoder, herunder gjennom arkiver, intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner. Funnene kan være kvalitative, kvantitative eller begge deler (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Det å kombinere ulike typer data kan gi synergier (Eisenhardt, 1989). Våre datakilder baserer seg først og fremst på intervjuer. Samtidig baserer deler av vår intervjuguide seg på kvantitative resultater fra Glerico sin interne medarbeiderundersøkelse fra 2017. I tillegg fikk vi tilgang til ulike interne dokumenter knyttet til digitale initiativer i enheten vi undersøker. Selv om vår studie hovedsakelig baseres på intervjuer av informanter i Glerico, har vi kunnet skape synergier for å støtte de kvalitative

dataene våre. Mintzberg (1979) beskrev en slik synergi på følgende måte; *"mens systematisk data skaper fundamentet for teoriene våre, er det den anekdotiske dataen som gjør det mulig å bygge. Teori-bygging ser ut til å kreve rik beskrivelse, rikheten som kommer fra anekdote. Vi avdekker alle typer forhold med våre "harde" data, men det er bare gjennom "myk" data at vi er i stand til å forklare dem"* (sitert av Eisenhardt, 1989, s. 538).

3.3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del av samfunnsvitenskapelig forskning. Når man velger å benytte seg av kvalitative metoder, har man et ønske om å komme nært innpå personene i den målgruppen man er interessert i å undersøke (Johannessen et al., 2016, s.113). Når man jobber kvalitativt, forsøker man å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Dalen, 2011). Valg av informanter er derfor viktig innenfor kvalitativ intervjuforskning. Hvem skal intervjues, hvor mange og etter hvilke kriterier skal de velges ut? En retningslinje for omfanget av utvalget er at antallet informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser, da gjennomføringen og bearbeidingen av data fra intervjuene er en tidkrevende prosess. Samtidig er det viktig at intervjumaterialet man sitter igjen med er av en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyser (Dalen, 2011; Thagaard 2013). En tommelfingerregel er at man intervjuer så mange personer som det trengs for å finne ut av det man ønsker å vite (Kvale & Brinkmann, 2015, s.148).

I lys av at vår studie er en masteravhandling, har vi vært nødt til å forholde oss til en begrenset tidsramme og samtidig begrenset med ressurser. Vi hadde ikke valgt ut et spesifikt antall informanter på forhånd, men hadde et ønske om å ha informanter i forskjellige aldersgrupper og fra forskjellige land i SEMIA-regionen. Dette var ønskelig slik at vi på best mulig måte kunne danne oss et helhetlig bilde av digital transformasjon i den spesifikke enheten. Vi fikk tilgang til en liste med ansatte fra enheten som var kategorisert i ulike aldersgrupper. Vi kategoriserte aldersgruppene på følgende måte; "Millennials" (1981-1997), "Generasjon X" (1965-1980) og "Babyboomers" (1946-1964). Denne kategoriseringen av generasjoner er hentet fra inndelingen til Cox (2016, s. 17). Basert på listen kontaktet vi informanter løpende i henhold til våre valgte kategorier, hvor vi gjennomgående forsøkte å opprettholde en balanse mellom kategoriene. Gjennom datainnsamlingsprosessen besluttet vi at informasjonen vi satt igjen med ga oss et tilstrekkelig grunnlag for god tolkning og analyse. Dette kom av spesielt tre faktorer. For det første så vi at alle informantene vi intervjuet hadde jobbet i selskapet i over fem år. Vi opplevde dette som positivt da informantene kom med innholdsrik informasjon

basert på deres erfaringer i Glerico. Videre var flere av informantene en del av enhetens digitale ekspertnettverk. Dette førte til at vi fikk et reelt bilde på digitalisering i enheten og selskapet. Den tredje faktoren var at vi tillegg til data fra intervjuene hadde tilgang til andre datamaterialer. Grunnet rikelig med informasjon valgte vi å avslutte datainnsamlingen etter å ha intervjuet ni informanter.

I utgangspunktet så vi for oss å ha like mange informanter i hver kategori, men ved gjennomføring av intervjuene fant vi ikke store forskjeller mellom generasjonene. Vi endte derfor opp med å intervju fire i kategorien "Millennials", tre i kategorien "Generasjon X" og to i kategorien "Babyboomers" (vedlegg 4). Selv om hovedmålet ikke var å sammenligne kategoriene, gav funnene indikasjon på at det finnes noen forskjeller mellom generasjonene. Utvalget ga oss et balansert bilde av ansatte i enheten, da informantene var i ulike alder og fra ulike land i SEMIA-regionen.

3.3.3 Semi-strukturert intervju

Vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer der vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, men samtidig at spørsmål, temaer og rekkefølger kunne forandre seg avhengig av informant. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene på en semi-strukturert måte for å skape flyt i samtalene, herunder at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Vi endte opp med å endre rekkefølgen på temaene i intervjuguiden i noen av intervjuene for å ikke ødelegge flyten. Det ble lettere å komme med relevante oppfølgingsspørsmål etter hvert som vi gjennomførte flere intervjuer, da vi stadig dannet oss et bedre bilde av digital transformasjon. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at omfattende trening er nødvendig for å bli en høyt kvalifisert intervjuer. Grunnet begrenset intervjutrening og – erfaring fra før, er det viktig å undersøke at funnene fra intervjuene kan ha blitt påvirket av dette.

3.3.4 Intervjuguide

Når man gjennomfører et semi-strukturert intervju vil vanligvis selve intervjuet ha grunnlag i en intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2015, s.162). En intervjuguide er et manuskript som struktureres mer eller mindre stramt. Ved utarbeidelse av intervjuguide identifiserte vi først og fremst sentrale deltemaer som inngikk i vår problemstilling. Vanligvis vil intervjuguiden ha en bestemt rekkefølge på temaene, men dersom andre temaer kommer på banen kan den endres (Johannessen et al., 2016, s. 149). Vi fant det hensiktsmessig å dele intervjuguiden inn i seks

ulike temaer med følgende rekkefølge; endring, digitalisering, struktur, engasjement, det endrede markedet og til slutt noen spørsmål rundt Glerico som organisasjon (vedlegg 5). Ved å sette opp temaene i denne rekkefølgen fikk vi muligheten til å få informantenes personlige tanker rundt temaene tidlig i intervjuet, og at mer overordnede spørsmål om bedrift og marked ble stilt senere.

3.3.5 Praktisk gjennomføring

Vi fant det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene med noe tid imellom dem slik at vi kunne analysere og vurdere hvert intervju fortløpende, i tilfelle vi måtte gjøre noen justeringer. Som Dalen (2011, s. 24) påpeker kan ofte spørsmålene i intervjuguiden justeres etter at de første intervjuene er gjennomført. Dette var en faktor som ble gjeldende også for oss. Vi fjernet ingen spørsmål gjennom prosessen, men la til flere på bakgrunn av informasjon vi hadde innhentet fra de første informantene vi intervjuet. Før vi startet intervjuene hadde vi beregnet at intervjuene ville ha en varighet på rundt 30-60 minutter. Da vi startet intervjuene oppdaget vi raskt at de fleste intervjuene ville vare rundt én time. Noen av intervjuene hadde en varighet betraktelig lenger enn dette. Vi endte opp med å ha ni intervjuer med varighet fra alt mellom 40 minutter til over 90 minutter.

Et overordnet mål for intervjusituasjonen er å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære. Dette bidrar til at den som intervjues føler trygghet slik at han/hun åpent kan fortelle om de temaene forskeren ønsker kunnskap om (Thagaard, 2013, s. 109-110). Fortrolighet fra den som blir intervjuet forutsetter at vi uttrykker engasjement på en tydelig måte. Å ta regi over intervjusituasjonen innebærer å utforme kontakten med informanten på en slik måte at han/hun føler seg trygg og har lyst til å dele sine erfaringer og synspunkter med forskeren. I forkant av intervjuene sendte vi informantene en mail med informasjon om studien og våre etiske retningslinjer. Ved intervjuets start spurte vi informantene om de hadde lest de etiske retningslinjene, samt ga dem en mer omfattende beskrivelse av studien. I de etiske retningslinjene vi sendte informantene skrev vi at vi ønsket å benytte oss av lydopptak. Helt i begynnelsen av intervjuet spurte vi hver enkelt informant om de godkjente at vi tok opp intervjuet. Dette var med på å skape en tillitsfull atmosfære for informantene. Taleopptak gjorde det i tillegg enklere for oss som forskere å kunne lytte aktivt, og stille relevante oppfølgingsspørsmål.

Som nevnt tidligere var informantene fra ulike land i Asia og Europa, dermed ble alle intervjuene gjennomført på engelsk. Grunnet begrensede ressurser og praktiske årsaker gjennomførte vi intervjuene via Skype for Business. Dette var et verktøy informantene var godt kjent med ved at de ofte har møter på tvers av landegrensener ved hjelp av Skype for Business. Vi følte også at dette var en intervjumetode som var med på å skape en fortrolig atmosfære for informantene ved at de selv kunne velge hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet.

3.3.6 *Transkribering av datamateriale*

En viktig del av intervjuprosessen er transkriberingen. Å transkribere betyr "*å transformere; skifte fra en form til en annen*". Transkripsjon er oversettelser fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Som nevnt tidligere ble intervjuene gjennomført på engelsk. Det var derfor naturlig å transkribere intervjuene på engelsk. Metoden hevder at det kan være lurt å transkribere kort tid etter at intervjuene er gjennomført for på best mulig måte overføre det informantene sier til tekst. Vi valgte å transkribere intervjuene rett etter at de var gjennomført. Samtidig hevder Brinkmann og Tanggaard (2012) at det er til stor fordel for forskningen at de som gjennomfører intervjuene også transkriberer. I vårt tilfelle deltok begge i gjennomføringen og transkriberingen av intervjuene. Dette gjorde at arbeidsmengden kunne fordeles og at arbeidet ble effektivisert. I etterkant hadde vi en felles gjennomgang av transkriberingen. Dette førte til en ekstra kvalitetssikring av arbeidet.

3.4 Dataanalyse

Arbeidet med analysen er ikke en avgrenset del av forskningsprosessen. Analysen vil være et kontinuerlig arbeid som starter når forskeren går inn i forskningsfeltet, og avsluttes først når avhandlingen er ferdigstilt (Dalen, 2011; Postholm, 2011). Datainnsamling og dataanalyse er gjentatte og dynamiske prosesser, hvor det finnes mange måter å tilnærme seg materialet på. Dataanalysen er en prosess som skal knytte informantenes ytringer til teori, noe som skjer ved at forsker tolker ytringene og deretter setter dem inn i en teoretisk sammenheng (Dalen, 2011). Vi opplevde det som tidkrevende å analysere datamaterialet, og vi leste gjennom materialet flere ganger før vi fikk en god forståelse av våre funn. Gjennom å diskutere funnene fra intervjuene med hverandre, var vi allerede godt i gang med analysedelen. I tillegg var dette med på å skape et levende og detaljert bilde av hva informantene sa.

3.4.1 Koding

Et viktig ledd i analyseprosessen er koding av datamaterialet (Dalen, 2011). Ved koding av vår data valgte vi å benytte oss av Gioia, Corley og Hamilton (2013) sin datastruktur, "Gioia-metoden". Denne metoden benyttes for å styrke kvalitative data, og går ut på å organisere dataene i førsteordens- og andreordens kategorier for å senere forenkle sammenstillingen i en mer strukturert form. Den strukturerte formen er det forfatterne omtaler som aggregerte dimensjoner (Gioia et al., 2013). Førsteordens kategoriseringen tok form ved at vi gikk gjennom informantenes svar, spørsmål for spørsmål. I førsteordens analysen forsøkes det ikke å destillere datamaterialet i ulike kategorier, og man kan derfor gå seg vill i informasjon (Gioia et al., 2013). Vi opplevde at vi satt igjen med mye informasjon i denne fasen av kodingen, derfor hadde vi behov for å kode dataene ytterligere.

Ved kodingen startet vi å søke etter likheter og ulikheter blant førsteordens kategoriene. Prosessen med andreordens kategorisering er å redusere kategoriene til et mer håndterlig antall (Gioia et al., 2013, s. 20). Vi analyserte førsteordenskategoriene, det vil si bestemte sitater fra informantene, og analyserte dem mot hverandre. Vi la deretter førsteordenskategoriene sammen og fikk dermed redusert materialet ned i mer bestemte temaer. Vi har valgt å presentere funn ved å bruke andreordenskategoriene som delkapitler (figur 6).

I andreordens analysen må man se om de fremvoksende temaene man har funnet foreslår konsepter som kan hjelpe oss å beskrive og forklare fenomenet vi observerer (Gioia et al., 2013, s. 20). Når et brukbart sett med temaer og konsepter er på plass, bør det undersøkes om det er mulig å destillere de fremvoksende andreordenskategoriene enda lenger i andreordens rekkefølgen, dette kalles den aggregerte dimensjonen. De aggregerte dimensjonene fant vi ved å se på funn opp mot empiri. Vi plasserte andreordenskategoriene i fem overordnede kategorier; markedet i endring, tradisjonell organisasjon, organisasjonens kapabiliteter, endringsledelse og engasjement. I diskusjonen undersøkte vi videre om tidligere empiri og funnene våre samstemmer. Gioia et al. (2013, s. 21) påpeker at når man ser på fremvoksende data, temaer, konsepter og dimensjoner samt relevant litteratur kan man finne ut om funnene har presedens, men også om man har oppdaget nye konsepter.

3.5 Forskningens kvalitet

Med utgangspunkt i validitetssystemet til Cook og Campell (1979) drøfter Lincoln og Guba (1985) fire former for validitet i kvalitative studier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og

bekreftbarhet (sitert av Dalen, 2011, s. 94). Delkapitlene under tar utgangspunkt i disse begrepene som mål på kvalitet i vår studie.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Begrepet reliabilitet referer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene vil komme frem til samme resultat (Johannessen et al., 2016). Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data og er kritisk viktig innenfor kvantitative undersøkelser. Innenfor kvalitativ forskning vil ikke de samme kravene om reliabilitet være hensiktsmessig. For det første benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, og det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre er observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengig. Det vil være umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. Samtidig bruker forskere seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren og kan da heller ikke tolke på samme måte. Innenfor kvalitativ metode kan forskeren styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gjerne i form av en casebeskrivelse, og en åpen og detaljert fremstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. I innledningen av oppgaven ønsket vi å gi leseren en klar beskrivelse av undersøkelsesenheten vi studerer. Videre har vi forsøkt å gi leseren en forståelse av konteksten. Denne forståelsen har vi forsøkt å bygge opp gjennom innledning, teoretisk rammeverk og i beskrivelse av metodisk tilnærming. Dette kapitlet har også tatt for seg en detaljert beskrivelse av hvordan vi som forskere har gått frem under hele forskningsprosessen. Med dette mener vi at påliteligheten i oppgaven er styrket.

3.5.2 Troverdighet (intern validitet)

I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien, samtidig som den og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Som tidligere nevnt valgte vi å transkribere intervjuene på engelsk. Vi begynte først med oversetting til norsk ved koding av datamaterialet. Det var viktig for oss å gjøre dette sammen, da vi følte at dette ville styrke troverdigheten i oppgaven. Vi mener at to personers oppfatninger skaper en bedre tolkning av datamaterialet. Dette grunnet av at funn i kvalitative studier er avhengige av hver enkelt forskers individuelle forståelse (Thagaard, 2013). I tillegg har vi valgt å bruke hyppig sitatbruk ved presentasjon av funn, dette gjør at leseren ser hvordan vi har valgt å tolke dataen. Kombinasjonen av oppgavens innledning, teoripresentasjon og hyppig sitatbruk gjør at leseren kan tolke funnene på sin egen måte. I tillegg til informasjonen vi anskaffet gjennom intervjuene, har vi hatt tilgang til en

medarbeiderundersøkelse som har studert organisasjonen i sin helhet. Samtidig hadde medarbeiderundersøkelsen resultater direkte knyttet til enheten vi undersøker (SEMIA - Olje og gass). Dette har vært med på å styrke troverdigheten til resultatene i vår studie.

Vi opplever at informantene våre er et representativt utvalg i undersøkelsesenheten, hvor majoriteten av de ansatte har ingeniørbakgrunn. Samtidig var informantene fra ulike land i SEMIA og i forskjellige alderskategorier. I tillegg var noen av informantene en del av enhetens digitale ekspertnettverk. Vi mener derfor at informantene i vår studie hadde ulik tilknytning til oppgavens tema, noe som førte til at vi kunne belyse fenomenet fra flere sider. Dette førte også til at informantene var uavhengige av hverandre, og dermed ikke kunne påvirke hverandre. Jacobsen (2015, s. 231) hevder at en gylden regel er at: "*informasjon fra uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet*". Vi har også nevnt tidligere at organisasjonen som undersøkes har digitalisering høyt på agendaen. Jacobsen (2015) påpeker viktigheten av å vurdere hvilken kunnskap informanten har om det aktuelle fenomenet. Oppgavens tema virket å være svært relevant for informantene og deres arbeidssituasjon. Vi opplevde informantene som ærlige og engasjerte, samt villige til å dele deres egne erfaringer, følelser og synspunkter.

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Et viktig trekk ved kvalitative studier er å utvikle en forståelse av de fenomenene som studeres (Thagaard, 2013). I kvalitative studier gir fortolkning grunnlaget for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstre i data. Spørsmålet er om den tolkningen som utvikles innenfor rammen av prosjektet også kan være relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet kan betegnes som en re-konseptualisering når den teoretiske forståelsen som er knyttet til prosjektet settes inn i en videre sammenheng. På den måten kan en enkelt undersøkelse bidra til en mer generell teoretisk forståelse, hvor sosiale fenomener og ikke enkeltsituasjoner er i fokus. Utforming av casestudier henger sammen med mulighetene for at resultater i studien har gyldighet i en større sammenheng (Yin, 1994). Dette støttes av Andersen (2013) som fremhever at betydningen av casestudier utformes slik at resultatene gir grunnlag for overførbarhet.

I studien vår vil analytisk generalisering være mest relevant. Analytisk generalisering er generalisering mot teori, og baserer seg på en vurdering av hvorvidt funnene i et gitt prosjekt kan brukes som veiledning for hva som kan skje i en annen sammenheng (Kvale & Brinkmann, 2009). I den sammenheng må forskeren oppleves som informerende og overbevisende, da det er leseren som skal bedømme om resultatene prosjektet bringer frem er overførbare og

anvendelige i en annen situasjon. Vår studie har til hensikt å ha betydning for store tradisjonelle organisasjoner som går gjennom en digital transformasjon, og vi opplever at funnene kan ha betydning for tradisjonelle bedrifter i andre industrier enn den som er undersøkt. Vi tror at resultatene i denne studien kan overføres til andre selskap som ikke er født digitale, men som i den digitale tidsalderen må gjennom en digital transformasjon for å være konkurransedyktige.

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Innenfor kvalitativ forskning forventes det at forskere bringer inn et unikt perspektiv i de studier som gjennomføres. På samme tid er det viktig at funnene gjenspeiler et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive meninger (Johannessen et al., 2016, s. 234). I følge Johannessen et al. (2016) er det viktig å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen for å styrke bekreftbarheten i studien. Bekreftbarhet i en kvalitativ studie går ut på en klargjøring, hvor det er viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, i tillegg til å kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkning.

Gjennom metodekapittelet har vi redegjort for våre valg gjennom forskningsprosessen. Vi har gitt en beskrivelse av valgt metode, samt hvordan vi som forskere har utført forskningsprosessen. I forkant av studien tilegnet vi oss mye kunnskap rundt temaet digital transformasjon. Dette ga oss forhåndskunnskap som var nyttig for å forstå informantenes syn. Likevel er ikke vi eksperter på temaet, og har minimalt med erfaring rundt digital transformasjon på våre egne arbeidsplasser. Dette førte til at vi ikke hadde forutinntatte holdninger om temaet, noe Thagaard (2013) hevder både kan være en fordel og en ulempe. Dette førte til at vi baserte oss på funnene fra informantene, ved tolkning og analyse, uten å være blindet av egne erfaringer. Slik kunne vi skape oss en forståelse av informantenes situasjon.

Våre informanter er fra, og jobber i, forskjellige land. Dette ser vi på som både en fordel og en ulempe med studien. Det kan skape en skjevhet som følge av ulik kultur, og utgangspunkt i forhold til temaet. Likevel vil vi påpeke at Glerico er et norsk selskap som tilhører en skandinavisk organisasjonskultur. Flere av informantene påpeker i intervjuene at den norske kulturen er grunnsteinen i organisasjonen. Studien indikerer likevel at det finnes ulikheter i hvordan de lokale kontorene opererer. På den andre siden studerer vi en hel region, og det ble derfor viktig å få innspill og synspunkter fra kontorer i forskjellige deler av regionen. Dette ser

vi på som en fordel, da det skaper et balansert syn på enheten vi studerer. Eventuelle tiltak og aksjonspunkter rundt digital transformasjon bør ta hensyn til at det er variasjoner i regionen.

3.6 Ethiske vurderinger og betraktninger

Ethiske problemstillinger oppstår når forskningen berører mennesker direkte, da spesielt ved innsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen et al., 2016, s. 84). Ethiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør ta hensyn til mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til det endelige resultatet foreligger (Kvale & Brinkmann, 2009).

Informasjon gitt i forkant av datainnsamlingen innebærer at deltakerne vet hva de sier ja til og hva de går med på. Svarer de ja på en forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt, kalles det informert samtykke (Postholm, 2011, s. 146). Da vi sendte ut forespørsel om deltakelse til vår studie ble det vedlagt informasjon om bakteppet for studien, samt en beskrivelse av hva vi som forskere søkte å undersøke. Vi opplevde at dette var noe informantene satt pris på. Det var viktig for dem at de fikk informasjon om hva som skulle skje på forhånd. I tillegg la vi ved etiske retningslinjer for studien. Dette var også et ønske fra ledelsen i regionen, som var opptatt av at vi behandlet dataene både profesjonelt og konfidensielt.

3.6.1 Anonymitet

Innenfor kvalitative intervjustudier er det viktig at informanten føler seg trygg på at de opplysningene som kommer frem i løpet av intervjuet, blir behandlet fortrolig, og at de ikke senere skal kunne føres tilbake til vedkommende (Dalen, 2011, s.106). Det er også viktig at vi som forskere vektlegger å anonymisere informantene når resultatene skal formidles og presenteres. I de etiske retningslinjene informantene fikk tilsendt før intervjuene tok plass ble de informert om deres anonymitet i forskningen, samt at alle til enhver tid hadde muligheten for å trekke seg om det skulle være ønskelig. For oss var det viktig at informantene bekreftet at de hadde lest de etiske retningslinjene før intervjuet startet. Alle informantene samtykket til opptak av intervjuene. For at informantenes fortrolighet skulle beskyttes ble lydopptakene slettet ved studiens slutt. Vi har i tillegg utelatt å legge ved transkriberte intervjuer på grunn av sensitive opplysninger. For å videre forsterke anonymiteten til informantene har vi anonymisert bedriftens navn, og presenterer kun alderskategori ved sitatbruk.

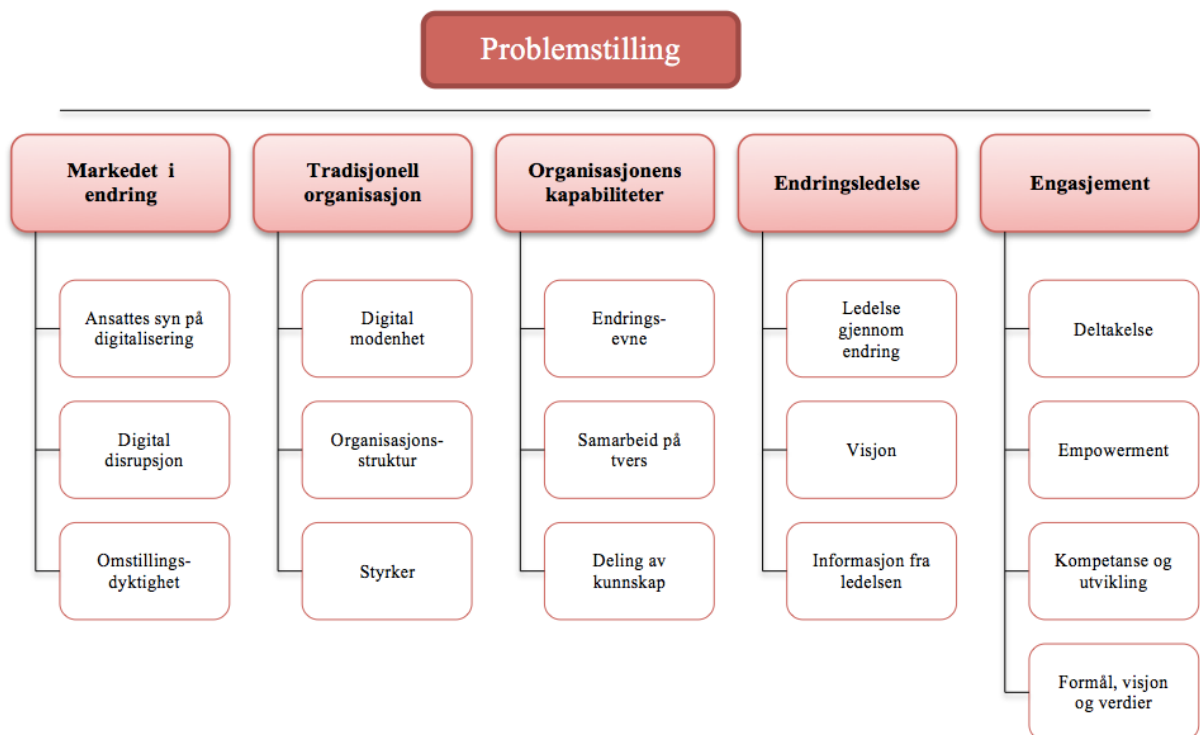
4 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen av oppgaven vil vi presentere datamaterialet fra intervjuene, samt linke funnene opp mot enhetens interne medarbeiderundersøkelse. Vi vil presentere funnene basert på kategoriene som ble utarbeidet i kodingsprosessen. Gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode er vi som forskere opptatt av å løfte frem informantenes syn. Det vil vi gjøre via hyppig sitatbruk.

Kategoriene er utarbeidet for å gi en rik og dyptgående forståelse av oppgavens tema og problemstilling:

"Hvordan kan store tradisjonelle organisasjoner håndtere digital transformasjon, og hvilke faktorer er viktige for å lykkes?"

I kodingsprosessen kom vi frem til følgende andreordens kategorier og aggregerte dimensjoner (figur 6):



Figur 6: Andreordens kategorier og de fem aggregerte dimensjonene

4.1 Markedet i endring

For å vise til funn under den aggregerte dimensjonen "Markedet i endring", vil vi bruke andreordenskategoriene for å ytterligere spesifisere funnene. Først går vi inn på de ansattes syn på digitalisering. Videre følger kategorien digital disrupsjon, hvor vi går inn på hvordan de ansatte ser på disrupsjon i forhold til sin egen industri. Den siste kategorien, omstillingsdyktighet, går inn på hva de ansatte karakteriserer som en omstillingsdyktig organisasjon.

4.1.1 Ansattes syn på digitalisering

For å få en forståelse av hvordan de ansatte ser på digitalisering spurte vi om de kunne beskrive begrepet digitalisering med egne ord. Vi fikk mange varierende svar, men begge informantene i kategorien "Babyboomers" oppgir at digitalisering er mye arbeid. Samtidig er det flere som påpeker at forventningen om å alltid være tilgjengelig har økt.

"(...) med digitalisering er man aldri borte, man er alltid tilgjengelig. Fra et teknisk perspektiv kan jeg være hvor som helst, det har ikke noe å si – min leder kan kontakte meg når som helst." (Informant, Babyboomer)

"Jobben min har blitt påvirket av digitalisering, men vi er eksponert for digitalisering utenfor jobb også. Hvis vi glemmer telefonen hjemme er det som om vi har glemt hjertet vårt. Det er som om noe mangler, det er som en del av kroppen din!" (Informant, Generasjon X)

Videre nevner noen av informantene at bevisstheten rundt digitalisering har økt. Samtidig er det flere som påpeker at de har et todelt syn på digitalisering. Dette er en faktor av at de ser på digitalisering som digitisering, hvor de går fra analoge til digitale verktøy, samt at digitalisering handler om å gjøre nytte av nye digitale verktøy for å kunne levere bedre tjenester til kundene.

"For meg er digitalisering mer et markedsuttrykk og ledelsessnakk. Men, det blir bedre og det skaper entusiasme hos klientene - så hvorfor ikke? Hvis det gjør klientene mine glade kan jeg godt kalle mine små analytics prosjekter for Big Data prosjekter." (Informant, Millennial)

"(...) er ingen klar grense mellom digitalisering vi allerede har vært igjennom i mange år, og hva som kommer. Hvorfor man snakker så mye om digitalisering i forretningsverdenen nå er fordi det er helt nye teknologier som har blitt tilgjengelig de siste årene, som Cloud Computing og håndtering av store mengder data på en større og mer uklar måte enn tidligere. (...) tror at bevisstheten om hva som kan

gjøres, om man har de rette ideene og forretningsapplikasjonene i tankene, har økt hos mennesker."
(Informant, Generasjon X)

"(...) du har dette med at man gjør nye tjenester, som Big Data hvor man kan få ny informasjon – og vi ser at det virkelig endrer seg i industrien. Men jeg ser også at for mitt daglige arbeid, så har vi gått bort fra skanning og printing av alle dokumenter – som var ting vi brukte mye tid på å håndtere manuelt."
(Informant, Millennial)

Vi finner enighet blant informantene om at Big Data, håndtering av store mengder data, er den digitale trenden som vil være viktigst for Glerico i tiden fremover.

"Det første jeg tenker på når dere sier digitalisering er Big Data og hvordan bruke den. Vi kan alltid samle data – og det er verdifullt, men det er viktig å vite hvordan vi skal bruke den." (Informant, Millennial)

"(...) digitaliseringsmarkedet vi snakker om er litt annerledes – noen ganger blir arbeidet digitalisert, men på den andre siden handler det om ledelse av store mengder data. Og det er dette som er markedet for digitalisering for en bedrift som Glerico." (Informant, Babyboomer)

For å ytterligere belyse de ansattes syn på digitalisering spurte vi hva de tenkte når vi nevnte selskap som Google, Uber, Airbnb og Facebook (GUFA), da disse selskapene er digitale frontfigurer. Vi finner at informantene utelukkende beskriver selskapene med positivt ladete ord. "Brukervennlig" og "enkelt" er ord som går igjen. Det nevnes også at dette kommer av at GUFA selskapene er skapt med en digital hensikt. Informantene sier følgende;

"(...) for eksempel Airbnb – super forretningsmodell. Uber – supert for meg. Det rett og slett enkelhet."
(Informant, Babyboomer)

"De har kommet opp med en digital løsning som gjør det enklere for folk å bruke det." (Informant, Generasjon X)

"Google virker å forsøke å utvikle seg hele tiden, og virker å være digitale i alt de gjør." (Informant, Millennial)

4.1.2 Digital disrupsjon

Denne underkategorien setter fokus på hvordan ansatte i Glerico ser på digital disrupsjon i forhold til sin egen enhet og selskap. Vi spurte informantene om de trodde at egen industri

kunne bli disruptert på samme måte som Airbnb har disruptert hotellbransjen. Vi finner at informantene hadde ulikt syn på dette.

"Disse selskapene ble skapt med et klart objektiv. De ble skapt i digitalisering era, de er ikke bedrifter som ble transformert til å bli digitale - dette er forskjellen mellom Glerico og GAFAs selskapene. For meg vil ikke Glerico kunne bli GAFAs selskap - dette er ikke dumt, bare realiteten." (Informant, Babyboomer)

"Min oppfatning er at selv om vi er i digitaliserings æraen, så er det fortsatt noen ting som må gjøres - for eksempel å gå ned å kjøpe brød hver morgen. Det jeg prøver å si er at digitalisering vil ikke endre alt, det vil endre mye, men ikke alt." (Informant, Babyboomer)

"På noen områder er det mulig at vi blir disruptert på samme måte, og det vil ha stor innflytelse på organisasjonen vår, men Airbnb var for eksempel ikke et selskap med over femti års erfaring som så ble transformert til noe." (Informant, Generasjon X)

Samtidig er det flere som påpeker at olje- og gassindustrien har vært gjennom massive endringer.

"Jeg tror markedet i vår industri kan bli disruptert på samme som disse selskapene har gjort med sine industrier. (...) oljeindustrien må ofte reagere på store kriser og massive endringer, og dette er også noe som har endret industristandarder. Vi er en industri som ofte reagerer på negative situasjoner og oljeprisen har gjort at mange bare fokuserer på kostnader." (Informant, Babyboomer)

"Olje og gass sektoren har blitt disruptert i 100 år allerede, de bruker alltid bevist teknologi – det er bare de mindre selskapene i sektoren som er villige til å bruke nye produkter. Historisk sier olje og gass sektoren "siden det er bevist gjennom 20 år kan vi kanskje kjøpe det" - og dette er ikke en overdrivelse og er ikke bra om du prøver å bringe digitale løsninger til bordet." (Informant, Millennial)

Flere informanter bemerker at aktører i olje- og gassindustrien kan henge etter når det kommer til digitalisering, da noen selskap er svært konservative og bare vil bruke "bevist" teknologi. Vi ønsket derfor å høre mer om informantenes tanker rundt hvordan en digital disrupsjon i olje- og gassindustrien kunne sett ut, og hvordan man kunne fått det til.

«(...) for å få til en disrupsjon må man ha en stor porsjon av entreprenør tankegang, og være villige til å akseptere risiko som man vanligvis ikke aksepterer. Hvis vi ikke tar beslutninger som også har en stor porsjon med risiko tror jeg vi vil feile." (Informant, Generasjon X)

"Om vi kan forandre spillet? Jeg tror det vil avhenge av våre klienter, fordi vi også har mange konservative klienter – så lenge de ikke vil gå den veien og ha en forandring, er jeg ikke sikker på om vi kan suksessfullt overtale dem til å realisere den endringen." (Informant, Generasjon X)

"Tror det kan være forskjellige teknologier som kan og kanskje vil disruptere industrien i fremtiden, så det er en god ide at vi adopterer noe rundt machine learning og meningen med teknologi slik at vi vet hvordan vi skal håndtere Big Data – hvis ikke vil konkurrentene våre gjøre det før oss. (...) vi bør prøve å bli digitale fordi vi også vil lære mye, men jeg tror det er vanskelig å lage et disruptivt digitalt verktøy for oss." (Informant, Millennial)

Vi finner at flere av informantene opplever digital transformasjon som vanskelig. Samtidig påpekes det at det kan virke som dette er tilfellet også for ledelsen. En informant tror at *"lederne til tider er like forvirret som vi er"*. En annen informant påpeker følgende; *"toppleder tror virkelig på dette, og han vet at det er vanskelig å transformere et selskap Glerico"*.

4.1.3 Omstillingsdyktige selskap

For å få danne oss et bilde av informantenes tanker rundt omstillingsdyktighet, spurte vi hva de mener karakteriserer omstillingsdyktige organisasjoner. I tillegg til hvilken type organisasjonsstruktur som gjør en organisasjon tilpasningsdyktig. Flere av informantene hevder at omstillingsdyktighet krever at organisasjonen har en struktur som støtter innovative innspill fra ansatte.

"(...) noe med en parallell organisasjon innad i organisasjonen. (...) vil du stimulere folk til å være innovative, må man ha en struktur i organisasjonen som støtter oppunder dette." (Informant, Millennial)

"Generelt vil jeg si en Lean organisering hvor de ansatte kan generere masse ideer uten å bare lage tolkninger av deres overordnedes ideer - så litt som en start-up hvor man har flatt hierarki og hvor nivået av idégenerering og smidighet er høyt." (Informant, Generasjon X)

Videre er det flere av informantene som hevder at for å være tilpasningsdyktig må alle i organisasjonen involveres. Dette innebærer å gi ansatte en stemme og mer ansvar.

"For å være effektive må man ha en flat struktur hvor man får alle involvert, at man spør om ideer fra alle de ansatte og ikke bare toppledelsen (...)." (Informant, Millennial)

" (...) for å være en tilpasningsdyktig organisasjon tror jeg du må ha en struktur som tillater folk å være mer proaktive i jobben, og mer ansvarlige for hva de gjør. Da det blir vanskelig å være tilpasningsdyktig om du må opp alle lagene i organisasjonen" (Informant, Millennial)

Noen av informantene nevner hvordan GUFAs selskapene oppleves som tilpasningsdyktige. Det kommer frem at informantene ser på GUFAs selskapene som digitale selskap som har muligheten til å vokse raskt. I tillegg påpekes det at lederne i disse selskapene har en klar visjon, og et klart objektiv. En av informantene påpeker at GUFAs selskapene klarer å forutse markedet, og dermed bygge en strategi rundt dette. Informantene sammenligner dette med sitt eget selskap, og påpeker at det vil være vanskelig å endre seg like hurtig grunnet 150 års historie.

"Det første jeg tenker på når du sier de bedriftene er at de er nye og digitale. (...) de er ikke som Glerico som har 150 år med historie, så jeg tror de har en annen tilnærming til hierarki enn hva eldre bedrifter har." (Informant, Millennial)

"Ingen regler og hurtig vekst. Så det er virkelig frustrasjonen for Glerico, noen står på bremsen hele tiden på grunn av alle reglene. Vi har for mye historie bak oss for å klare å jobbe like fort og fleksibelt som den type selskaper." (Informant, Generasjon X)

4.2 Tradisjonelle organisasjoner

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funn rundt digital modenhet, organisasjonens struktur og organisasjonens styrker. Med dette delkapittelet ønsker vi å belyse informantenes tanker og synspunkt om sin egen organisasjon.

4.2.1 Digital modenhet

Vi hadde ingen direkte spørsmål om organisasjonens digitale modenhet, men det kom frem i informantenes refleksjoner hva deres tanker rundt egen digital modenhet er. Noen påpeker hvordan de kan bruke klientnettverk for å få en indikasjon på om de er på vei i riktig retning i forhold til digitalisering. I tillegg kommer det frem at enheten vi undersøker har utnevnt digitale champions som involveres i den digitale endringsprosessen;

"Vi har en digital champion som blir involvert i alle typer digitisering eller nye teknologier som kommer gjennom." (Informant, Babyboomer)

Samtidig ser vi at den interne medarbeiderundersøkelsen viser at majoriteten av respondentene i enheten mener at de forbedrer måter å jobbe mot kundene sine på ved å utvikle digitale

applikasjoner, tjenester og prosesser. Informantene nevner flere applikasjoner som er utviklet den siste tiden, og vi ser at det er enighet om at de ulike verktøyene vil være positive for både enheten og kundene. En av informantene sier det på følgende måte;

"Vi har begynt å jobbe med "Remote Witnessing" for eksempel. (...) tidligere har vi hatt mange inspektører på stedet, men dette kan erstattes med å bruke et kamera med spesiell software på stedet (...) til slutt handler det om at vi kan miste forretningen til noen andre, hvis vi ikke går ned denne stien. Det kan være en vinn-vinn situasjon for kundene våre, men også for oss." (Informant, Generasjon X)

En av informantene påpeker at en økning av nye digitale verktøy kan medføre negative konsekvenser, da mennesker kan føle at arbeidet blir truet;

"Men de mørke skyene over digitalisering som et tjenesteselskap er noen ganger at mennesker føler at deres tradisjonelle arbeidsområder er overflødige etter digitalisering. Som for eksempel når det gjelder ekstern inspeksjon tror folk at en robot vil komme å ta jobben deres – og da omfavner de egentlig ikke digitaliseringen vi prøver å drive." (Informant, Generasjon X)

Omtrent halvparten av respondentene i medarbeiderundersøkelsen er enige om at digitalisering har økt effektiviseringen i enheten det siste året. I intervjuene kom Kodak opp som et eksempel på hvordan man ikke vil ende opp, men i tillegg at digital transformasjon i Glerico ikke er en enkel prosess. Som en av informantene påpeker; *"vi har en digital revolusjon på gang, så man må holde tritt for å ikke falle bak. Så man må omstille seg til det som skjer i markedet"*. Flere informanter støtter oppunder dette;

"(...) Glerico må gjøre det samme, man vil jo ikke bli Kodak. (...) Vi har mye fokus på det, men i forhold til våre konkurrenter henger vi litt bak – vi bør i hvert fall ta opp kampen mot dem." (Informant, Millennial)

"Vil si at 10 av 15 ikke vet hvordan de skal være mer digitale i arbeidet sitt, og ikke ser hva digitalisering i Glerico vil ha å si for dem. (...) det er vanskelig for majoriteten i selskapet." (Informant, Millennial)

Noen av utfordringene informantene påpeker med digitalisering er at de er et B2B selskap, og at de lever av å selge kunnskap. En annen informant påpeker i tillegg at selskapet ikke selger til "mengdene". Når informantene sammenligner eget selskap med GUFAs selskaper finner vi en indikasjon på at ansatte ikke ser på en digital transformasjon som en enkel endring. Dette

fremkommer også i resultatene fra den interne medarbeiderundersøkelsen, da like over halvparten av respondentene så på digital transformasjon som en mulighet for seg selv.

"(...) vi selger ikke til massene, vi selger til spesifikke selskap. Så det er ikke alltid like enkelt, og heller ikke alltid globalt hva som går hjem hos kundene." (Informant, Babyboomer)

"(...) nå er det opp til oss å finne smarte måter, forretningsmodeller og forretningscaser for å modifisere våre tjenester. Vi må benytte oss av verktøyene og metodene som er tilgjengelig nå - og det er vanskeligheten og utfordringen." (Informant, Generasjon X)

Basert på sekundærkilder finner vi at digitalisering er høyt på selskapets agenda. En av informantene sier følgende om dette;

"Vi bruker 5 % av profitten til å forske innad i selskapet, og det er hvordan vi kan generere nye ideer og initiativer." (Informant, Babyboomer)

4.2.2 Organisasjonens struktur

Vi ønsket å danne oss et bilde av organisasjonsstrukturen i Glerico, men ønsket ikke å legge føringer for informantene ved stille direkte spørsmål om hvorvidt Glerico for eksempel er hierarkisk eller ikke. De fleste informantene kom med egne refleksjoner rundt organisasjonsstrukturen i selskapet. Vi finner at informantene hadde varierende syn på den organisatoriske strukturen i selskapet. De fleste karakteriserer strukturen som flat eller mellom-flat, men funnene viser også at det finnes mange forskjellige lag i organisasjonen. Noen få informanter beskriver selskapet som veldig hierarkisk.

"Jeg vil si at strukturen i Glerico er mellom-flat, den er ikke veldig komplisert, men det er ikke veldig flat heller. Har sett selskaper som er mer komplisert organisert, og noen som er lettere - jeg vil si vi er et sted i midten." (Informant, Generasjon X)

"Det er bedre med mindre hierarki sånn at man alltid kan henvende seg til sine ledere. Glerico har en flatere organisering, det er ikke for mange hierarki nivåer - jeg foretrekker det sånn. (...) det er noen kulturelle forskjeller, som at det er mindre hierarki i Norge og mer i Asia – men vi bør ha det slik som i Norge." (Informant, Millennial)

Ved denne faktoren finner vi varierende svar, og det er spesielt her vi ser at det er variasjoner i svarene fra de ulike landene. Noen av informantene beskriver strukturen i selskapet i sin helhet, samt sammenligner det med hvordan de opplever at strukturen er på sitt lokale kontor.

"Glerico er en veldig hierarkisk organisasjon, men på kontoret jeg jobber har vi veldig god kontakt med vår nærmeste leder - så det er bra her. Men over det vil jeg si at det blir mer og mer hierarkisk." (Informant, Millennial)

"I Glerico jobber vi som en matrise, noe som gjør ting fleksibelt. (...) vår region har fjernet nivåer av hierarki. Men det kommer alltid til å være det, og det finnes mange lag." (Informant, Babyboomer)

"(...) jeg tror at når man når en viss størrelse så må man på en eller annen måte strukturere dette, og da kommer man til noen grenser for hvor flatt det kan være - så jeg vil si at en type matrise organisering vil være lurt. Men med vår nåværende størrelse og med alle de forskjellige forretningsområdene og regionene, er det ikke lett å finne den rette måten å organisere seg på. Jeg tror at den riktige retningen er å gi de lokale markedene og enhetene så mye fleksibilitet som mulig." (Informant, Generasjon X)

I intervjuene kommer det frem at de fleste opplever strukturen i sin egen enhet som flat eller mellom flat, men de påpeker at hierarkiet er tydeligere i organisasjonen i sin helhet. Spesielt opp til hovedkontoret.

4.2.3 Organisasjonens styrker

I dette delkapitlet vil vi se nærmere på hva informantene sier om styrkene til organisasjonen. I intervjuene kommer det frem at organisasjonen har noen klare styrker, herunder kvalitet, sikkerhet, diversifiserte tjenester, integritet og at de bryr seg om folk. Styrkene kommer frem fra spørsmålene om hvordan informantene vil beskrive eget selskap og hva som er Glerico sitt største konkurransefortrinn.

"Konkurransefortrinnet er både ekspertisen på folket, kvaliteten på tjenestene vi tilbyr og mye mer. Folk stoler på Glerico, og det tar lang tid for å oppnå dette." (Informant, Babyboomer)

Utsagnet ovenfor støttes av den interne medarbeiderundersøkelsen. Majoriteten av respondentene er enige om at selskapet aldri kompromitterer på avtalt kvalitet. Vi finner at kvalitet er en viktig faktor for Glerico. Videre påpeker en informant at Glerico er opptatt av menneskers ve og vel;

"Glerico bryr seg virkelig om folk, og det er veldig viktig." (Informant, Millennial)

At de bryr seg om de ansatte kan vi støtte opp med den interne medarbeiderundersøkelsen, der kommer det frem at linjelederne viser stor interesse i ansattes velvære på jobben.

"(...) Selskapet har et stort fokus på sikkerhet, som er hva vi gjør - vi sikrer mennesker" (Informant, Millennial)

Majoriteten av respondentene i den interne medarbeiderundersøkelsen er enige i at de er bemyndiget til å stoppe usikkert arbeid, og at de diskuterer forebyggende tiltak relatert til sikkerhet. Undersøkelsen støtter dermed utsagnet ovenfor. Det kommer frem at dette er et stort fokus for Glerico, og en tydelig styrke.

"(...) vi er virkelig betrodd som en uavhengig tredjepart, og dette er det viktigste aspektet ved hele salgsprosessen. Vi kan si "vi forstår at dataen deres er veldig sensitiv, og vi skjønner at du ikke vil dele den med alle, men du har kjent oss i 150 år og har vi noen gang ødelagt den tilliten?". Det at vi har dette rykte er et konkurransefortrinn." (Informant, Generasjon X)

"Jeg tror at et av Glericos største konkurransefortrinn er det gode ryktet og at klienter har gode meninger om Glerico. Vi har integritet for god teknisk ekspertise." (Informant, Millennial)

Den interne medarbeiderundersøkelsen viser at majoriteten av respondentene sier at det er høy integritet enheten. Svarene fra intervjuene stemmer med hva som kommer frem i den interne medarbeiderundersøkelsen. Styrkene til Glerico kommer tydelig frem i informantenes svar og flere påpeker at styrkene er bygget opp gjennom mange år.

4.3 Organisasjonens kapabiliteter

Denne kategorien setter fokus på organisasjonens kapabiliteter. Her vil vi vise til funn relatert til endringsevne, samarbeid på tvers av forretningsenheter og land, samt deling av kunnskap i enheten.

4.3.1 Endringsevne

I dette delkapitlet vil vi se nærmere på hva informantene forteller om organisasjonens endringsevne. Vi spurte for eksempel om organisasjonen har kapabilitetene og ressursene de trenger for å lykkes med en digital transformasjon. I tillegg ønsket vi å belyse informantenes erfaringer med endringer i selskapet. En informant påpeker; *"min erfaring er at du bør utnytte*

endringen, heller enn å bli et offer av den". Den interne medarbeiderundersøkelsen viser at omtrent syv av ti mener at endringsprosesser er bra utført i sin egen forretningsenhet.

"Hele organisasjonen må endre seg, man kan ikke bare legge frem en ny visjon og forvente at en eldgammel bedrift endrer seg. Vi er 150 år gamle, og det virkelige problemet med Glerico og digital transformasjon er hovedsakelig hvordan måten å jobbe på har vært i alle disse årene - vi jobber ganske sent, men veldig presist siden vi ikke har råd til å gjøre noen feil." (Informant, Millennial)

"(...) jeg føler at vi er i en noe tradisjonell fase hvor man må være veldig nære markedet for å se hvor vårt hjørne, vår nisje, virkelig er – hvor vi kan utvikle tjenester som kan selges til noen. (...) men digitalisering er så hurtig nå og mange snakker om det, så det er ikke alltid så lett å finne hvor man selv virkelig passer inn eller hvor din potensielle forretningsmodell er en suksessfull en." (Informant, Generasjon X)

"Generelt så ser jeg at farten man ønsker å ha vanligvis ikke er den man ser i praksis. Mennesker trenger vanligvis litt tid til å endre seg, og noen har mer åpent sinn enn andre. Det er alltid et tidsgap mellom organisasjonens vei fremover, og hva de ansatte faktisk gjør - da man trenger tid før all informasjon og den nye styringskursen er forstått av alle." (Informant, Generasjon X)

Medarbeiderundersøkelsen viser at majoriteten av respondentene sier at de kontinuerlig forbedrer måter å jobbe på, samtidig påpeker informantene at prosessen rundt digital transformasjon er noe treg. Videre hevder en av informantene at han/hun opplever en "*strutsestrategi*" når er store endringer i selskapet, hvor ledelsen "*stikker hodet i sanden*". Samtidig sier en av informantene følgende; "*vi er ikke det selskapet som beveger seg raskest i markedet i forhold til andre, men vi beveger oss fort og har gjort opp en tanke om egen fremtid forhåpentligvis*". Dette støttes av flere informanter, og disse påpeker hvordan man må ha en "prøve og feile" tilnærming for å lykkes med å digitalisere tjenestene sine.

Det med å "try fast", eller i hvert fall prøve på noe og raskt finne ut om det fungerer er mye viktigere når man snakker om digitalisering i forhold til mer klassisk prosjektering eller konsulenttjenester." (Informant, Generasjon X)

"(...) metoden man trenger for en digital transformasjon er mer "prøv ofte, og feil billig" eller "la oss bare gjøre dette, og se hva som kommer ut av det". Man må forte seg, lage noe, gjøre noe, få noe opp og se om det funker eller ikke. Man må ha en vilje til å ta noe finansiell risiko for å gi frihet til organisasjonen i seg selv, men dette er ikke-eksisterende i Glerico. For noen arbeidsprosesser er ikke dette noe problem, men for digitale prosesser er vi i feil sinnstilstand." (Informant, Millennial)

Vi ser med dette hvordan informantene våre kommer med sine synspunkt rundt hvordan selskapet kan lykkes med den digitale transformasjonen.

"Man må være villige til å ta risiko, være villige til å legge fra seg visse mål for en kort periode og bare prøve noe nytt. Man bør ikke bare jobbe med ideer som lederne over deg tror vil være suksessfulle, men jobbe med alle. (...) man kan eksempelvis bruke hver torsdag eller fredag til å jobbe med innovasjonsprosjekter – det er også sånn Google Maps begynte." (Informant, Millennial)

Når informantene snakker om deres erfaringer med tidligere endringer er det spesielt to store endringer de snakker om; fusjonen av to selskap og oljekrisen. Flere av informantene påpeker hvordan olje- og gassindustrien ble påvirket av et drastisk fall i oljeprisen. Det påpekes av en av informantene at spesielt arbeidsmiljø kan bli påvirket av en slik krise, noe som fører til *"mer fokus på lønnsomhet"* og at dette er *"motstridende med utviklingsmål"*. Likevel hevdes det at situasjonen ble håndtert på best mulig måte;

"Har vært gjennom massive endringer i organisasjonen, spesielt når oljeprisen falt så drastisk. Det skjedde mye i markedet, men Glerico reagerte ikke umiddelbart. Glerico er en veldig tradisjonell organisasjon, og vi har den skandinaviske kulturen også - så de reagerte ikke like drastisk og hensynsløst som visse andre selskap gjorde. (...) kulturelt håndterte Glerico situasjonen veldig bra selv om det var en stor endring for oss." (Informant, Babyboomer)

En av informantene sa at det ser ut som at situasjonen har ført til at Glerico; *"er nødt til å bevege seg mot nye teknologiske løsninger"*. Samtidig viser informantene til at dette har vært endringsprosesser som selskapet har håndtert på en tilfredsstillende måte. Likevel finner vi indikasjoner på at store endringer kan føre til at de ansatte blir usikre;

"Det er vanskelig å motivere ansatte etter en stor endring. Vi har ikke lenger tryggheten med sikker langvarig ansettelse." (Informant, Babyboomer)

Flere av informantene hevder at de opplever noe endringsmotstand i forhold til den digitale transformasjonen;

"Ser at det er motstand til endring med å bli mer digitale. Men hvis vi ikke endrer oss eller følger tilnærmingen til digitalisering, som ikke er så lett for oss for øyeblikket så vil våre konkurrenter i markedet utelukke oss ved å være mer effektive. Vi må ikke gå glipp av disse trinnene, og vi må ta på oss utfordringen – jo fortere, jo bedre. Hvis ikke vil andre klare å gå gjennom en slik transformasjon før oss." (Informant, Generasjon X)

4.3.2 Samarbeid på tvers

Vi ønsker å belyse informantenes syn om hvordan samarbeid på tvers av forretningsområder og landegrenser fungerer. Svarene var et resultat av at vi spurte om hvordan de arbeidet med andre over landegrenser, samt hvordan de brukte nettverk. Den interne medarbeiderundersøkelsen viser at rundt seks av ti mener at de jobber og deler ideer på tvers av forretningsenheter.

"Vi kan bruke intranett til å søke etter ressurser om vi ønsker å identifisere noen med en viss kunnskap eller kompetanse – vi bruker intern informasjon for å identifisere ekspertise. (...) kan være vanskelig å bruke ekspertise fra USA, UK eller Norge fordi de har mye høyere priser enn oss." (Informant, Babyboomer)

Vi finner at "Babyboomers" er de som utnytter nettverkene sine i størst grad.

"For meg er nettverk fundamentalt! (...) jeg jobber over hele verden, og i en konsulentstilling kan nettverket hjelpe deg å stabilisere jobben – da man den ene dagen kan være overfylt av arbeid, mens andre dager har man ikke nok jobb." (Informant, Babyboomer)

I tillegg indikerer funnene på at yngre medarbeidere ikke bruker nettverk i like stor grad. En informantene påpeker følgende;

"Det virker som det i andre regioner bare er de i lederstillinger som driver med nettverksbygging – andre ansatte har ikke så mye kontakt." (Informant, Millennial)

Når det gjelder samarbeid på tvers av forretningsområder, virker det som at det kan eksistere en "silo-effekt". Dette betyr at de ansatte mener at de ulike forretningsområdene ikke samarbeider på en optimal måte. Noen påpeker at det er noen samarbeidsprosjekter, men vi finner at majoriteten av våre informanter ikke jobber mye med de andre forretningsområdene i organisasjonen.

"Ser at det er mye silo-effekt, selv om det jobbes på tvers av forretningsområder på noen nivåer. Personlig ser jeg ikke muligheten til å bringe inn noen fra et annet forretningsområde eller omvendt – jeg føler det er veldig splittet" (Informant, Millennial)

" (...) vi har komplikasjonen med at de ulike forretningsområdene skaper en slags silo, og dette bør vi prøve å overvinne". (Informant, Generasjon X)

"Når man må inngå en intern kontrakt mellom de ulike avdelingene innad i selskapet blir det vanskeligere å dele kompetansen" (Informant, Millennial)

Likevel påpeker flere av informantene at det er viktig at samarbeid mellom forretningsområdene fremmes.

"Vi må jobbe sammen på tvers av områder, fordi vi også trenger tradisjonelle løsninger og andre strømmer." (Informant, Millennial)

"(...) i forhold til organisasjonsstruktur er det viktig at alle enhetene jobber sammen mot et felles mål, og ikke har separate mål. (...) jeg tenker at en fleksibel organisasjonsstruktur er bedre enn en rigid." (Informant, Millennial)

Vi spurte noen av informantene om samarbeid med den nye digitale divisjonen, og finner følgende;

"Jeg tror det hadde vært veldig nyttig for oss i Olje og gass å jobbe sammen med den digitale enheten – jeg tror det kan bli veldig viktig og hvordan vi bør gjøre det fremover. (...) vi kan selv se hva vi kan gjøre smartere, men vi trenger hjelp til å gjøre det. (...) vi må passe på at vi ikke bare blir digitale i denne enheten, mens resten av selskapet faller bak." (Informant, Millennial)

"(...) fremover tenker jeg at vi må bruke software delen og samarbeide enda mer – dette blir viktig fordi de kan implementere ideene våre, og de vil vite hvordan vi kan utføre dem. (...) vi har et kunnskapsprogram hvor man kan jobbe i en annen enhet i en tidsperiode, og dette er noe vi bør gjøre mer for å få erfaringer. Som for eksempel at noen fra den digitale enheten jobber i vår enhet." (Informant, Millennial)

4.3.3 Deling av kunnskap

I følgende delkapittel vil vi se nærmere på hva informantene svarte på spørsmål rundt kunnskapsdeling. I tillegg spurte vi informantene om team arbeid, og hva de får ut av å jobbe i team. Svarene på spørsmål rundt team fant vi relevant å plassere i denne kategorien da majoriteten av informantene så på kunnskapsdeling som noe av det viktigste med teamarbeid.

"Teamarbeid er essensielt, vi har ikke så mye vi kan jobbe alene på. Å spille på team er viktig for oss, fordi vi også lever av å dele kunnskap og erfaringer." (Informant, Generasjon X)

"Jeg føler jeg får mye ut av å jobbe i team. (...) jeg liker når man kan jobbe med ulike mennesker og kan bruke hele gruppens kompetanse – dette får man verdifull informasjon fra. (...) jeg føler jeg får mye av min utvikling fra de jeg jobber sammen med." (Informant, Millennial)

Vi finner av den interne medarbeiderundersøkelsen av omtrent ni av ti respondenter mener at det er godt samarbeid og teamarbeid innad i enheten. I tillegg er denne faktoren, av 15 gitte faktorer, den respondentene i medarbeiderundersøkelsen setter mest pris på ved å jobbe i Glerico.

På spørsmål om kultur for kunnskapsdeling finner vi noe varierende synspunkter. Flere av informantene påpeker at menneskene i organisasjonen er mer enn villige til å dele kunnskapen sin, men at det er mangel på verktøy.

"Jeg føler vi har en kultur for kunnskapsdeling, vi har for eksempel startet å ha presentasjoner for hverandre for å kunne dele kunnskap – vi gjør dette for å tilpasse oss markedssituasjonen. Dette gjør vi vår gruppe Olje og Gass, men ikke så mye med de andre gruppene" (Informant, Millennial)

"Vi er et selskap som sier vi tjener penger på kunnskapen til menneskene og at det vi produserer er kunnskap, men fortsatt har vi ingenting å lagre rapporter og prosjektresultater i – alt forblir bare innad i menneskene. (...) vi har ikke tilstrekkelig kunnskapsledelse på plass etter min mening." (Informant, Generasjon X)

"Angående kunnskapsdelingsverktøy er det litt typisk at man som en tjenestebedrift forteller klienten hvordan de skal gjøre alt mulig, men så gjør du det ikke selv. (...) men intranettet vårt har blitt oppdatert og forbedret, spesielt rundt søkemulighetene. Så jeg ser at det nå er mer, og at det konstant endres – noe som er et resultat fra media og tilbakemeldinger fra de ansatte." (Informant, Babyboomer)

Videre nevner flere informanter at i tider med endring, når ansatte er redde for å miste jobben, er de i mindre grad villige til å dele kunnskapen sin med andre.

"I tider hvor folk er redde for å miste jobbene sine, så kan man også være redd for å dele sin ekspertise med andre – men ellers er det en kultur for å dele kunnskap." (Informant, Babyboomer)

"Selskapet støtter og oppmuntrer til å dele kunnskap, men når det er nedgangstider i noen markeder hindrer dette litt, for da tenderer folk til å beskytte deres kunnskap fordi de vil være i en posisjon hvor de blir spurt om å være med på neste prosjekt eller i hvert fall ha arbeid - så dette er noe vi prøver å overvinne." (Informant, Generasjon X)

4.4 Endringsledelse

Denne kategorien setter fokus på informantenes syn på endringsledelse, ved funn under følgende underkategorier; ledelse gjennom endring, selskapets visjon og informasjon fra ledelsen.

4.4.1 Ledelse gjennom endring

For å få frem informantenes synspunkt på ledelse gjennom endring, spurte vi først informantene hvordan de vil beskrive en god leder. Videre søkte vi å finne ut om de tenker at det er andre krav til ledelse gjennom tider med endring. Informantene har følgende beskrivelser av en god leder; *"en som motiverer og inspirerer sine ansatte"*, *"er selv en del av teamet"*, *"en som kobler bedriftens objektiver med de ansatte sine"* og *"en som bemyndiggjør de ansatte ved å gi dem mer ansvar"*. Det kommer også frem fra flere informanter at mikroledelse, hvor ledere styrer og kontrollerer tett, ikke er ønskelig.

"For at jeg skal jobbe optimalt er det viktig at ledere ikke presser meg til å gjøre det jeg skal. Press blir alltid feil tror jeg, jeg liker å ha autonomi til å bestemme min egen arbeidshverdag." (Informant, Babyboomer)

"En god leder er en som kan kombinere det å være business-drevet på den ene siden, og det å være empatisk for å samle kollegaene sammen som et team på den andre siden. (...) en som motiverer mennesker, men som også bidrar selv." (Informant, Generasjon X)

"En god leder bør være en som kan guide yngre ansatte gjennom karrieren, en som ikke bare delegerer arbeid, men som viser veien for å oppnå målene for ansatte. Med andre ord, mikroledelse er ikke bra." (Informant, Millennial)

Funnene i intervjuene tyder på at informantene er fornøyde med sine nærmeste ledere, for de fleste vi har snakket med er dette linjeledere. Samtidig ser det ut som at informantene ikke opplever det hierarkisk mot sin nærmeste leder. Dette støttes av den interne medarbeiderundersøkelsen. Vi finner at rundt ni av ti respondenter føler at linjeleder er tilgjengelig for dem når det er behov.

"En god leder stoler på deg og gir deg ansvar, foretrekker at man ikke styres på mikronivå. Min leder er slik, og har en interesse for hva vi gjør." (Informant, Millennial)

"Når jeg tenker på en god leder så ser jeg dette i min nærmeste leder, men tror ikke det er sånn over hele Glerico når jeg for eksempel ser på noen parallelle grupper. (...) kunne ønske det generelt fra ledelsen var mer fokus på utvikling. Når man kommer rett fra universitetet er man veldig ivrig etter å ta alle type oppgaver som du kan få, men jeg føler ikke at dette utnyttes nok i Glerico faktisk." (Informant, Millennial)

Noen av informantene påpeker et forbedringspotensial når det gjelder ledelse, noe som støttes av den interne medarbeiderundersøkelsen. Vi fikk blant annet følgende svar på spørsmål om ledelse gjennom endring;

"Er ikke bare opp til en leder å endre seg. Jeg føler vi har en veldig god ledelse her i [redacted] som er veldig villige til å endre seg og adoptere digitale strategier. Men i en eldgammel organisasjon som Glerico som er vant til trege arbeidsprosesser, er man ikke i stand til å endre noe selv på grunn av at alle ledelsesnivåene over deg må gjøre det samme. Og dette er et problem innad i dette selskapet." (Informant, Millennial)

"La oss tenke på et diagram; på den ene aksen, Y, har du spenning eller press. På X aksen har du støtte. På toppen til høyre er hvor du utgjør mest endring. Du må balansere disse to, spenning og støtte. Hvis du skal gjøre en endring, kan du ikke bare støtte eller bare presse, det må være en fin balanse. Nivå av støtte bør være tilstrekkelig nok i endringer." (Informant, Babyboomer)

Vi finner at informantene er villige til å omfavne endringen som digital transformasjon fører med seg, men de stiller andre krav til ledelse gjennom tider med endring. Blant annet nevnes det at for å få til en endring må lederne også forstå den, dette for å få de ansatte med på laget.

"Det må være veldig flat ledelse, hvis ikke har man for mange lag man må gå igjennom for å virkelig skape endring." (Informant, Babyboomer)

"I tider med endring tror jeg det er viktig å ikke pushe folk, men å drive dem til gjennom endringen. Det er også viktig at lederen forstår transformasjonen som bedriften går gjennom." (Informant, Millennial)

"Finnes det tider uten endring? Jeg føler at endring er en permanent situasjon. For å støtte endring bør man prøve å fjerne angst og negative følelser til endring blant teamet. (...) endring kan være krevende, og de negative følelsene som kommer bør bli dempet av lederen, hvis det er mulig." (Informant, Millennial)

En av informantene påpeker at ledere må prøve å ha et åpent sinn når det kommer til endring grunnet vanskeligheter med å forutsi hva som vil bli konsekvensene. Både i forhold til lokale enheter og selskapet i sin helhet.

"Som en leder må man alltid prøve å tenke minst et steg foran sånn at man kan omfavne endringen som kan eller vil komme. (...) samt være kanskje enda mer åpensinnet enn andre angående variasjonen av retning som teamet eller selskapet kan gå." (Informant, Generasjon X)

4.4.2 Visjon

I denne underkategorien vil vi presentere funnene som kommer frem i intervjuene når det gjelder organisasjonens visjon. Vi hadde ingen direkte spørsmål om visjon, men informantenes syn kom frem når de svarte på andre spørsmål. Fra den interne medarbeiderundersøkelsen ser vi at den store majoriteten av respondentene synes at Glerico sin hensikt, visjon og verdier er viktige for dem.

"Vi har vår selskapsstrategi, visjon og verdier. Vår 2020 strategi er på et høyt nivå, og jo mer du går nedover gjennom ledelsesnivåene jo mer presisert og beskrivende blir den, og jo mer kreves det at man gjør seg opp sin egen mening." (Informant, Generasjon X)

"Hvis strategien blir formidlet riktig, forståelig og klart til ansatte, da er det ikke noe problem for ansatte å gjøre jobben." (Informant, Generasjon X)

Vi finner enighet om at en klar visjon rundt den digitale transformasjonen er viktig for informantene. Svarene til informantene støttes av den interne medarbeiderundersøkelsen, hvor klarhet og en klar retning viser seg å være en viktig faktor. Funn viser at flere informanter påpeker at de hører en del "buzzwords" i forhold til den digitale transformasjonen, og ingen klare planer og ideer. Når vi spurte informantene om hvem de mener bør drive den digitale endringsprosessen, påpekes viktigheten av en klar digital visjon fra toppledelsen slik at alle ansatte kan omfavne endringen. Vi finner enighet blant informantene at det er de ansatte som til syvende og sist må drive endringen.

"Man bør ha visjonen til toppledelsen om hvilke områder man vil utvikle seg mot – så veiledning om hvor man skal gå; nord, sør, øst eller vest. Men detaljene må komme fra de som faktisk jobber med klientene, da det er der du innhenter de viktigste tilbakemeldingene angående om retningen man så for seg virkelig er den riktige – er den lønnsom, eller er det en retning våre klienter ser selskapet vårt gå i?" (Informant, Generasjon X)

Videre kommer det frem i intervjuene at flere av informantene opplever at en god visjon og en klar retning mangler i Glerico. Funnene tyder på at det mangler en klar visjon fra toppledelsen

om hva som er meningen og målet med digitalisering og den digitale transformasjonen. Vi ser at rundt syv av ti av respondentene i medarbeiderundersøkelsen føler at de har en god forståelse av selskapets strategi og mål. Det tyder på at selskapets strategi og mål er godt kommunisert, men når informantene våre ser på visjon i forhold til den digitale transformasjonen så finner vi at forståelsen kan være noe mindre; *"jeg ser at det er vanskelig for selskapet å gi en krystallklar retning, men jeg føler at de gir mye informasjon"*. Dette støttes av flere av informantene;

"Vi har mye kommunikasjon, men jeg tror vi mangler en klar visjon. (...) Jeg er usikker på om de ansatte her har en god visjon om hva vi ønsker å bli i fremtiden med digitalisering. (...) Jeg vil si at en god visjon for de ansatte om hva som er målet mangler i Glerico (...)" (Informant, Millennial)

"Endring bør drives fra toppen. (...) Det bør være en klar forståelse av hva som foregår, først da vet ansatte hvor vi går og kan ta del i endringen. (...) det er ikke helt klart for meg for øyeblikket hva som er produktet av digitalisering i Glerico – jeg tror vi har rette kapabiliteter på plass, men det er uklart hva som er produktet vi skal selge." (Informant, Babyboomer)

"Toppledelsen snakker om strategien, overgangen til energi og digitalisering som er ganske fint, men det forblir mer som et konsept og dette påvirker oss ikke så mye. (...) vi får en visjon fra øverste hold, og ser hva Norge vil oppnå. (...) vi ser at det er en kulturell forskjell mellom [redacted] og Norge, hvor vi har en "la oss prøve å se om det funker" tilnærming. Våre norske kollegaer satser mer på et trygt utfall - og det er ikke sånn transformasjon fungerer." (Informant, Millennial)

4.4.3 Informasjon fra ledelsen

I denne underkategorien ønsker vi å belyse funn rundt informasjon fra ledelsen. Vi spurte informantene om de følte de fikk nok informasjon om endringer som vil påvirke dem, samt hvordan de opplever informasjonsflyten i selskapet. I tillegg spurte vi om de opplever Glerico som et transparent selskap, og om de føler at ledelsen er åpne og ærlige i deres kommunikasjon til ansatte.

I informantenes svar på om de får tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen fant vi enighet blant informantene at Glerico er flinke til å dele informasjon. En av informantene nevner at selv om han/hun er fulltid hos klient, blir han/hun informert om hva som skjer; *"selv om jeg mister mange interne møter, får jeg tilsendt e-mailer om hva som blir diskutert"*. Av den interne medarbeiderundersøkelsen finner vi at seks av ti respondenter føler at de er tilstrekkelig informert om endringer i organisasjonen.

"Glerico gjør mye for å dele informasjon, spesielt i det siste. Det har vært en del møter, og mye informasjon. Topplederne fra Oslo besøker kontoret ganske ofte, og dette er bra slik at vi får høre hva de tenker og gjør." (Informant, Millennial)

"Generelt føler jeg at jeg får nok informasjon. Det kreves en klar linje mellom mellomlederne, topplerne og de ansatte. Men, vanligvis har jeg nok informasjon – og i tillegg nok frihet til å gjøre egen iverksetting i mitt eget område, som også er viktig." (Informant, Generasjon X)

Det kommer frem i intervjuene at deling av informasjon foregår på forskjellige plattformer i Glerico, og med ulike verktøy. Noen av informantene sier følgende;

"Vi er veldig godt informert. Intranettet oppdaterer oss daglig. (...) Når det gjelder kommunikasjon så kan man alltid forbedre seg. Alle organisasjoner prøver å kommunisere så mye som mulig, men det er ikke mulig å få det 100 % rett." (Informant, Babyboomer)

"Toppledelsen kan dele beskjeder gjennom Webinars, så teknologien har gjort det lettere for [redacted] og toppledelsen å kommunisere på tvers av organisasjonen. (...) med Webinars får vi selvfølgelig ikke den direkte responsen som man kunne fått face-to-face. (...) men vi får et visst nivå av interaksjon med disse Webinarene, vi logger oss på dem og kan stille spørsmål om vi ønsker, til den som presenterer." (Informant, Babyboomer)

Videre ønsket vi å belyse informantenes syn på informasjonsflyten i selskapet, både til og fra ledelsen. Funn viser at dette fungerer på en god måte.

"Alt i alt er jeg veldig fornøyd med informasjonsflyten i Glerico. Hvis du føler at du ikke får informasjonen du trenger, er det en veldig lav terskel å høre med de som har svar på det du lurere på. Det er noe jeg liker med Glerico, uansett hvem du kontakter er de villige til å hjelpe deg og støtte deg - både regionalt og nasjonalt" (Informant, Generasjon X)

"Det er mye bidrag fra våre ansatte, som er etterspurt via digitale midler, utvekslingsforum, interne diskusjoner, møter - så jeg føler det er mye utveksling. Vi legger mye vekt på å ikke bare ha en en-veis rute fra toppledelsen og ned til de ansatte, men også en utveksling av meninger, samt en justering av retning om det trengs." (Informant, Generasjon X)

"Jeg føler at strukturen er ganske flat i forhold til at informasjonsflyten fungerer ganske godt oppover. Vi har noen møter med topplerne som er en god mulighet til å komme med egne forslag direkte til dem." (Informant, Millennial)

Videre vil informantene beskrive Glerico som et veldig transparent selskap. Informantene snakker om transparens både internt i selskapet og eksternt.

"Jeg vil si at Glerico er et veldig transparent selskap, selvfølgelig har man noen utfordringer – som løser seg. Alt i alt vil jeg beskrive Glerico som veldig transparent både internt og eksternt (...) Vi sender til og med de samme emailene til kunder - vi bare videresender våre emailer, og vi er veldig rett frem slik. Vi skjuler ingenting." (Informant, Generasjon X)

"Transparens er et ord som kan beskrive Glerico, det er en veldig etisk organisasjon. Hvis noe skjer så bringer vi det frem i lyset – og det gjør en forskjell. (...) selv i vanskelige tider føler jeg at Glerico er åpne og ærlige i deres kommunikasjon." (Informant, Babyboomer)

Vi vil også trekke frem at ikke alle informantene var enige i at Glerico er fullt transparente internt, noe sitatene nedenfor viser til;

"(...) hovedsakelig er Glerico ganske transparente, men på noen områder har det ikke alltid vært like transparent - blant annet innenfor HR. (...) vi er veldig transparente, åpne og ærlige med kunder, men kanskje ikke like ærlige med hverandre internt. Jeg vil også påpeke at det er normalt for en bedrift, det er vanskelig å være fullstendig transparent innad." (Informant, Millennial)

"Angående transparens føler jeg at vi får mye informasjon fra for eksempel møter og intranett, men det er vanskelig fordi det spørres hva du leter etter. Det kan være vanskelig å få en idé om hvordan vi presterer økonomisk - dette kunne vært mer transparent. (...) men Glerico er et åpent og ærlig selskap." (Informant, Millennial)

Vi finner at informantene vi har snakket er fornøyde med informasjonen og kommunikasjonen i Glerico. Flere påpeker at dette er faktorer som er vanskelig å perfeksjonere i et så stort selskap, og at det alltid er rom for forbedring rundt informasjon og kommunikasjon uansett hvilket selskap man er i. Vi ser av den interne medarbeiderundersøkelsen at kommunikasjon er en av de faktorene, av 15 gitte faktorer, som de ansatte i størst grad skulle sett forbedret. Dette indikerer at de ønsker bedre kommunikasjon i Glerico.

4.5 Engasjement

Engasjement blant de ansatte ønsker vi å belyse ved å presentere funn i ulike underkategorier. Vi spurte informantene flere spørsmål rundt engasjement, blant annet hva som får dem til å føle engasjement, tanker rundt hva selskapet kan gjøre for å få dem mer engasjert og hva som skal

til for at de skal kunne jobbe optimalt. Svarene fra informantene førte til at vi fant fire underkategorier; "deltakelse", "empowerment"⁶, "kompetanse og utvikling" og "formål, visjoner og verdier". Det fremkommer av intervjuene at informantene ønsker at selskapet skal lykkes, og at det er mange faktorer med arbeidet, og arbeidsplassen, som gjør dem engasjert.

4.5.1 Deltakelse

Det kommer frem i intervjuene og medarbeiderundersøkelsen at omtrent alle svarer at de er engasjert i å jobbe for selskapets fremtidige suksess. Informantene er engasjerte når de snakker om hvordan aktivt ønsker å bidra i den digitale transformasjonen. Informantene ser på ansattes deltakelse som en viktig faktor for at Glerico skal kunne lykkes. En informant påpeker; "*Alle ansatte bør delta i endringen. Jeg tror bare endring kan skje om alle er involvert.*". Dette støttes av flere informanter;

"Alle må drive endringen! Alle lederne og ansatte i alle nivåer, det må omfavnes av alle." (Informant, Generasjon X)

"Man kan ikke bare bruke en liten del av sitt personale, men bruke kreative ideer fra hele verden – fra alle landene, fra mennesker som snakker med forskjellige klienter. Uten input eller gode ideer fra flere får vi ikke de store innovasjonene." (Informant, Millennial)

Vi spurte noen av informantene hvordan de mente at de ansatte kunne delta i å lykkes med den digitale transformasjonen, og finner at deling av ideer er et av hovedelementene.

"Vi bør dele ideer om hvor vi kan bli digitale. Så det å være åpen for ideer og forsøke å få ideer, samt bruke de verktøyene vi får. Vi forsøker for eksempel å bli litt mer digitale og forent med Yammer - som en måte å dele våre kompetanser. Så om vi prøver å bruke disse tingene aktivt kan vi bidra med å få bedriften gjennom den digitale transformasjonen." (Informant, Millennial)

Vi finner at deling av ideer er oppmuntret fra ledelsen i Glerico, men vi får noen syn på at det er vanskelig å delta aktivt. Dette kan komme av ansattes individuelle målsettinger, som hindrer dem i å bruke tid på innovasjon. Det nevnes i tillegg at det kan virke som at de store innovasjonsprosjektene kun drives fra hovedkontoret. Vi finner derfor en indikasjon på at aktiv deltakelse oppleves som vanskelig;

⁶ Se vedlegg 1

"Vi som jobber på gulvet og møter klientene har mange ideer for digitale prosjekter, nye strategier etc., men vi får ikke nivået av frihet som vi trenger. (...) jeg har mange ideer, men om jeg har alle disse målene får jeg ikke gjort meg tilgjengelig for å bruke mer tid på innovasjonsprosjekter – da må man gjøre det på egen fritid, noe som ikke er en god måte å stimulere folk til å være innovative." (Informant, Millennial)

En av informantene påpeker videre hvor viktig deltakelse blant de ansatte vil være for å lykkes med den digitale transformasjonen, for å unngå å bli satt ut av drift på grunn av endringene i markedet.

"På mange aspekter har denne transformasjonen positiv effekt på selskapet, men hvis vi ikke deltar i endringen så vil vi finne at vi kanskje kommer i en situasjon hvor vi er helt ute av drift. Fordi konkurrentene våre drar nytte av de nye teknologiene som har kommet med digitalisering, så det vil bli viktig å overbevise alle om at dette er veien å gå." (Informant, Generasjon X)

"Strukturen må reflektere det faktum at alle bør delta, så den skaper fleksibilitet. Hvis man har en struktur som vektlegger hierarki, så vil man ikke ha et veldig fleksibelt selskap. Det er viktig at "upstream" og "downstream" kommunikasjonen fungerer godt, spesielt "upstream". (Informant, Generasjon X)

4.5.2 Empowerment

Empowerment kom frem som en underkategori da flere av informantene påpeker hvordan det å ha ansvar, både i eget arbeid og på arbeidsplassen, var en viktig faktor for dem. Vi ser av den interne medarbeiderundersøkelsen at majoriteten av de ansatte i enheten er motiverte til å jobbe utover formelle arbeidsansvar.

"Det som får meg til å føle meg engasjert til Glerico er at jeg liker måten vi jobber på her, det faktum at vi har mye frihet til å bestemme hvordan vi vil jobbe, og at vi starter med prosjektene fra begynnelsen og gjennom hele prosessen." (Informant, Generasjon X)

"Jeg føler engasjement i jobben min når jeg blir lagt merke til av ledelsen og andre kollegaer, og sist men ikke minst at kundene er fornøyde." (Informant, Generasjon X)

Flere av informantene påpeker at det å ha ansvar er engasjerende, og noen av informantene føler at de gjerne skulle hatt mer ansvar;

"Jeg tror at dersom jeg hadde hatt mer ansvar, da kunne jeg følt enda mer engasjement. Jeg føler meg mer engasjert i et prosjekt hvis jeg kan gjøre det jeg vil og tror er rett. Selvfølgelig må jeg snakke med teknisk referanse eller linjeleder, men hvis jeg må spørre om alt før jeg gjør noe mister jeg raskt interessen." (Informant, Millennial)

"(...) jeg vil si at ansvar er noe som driver folk og gir dem vilje til å være tilpasningsdyktige, og være det beste de kan." (Informant, Millennial)

"For fem år siden hadde jeg lett sett for meg å ha hele karrieren i Glerico, men føler det er annerledes nå siden jeg har gjort lignende arbeid i veldig mange år. Jeg føler at jeg trenger flere ansvarsområder eller andre endringer." (Informant, Millennial)

Flere informanter påpeker at deres uavhengighet er et viktig aspekt for å kunne jobbe optimalt. En av informantene påpeker følgende; *"den delen av at jeg føler jeg har frihet i det jeg gjør, er den viktigste delen"*. Dette støttes av flere informanter;

"For å jobbe optimalt må jeg ha fleksibilitet og kunne ta beslutninger i forhold til mitt eget miljø og marked." (Informant, Generasjon X)

"De viktigste aspektene for at jeg skal jobbe optimalt er respekt og uavhengighet – jeg trenger å føle meg uavhengig, jeg liker ikke mikroledelse. (...) Noen ganger ville jeg likt å ha litt mer støtte og forståelse fra lederne." (Informant, Babyboomer)

Funnene tyder på at de som allerede har ansvar i jobben virkelig verdsetter dette, mens de som ikke føler de har nok ønsker mer. Vi finner at de som er i kategorien "Millennials" søker etter mer ansvar, i større grad enn de andre alderskategoriene. Av medarbeiderundersøkelsen så vi at majoriteten av respondentene føler at de blir oppfordret til å delta i beslutninger som vil påvirke jobben deres.

4.5.3 *Kompetanse og utvikling*

I denne underkategorien vil vi belyse funn som kom frem i intervjuene rundt kompetanse og utviklingsmuligheter. Flere av informantene påpeker at mulighetene for utvikling er en faktor som fører til økt engasjement. I den interne medarbeiderundersøkelsen finner vi indikasjon på at de aller fleste føler at de har mulighet til å bruke sine kunnskaper og ferdigheter, samt at de utvikler sin kompetanse på jobb. Da vi hadde intervjuet alle informantene, satt vi igjen med et inntrykk at spesielt informantene i alderskategorien "Millennials" ønsker at ledelsen fokuserer mer på utvikling og karriere i Glerico.

"For å bli enda mer engasjert ville jeg ønsket mer fokus på utvikling og karriere, det kan være vanskelig når man kommer inn i et så stort selskap som Glerico å finne denne veien – man er jo ivrig etter å jobbe og ivrig etter å komme seg lengre." (Informant, Millennial)

"For at jeg skal kunne føle meg mer engasjert i jobben min, kan Glerico ha et større fokus på kunnskap og utvikling, samt veiledning i løpet av karrieren, noe jeg mener for øyeblikket mangler i Glerico." (Informant, Millennial)

"(...) kunne ønske det generelt fra ledelsen var mer fokus på utvikling. Når man kommer rett fra universitetet er man veldig ivrig etter å ta alle type oppgaver som du kan få, men jeg føler ikke at dette utnyttes nok i Glerico faktisk." (Informant, Millennial)

Det kommer frem i den interne medarbeiderundersøkelsen at majoriteten av respondentene mener at linjelederen oppmuntrer og støtter ansattes utvikling. Vi fant tidligere at linjelederen er en viktig person for informantene vi har snakket med. Dette kommer også frem under spørsmål om engasjement;

"Jeg liker når en leder motiverer deg og gir deg ulike og nye oppgaver - så en god leder er en som motiverer deg til å utvikle deg selv." (Informant, Millennial)

"Blir engasjert av at jeg får jobbe mer med digitalisering. Det er plutselig mer oppmerksomhet rundt det jeg liker å gjøre, og mer verdsettelse av det. Jeg føler at jeg er på rett plass til rett tid." (Informant, Millennial)

Når det kommer til karriere og utvikling i Glerico, kommer det frem i intervjuene at ansatte opplever at de selv må ta ansvar for karriere og utvikling. Det påpekes at mulighetene er der, men at man må ta ansvar selv. Noen av informantene sier følgende;

"Jeg tror det er fullt mulig å vokse innad i Glerico, men man må ha en sterk vilje for å vokse innad. (...) du må ta ansvar for din egen karriere, og det er ingen her som vil råde deg til å gå hit eller dit – du må gjøre det selv." (Informant, Millennial)

"En læringsorganisasjon vil hjelpe med å forbedre de ansattes moral." (Informant, Millennial)

"Det er ikke mye fokus på læringskultur, selv om vi selger tjenester og er en kunnskapsbasert organisasjon. (...) dette er noe vi bør forbedre. (...) utvikling av ferdigheter er opp til de ansatte." (Informant, Millennial)

Vi finner at "Millennials" generasjonen har et sterkt ønske om mer utvikling. Dette støttes til en viss grad av den interne medarbeiderundersøkelsen rundt spørsmål om individuelle utviklingsplaner.

4.5.4 Formål, visjon og verdier

Vi finner at flere av informanter føler seg engasjert til Glerico på grunn av selskapets formål, visjon og/eller verdiene de står for. Dette finner vi gjeldende for informanter i alle alderskategorier;

"Jeg føler engasjement til Glerico på grunn av vår visjon, formål og selve merkevaren, jeg hadde et ønske om å jobbe her. Samtidig spiller kollegaene og arbeidskulturen en stor rolle." (Informant, Millennial)

"Jeg blir engasjert av forpliktelsen mot et felles mål, og framtidorientering. Og også til en viss grad de verdiene vi står for." (Informant, Generasjon X)

"(...) på en måte føles det som å jobbe i en liten bedrift, men med alle de fordelene du har fra å jobbe i en stor bedrift – det liker jeg veldig godt med Glerico." (Informant, Generasjon X)

Informantene vi har kategorisert som "Babyboomers" påpeker at det er jobben i seg selv som er hovedfaktoren til deres engasjement. Begge har lignende stillinger, hvor problemløsning samt det å skape verdi for kundene engasjerer dem. Dette er en del av bedriftens formål.

"Jeg blir engasjert av den tilfredstillelsen jeg får av å gjøre jobben min. Jeg er glad når jeg er på jobb, og når jeg føler at jeg gir verdi til noen." (Informant, Babyboomer)

"Det er mitt spesifikke arbeid som gir meg indre motivasjon. (...) jeg har alltid trivdes med å jobbe som rådgiver og personlig liker jeg å komme med løsninger." (Informant, Babyboomer)

Når en av informantene ble spurt om hva Glerico kan gjøre for å øke engasjementet, ble faktorene formål, visjon og verdier tydelig fremhevet;

"Det er et problem jeg fortsatt har med arbeidet. Jeg vil si at 80 % av kollegaene her på min alder ser at vi ikke vil jobbe med fossilt brensel for alltid – vi vil virkelig se en endring. Teknisk har jeg en spennende jobb og jeg liker den, men personlig ville jeg ønsket å stoppe å bore etter olje i morgen – og dette gjelder også for mange av mine kollegaer. Vi føler oss derfor litt frakoblet fra våre idealistiske verdier og jobben vi gjør. Så en overgang til grønn energi ville gjort folk her mer engasjert." (Informant, Millennial)

5 DISKUSJON

I dette kapittelet vil resultater fra datainnsamlingen diskuteres opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Når eksisterende empiri knyttes opp mot funnene i studien finner vi to hoveddimensjoner som er viktige for å lykkes med en digital transformasjon. Den første dimensjonen handler om å utforme en klar digital agenda. For å lykkes med dette må man først forstå sin posisjon i markedet, deretter fokusere på å kommunisere en klar digital visjon og handlingsplan til de ansatte. Den andre dimensjonen handler om å skape digitalt engasjement. De ansatte har en viktig rolle i en digital transformasjon, da aktiv deltakelse og engasjement er nødvendig for å lykkes.

Strukturen i kapittelet er utformet ved å bruke de aggregerte dimensjonene som kommer frem av kodingen (figur 6). Vi vil diskutere de aggregerte dimensjonene i egne delkapitler; markedet i endring, tradisjonell organisasjon, organisasjonens kapabiliteter, endringsledelse og engasjement. I første delkapittel, *markedet i endring*, diskuterer vi informantenes forhold til digitalisering, Big Data, digital disruptjon, hvordan et økt press i markedet fører til digital transformasjon samt omstillingsdyktighet. I andre delkapittel, *tradisjonell organisasjon*, diskuteres Glericos styrker og konkurransefortrinn, samt organisasjonens struktur og digitale modenhet. Tredje delkapittel tar for seg *organisasjonens kapabiliteter* og enhetens endringsevne. Videre diskuterer vi samarbeid på tvers av forretningsenheter og land, samt deling av kunnskap. I fjerde delkapittel, *endringsledelse*, ser vi nærmere på ledelsens rolle, visjon og agenda for den digitale transformasjonen. Vi diskuterer videre ambidekstri samt viktigheten av intern kommunikasjon. Siste delkapittel omhandler *engasjement*, hvor vi diskuterer aktiv deltakelse, kobling av organisasjonen, ansvarskultur, utvikling av kompetanse og det å skape en engasjerende visjon.

5.1 Markedet i endring

I vår datainnsamling fant vi at flere av informantene våre hadde et todelt syn på digitalisering. De så på det som både digitisering, "*det å gå fra analog til digital*" (Loebbecke & Picot, 2015, s. 149), og digitalisering av tjenestene i selskapet. Vi finner at informantene våre forklarer det todelte synet på digitalisering med at det ikke er noen klar grense mellom digitaliseringen de allerede har vært igjennom i selskapet, og hva som blir de store endringene med den digitale transformasjonen. Dette kan tyde på at formålet med den digitale transformasjonen ikke er tydelig nok for de ansatte. Vi finner at selskapet har digitalisert mye, og at dette har pågått

lenge. Digitalisering handler om fremgangsmåten ved å gjøre prosesser, innhold eller gjenstander digitale gjennom å gjøre IT til en del av et selskaps DNA for å kunne tilby nye og bedre tjenester (Fichman et al., 2014; Andersen & Sannes, 2017; Regjeringen, 2016). Basert på dette vil vi beskrive det som allerede har blitt gjort som digitalisering, og at det som venter er en digital transformasjon. Det kom tydelig frem fra datainnsamlingen at Glerico er i en tidlig fase av den digitale transformasjonen. Dette kommer av at digital transformasjon er definert som å bruke nye digitale teknologier for å forbedre ytelse i bedriften (Fitzgerald et al., 2013; Westerman et al., 2011). Vi finner at bruken av ny teknologi er i startfasen, men at Glerico har implementert mange nye digitale teknologier. Det er helt tydelig at den digitale transformasjonen er høyt på selskapets agenda.

Når informantene vi snakket med beskrev digitalisering av tjenester fant vi at Big Data gikk igjen som en av de viktigste nye teknologiene. Big Data fremmes av Klewes et al. (2017) som en viktig teknologisk trend innen digital transformasjon. Kinserdal (2017) påpekte at Big Data setter store krav til at man implementerer nye verktøy for å klare å håndtere store mengder med data. Som forklart i teorikapitlet, påpekte PwC (2015) hvordan Big Data har gått fra å være et såkalt "buzzword" til å bli noe norske virksomheter må forholde seg til. Flere av informantene påpekte at de hører mange "buzzwords" når selskapet snakker om den digitale transformasjonen. Spesielt en informant som jobber med analytics hevdet at det å bruke begrepet Big Data var noe som solgte ekstra godt hos klientene, til tross for at informanten mener begrepet bare er et annet ord for analytics. Dette kan vi tolke på ulike måter; enten har Glerico brukt Big Data-teknologien lenge, eller så har de ennå ikke virkelig dratt nytte av denne nye teknologien. Vi kan også tolke det dit hen at Big Data bare et "buzzword" som høres bedre ut enn analytics. Men, McAfee og Brynjolfsson (2012) påpekte at analytics og Big Data er forskjellig, og at selv om de tjener samme formål så finnes det distinkte ulikheter. De hevder at Big Data er mye større i volum, at data opprettes mye hurtigere i dag og at det er mange ulike typer data som skal håndteres.

For å danne oss et bilde av informantenes syn på digital disruptjon fikk vi deres meninger om selskap som er digitale frontfigurer i markedet. Stewart et al. (2017) beskriver digital disruptjon som en disruptiv kraft som utfordrer eksisterende normer, standarder og tankesett, noe eksempelvis Airbnb har gjort med hotellbransjen og Uber har gjort med taxinæringen. I intervjuene fant vi at informantene våre ser på GUFAselskapene som veldig brukervennlige og enkle, samt at de har klare digitale objektiver. Brukervennlighet og det å skape gode

kundeopplevelser fremmes av Klewes et al. (2017) som noe som blir en viktig teknologisk trend fremover. GUFAselskapene beskrives som født digitale. Vi ser at informantene er enige i at disse selskapene lettere kan endre seg. Dette støttes av Del Rowe (2016) som sier at organisasjoner som er født digitale kan ta fordel av at de ikke har langvarige kulturer og prosesser som trenger å endres for å bli digitale. Flere av informantene påpeker at Glerico har enkelte prosesser og systemer som hindrer raske endringer, og at organisasjonen i tillegg har en lang historie og sterk tradisjon som er til hinder for rask omstilling. Westerman et al. (2014) støtter utsagnet om at start-up selskaper eller andre små selskaper har helt andre teknologiske muligheter og utfordringer enn det store og tradisjonelle selskap har. Det at informantene påpeker treghet kan dette komme av veldig institusjonaliserte kapabiliteter, noe som stemmer overens med funnene til Leonard-Barton (1992). Treghet kan også være en faktor av at olje- og gassindustrien ikke har blitt disruptert på samme måte som for eksempel hotellindustrien. Man kan tolke det slik at organisasjoner som ikke har vært gjennom en så omfattende digital disruptjon, heller ikke har lik mulighet til å forstå hva som har blitt nye industristandarder. Dette kan føre til at en omfattende digital endringsprosess går tregere, da formålet med den digitale transformasjonen blir mer uklart. På den andre siden kan det tenkes at en slik situasjon gir organisasjoner tid til å tenke over hva de faktisk ønsker å være i fremtiden.

I intervjuene kommer det frem at selv om Glerico ikke vil bli en digital frontfigur på samme måte som GUFAselskapene, så er det mye en tradisjonell organisasjon kan lære av de digitale frontfigurene. Aspekter som å ha fokus på misjon, eksperimentering med forretningsmodeller og ta beslutninger basert på data er noe tradisjonelle selskaper kan lære av selskaper som er født digitale (Panetta, 2016). Disse aspektene er noe flere av informantene også fremmer; man bør linke digitalisering til visjonen, ha en entreprenørtankegang hvor man må akseptere mer risiko enn vanlig og man må forstå betydningen av data.

Vi finner at informantene ser at markedet de opererer i endrer seg. De påpeker hvordan det spesielt er det eksterne presset fra markedet som driver fokuset på den digitale transformasjonen i Glerico. Klewes et al. (2017) påpeker at økende globalisering fører til et større press med å tenke nytt rundt forretningsmodellen sin. Flere informanter nevner at vi er i en digital tidsalder, og at de opplever et press fra klienter som fører til at selskapet har satt digital transformasjon høyt på agendaen. Dette viser til "Det Store Skiftet" som Finzi et al. (2018) snakker om. De påpeker hvordan alle industrier nå blir påvirket av kontinuerlige, hyppige og nådeløse disruptjoner. Modellen til Finzi et al. (2018) viser at disse disruptjonene fører med seg en

drastisk endring i digital infrastruktur, noe som fører til at selskap som nå skal gjennom en digital transformasjon er i begynnelsen av en svært kompleks prosess. Som Westerman et al. (2014) påpeker er en digital transformasjon alt annet enn en enkel, lineær prosess.

Vi ser at informantene i Glerico ser på digital transformasjon i eget selskap som en kompleks prosess grunnet vanskeligheter med å bringe nye digitale løsninger til olje- og gassindustrien. Informantene påpeker at dette kan komme av at mange selskaper i industrien er svært konservative og at de kun bruker "bevist" teknologi som har fungert i flere tiår. Det blir derfor viktig å undersøke omgivelsene, samt innhente informasjon om markedet. Med dette kan enheten lettere identifisere reelle og potensielle disruptjoner. Brown (2017) påpeker hvordan ledelse kan bli rigid om man ikke klarer å plukke opp viktige signaler fra omgivelsene. Derfor blir det viktig for enheten å skape dynamiske kapabiliteter. På makronivå betyr dette evnen til å sanse og forme muligheter og trusler ved å ha skanne- og identifiseringskapabiliteter (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

Stewart et al. (2017) forklarte hvordan man bør se på det de kaller for førsteordens- og andreordens disruptjoner. Vi finner at enheten vi undersøker har mange nye digitale verktøy i implementeringsfasen, da flere oppgir at de akkurat har startet med å bruke ulike, nye digitale verktøy. Likevel kommer det frem at det er mye som allerede er digitisert. Vi vet dermed at enheten har opplevd førsteordens disruptjon ved at digitisering skaper økt verdi for visse produkter eller tjenester. Når det gjelder andreordens disruptjon finner vi at eksisterende forretningsmodell ikke er drevet vekk, til tross for at de selv er i en digital transformasjonsprosess for å kunne bruke nye teknologier for å levere tjenester på en ny måte (Stewart et al., 2017). Vi finner at det er et høyt nivå av digitisering internt i selskapet, men at det ikke er en veldig høy grad av digitisering eksternt som følge av at klienter er mer tilbakeholdne. Noen av informantene oppgir at klientene deres er svært ulike, hvor de store internasjonale aktørene i industrien også har en tydelig digital agenda. Dermed føler informantene at Glerico havner i et vakuum, hvor de både skal levere tjenester til de konservative klientene og de som prøver å omfavne de nye digitale teknologiene. Av den grunn bør de to andre komponentene i rammeverket til Stewart et al. (2017), DAM og DIE, brukes for å gjennomføre en dypere analyse av disruptive faktorer. DIE kan brukes i forbindelse med DAM for å bestemme graden av innvirkning en digital disruptjon vil ha på ulike interessentgrupper.

For å danne oss et bilde av hva informantene tenker om omstillingsdyktighet ønsket vi å få frem hva de mener karakteriserer omstillingsdyktige selskap. Når informantene våre snakker om omstillingsdyktighet er det flere som kommer inn på viktigheten av innovasjon. Dette støttes av Kaeser (2017) som hevder at menneskers kreativitet er en av faktorene som vil bestemme hvor raskt man klarer å transformere seg. Flere av informantene nevner at om man skal klare å tilpasse seg markedet, må man ha en struktur som støtter oppunder dette. Informantene foreslår blant annet en parallell organisasjon innad i organisasjonen som kan drive med innovasjon og/eller en flat struktur for å innhente ideer fra alle. En parallell organisasjon innad i organisasjonen er relatert til å ha en strukturell tilnærming til ambidekstri. En av informantene påpeker at det å ha en separat enhet som kan jobbe med innovasjon vil gjøre selskapet mer omstillingsdyktig. Vi vet at Glerico har opprettet en egen digital divisjon som utvikler digitale løsninger. Likevel viser empiri til hvordan spenningen mellom utnyttelse og utforskning bør håndteres på individnivå, som er relatert til kontekstuell ambidekstri (Gibson & Birkinshaw, 2004; Finzi et al., 2018). Dette er et forslag som fremmes av flere informanter. De påpeker at man må ha en struktur som støtter generering av ideer fra de ansatte. Dette kan man få til om man har en støttende organisatorisk kontekst som oppmuntrer til at ansatte selv har frihet til å bestemme hvordan de ønsker å bruke tiden sin (Gibson & Birkinshaw, 2004).

5.2 Tradisjonell organisasjon

Vi finner at Glerico har noen tydelige styrker, blant annet godt rykte, god kvalitet, diversifiserte tjenester og integritet. Samtidig ser vi at Glerico lever etter verdiene sine, og dette har ført til at de klarer å etablere gode og langvarige kundeforhold. I teorien kommer det frem at tradisjonelle selskap bør bygge på de eksisterende styrkene de har for å oppnå strategiske konkurransefortrinn, men samtidig være mer disruptive i sin tilnærming for å kunne konkurrere i markedet (Boston Consulting Group, 2018). Glerico er over 150 år og er ledende i markedet på det de gjør. Dette tyder på at de har noen distinkte kjernekapabiliteter som gir dem konkurransefortrinn, og samtidig skaper en strategisk differanse for selskapet. Likevel må Glerico passe på at de ikke blir fastlåst i det som har gitt suksess tidligere. Tidligere suksess kan gjøre ledelsen blind for nye alternative måter å gjøre ting på (Brown, 2017). Ved å kun fokusere på aktiviteter som gir et trygt utfall kan organisasjoner risikere å feile i møte med disruptive teknologier (Christensen, 1997). Funnene i studien vår tyder på at ledelsen er åpne for innspill og forandring. Siden selskapet har overlevd i så mange år tyder dette på at de har håndtert flere "Schumpeterian Shocks" (Barney, 1991), og vi vet fra intervjuene at de har vært igjennom mange endringer tidligere. Derfor kan vi tolke det slik at Glerico klarer å endre seg

med skiftende markeder da de har kapabiliteter som er dynamiske. En av informantene påpekte at selskapet er fremtidsorientert, noe som indikerer at Glerico er klar over at konkurransefortrinnene de har ikke vil vare for alltid. Ønsket om å ta organisasjonen gjennom en digital transformasjon støtter oppunder dette.

Kaak (2017) påpeker hvordan små og fleksible organisasjoner har fått økende suksess, og at mer tradisjonelle selskaper begynner å bevege seg mot å bli mer fleksible og mobile for å kunne takle kompleksiteten i den digitale æraen. Kaak (2017) påpeker at med en hierarkisk struktur vil selskap bli rigide. Han hevder at transparens i slike selskaper kun er synlig i én retning, da fra bunnen og oppover. Vi finner at Glerico har mange lag i organisasjonen, selv om de fleste informantene beskriver organisasjonsstrukturen som flat eller mellom-flat. Vi finner at informantene opplever den digitale endringen som en noe treg prosess. Stewart et al. (2017) påpeker at hastigheten på disruptjonene man ser i dag er såpass hurtige at mange selskap må operere med en komprimert tidsramme. Vi vil anta at Glerico vil kunne lykkes med digital transformasjonen om de får nok tid, men at det er aspekter ved organisasjonsstrukturen som kan være barrierer for hurtig omstilling. Dette kommer av at det er mange nivåer oppover i organisasjonen, hvor alle må være villige til å endre seg.

Westerman et al. (2014) påpeker at når man skal utforme sin digitale utfordring, må selskap finne rett tempo for sitt eget selskap, men samtidig forstå skalaen og tempoet til den digitale utviklingen. De må derfor vurdere sitt eget utgangspunkt, samt vurdere sin egen digitale modenhet. Vi ser at om lag halvparten av respondentene i den interne medarbeiderundersøkelsen er enige om at digitalisering har økt effektivisering i enheten det siste året. Det er tydelig at informantene våre ser på digitalisering i eget selskap som en vanskelig prosess, og en av informantene mener at mange i selskapet ikke vet hvordan de skal være mer digitale i arbeidet sitt. Flere påpeker at selskapet ikke ønsker å gå i "Kodak-fellen" og at de ser økt fokus på digitalisering, selv om ikke alle vet hva det vil bety for dem. Det blir derfor viktig for Glerico å kommunisere tydelig hva som er ønsket med den digitale transformasjonen slik at de ansatte finner sin plass i endringen. Basert på digital modenhet ser vi at Glerico setter inn tiltak for å være tilpasningsdyktige, og de bruker 5 % av profitten på forskning og utvikling. Som en av informantene sier er det nå opp til selskapet å prøve å finne smarte måter og løsninger for å kunne levere digitale tjenester, selv om dette er vanskelig og en utfordring.

Westerman et al. (2014) påpeker at man kun kan lykkes med digital transformasjon om endringen omfavnes av alle. De hevder at endringen først må omfavnes av lederne, deretter av noen utvalgte "champions" og til slutt av alle ansatte. Vi finner at Glerico følger en prosess som er ganske tro mot det empiri sier. Vi vet at de har en digital agenda, noe som kan tyde på at lederne omfavner endringen, i hvert fall toppledelsen. Som tidligere nevnt finnes det mange ledelsesnivåer i organisasjonen, og i enheten, og de må derfor sørge for at lederne på alle nivåer omfavner endringen. Funnene viser at de har utnevnt digitale "champions" som blir involvert i alle typer digitalisering eller nye teknologier som kommer gjennom. Med dette tiltaket vil vi si at Glerico er på vei mot digital modenhet, da de konsekvent setter inn tiltak for å tilpasse seg den pågående digitale endringen.

Glerico har satt i gang flere tiltak for å tilpasse seg den digitale utviklingen. Kane et al. (2017) viser til at selskaper som er digitalt ledende leverer produkter og/eller tjenester basert på reelle kundekrav hurtig og kontinuerlig, samt utvikler innovative leveringsmetoder for å være tilpasningsdyktige. En av informantene påpeker at det ikke er lett å finne disse innovative tjenestene i et selskap som Glerico, da de er et B2B selskap og ikke selger til massene. Likevel ser vi av den interne medarbeiderundersøkelsen at majoriteten av respondentene mener at de har skapt bedre måter å jobbe på med digitale verktøy, noe som tyder på at Glerico i hvert fall er på vei mot å bli et digitalt modent selskap.

Informantene våre nevner flere applikasjoner som selskapet har utviklet den siste tiden, og vi finner enighet blant informantene om at disse verktøyene er positive internt i enheten og for kundene. Et eksempel er "Remote Witnessing". Verktøyet viser til hvordan Glerico har automatisert en tjeneste ved å la en software gjøre jobben fremfor et menneske. Nissen (2018) viser til hvordan viktigheten av databaserte tjenester øker i rådgivningsbransjen. Han mener at fremtidig vekst for rådgivende selskaper går til de som klarer å skape teknologibaserte forretningsmuligheter og leveringsmodeller som møter kundenes krav til en lavere kostnad. "Remote Witnessing" er et eksempel på dette, hvor tjenesten automatiseres og blir billigere for kundene grunnet at man bytter ut menneskene på stedet med et kamera. Som en av informantene nevnte er dette positivt for både selskapet og klientene.

Automatisering av kunnskapsarbeid er også en faktor av den teknologiske utviklingen. Dette i form av at kunstig intelligens har fått økende relevans (Davenport & Kirby, 2015; Nissen, 2018). Når det kommer til automatisering i tjenesteytende selskap så nevnte en av informantene

at digitalisering kan føre med seg endringsmotstand, da ansatte kan være redde for at deres arbeidsområder blir overflødige. En av informantene nevnte at det er viktig å prøve å fjerne negative følelser blant de ansatte for å kunne skape endring. Derfor blir det viktig for Glerico å bygge selvtillit i organisasjonen, noe som er et aspekt Kaak (2017) mener er viktig når man skal ta et selskap gjennom en digital transformasjon. Selskapet må være en støtte for de ansatte gjennom å lytte aktivt til de ansatte, og skape dialog (Kaak, 2017).

5.3 Organisasjonens kapabiliteter

Vi fant at informantene hadde gode erfaringer med tidligere endringer, og at disse endringene har ført til at selskapet beveger seg mot digitale løsninger. Likevel oppleves den digitale transformasjonen som vanskelig grunnet uklarhet i hvor selskapet ønsker å gå. En av informantene påpekte at han/hun opplever motstand til endringen om å bli mer digital, men sier videre at man likevel må ta utfordringen, gjerne "jo raskere, jo bedre". Funnene indikerer at informantene forventer hurtigere endringer når det er snakk om en digital transformasjon. Det tyder på at de er villige til å delta aktivt og engasjere seg i den digitale endringen. Vi vil anta at dette kommer av den ekstremt raske teknologiske utviklingen man ser i dag, samtidig med at bruken av digitale verktøy har økt i menneskers daglige liv (Nissen, 2018).

Som tidligere nevnt ser vi at selskapet har digitisert mye, men når det nå er snakk om en digital transformasjon dreier dette seg om å digitalisere tjenestene sine, samt å tenke nytt rundt forretningsmodellen sin. Andersen og Sannes (2017) påpeker hvordan nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter må endre strategi, og med en digital strategi må man forstå sammenhengen mellom teknologiendring og de endrede forretningsbetingelsene. Empiri viser til hvordan man ikke kan være sikker på hvilke forretningsmodeller som vil ha størst suksess i fremtiden, og ingen forretningsmodeller varer heller evig, derfor må selskap prøve ut nye forretningsmodeller basert på tidligere erfaringer (Kaeser, 2017; Westerman et al., 2014). Som tidligere nevnt er Glerico et selskap som har "overlevd" lenge, noe som tyder på at de har solide operasjonelle kapabiliteter. De bør derfor utnytte seg av tidligere erfaringer for å finne veien videre. Teknologi bør utnyttes for å tenke nytt rundt prosessene i selskapet. En av informantene påpeker i intervjuene hvordan man *"ikke bare kan legge frem en ny visjon og forvente at en eldgammel bedrift endrer seg"*. Det kan knyttes til det Westerman et al. (2014) sier om at det er viktig å oversette en visjon til en reell handlingsplan ved å tenke på hva man faktisk vil oppnå med å bli mer digitale. Dette bygger på at man ikke bare kan investere i ny teknologi, for så å forvente at det gir digitale fordeler. Det handler om hvordan man klarer å

gjøre virksomheten annerledes med teknologi, ved å eksempelvis skape en mer fleksibel og kostnadseffektiv organisasjon (Westerman et al., 2014; Boston Consulting Group, 2018).

I den interne medarbeiderundersøkelsen kommer det frem at ansatte i enheten mener de kontinuerlig forbedrer måter å jobbe på, men informantene påpeker hvordan det er forskjell mellom å stadig utvikle kjerneprosessene sine og det å få til en digital transformasjon. Dette er i tråd med hva Westerman et al. (2014) sier; hvis man ønsker en digital transformasjon er ikke inkrementelle modifiseringer nok. Fokusering på innovasjon blir dermed nøkkelen for å kunne lykkes. Det kommer frem av informantene i intervjuene at man må være villige til å ta noe risiko, og eventuelt legge fra seg visse mål for en liten periode. Dette støttes av Westerman et al. (2014) som hevder at selv om ledere kan være risikoaverse når det kommer til å endre forretningsmodellen sin, er risikoen ved å ikke prøve noe nytt enda større, på grunn av radikale endringer i industrier. I tillegg viser risikoaversjon seg å være negativt korrelert med økonomisk ytelse i organisasjoner (Goran et al., 2017). Vi finner enighet blant informantene om at en måte å lykkes med digital transformasjon på, er å ha en "prøve og feile"-mentalitet. Det er vanskelig å si hva som vil være det rette å gjøre, men dersom man selv er med på å utfordre sin egen forretningsmodell, er det mindre risiko for at konkurrenter utfordrer den (Westerman et al., 2014).

Når man utformer en reell handlingsplan for digital transformasjon er det viktig å bygge styringsstrukturer over siloer for å bestemme hva som skal koordineres og hva som skal deles (Westerman et al., 2014). Kane et al. (2017) tar dette videre og påpeker at man må bryte ned siloer og fokusere på tverrfunksjonelt samarbeid. Det kommer frem i den interne medarbeiderundersøkelsen at rundt seks av ti ansatte i enheten sier at de jobber og deler ideer på tvers av forretningsenhetene. Funnene indikerer at det er de i lederroller, samt de som er i alderskategorien "Babyboomers", som i størst grad utnytter nettverkene sine. Informantene som brukte nettverkene hyppig, beskrev dem som fundamentale.

I følge Westerman et al. (2014) er de største fordelene av digital transformasjon å fremme koordinering og deling over tradisjonelle siloer i organisasjonen, og at dette er et mål som organisasjoner bør prøve å oppnå. Goran et al. (2017) finner at silo-tankegang er det største hinderet for å oppnå en god digital kultur. Informantene bekrefter at det finnes en "silo-effekt" i organisasjonen, og det kan se ut som at forretningsområdene er relativt separate. I intervjuene kommer det frem at det finnes samarbeidsprosjekter på tvers, men majoriteten av de vi snakket

med jobber lite med andre forretningsområder. Det er ikke uvanlig at selskap av denne størrelsen struktureres på en slik måte, noe som ikke nødvendigvis er negativt. Når det kommer til å utvikle nye digitale løsninger på best mulig måte, bør man forsøke å finne likheter på tvers av forretningsområder og land. Dette gjør at man kan utvikle effektive løsninger og verktøy som kan brukes av flere enheter. Dette skaper både rom for mer samarbeid, samt at det er mer kostnadseffektivt. Vi finner enighet blant informantene om at det bør fokuseres mer på samarbeid på tvers av enheter, herunder både mellom forretningsområder og mellom de ulike kontorene i enheten vi undersøker. En informant påpekte at enheten bør ha et felles mål som alle jobber mot, fremfor å ha separate mål. Dette vil være med på å fjerne noe av silo-effekten.

En av informantene påpeker at Glerico må passe på at den digitale satsingen ikke bare foregår i den nye digitale divisjonen, men i hele organisasjonen. Dette er i tråd med fremme en kontekstuell form for ambidekstri. Finzi et al. (2018) påpeker hvordan det å skape undergrupper med fremtidsfokus og rom for utforskning, men samtidig lede andre enheter tett, ikke er en god måte å skape innovasjon på. De ser av den grunn viktigheten av å fremme innovasjon i en integrert organisasjon. Derfor vil tverrfaglig samarbeid mellom enheten vi undersøker og den digitale divisjonen være positivt. De ansatte i enheten vi undersøker kan bruke sin domenekunnskap og erfaringer med deres spesifikke klienter, sammen med den tekniske kompetansen i den nye divisjonen, for å komme opp med innovative løsninger og tjenester som møter kundenes behov. Kane et al. (2017) hevder at hvis man bryter ned siloer og fokuserer på å oppnå et felles mål, vil de ansatte kunne engasjere hverandre på nye måter. Dette bør være et fokusområde for enheten og selskapet vi studerer.

Kaak (2017) finner at et viktig prinsipp for å lykkes med å skape en fleksibel organisasjon er å finne informasjon og dele kunnskap. I studien ønsket vi å undersøke nærmere hvordan deling av kunnskap foregår i Glerico. Av intervjuene kommer det frem at en av hovedkildene til deling av kunnskap i organisasjonen, er gjennom teamarbeid. Vi finner enighet blant informantene om at teamarbeid er essensielt, ved at de ansatte får mye ut av å jobbe i team. Det kommer frem i studien at omtrent alle i enheten mener det er et godt samarbeid og teamarbeid innad, og at dette er veldig viktig for dem. I følge Westerman et al. (2014) dreier deling seg om at hele organisasjonen bruker felles kapabiliteter og ressurser, da for eksempel mennesker, teknologi og data. Enheten vi undersøker er som tidligere nevnt en tjenesteyter og rådgiver. Det er med andre ord en meget kunnskapsintensiv enhet, derfor vil de viktigste ressursene i enheten være menneskene, og en viktig kapabilitet er ansattes kunnskap. Ved å fremme deling av kunnskap

og økt samarbeid vil enheten kunne skape personbaserte kapabiliteter som er dynamiske, noe som vil gjøre det enklere for selskapet å endre seg. Det blir viktig å målbevisst skape, utvide eller endre disse ressursene, i takt med endrede omgivelser (Helfat et al., 2007). Dette kommer av at de store endringene man ser i dag, i en "Schumpeterian verden", krever en viss grad av "kreativ ødeleggelse" av eksisterende kompetanse (Teece et al., 1997).

Funnene i studien viser at informantene er villige til å dele kunnskapen sin med andre, og at de har et inntrykk av at det eksisterer en kultur for kunnskapsdeling. Samtidig er det flere som påpeker at en slik kultur i noen grad hindres av manglende verktøy for å kunne dele kunnskapen sin. Videre kommer det frem i intervjuene at i tider hvor ansatte er redde for å miste jobben, er det mindre villighet til å dele kunnskap. Empirien viser til hvordan kunnskap og ferdigheter kan være lite mottakelig til endring, da mye kunnskap forblir taus kunnskap og aldri kodifiseres (Leonard-Barton, 1992). Det vil derfor bli viktig å utvikle verktøy som gjør det mulig for de ansatte å kodifisere kunnskapen sin. I tillegg må det, som tidligere nevnt, legges vekt på å prøve å skape en støttende organisatorisk kontekst som fjerner negative følelser hos de ansatte. Dette fordi kunnskapsdeling vil bli en viktig faktor for at de ansatte skal kunne delta aktivt og engasjere seg i en digital transformasjon.

5.4 Endringsledelse

Dersom man benytter transformasjonskompasset til Westerman et al. (2014) ser man at steg tre omhandler mobilisering av organisasjonen, å lede gjennom endring. Ledelsen må selv være forkjempere for endringen, endre seg selv og samtidig sende klare signaler om ambisjonen for endringen. Vi finner at informantene ser på gode ledere som noen som motiverer og inspirerer, jobber sammen med teamet og kobler bedriftens objektiver med ansattes objektiver. Selv om dette var beskrivelser de ansatte generelt ga om god ledelse, vil disse egenskapene være avgjørende gjennom tider med endring. En leder som skal motivere og inspirere gjennom endring må selv tro på endringen. Samtidig vil det være viktig å jobbe sammen med teamet for å fremme endringen. Dette kobler sammen ambisjonen for endringen og ansattes objektiver.

Funnene i studien tyder på at ansatte ser på sin nærmeste leder som en viktig person. For å lykkes gjennom den digitale transformasjonen i enheten vil mellomledere spille en stor rolle. Westerman et al. (2014) hevder at det er de ansatte på lavere nivåer enn toppledelsen som gjør en visjon til en realitet. En av informantene påpeker at han/hun så at de nærmeste lederne var villige til å endre seg og adoptere digitale strategier. Problemet er at man ikke er i stand til å

endre noe selv, før alle ledelsesnivåene gjør det samme. Informantene virket å være engasjerte i å omfavne endringen som digital transformasjon fører med seg. Flere støttet at mange lag oppover i organisasjonen gjør gjennomføringen av endringen vanskeligere. Det blir av den grunn viktig at alle med en lederrolle forstår endringen, og hva som er ambisjonen med å bli mer digitale. I tillegg hevder en av informantene at ledelsen må være åpne for at det er mange mulige veier til mål.

Det kan tyde på at en av utfordringene med den digitale transformasjonen er at ambisjonen med endringen er noe uklar. Dette tyder på en manglende visjon og retning. Når man skal utarbeide en visjon for digital transformasjon må denne bygge på eksisterende styrker, engasjere de ansatte og kunne utvikles over tid (Westerman et al., 2014). Wolf (2017) fremmer lignende syn på utforming av visjonen. Den bør integrere de ansatte, være inspirerende og gjenkjennelig, den bør kobles til operasjonelle prosesser samt evalueres og endres over tid. Vi finner enighet blant informantene om at en klar visjon fra toppledelsen er viktig slik at ansatte forstår endringen. I funnene fremkommer det hvordan selskapets overordnede strategi presiseres når man beveger seg nedover i ledelsesnivåene, og en av informantene hevder at når strategien blir formidlet riktig er det ikke noe problem for de ansatte å gjøre jobben. Funnene i studien indikerer at det ikke er mangel på informasjon fra toppledelsen, men det virker uklart hva selskapet ønsker med digitalisering og den digitale transformasjonen. I intervjuene kommer det frem at Glerico bør linke visjonen til digitalisering. Dette kan tolkes som mangel på en klar digital visjon i selskapet og enheten. Vi finner at Glerico har flere digitale initiativer, men at de digitale initiativene enten er på overordnede nivåer eller på hovedkontoret. Av den grunn får ikke ansatte tatt del i den digitale endringsprosessen i tilstrekkelig grad.

Westerman et al. (2014) identifiserer ulike steg for å forme visjonen i en digital transformasjon. Det første steget er identifisering av strategiske eiendeler, da visjonen må bygge på selskapets styrker. Tidligere i diskusjonen fant vi noen tydelige styrker i Glerico, herunder kompetansebaserte og immaterielle eiendeler som ekspertise og kunnskap samt et godt merkenavn og rykte. Westerman et al. (2014) hevder at eksisterende styrker kan hjelpe organisasjoner å gjennomføre en vellykket digital transformasjon, men eksisterende styrker kan også være hemmende i endringsprosessen. Det er viktig at Glerico sørger for at kjernekapabilitetene deres ikke blir rigide, da de strategiske eiendelene må forbli strategiske i den "nye verden" (Leonard-Barton, 1992; Westerman et al., 2014). For å unngå kjerne rigiditeter kan man implementere dynamiske kapabiliteter for å bygge opp konkurransedyktige

ressursbaser og innovative styringssystemer som takler dynamiske og uforutsigbare omgivelser (Lin et al., 2016; Teece et al., 1997).

Steg to i utforming av visjonen er å skape transformativ ambisjon (Westerman et al., 2014). Her påpeker Westerman et al. (2014) at inkrementelle visjoner vil kunne begrense fordelene man kan oppnå i en digital transformasjon. Det blir av den grunn viktig å definere en radikalt annerledes digital fremtid. Dette kan linkes til organisatorisk ambidekstri; hvordan man må både utforske og utnytte. Vi vet at Glerico opererer i en moden industri med noen konservative klienter hvor effektivitet, kontroll og inkrementell forbedring er verdsatt. Samtidig opplever de et press fra de skiftende omgivelsene som fører til at de må konkurrere i markeder hvor fleksibilitet, autonomi og eksperimentering er nødvendig (O'Reilly III & Tushman, 2013). Dette kommer av at forretningsområdet Olje og gass befinner seg i en situasjon hvor de har veldig forskjellige klienter. Funnene viser at det blir viktig for toppledelsen å utarbeide en klar visjon, og at de ansatte kan komme med detaljer for å forme en reell handlingsplan. Det er de ansatte som jobber nærmest klientene, og dermed kan innhente tilbakemeldinger på om selskapet beveger seg i riktig retning.

Ovenfor nevner vi at det er de ansatte som jobber nærmest klientene, noe som bør utnyttes for å skape et bilde av hva som bør endres. Det er slik man definerer en klar hensikt (Westerman et al., 2014). For å utforme en klar hensikt må det fokuseres ytterligere på "bottom-up" kommunikasjon (Kaak, 2017). Likevel vil top-down kommunikasjon bli viktig for at ledelsen skal kunne kommunisere fordelene med den digitale transformasjonen til ansatte, herunder utfallet og hva de ønsker med endringen. Både hensikten og utfallet vil hjelpe ansatte å visualisere fremtiden i organisasjonen, og er med på å skape motivasjon (Westerman et al. 2014).

Det er viktig å utvikle visjonen over tid, da målet er å gi ansatte en klar retning samt rom for fleksibilitet til å innovere og utvikle visjonen (Westerman et al., 2014). I funnene finner vi at Glerico etterspør bidrag fra ansatte, slik at man kan utveksle meninger og justere retning etter behov. Informasjonsflyten i Glerico fremstår som god, oppover og nedover i organisasjonen. Vi finner at enheten bruker digitale verktøy for å dele informasjon og kommunisere med de ansatte. Ledelsen i enheten bruker blant annet intranett og webinarer til å informere om endringen. Westerman et al. (2014) påpeker at blogger og digitale videoer er gode verktøy for å kommunisere effektivt til ansatte. I tillegg viser Westerman et al. (2014) at sosiale plattformer

skaper rom for toveiskommunikasjon. Vi ser at enheten har hatt et økende fokus på å bruke Yammer, som er en sosial plattform, for å kunne diskutere, dele og samarbeide.

Intern kommunikasjon er en nøkkelfaktor når organisasjoner skal gjennom en digital transformasjon (Kaak, 2017). Samtidig er det viktig at ledelsen forklarer endringen underveis, og informerer åpent og ærlig. Majoriteten av informantene i studien mener de får tilstrekkelig informasjon og de ser på Glerico som et transparent selskap som er åpne og ærlige i sin kommunikasjon, både internt og eksternt. Klewes et al. (2017) identifiserer transparens som en viktig sosial trend i den digitale transformasjonen, hvor tidlig og profesjonell kommunikasjon viser seg å kunne øke aksept for teknologi i virksomheter. Vi opplever at informantene er villige til å omfavne endringen som digital transformasjon fører med seg. Dette kan være et resultat av god kommunikasjon i enheten.

5.5 Engasjement

For å diskutere engasjement vil vi se nærmere på funnene knyttet til deltakelse blant ansatte, empowerment, kompetanse og utvikling samt formål, visjoner og verdier. For å lykkes i en digital endringsprosess påpeker informantene at alle må delta. Dette er i tråd med det Westerman et al. (2014) sier; "*en vellykket transformasjon oppnås kun gjennom engasjement fra ansatte*". Westerman et al. (2014) påpeker at engasjerte ansatte gjør visjonen til en realitet. I intervjuene viste enkelte informanter tydelig engasjement når de snakket om hvordan de fikk mulighet til å bidra til endring gjennom utveksling av ideer og erfaring. Som tidligere nevnt oppmuntrer Glerico til å dele ideer. Noen av informantene uttrykte imidlertid at de tidvis syntes det var vanskelig å delta aktivt grunnet individuelle målsettinger som hindret dem i å bruke tid på innovasjon. Westerman et al. (2014) hevder at segregering av ansatte som skal være engasjert i innovasjon, ikke vil være ønskelig i en digital verden. I tillegg påpeker Kaeser (2017) hvordan det er erfaringene til de ulike menneskene som bruker Big Data som gjør den til "smart data". Vi diskuterte tidligere hvordan Big Data ser ut til å være en av de viktigste teknologiene for enheten i Glerico, og mener derfor at kontekstuell ambidekstri bør fremmes i organisasjonen for å skape innovativ tankegang blant ansatte. For å få til en kontekstuell form for ambidekstri må man gi de ansatte en tilstrekkelig frihet til å bestemme hvordan de ønsker å legge opp arbeidet. Ansatte må selv kunne tilpasse tiden mellom arbeid med daglige oppgaver og arbeid med innovative ideer.

Digitale verktøy kan bidra til å skape engasjement blant de ansatte (Westerman et al., 2014). En av informantene foreslår at Yammer bør brukes i enda større grad for å bidra til å hjelpe enheten og selskapet gjennom den digitale transformasjonen. Yammer kan også brukes som et verktøy for å koble sammen organisasjonen, oppmuntre til åpne samtaler og "crowdsource" de ansatte. For å øke bruken av slike sosiale nettverk, er det viktig at lederne fremstår som rollemodeller og selv bruker disse hyppig. Studien gir oss et inntrykk av at ledelsen i enheten fremmer Yammer for å koble sammen alle i regionen. "Crowdsourcing" er et tiltak som gir de ansatte en stemme til å aktivt engasjere seg, samt dele deres syn og ideer. Dette er med på å skape samarbeidende innovasjon (Westerman et al., 2014). De fleste mennesker i dag bruker digitale samhandlingsverktøy aktivt i sine private liv, samtidig har "Digital Natives" blitt mer synlig i beslutningstakerposisjoner i virksomheter (Nissen, 2018). Dette tyder på at det er viktig å gi de ansatte en aktiv rolle i endringen, samt mer ansvar, noe informantene også bekrefter i intervjuene.

I studien er det flere av informantene som sier at deres uavhengighet er et viktig aspekt for å kunne jobbe optimalt. En av informantene oppgir behovet for fleksibilitet og muligheten til å ta egne beslutninger for å kunne arbeide optimalt. Ifølge McAfee og Brynjolfsson (2012) fører "Big Data Revolusjonen" med seg ny kultur av beslutningstaking, og er av den grunn en utfordring for ledere. Forfatterne foreslår to tiltak for å håndtere disse utfordringene; dempe HIPPOs og forme nye roller. Dette er i tråd med hva Sniderman et al. (2018) bemerker om rolleklarhet. Rolleklarhet er i hvilken grad individer forstår deres områder av ansvar og hvilken innvirkning de skal ha i organisasjonen. Funnene i denne studien gir en klar indikasjon på at delegering av ansvar er en viktig faktor for å føle engasjement. Dette gjelder spesielt ansvar knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver.

I intervjuene kommer det frem at informantene føler engasjement dersom de blir lagt merke til og gitt ansvar. Dette motiverer ansatte til å jobbe mot organisasjonens mål, gjennom at ansvar og anerkjennelse øker aksept for endring og dermed gjør ansatte mer tilpasningsdyktige. Det blir derfor viktig med klarhet rundt roller, regler og ansvar for å skape en kultur for ansvarsfordeling innad i organisasjonen (Sniderman et al., 2018). Som nevnt tidligere, påpekte enkelte informanter at de ville følt mer engasjement dersom de hadde hatt mer ansvar, noe som samsvarer med funnene blant de informantene som ble gitt ansvar. Selv-organisering, selvledelse og større grad av ansvarliggjøring av hvert enkelt individ vil kunne øke organisasjonens fleksibilitet (Kaak, 2017). Dette støttes av Kaeser (2017) som påpeker

viktigheten av at eierskapskultur fremmes i endringsprosesser. Hver enkelt ansatt må kunne prøve ut nye ting og komme med ideer uten å være redd for å feile. Funnene fra vår studie tyder på at empowerment er en viktig faktor for at ansatte skal føle engasjement i sitt arbeid. Dette støtter også oppunder argumentasjonen om at det er viktig for Glerico å skape engasjement blant ansatte gjennom etableringen av en kultur for delegering av ansvar og bemyndiggjøring, som videre vil bidra til gjennomføringen av en vellykket digital transformasjon.

Kunnskap og ferdigheter kan sees på som viktige faktorer for å skape utvikling i innovative prosjekter og dermed være kjernekapabiliteter for et selskap (Leonard-Barton, 1992). Dersom disse faktorene hemmer utvikling gjennom å skape motstand til endring kan man omtale dem som kjerneirigiditeter for selskapet, og vil dermed være destruktive i en digital transformasjonsprosess. Våre funn tyder på at kunnskap og utvikling av ferdigheter er viktig for å skape engasjement blant informantene i endringsprosessen. Informantene oppgir at mulighet for utvikling av kunnskap og ferdigheter gjør dem mer engasjerte og motiverte for å bidra i en endringsprosess knyttet til digital transformasjon.

Videre hevder Leonard-Barton (1992) at teknologiske uregelmessigheter enten kan forbedre eller ødelegge eksisterende kompetanser. Det er viktig å ha evnen til å adoptere teknologi når man gjennomgår en digital transformasjon (Stewart et al., 2017; Westerman et al., 2014). I noen tilfeller vil det imidlertid være vanskelig for ansatte å vite hvordan endringen vil påvirke egen jobb, hensikten med endringen og hvordan de skal klare å gjennomføre overgangen til å bli mer digital. I intervjuene kom det frem at informantene var villige til å utvikle seg, men at de i for liten grad fikk informasjon om hvorfor og hvordan de skulle bli mer digitale i arbeidet sitt. Informantene informerte om at det var opp til de selv å finne ut av hvordan endringen skulle gjøres. Dette kan føre til frustrasjon, lavere engasjement, og virke hemmende på den digitale transformasjonen. Funnene viser altså at god informasjon samt fokus på riktig opplæring og trening for å bygge digitale kapabiliteter er viktig for å engasjere de ansatte gjennom den digitale transformasjonen.

Westerman et al. (2014) påpeker at en av fallgruvene ved å engasjere de ansatte gjennom en digital transformasjon er at det finnes et voksende gap mellom arbeidere som er kjent med digitale verktøy, og de som ikke er det. Av intervjuene kommer det frem at det er forskjell mellom de ansattes kjennskap og kompetanse innen bruk av digitale verktøy, dette viser til at det finnes en digital fordeling. Det er viktig at ledelsen er klar over denne digitale fordelingen,

og at lederne aktivt leder og oppmuntrer begge grupper (Westerman et al., 2014). Dette kan gjøres ved å bruke kommunikasjonsverktøy hyppig og fremme en klar retning og visjon, da teknologi kan tolkes på ulike måter av ulike mennesker (Newell et al., 2009). En av informantene mente at det å skape en læringsorganisasjon ville være engasjerende for de ansatte ved større grad av kunnskapsutveksling mellom ansatte. I tillegg vil behovet for veiledning og orientering være stort i volatile og usikre tider (Wolf, 2017).

Kaak (2017) hevder at samsvar mellom selskapets og de ansattes visjon og verdier skaper entusiasme på arbeidsplassen og i arbeidet. Vi finner at flere av informantene føler entusiasme og engasjement knyttet til Glerico som følge av at selskapets formål, visjon og verdier stemmer overens med deres egne. Videre hevder Westerman et al. (2014) at en suksessfull digital transformasjon starter med ledelsen i selskapet. Ledelsen må evne å kommunisere visjonen ut til organisasjonen slik at de ansatte forstår og inkorporerer denne. Som nevnt over føler flere engasjement og entusiasme knyttet til Glerico og den digitale transformasjonsprosessen. Informantene bekrefter viktigheten av at ledelsen klarer å kommunisere visjonen ut til de ansatte, og å skape engasjement rundt transformasjonsprosessen.

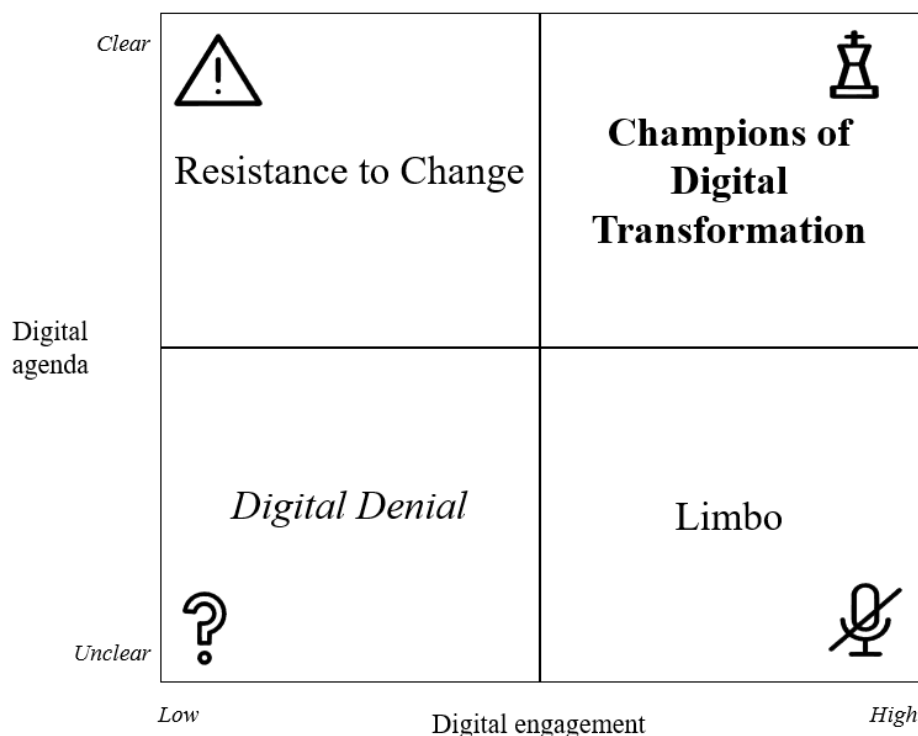
Wolf (2017) viser til hvordan organisasjoner etablerer en visjon og en misjon for å skape orientering, identitet og identifikasjon som igjen er med å skape engasjement. Våre funn viser til at Glericos overordnede visjon, formål og verdier virker engasjerende på de ansatte, og dermed bekrefter Wolfs påstand. Wolf (2017) hevder at ansatte ikke alltid klarer å relatere seg til visjonen, da den kan være lite spesifikk, ustrukturert, uklar og/eller irrelevant. Som nevnt over, fremsto formålet med å bli mer digital som uklart for enkelte av de ansatte i Glerico. Dette var med på å hemme engasjementet til å bidra i gjennomføringen av en vellykket digital transformasjon. Videre finner vi at verdiene og formålet til Glerico kan virke irrelevant for noen ansatte. Dette kommer av at overgangen fra fossilt brensel til grønn energi fremmes som viktig. Samtidig vet vi at enheten har noen spesifikke aksjonsområder, og at disse involverer både digitalisering og overgangen fra fossilt brensel til andre løsninger. Vi ser at det blir viktig for enheten å kontinuerlig jobbe med disse aksjonsområdene for å skape et høyt nivå av engasjement blant de ansatte.

6 KONSEPTUALISERING

En av hovedhensiktene med denne studien var å kunne bidra til teori rundt temaet digital transformasjon i tradisjonelle organisasjoner. Det eksisterer en del empiri rundt hva som vil engasjere ansatte gjennom en digital transformasjon. Transformasjonskompasset har fungert som et bakteppe for å forstå eksisterende empiri rundt hvordan digital transformasjon kan håndteres (figur 4). Ved å diskutere funnene i studien opp mot eksisterende teori ser vi at koblingen mellom engasjement og en klar hensikt/visjon er viktig i en endringsprosess. Digital transformasjon er en endringsprosess hvor man drar nytte av nye digitale teknologier for å utvikle strategiske fortrinn. Enheten vi har studert er i starten av en slik transformasjon. I studien finner vi at ansatte i enheten ikke har et klart bilde av målet med den digitale transformasjonen. Det kommer tydelig frem at de ansatte har behov for å forstå meningen med den digitale transformasjonen for å kunne ta del i endringsprosessen. Dette betyr at en klar digital agenda er viktig for å lykkes.

Vi finner at det vi vil karakterisere som *digitalt engasjement* bør oppnås for å lykkes med digital transformasjon. Empiri viser at engasjement og deltakelse fra alle i organisasjonen er viktig for å kunne håndtere den digitale endringsprosessen på en god måte. Vår studie kommer med et ytterligere bidrag til denne teorien. Studien viser at engasjement og deltakelse i digitale endringsprosesser er fundamentalt for å lykkes med en digital transformasjon. Vi vil definere digitalt engasjement som; "*aktiv deltakelse og engasjement i digitale endringsprosesser*".

Basert på det vi har funnet i denne studien har vi utarbeidet en matrise som viser fire ulike kategorier (figur 7). Matrisen viser hvordan en klart kommunisert digital agenda og et høyt nivå av digitalt engasjement vil føre til en suksessfull digital transformasjon:



Figur 7: The Importance of a Clear Digital Agenda and Digital Engagement

Matrisen ovenfor definerer fire ulike tilstander en organisasjon kan befinne seg i. Det vil være avgjørende hvorvidt organisasjonen har en uklar eller klar digital agenda kommunisert til ansatte, og i hvilken grad de ansatte er digitalt engasjerte. Dersom en organisasjon har en uklar digital agenda samt at ansatte har et lavt nivå av digitalt engasjement, vil vi kategorisere dette som en digital fornektelse (*Digital Denial*). De som befinner seg i denne kategorien er de som ikke vil innse at digitalisering har kommet for å bli, og ikke ser viktigheten av å bevege seg mot å bli mer digitale. Dette kan komme av at digital transformasjon og digitalisering kan oppleves som en "hype", og en forbigående trend. Videre kan det antas at noen organisasjoner vil finne det vanskelig å vite hvordan de skal bli mer digitale, og av den grunn velger å ikke ta stilling til det.

Dersom organisasjonen har en klart kommunisert digital agenda, men det finnes mangel på digitalt engasjement blant ansatte, vil organisasjonen befinne seg i en tilstand hvor de opplever endringsmotstand (*Resistance to Change*). Det er flere grunner til at en organisasjon kan møte endringsmotstand. Empiri viser til hvordan digitalisering vil føre til automatisering av mange nåværende jobber. I tillegg vil kunstig intelligens kunne få en større rolle i fremtiden. Dette kan føre til at ansatte føler usikkerhet og er redde for at digitalisering vil resultere i at jobbene deres

blir overflødige. Videre er det forskjeller mellom ansatte som har vokst opp i den digitale tidsalderen, og de som må gjennom en omfattende læringsprosess når det kommer til å bruke digitale verktøy. Ansatte kan oppleve en følelse av å være utdaterte, og ikke ønske å delta aktivt eller engasjere seg. Derfor vil en digital fordeling kunne føre til et lavere digitalt engasjement, som igjen fører til endringsmotstand.

Dersom en organisasjon befinner seg i tilstanden *Limbo* har de en uklar digital agenda kommunisert til organisasjonen, men på samme tid er de ansatte digitalt engasjerte. Her finner vi at ansatte vil bli handlingslammet da de ikke har en klar digital agenda å bevege seg mot. Når en klar digital agenda ikke er kommunisert kan dette tyde på toppledelsen ikke vet hvordan de skal omfavne en digital transformasjon. Organisasjonen finner det uklart hvordan de skal bevege seg mot å bli mer digitale. Ansatte i denne kategorien kan antas å karakteriseres som "Digital Natives", da disse er godt vant til å bruke digitale verktøy. Selv de som ikke er født i den digitale tidsalderen kan føle et digitalt engasjement, da de har tro på at digitalisering er veien fremover. De ansatte som opplever høyt digitalt engasjement ser at en digital transformasjon er nødvendig for å opprettholde sin markedsposisjon. Vi kan anta at ansatte i denne kategorien føler en sterk forpliktelse til organisasjonen de jobber i, da de er opptatt av organisasjonens fremtid.

I den siste tilstanden finner vi de organisasjonene som lykkes med en digital transformasjon. Her har organisasjonen en klar digital agenda, noe som betyr at organisasjonen har en klar visjon og handlingsplan for veien fremover som er klart kommunisert i organisasjonen. I denne kategorien er det et høyt nivå av digitalt engasjement, da de ansatte har muligheten til å aktivt delta og engasjere seg i den digitale endringsprosessen. Organisasjoner som er i denne tilstanden vil være vinnerne av digital transformasjon (*Champions of Digital Transformation*), og det er denne tilstanden organisasjoner må bevege seg mot.

7 KONKLUSJON

I oppgavens avsluttende kapittel vil vi først legge frem oppgavens bidrag og svare på valgt problemstilling. Videre går vi inn på teoretiske og praktiske implikasjoner. Deretter ser vi på begrensninger og svakheter ved studien, før vi avslutningsvis kommer med forslag til videre forskning.

7.1 Oppgavens bidrag og svar på problemstilling

Formålet med denne oppgaven var å øke innsikt og forståelse rundt digital transformasjon. Digital transformasjon påvirker organisasjoner som må gjennom en omfattende endring for å bli digitale. Det ble av den grunn naturlig for oss å undersøke fenomenet innen et selskap vi karakteriserer som en tradisjonell tjenesteytende organisasjon, og som har fokus på digitale initiativer. Problemstillingen for studien ble:

"Hvordan kan store tradisjonelle organisasjoner håndtere digital transformasjon, og hvilke faktorer er viktige for å lykkes?"

For å svare på problemstillingen har vi gjennom diskusjonskapittelet koblet sammen empiri og funn fra datainnsamlingen i studien. Basert på dette utarbeidet vi et kategoriseringskjema (figur 8) som vårt bidrag til eksisterende teori. Dette kategoriseringskjemaet er en utvikling av transformasjonskompasset, da dimensjonene digital agenda og digitalt engasjement kan kobles sammen med de fire stegene i kompasset; utforme den digitale utfordringen, fokusere investeringer, mobilisere organisasjonen og opprettholde den digitale overgangen (figur 4). Utforming av den digitale utfordringen er et viktig steg for å skape en digital visjon, og ved å fokusere investeringer kan man utarbeide en reell handlingsplan. En digital visjon og en reell handlingsplan er det som skaper en klar digital agenda. Videre blir det å mobilisere organisasjonen en viktig faktor for å skape digitalt engasjement. Digital transformasjon er en kontinuerlig prosess, og det blir dermed viktig å opprettholde et høyt nivå av digitalt engasjement. Digitalt engasjement brukes for å kunne innhente innspill for å justere og tilpasse den digitale agendaen til stadig skiftende omgivelser. Vi vil bruke hoveddimensjonene, digitalt engasjement og digital agenda, for å svare på hvordan store tradisjonelle organisasjoner kan håndtere en digital transformasjon. Nedenfor vil vi komme med forslag til hvordan den digitale transformasjonen bør håndteres. Deretter presenterer vi fem overordnede faktorer som blir viktige for å lykkes med å skape digitalt engasjement og utforme en klar digital agenda.

Det er viktig for tradisjonelle selskap som skal gjennom en digital transformasjon å sette transformasjonen høyt på agendaen. Digital transformasjon er en kompleks prosess som krever mye av organisasjonen om den skal lykkes. Studien indikerer at for å håndtere digital transformasjon i en organisasjon som Glerico, vil det være viktig å forme en klar retning for hvor organisasjonen ønsker å gå. Vi finner at toppledelsen i organisasjoner ofte snakker om digitalisering med store ord, såkalte "buzzwords". Funn fra intervjuene viser at slike "buzzwords" skaper uklarheter for de ansatte. I den forbindelse vil det bli elementært å utarbeide en klar digital visjon, og/eller implementere et digitalt formål inn i eksisterende visjon. Det vil være viktig at visjonen/formålet er gjenkjennelig for de ansatte, samt at den bygger på selskapets styrker. Ved å utarbeide en klar hensikt, ser vi at ansatte i økende grad ønsker å delta og engasjere seg i endringen. Samtidig blir det enklere for ansatte å gjøre seg opp sine egne tanker og meninger om transformasjonen, og komme med ideer. Vi finner at ansattes bidrag vil være elementært for å skape en reell handlingsplan, og for å gjøre digital transformasjon til noe mer enn bare et konsept.

Vi finner det positivt at Glerico over lengre tid har hatt mange digitale initiativer. Studien indikerer at de kontinuerlig har forbedret egne prosesser. Dette er et godt utgangspunkt for å gjennomføre en vellykket digital transformasjon. En omfattende endringsprosess vil kunne ta tid i en stor tradisjonell organisasjon, da eksisterende prosesser og erfaringer kan bli barrierer. Det blir dermed viktig at tradisjonelle selskap utnytter hva de allerede har. En organisasjon som har vært konkurransedyktig over lang tid, har evnen til å endre seg og vet hvordan organisasjonen har reagert på endringer tidligere. Av den grunn blir det viktig for tradisjonelle organisasjoner å bygge på eksisterende styrker og kapabiliteter samt se til at kapabilitetene er dynamiske, slik at de fortsatt vil være et konkurransefortrinn for organisasjonen i endrede omgivelser. Derfor vil identifisering av strategiske kapabiliteter og ressurser bli spesielt viktig i tradisjonelle selskap, men må samtidig ikke føre til at selskapet blir blindet av tidligere suksess. Om man finner at kjernekapabiliteter blir utdatert grunnet skiftende omgivelser, må man kunne "kreativt ødelegge" disse slik at de ikke blir hemmende kjernerigiditeter.

For å håndtere den digitale transformasjonen i Glerico, er det viktig å ha en fleksibel struktur som støtter innovasjon og en innovativ tankegang. Studien gir oss et inntrykk av at de ansatte i stor grad har nok med sine "daglige" oppgaver og gjøremål. Av den grunn bør daglige målsettinger kunne legges til side i korte perioder, slik at ansatte kan fokusere på arbeid som

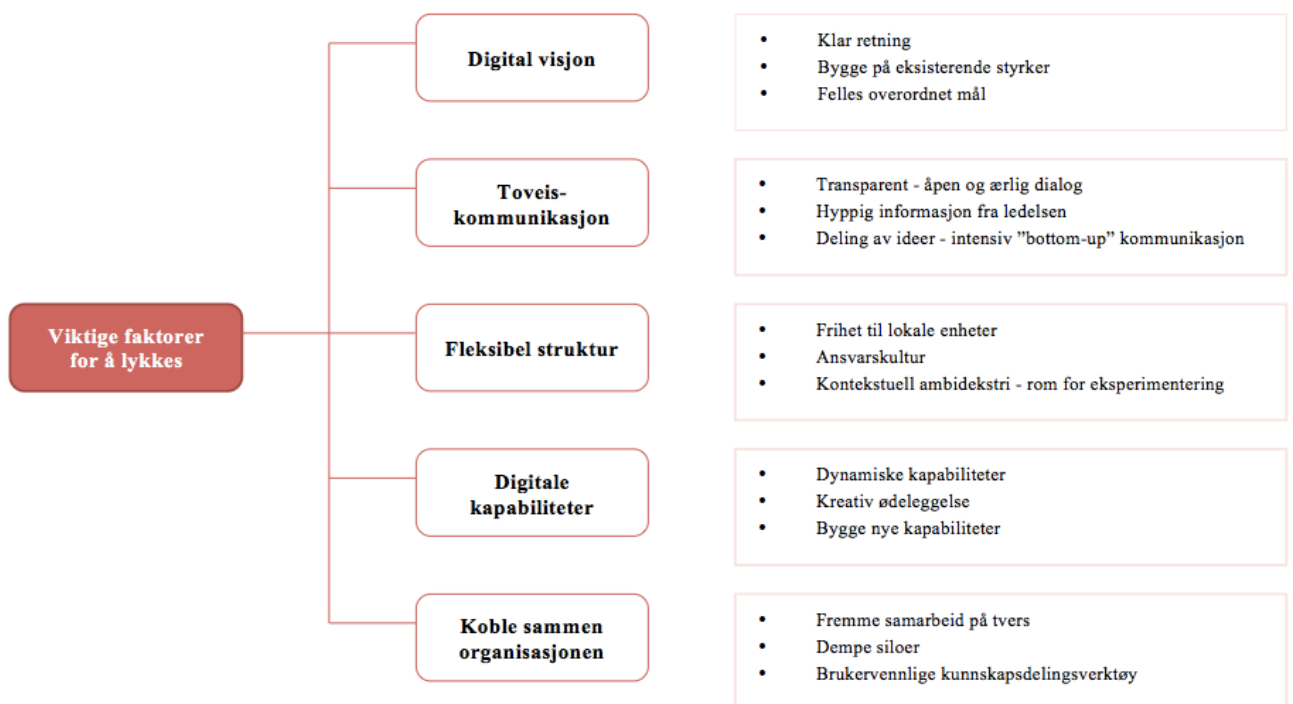
fremmer innovative ideer og prosjekter. Derfor bør kontekstuell ambidekstri fremmes. Det er de ansatte som jobber nærmest klientene, og det vil derfor være de som kan komme med gode ideer og finne nye digitale løsninger som møter kundenes behov. Samtidig er det viktig å skape en organisasjonskultur som gir rom for prøving og feiling, der organisasjonen motiverer de ansatte til å komme med forslag. Videre blir ansattes bidrag viktig når organisasjonen skal utfordre og eksperimentere med forretningsmodellen sin. Glerico har utnevnt digitale "champions", det vil si strategiske "champions" som jobber med digitalisering. I tillegg har de et digitalt ekspertnettverk innad i enheten. Vi ser på dette som et godt tiltak for å utforme en detaljert handlingsplan, da hensikten med den digitale transformasjonen i større grad realiseres med deltakelse fra ansatte på alle nivå.

En viktig faktor for å håndtere den digitale transformasjonen blir å koble sammen organisasjonen og fremme mer samarbeid på tvers av både land og forretningsområder. Det er viktig at man deler relevant kunnskap og erfaring for å utvikle og effektivisere selskapet, samtidig som dette vil være med på å dempe silo-effekter. Det blir av den grunn viktig å ha verktøy som fremmer samhandling og kunnskapsdeling. Sosiale plattformer kan være et nyttig verktøy for å fremme samhandling og koble sammen nettverk. Et eksempel på dette er Yammer, en intern sosial plattform. I tillegg bør man vurdere å bruke Wikis for å dele relevant kunnskap og erfaringer, slik at man unngår at kunnskap forblir taus. Kommunikasjon blir en viktig faktor for å lykkes med å engasjere de ansatte gjennom en digital transformasjon. Hyppig informasjon og kommunikasjon overfor de ansatte er viktig. I tillegg er det viktig å kommunisere åpent og ærlig for å dempe negative følelser og redusere endringsmotstand. Digitale verktøy er nyttige for å kommunisere i en stor organisasjon, for eksempel sosiale plattformer som kan brukes for å fremme åpne dialoger. Videre kan digitale videoer, som for eksempel webinars, brukes for å kommunisere overordnede mål og hensikt med transformasjonen. For å lykkes med den digitale transformasjonen er det viktig at ledere aktivt bruker digitale verktøy for å fremme endringen, og fremstår som rollemodeller.

Det er viktig å være klar over at det finnes en digital fordeling både mellom individer og kontorer. I begynnelsen av en transformasjon bør dermed ikke "one thing fits all"-løsninger fremmes. Det er viktig at organisasjonen har et felles mål, men samtidig bør veien til målet formes av lokale enheter. Organisasjonen bør gi lokale enheter nok frihet til å finne løsninger som passer best for enheten og deres kunder, eksempelvis med DIE- og DAM-verktøyene (vedlegg 2 og 3). Deretter bør løsningene kommuniseres til ledelsen, hvor de kan finne likheter

og skape synergier. Dette kan igjen gjøre det enklere å utvikle digitale løsninger og verktøy som passer for flere. Et slikt tiltak vil føre til mer intensiv "bottom-up" kommunikasjon og vil kunne fremme beslutningstaking fra andre enn HIPPOs, da man gir de ansatte en stemme. Rolleklarhet blir dermed viktig for å definere ansvarsområder og skape en ansvarskultur. Hvis organisasjonen bemyndiggjør de ansatte, vil det bli enklere å opprettholde den digitale overgangen. I tillegg vil fokus på trening og opplæring for å utvikle digitale kapabiliteter være nødvendig. Dette viser seg også å være engasjerende for ansatte. Teknologi vil fortsette å utvikle seg, og derfor er det viktig at organisasjoner er klar over at digital transformasjon er en kontinuerlig prosess. Det forutsetter at man evaluerer, justerer og stadig ser etter bedre løsninger.

Basert på funnene i studien har vi funnet frem til fem overordnede faktorer som blir viktige for å lykkes med digital transformasjon (figur 8):



Figur 8: Faktorer for å lykkes med digital transformasjon

Faktorene ovenfor vil bidra til å utforme en klar digital agenda, og hvordan denne bør kommuniseres til de ansatte. En digital visjon må være tydelig og bygge på eksisterende styrker. I tillegg må enheter kunne finne løsninger til å nå det felles overordnede målet på sin egen måte. Ved å bruke toveiskommunikasjon, hvor ledelsen informerer hyppig, ærlig og åpent, vil det bidra til at ansatte forstår hva som er ønsket med den digitale transformasjonen. Fokus på mer

intensiv "bottom-up" kommunikasjon hvor ansatte kan dele ideer gjør at de blir aktive deltakere i endringen. En fleksibel struktur hvor man gir frihet til lokale enheter, samt skaper en ansvarskultur med tydelige roller vil øke bidraget fra ansatte. Gir man i tillegg rom for eksperimentering og innovasjon ved å fremme kontekstuell ambidekstri, vil dette virke engasjerende på ansatte.

I dagens digitale æra skaper organisasjoner strategiske fortrinn ved å bygge dynamiske digitale kapabiliteter. Dette krever at man "kreativt ødelegger" utdaterte kapabiliteter, samt bygger kapabiliteter som vil være bærekraftige i en digital verden. Dette gjøres ved å fokusere på utvikling av kompetanse hos ansatte, noe som engasjerer og fører til at de aktivt kan delta i endringen. Et høyt nivå av digitalt engasjement i hele organisasjonen oppnås ved å koble organisasjonen sammen. Dette håndteres ved å fremme mer samarbeid og bryte ned siloer. I tillegg vil brukervennlige kunnskapsdelingsverktøy bidra til at ansatte deler sine erfaringer og kunnskap, noe som kan føre til fremvekst av nye digitale løsninger.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Resultater fra denne studien understøtter og forsterker teorien om hvordan organisasjoner kan lykkes med digital transformasjon. Hensikten med denne masteravhandlingen var å komme frem til et bidrag til teori om digital transformasjon. Herunder hvordan store tradisjonelle organisasjoner kan håndtere digital transformasjon på best mulig måte, og hvilke faktorer som er essensielle for å lykkes med transformasjonen. Vi utarbeidet et kategoriseringsskjema som tok for seg fire ulike tilstander selskaper kan være i (figur 7). Kategoriseringsskjemaet er en videreutvikling av Westerman et al. (2014) sin empiri rundt faktorer som er viktige for å lykkes med en digital transformasjon (transformasjonskompasset). Oppgavens bidrag løfter diskusjonen om digital transformasjon ut fra fokus på teknologi og lønnsom drift, til å omfatte strategi, organisering og de ansattes engasjement.

Studien viser til forskjeller mellom ulike begreper som er tilknyttet digitalisering, noe som støtter opp om eksisterende teori om at det er ulikheter mellom for eksempel digitisering og digital transformasjon. Digital transformasjon er en faktor av at markedet er i stor endring, og preges av digital disrupsjon. Empiri viser til hvordan alle industrier veltes om på grunn av ny digital teknologi, og at dette skaper et økende press. Funnene i studien indikerer at olje- og gassindustrien ikke har vært preget av like omfattende digitale disrupsjoner som mange andre industrier, da de ikke har opplevd en andreordens disrupsjon (Stewart et al., 2017). Studien

bidrar til et syn på at det er ulike grader av digital disrupsjon. Derfor bør organisasjoner vurdere innvirkningen av digital disrupsjon i sin egen industri. Dynamiske kapabiliteter som skanne- og identifiseringskapabiliteter blir viktig for å forstå en slik innvirkning (Eisenhardt & Martin, 2000). Studien bidrar til et syn på at det er ansatte i lokale enheter som i størst grad bør identifisere og skanne omgivelsene, da de er nærmest kundene. Dette vil i tillegg kunne bidra til et økt nivå av digitalt engasjement.

Studien finner at eksisterende prosesser og systemer kan skape treghet. Dette kan føre til at dypt innebygde kunnskapssett kan gjøre en organisasjon rigid (Leonard-Barton, 1992). Tradisjonelle ledelsesmetoder og en hierarkisk organisasjonsstruktur vil føre til at det blir vanskelig å takle dynamikken og kompleksiteten i den digitale æraen (Kaak, 2017). Studien støtter at den beste måten å håndtere digital transformasjon på er i en fleksibel organisasjon med ansvarskultur. Oppgaven understreker viktigheten av tverrfunksjonelt samarbeid, og finner at "silo-effekten" vil kunne være en barriere for organisasjoner (Kane et al., 2017). Empiri viser at digital transformasjon må omfavnes av alle hvis den skal lykkes (Westerman et al., 2014). Oppgavens funn understøtter dette. For å lykkes med digital transformasjon kreves det et høyt nivå av digitalt engasjement blant ansatte.

Funnene i studien fremmer et syn om at man både må utnytte og utforske på samme tid (O'Reilly III og Tushman, 2013). Dette på grunn av ulike kundekrav og nivåer av digital modenhet blant kunder. Videre støtter studien en kontekstuell form for ambidekstri hvor utnyttning og utforskning håndteres på individnivå (Gibson & Birkinshaw, 2004). I en organisasjon hvor ansatte oppfordres til å dele innovative ideer og jobbe med innovative prosjekter, vil de ansatte kunne spille en aktiv rolle i den digitale endringsprosessen.

Om ansatte føler seg assosiert med selskapets objektiver vil dette skape entusiasme (Kaak, 2017). Det er viktig at den digitale visjonen er spesifikk, strukturert og relevant. Hvis ikke kan selskapet risikere at ansatte velger å ikke følge visjonen i det daglige (Wolf, 2017). Vår studie fremmer hvor viktig det er å ha en klar digital agenda kommunisert til ansatte. En klar digital agenda vil kunne hjelpe ansatte å forstå hvordan de kan adoptere digital teknologi, på hvilken måte endringen vil påvirke dem og hvordan de kan bli mer digitale (Stewart et al., 2017; Westerman et al., 2014). I tillegg vil en klar digital agenda være støttende for ansatte i volatile og usikre tider (Wolf, 2017).

7.3 Praktiske implikasjoner

Studien viser hvilken nytte organisasjoner kan ha ved å skape digitalt engasjement og utforme en klar agenda for den digitale transformasjonen. I praksis vil dette bety at faktorene, digitalt engasjement og klar digital agenda, må være tilfredsstillende for at organisasjoner skal kunne lykkes i en digital transformasjon. Derfor er det viktig at organisasjoner fokuserer på å skape en klar visjon og retning. Studien viser at involvering av de ansatte tidlig i prosessen vil være hensiktsmessig. Involvering fra ansatte vil bidra til å skape en reell handlingsplan som er med på å realisere formålet med den digitale transformasjonen.

Studien viser at et større fokus på "bottom-up" kommunikasjon vil være engasjerende for ansatte, men at det i tillegg er viktig med hyppig informasjon fra toppledelsen for å definere den digitale agendaen. For å skape en fleksibel struktur finner studien det hensiktsmessig at organisasjoner går bort fra en hierarkisk tankegang, samt gir mer ansvar til individer og lokale enheter. For å skape effektiv toveiskommunikasjon blir det viktig å koble sammen ansatte på alle nivåer. Dette kan gjøres via digitale samhandlingsverktøy og fremme samarbeid på tvers for å bryte ned organisatoriske siloer.

I et marked som endres raskt er det viktig for tradisjonelle organisasjoner å bygge dynamiske digitale kapabiliteter. For å oppnå dette må de distansere seg fra utdaterte antagelser om hva som tidligere har skapt suksess, og se til ny empiri for å identifisere konsekvensene av endringer i omgivelsene. I praksis vil dette kreve "kreativ ødeleggelse" av eksisterende kapabiliteter som kan bli en barriere i den "nye verden". I tillegg vil et fokus på å øke kunnskap om nye digitale teknologier gjennom rett trening og opplæring være elementært for å bygge de rette digitale kapabilitetene.

7.4 Begrensninger og svakheter ved studien

Målet med studien er å skape en forståelse av hvordan store tradisjonelle organisasjoner kan håndtere digital transformasjon, og finne faktorer som er nødvendige for å lykkes. Studien bygger på et enkelt case, en enhet innad i en stor internasjonal organisasjon. Dette har sine begrensninger. Organisasjoner som skal gjennom en digital transformasjon er forskjellige. Faktorer som størrelse, grad av internasjonalisering og digital modenhet varierer. Videre er studien basert på intervjuer av ni informanter. Det kan tenkes at flere informanter kunne ha forsterket funnene i studien. Etter at vi hadde intervjuet ni informanter opplevde vi imidlertid at vi satt igjen med en rik og detaljert forståelse. Grunnet temaets omfang fant vi at nye fokus

dukket opp underveis i datainnsamlingsprosessen, noe som førte til justeringer i intervjuguiden. Noen av spørsmålene som kom til etterhvert kunne med fordel også blitt stilt til de første informantene vi intervjuet. På den andre siden hadde vi muligheten til å støtte funnene opp mot en intern medarbeiderundersøkelse samt interne dokumenter.

Studien undersøker en kunnskapsintensiv og teknologitung organisasjon, hvor ansatte i stor grad har teknisk kompetanse. Dette er nødvendigvis ikke representativt for andre store tradisjonelle organisasjoner, og kan sees på som en begrensning. I tillegg vil noen av suksessfaktorene i studien kun ha relevans hvis man er en stor og/eller internasjonal organisasjon, da slike organisasjoner ofte er strukturert med flere organisatoriske lag. Eksempelvis vil faktorene om å gi mer ansvar til lokale enheter og bryte ned siloer kun ha relevans om organisasjonen er av en viss størrelse og/eller opererer i ulike markeder.

Denne oppgaven studerer en enhet innenfor Glerico som opererer i flere land. Glerico er en stor norsk organisasjon som har sitt opphav i skandinavisk organisasjonskultur. Samtidig kan det tenkes at den opprinnelige kulturen i landene enheten opererer i har en innvirkning på hvordan organisasjonskulturen til Glerico er i de ulike landene. Alternativt kan det tenkes at de kulturelle ulikhetene mellom landene burde hatt større fokus i oppgaven. Selv om funnene tyder på at visse aspekter tolkes forskjellig, kommer det samtidig frem fra informantene at den skandinaviske organisasjonskulturen ligger til grunn.

Enheten leverer tjenester til olje- og gassindustrien. Dette er en industri som de siste årene har opplevd massive endringer grunnet skift i oljepris, noe som har konsekvenser for ansatte. Store endringer er noe ansatte i enheten har opplevd tidligere. Andre store og tradisjonelle organisasjoner kan ha et annet utgangspunkt i forhold til endringsevne, noe som kan føre til både mer eller mindre endringsmotstand. Videre tar ikke studien spesifikt for seg hvordan nye digitale teknologier skaper verdi og nye måter å jobbe på. Dette grunnet at funn viste til hvordan ansatte ikke hadde tatt i bruk for eksempel Big Data-løsningen som selskapet har utviklet. I tillegg ble Blockchain implementert først etter at vi hadde avsluttet datainnsamlingen. Dette er derfor noe studien ikke gir svar på.

Intervjuene er gjennomført og transkribert på engelsk, deretter oversatt til norsk under kodingsprosessen. Dette kan ha ført til mistolkninger. Likevel er datainnsamlingen og tolkningen gjennomført av to forskere, noe som forsterker reliabiliteten. Samtidig kan det

tenkes at datamaterialet kan tolkes annerledes av andre forskere. På grunn av geografisk avstand, tilgjengelig tid og ressurser, er intervjuene gjennomført via Skype for Business. Dette kan ha både positive og negative innvirkninger på studien. Det kan tenkes at en direkte relasjonell kontakt med informanten ville ha forsterket fortroligheten til intervjueren. Samtidig kan intervjusituasjonen ha ført til at informanten har åpnet seg mer, da de har kunnet gjennomføre intervjuet i egne trygge rammer.

7.5 Forslag til videre forskning

Som nevnt innledningsvis er bakgrunnen for oppgaven de store markedsendringene som er et resultat av ny teknologi og digitalisering. Den fjerde industrielle revolusjon, samt at selskaper som har blomstret frem fra delingsøkonomien disrupterer industrier har skapt et enormt press på etablerte selskaper. Digitalisering og ny teknologi er helt i starten av å vise sin fulle effekt, og det vil derfor være interessant å gjennomføre et lignende studie ved et senere tidspunkt. Dette kommer av at den teknologiske utviklingen er raskere enn noen gang, og digital transformasjon er en kontinuerlig prosess.

På grunn av den raske teknologiske utviklingen bør forskning fortløpende studere de organisatoriske, strategiske og individuelle konsekvenser digitalisering har. Dette gjelder spesielt innføring av nye digitale teknologier. Organisasjonen denne studien undersøker er i startfasen med å implementere de nyeste digitale teknologiene. Av den grunn ga funnene ingen klare indikasjoner på hvordan dette har påvirket arbeidshverdagen til de ansatte. Videre forskning bør se på hvordan ny digital teknologi, som kunstig intelligens, IoT, Big Data og Blockchain, vil påvirke organisasjoner og ansatte fremover.

Som et bidrag til teori om digital transformasjon i tradisjonelle organisasjoner, presenterte vi begrepet digitalt engasjement. Vi utarbeidet en matrise som omhandler digitalt engasjement og organisasjonens digitale agenda (figur 7), som vi tror har overføringsverdi til andre organisasjoner som må gjennom en digital transformasjon. Formålet med matrisen er å vise hvordan digitalt engasjement vil bidra til å lykkes med digital transformasjon, dersom organisasjoner kommuniserer en klar digital agenda. Vi oppfordrer til videre forskning rundt dette, for eksempel ved å sammenligne ulike organisasjoner med varierende grad av digitalt engasjement og klarhet i sin digitale agenda. Videre forskning bør undersøke om matrisen vi har utarbeidet har overføringsverdi til andre bedrifter, og utvide det empiriske bildet av matrisen.

Referanseliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?. *Magma*, 20(6), 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, S. (2013) *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. doi: 10.1177/0149206309350776
- Bieger, T., Franz, C. & Herrmann, A. (2017). Introduction: Globalization and the Opening of New Markets. I C. Franz, T. Bieger & A. Herrmann (Red.), *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies* (s. 1-10). Switzerland: Springer.
- Bjiker, W. E., Hughes, T. P. & Pinch, T. (1987). *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge: MIT Press
- Boston Consulting Group. (2018). *Digital Transformation*. Hentet fra <https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/digital.aspx>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. 1 utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Brown, R. S. (2017). Scanning and updating failure: How AT&T turned its political capability into a core rigidity. *Telecommunications Policy*, 41(2), 71-89. doi: 10.1016/j.telpol.2016.11.004
- Christensen, C. M. (1997). *The innovators dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2015). *What is Disruptive Innovation?*. Hentet fra <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation#comment-section>
- Clark, J. (2016, 17. november). What is the Internet of Things? [Blogg post]. Hentet fra <https://www.ibm.com/blogs/internet-of-things/what-is-the-iot/>
- Cooper, A. (2012). *CETIS Analytics Series Volume 1, No 5: What is Analytics? Definition and Essential Characteristics*. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.269.7294&rep=rep1&type=pdf>

Cox, L. W. (2016). Understanding Millennial, Generasjon X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers (Doktogradsavhandling, Brandman University). Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1793940464/abstract/5D00998208C84FABPQ/1?accountid=26439>

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Davenport, T. H. & Kirby, J. (2015). Beyond Automation. *Harvard Business Review*, 93(7), 1-5. Hentet fra <https://hbr.org/2015/06/beyond-automation>

Del Rowe, S. (2016). *Digital Natives Versus Digital Migrators: Does It Matter Where You Start?* Hentet fra <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Digital-Natives-Versus-Digital-Migrators-Does-It-Matter-Where-You-Start--112102.aspx>

Dörner, K. & Edelman, D. (2015). *What "digital" really means*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/258557>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information Systems curriculum. *Mis Quarterly*, 38(2), 329- 343. doi: 10.25300/MISQ/2014/38.2.01

Finzi, B., Lipton, M. & Firth, V. (2018). Can CEOs be un-disruptable?. *Deloitte Review*, 2018(22), s. 58-69.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2). Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. doi: 10.2307/20159573

- Gioia, D., Coreay, K. & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Introductory Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1) 15-31. doi: 10.1177/1094428112452151
- Goran, J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 2017(3). Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Helfat, C. E & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-125. doi: 10.1002/smj.955
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212. doi: 10.1108/14634449710195471
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/1252069>
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt
- Kaak, E. J. (2017). Mention Communication – Think Organisation: Agile Communication in the Digital Era. I J. Klewes, D. Popp & M. Rost-Hein (Red.), *Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation* (s. 129-144). Sveits: Springer.
- Kaeser, J. (2017). From Data to Business: A Paradigm Shift in Industry. I C. Franz, T. Bieger & A. Herrmann (Red.), *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies* (s. 141-152). Switzerland: Springer.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity. Adapting Your Company to a Changing World*. IMIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>

Kinserdal, F. (2017). NHH skal forske på digitalisering i revisjonsbransjen. *Magma*, 20(6), 79-86. Hentet fra <https://www.magma.no/nhh-skal-forske-pa-digitalisering-i-revisjonsbransjen>

Klewes, J., Popp, D. & Rost-Hein, M. (2017). Digital Transformation and Communications: How Key Trends Will Transform the Way Companies Communicate. I J. Klewes, D. Popp & M. Rost-Hein (Red.), *Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation* (s. 7-32). Sveits: Springer

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Introduksjon til håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

LeBar, Z. (2017). What Are Wikis, and Why Should You Use Them?. Hentet fra <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-are-wikis-and-why-should-you-use-them--cms-19540>

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125. doi: 10.1002/smj.4250131009

Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1998). First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and link with the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199812)19:12<1111::AID-SMJ21>3.0.CO;2-W

Lin, H. F., Su, J. Q. & Higgins, A. (2016) How Dynamic Capabilities affect adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.07.004

Llewellyn, R. (2017). How Digital Democratized Consulting. I A. Khare, B. Stewart & R. Schatz (Red.), *Phantom Ex Machina: Digital Disruption's Role in Business Model Transformation* (s. 251-262). Switzerland: Springer.

Loebbecke, C. & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157. doi: 10.1016/j.jsis.2015.08.002

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium- Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. doi: 10.1177/0149206306290712

- Løwendahl, B. R. & Revang, Ø. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society, *Strategic Management Journal*, 19(8), 755-773. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<755::AID-SMJ968>3.0.CO;2-A
- Mack, O. & Veil, P. (2017). Platform Business Models and Internet of Things as Complementary Concepts for Digital Disruption. I A. Khare, B. Stewart & R. Schatz (Red.), *Phantom Ex Machina: Digital Disruption's Role in Business Model Transformation* (s. 71-86). Switzerland: Springer.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68. Hentet fra <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- Mohapeloa, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), s. 1009-1019. doi: 0.1515/picbe-2017-0105
- Negroponte, N. (1995). *Leve digitalt* (oversatt av H. Kolstad). Oslo: Tiden Norsk Forlag A/S.
- Neuman, W. L. (2000) *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex: Pearson Education Limited
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. London: Palgrave Macmillan.
- Nissen, V. (2018). Digital Transformation of the Consulting Industry – Introduction and Overview. I V. Nissen (Red.), *Digital Transformation of the Consulting Industry: Extending the Traditional Delivery Model* (s. 1-58). Sveits: Springer.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- NOU 2017:4. (2017). *Delingsøkonomien - muligheter og utfordringer*. Oslo: Finansdepartementet, Delingsøkonomiutvalget

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

Panetta, K. (2016). 10 Management Techniques from Born-Digital Companies. Hentet fra <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/10-management-techniques-from-born-digital-companies/>

Peterka, C. (2017). Why we Might Wish to Be Governed by Algorithms: Insights into a Technophile Digital Mindset. I J. Klewes, D. Popp & M. Rost-Hein (Red.), *Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation* (s. 32-47). Sveits: Springer.

Postholm, M. B. (2011). *Kvalitativ metode: Innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget

PwC (2015). Big data: Hva er big data, og hva betyr big data for deg? Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf>

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. doi: 10.1177/0149206308316058

Regjeringen. (2016). Digitalisering i kommunal sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-kommunal-sektor/id2524839/>

Renjen, P. (2018). Industry 4.0: Are You Ready?. *Deloitte Review*, 2018(22), s. 9-11.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg, Bergen: Fagbokforlaget

Schatsky, D., Muraskin, C. & Gurusurthy, R. (2016). Cognitive technologies: The real opportunities for business. *Deloitte Review*, 2015(16), s. 118-133.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Hentet fra <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Sniderman, B., Monahan, K., McDowell, T. & Blanton, G. (2018). Fewer Sleepless Nights: How Leadership can Build a Culture of Responsibility in a Digital Age. *Deloitte Review*, 2018(22), s. 23-33.

Stewart, B., Schatz, R. & Khare, A. (2017). Making Sense of Digital Disruption Using a Conceptual Two-Order Model. I A. Khare, B. Stewart & R. Schatz (Red.), *Phantom Ex*

Machina: Digital Disruption's Role in Business Model Transformation (s. 3-24). Switzerland: Springer.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tushman, M. L & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 38(4). doi: 10.2307/41165852

van Beurden, B. (2017). *Royal Dutch Shell in a Changing World: Navigating Uncertainty*. I C. Franz, T. Bieger & A. Herrmann (Red.), *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies* (s. 195-208). Switzerland: Springer.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital. Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press

Westerman, G., Calmejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations: Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business*. Hentet fra https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

Wolf, G. (2017). New Challenges of the Digital Transformation: The Comeback of the Vision-Mission System. I J. Klewes, D. Popp & M. Rost-Hein (Red.), *Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation* (s. 113-128). Sveits: Springer.

Yin, R. Y. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications

Zetsche, D. (2017). *Into the Future on the Digital Highway*. I C. Franz, T. Bieger & A. Herrmann (Red.), *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies* (s. 209-219). Switzerland: Springer.

Vedlegg

Vedlegg 1: Begrepsavklaringer og definisjoner

- ***Analytics***: Analytics er prosessen med å utvikle handlingsbar innsikt gjennom problemdefinisjon og anvendelse av statistiske modeller og analyse mot eksisterende og/eller simulerte fremtidige data (Cooper, 2012, s. 3).
- ***Kunstig intelligens***: Teorien og utviklingen av datasystemer i stand til å utføre oppgaver som normalt krever menneskelig intelligens. (Schatsky, Muraskin & Gurumurthy, 2015).
- ***Kognitive teknologier***: Kognitive teknologier er produkter av kunstig intelligens. De er i stand til å utføre oppgaver som bare mennesker pleide å kunne gjøre. Eksempler er datasyn, maskinlæring, naturlig språkbehandling, talegjenkjennelse og robotteknologi (Schatsky, Muraskin & Gurumurthy, 2015).
- ***IoT***: "Internet of Things" (IoT) er konseptet om å koble til en enhet (så lenge den har en av/på-bryter) til Internett og til andre tilkoblede enheter (Clark, 2016).
- ***Siloer***: Hotaran (2009) definerer silo mentalitet som mangel på kommunikasjon og felles mål mellom avdelinger i en organisasjon (sitert av Mohapeloa, 2018, s. 1009).
- ***Wikis***: Et nettsted som tillater samarbeidende redigering av innhold og struktur av sine brukerne (LeBar, 2017).
- ***Taus kunnskap***: Taus kunnskap er dypt forankret i handlinger, prosedyrer, rutiner, forpliktelse, idealer, verdier og følelser. Det er vanskelig å kommunisere taus kunnskap til andre, da det er en analog prosess som krever "simultan prosessering". (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 7).
- ***Heterogenitet og immobilitet***: Heterogenitet i sammenheng med ressurser betyr at det enkelt selskap har et utvalg av ressurser som på en eller annen måte er unik i forhold til andre selskaper. Immobilitet går ut på at ressursene ikke enkelt kan overføres til andre selskaper eller at andre selskaper ikke enkelt kan anskaffe ressursene i markedet (Hunt & Morgan, 1995, s. 7).
- ***Empowerment***: Blanchard, Carlos og Randolph (1996) beskriver empowerment som å ha frihet til å delta, men også ansvaret for resultater. Videre hevder de at friheten kan bli oppnådd ved at ledelsen deler informasjon med ansatte, skaper autonomi gjennom å forme grenser og erstatte hierarki med selvledende team (sitert av Honold, 1997, s. 207).

Vedlegg 2: Disruption assessment matrix

Domains stakeholder	Legal and regulatory, political	Economic and business	Health and wellness	Cultural/societal/ethical and moral	Technological	Environmental
Owners						
Investors						
Stock markets						
Financiers						
Producers						
Employees						
Managers						
Value chain affiliates						
Firms and organisations						
Consumers						
Clients						
Customers						
Purchasers						
Users						
Public						
Domestic and international governments						
Domestic and international publics						
Nonconsumers						

Vedlegg 3: Digitisation impact evaluation

Impact on a firm	No impact	Impacts profitability	Impacts growth	Impacts existing scale	Severe disruption impacts survival
------------------	-----------	-----------------------	----------------	------------------------	------------------------------------

Owners and investors

Reduce the risk of capital loss					
Diversify portfolio					
Increase return on capital					
Reduce inventories and working capital					
Reduce cash cycle					
Lower portfolio risk					
Increase portfolio liquidity					
Does it address a regulatory gap					
Does it enable regulation to be effected					

Producers

Increase profitability					
Enhance customer relationships					

Improve shareholder value					
Improve productivity					
Improve employee morale					
Can adopt existing infrastructure					
Improve employee performance					
Improve employee retention					
Brings unused capacity into use					
Lower the cost of operations					
Easier to gain and keep customers					
Improve value chain efficiency					
Lower the cost of goods sold					
Reduce inventories					

Customers

Speed of delivery					
-------------------	--	--	--	--	--

Increased convenience					
Lower cost					
Increase of desired functionality					
Improves other products/services					
Improves quality of life					
Ease of usability					
Address a long met need					
Requires access to private information					
Ease of use					

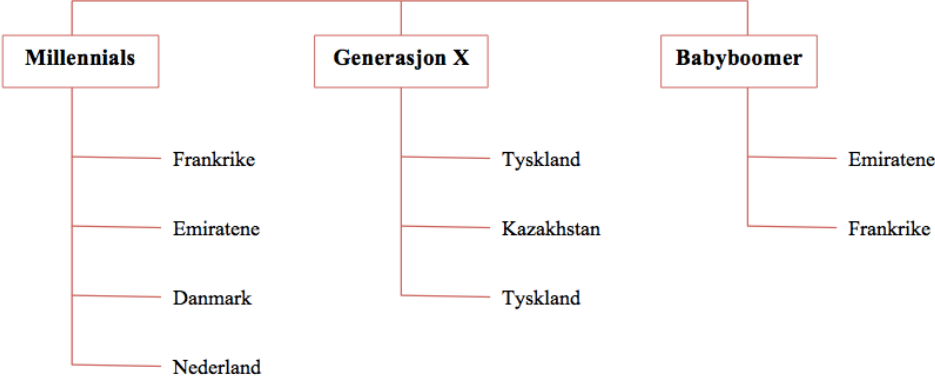
Public

Improve environmental performance					
Reduces carbon output					
Requires legal sanction					
Challenges acceptable social norms					
Eliminated or reduces other desirable activities					

Improves the lives of the public					
Requires a new supply chain					
Require complex contracts					
Will require users to be legally contracted					
Challenges religious beliefs					
Requires regulatory changes, bylaws					
Requires government funding					

Vedlegg 4: Informantkart

Informantkart



Vedlegg 5: Intervjuguide

Interview guide		
THEME	INTRODUCTION	Short introduction of the thesis (and us) <ul style="list-style-type: none"> • The Fourth Industrial Revolution – creates new ways of working • Digital transformation • Changing markets
	Background information	<ul style="list-style-type: none"> • Age • Position • Education • Years in Glerico
1	Change - Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • How would you describe a good leader? • Do you feel that there are other requirements to a leader through times of change? What? • Do you feel that you are provided with enough information regarding the changes that will affect you? <ul style="list-style-type: none"> ○ How would you describe the flow of information between the leadership and employees in Glerico regarding changes that would affect the employees work? • If a transformation/change is going to succeed, who do you think should drive this change?
	Change - Dynamic Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Have you previously been affected by transformations in the company? <ul style="list-style-type: none"> ○ What is your experience with the transformation/transformations? • Do you feel that your knowledge/competences could be used within other Business Areas (BA)? • Do you think you have the right capabilities and resources in place to be able to be successful with a digital transformation? <ul style="list-style-type: none"> ○ If no; what do you think is missing? (Right training, right technology etc.) • How do you think the employees can participate in getting the company through a digital transformation? • What do you think characterizes adaptable companies? <ul style="list-style-type: none"> ○ What is the important success factors?
2	Digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> • What is digitalization for you? • Has your everyday work been affected/changed because of this? <ul style="list-style-type: none"> ○ In what way? ○ Do you think that you work differently now than before? • Can you give us an example on a digital change you think has been important for your department? <ul style="list-style-type: none"> ○ Do you have an example of something that you felt where unnecessary?

Interview guide

3	Structure	<ul style="list-style-type: none"> • What kind of organizational structure do you think provides adaptable organizations? • What do you think about hierarchical organizations? <ul style="list-style-type: none"> ○ Do you feel that this type of organizing are related to your work place? • What do you think about team- and network-oriented organizing? <ul style="list-style-type: none"> ○ What do you get out of working in teams? • Is it a culture for knowledge sharing in your department? <ul style="list-style-type: none"> ○ How do you do it? • How do you work across borders in your region?
4	Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Describe your work with three words • How would you describe your work environment? • What makes you feel engagement to Glerico? • Do you have any thoughts around what Glerico could do to make you feel more engaged in your work? • In your opinion, do leaders have a big role when it comes to your engagement? • What is the most important aspects for you to work optimally? • Do you feel that you can have your whole career in Glerico?
5	Changing Market	<ul style="list-style-type: none"> • When we say Airbnb, Uber, Google and Facebook, what is the first thing that comes to your mind? • What do you think these companies have in common? <ul style="list-style-type: none"> ○ What do you think is the common success factors of these companies? • What do you think is the reason for their growing impact in the market? • Do you think there is just a matter of time before your competitive market could be disrupted in the same way as for example the hotel industry? • How do you think it is possible to disrupt your market, and change the industry standards?
6	Traditional Organization	<ul style="list-style-type: none"> • How will you describe Glerico as a company? • What do think is Glericos biggest competitive advantage? • Is transparency a word that can describe Glerico? <ul style="list-style-type: none"> ○ Both internally and externally? ○ In which way? • Do you feel that Glerico is open and honest in its communication with employees?