



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Et konsultentselskaps møte med digitalisering

En kvalitativ studie av et konsultentselskaps respons på en disruptiv endringsimpuls i deres omgivelser – her i kortform kalt – digitalisering

—

Lars Bjørkli

STV – 3901: Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, mai 2018



Sammendrag

I dagens samfunn er digitalisering en av de aller største utfordringene organisasjoner står overfor. Digitalisering stiller høyere kompetansekrav til arbeidstakere samtidig som den endrer organisasjoners strategier og forretningsmodeller. Det denne oppgaven omhandler er hvorvidt et moderne konsulentselskap – med andre ord en organisasjon som lever av å gi råd, reagerer proaktivt eller reaktivt, i møtet med noen tunge endringssignaler i deres omgivelser.

Gjennom å skissere to ulike teoretiske tilnærminger på hvorvidt endring er mulig eller ikke, søkes det å se nærmere på hvordan disruptiv teknologi (Christensen, 1997) og endringsberedskap (Weiner, 2009) påvirker organisasjonens evne til å tilpasse seg deres omgivelser. I tillegg har oppgaven sett nærmere på hvordan et konsulentselskap står overfor en særlig strategisk utfordring; skal de satse eller skal de ikke satse? Skulle et konsulentselskap velge å slå seg inn i på et marked hvor digitalisering er blitt mer og mer viktig krever det at organisasjonen gjør noen strategiske grep i utviklingen av deres organisasjon og tilbudsportefølje. Et konsulentselskap må ikke bare evne å gjennomføre prosesser internt, de må også kunne selge deres kompetanse.

Gjennom et kvalitativt forskningsintervju har data blitt innhentet for å besvare hvor et spesifikt konsulentselskap plasserer seg i et kontinuum mellom reaktivt og proaktivt. Selv om organisasjonen, i den grad det angår dem, lykkes med å se enkelte utfordringer digitalisering innebærer for dem, har ikke dette medført noen form for en klar og tydelig strategi. Det er i langt større grad konsulentene som har et blikk ut i omgivelsene. Det kan derfor ikke tolkes dit hen at organisasjonen i tilstrekkelig grad ser, oppfatter og endrer tilbudsporteføljen på grunn av at en klar og tydelig strategi ikke foreligger på hva de skal, eller ikke skal være, i møtet med digitalisering. Fellesnevneren for organisasjonen er at det både eksisterer dynamiske evner og kjerne rigiditet, det eksisterer både høy og lav endringsberedskap og det er eksempler på en reaktiv og en proaktiv respons i møtet med digitalisering.

Konsulentselskapet befinner seg et sted midt i mellom alle disse faktorene, noe som medfører at jeg i denne oppgaven konkluderer med at organisasjonen i et kontinuum mellom en reaktiv og en proaktiv respons plasserer seg i midten.

Forord

Helt siden jeg begynte å studere har planen alltid vært å skrive en masteravhandling. Det og endelig ha nådd dette målet er nesten uvirkelig. Det har vært en utrolig lærerik prosess å skrive en oppgave av et slikt omfang. Jeg er svært takknemlig for konsulentselskapet som åpnet sine dører for meg, dere har gitt meg ny innsikt, nye impulser og lærdom. Jeg håper denne oppgaven gir noe av det samme tilbake.

En takk må også rettes til min veileder. Jeg hadde ikke kommet i mål uten hans kyndige råd. Han har på enkelte områder vært “irriterende” klok, hans innspill og råd har hele tiden vært av stor verdi for oppgaven og sluttproduktet.

Jeg vil også takke alle mine medstudenter på Lesehuset. Dere har alle vært en inspirasjon og en støtte i dette arbeidet.

Sist men ikke minst vil jeg takke min bestevenn, kjæreste og samboer. Uten henne hadde dette aldri gått.

Lars Bjørkli, Mai 2018

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| Sammendrag | ii |
| Forord | iii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| 1.0 Introduksjon og problemstilling | 1 |
| 1.1 Oppgavens problemstilling | 4 |
| 2.0 Hva er digitalisering? | 7 |
| 2.1 IT-utviklingen | 8 |
| 2.2 Automasjon og robotisering. | 9 |
| 2.3 Digitalisering handler om noe mer | 10 |
| 2.4 Digital transformasjon og brukerbehovet | 11 |
| 2.5 Hvordan endrer dette konsulentbransjen? | 13 |
| 2.6 Hva er det konsulenter bør kunne? | 14 |
| 2.7 Et spesielt fokus på digital modenhet | 16 |
| 2.8 Hvilken kompetanse bør konsulenter ha og hvorfor? | 18 |
| 2.9 Hvorfor må dettes gjøres? | 20 |
| 2.10 Oppsummering | 22 |
| 3.0 Teori | 23 |
| 3.1 Kontingensteori | 24 |
| 3.2 Den populasjonsøkologiske skoleretningen | 27 |
| 3.3 Forstyrrende teknologi | 31 |
| 3.4 Organisatorisk endringsberedskap | 35 |
| 4.0 Metode | 39 |
| 4.1 Valg av metode | 40 |
| 4.2 Vurdering av arbeidet | 44 |
| 4.3 Kontinuumet og vurderingsparametere | 45 |
| 4.4 Oppgavens reliabilitet og validitet | 47 |
| 5.0 Empiri og analyse | 49 |
| 5.1 Respondentens tanker og forståelse av digitalisering | 49 |
| 5.2 Digital kompetanse | 53 |
| 5.3 Forenkling av arbeidsprosesser | 55 |
| 5.4 Rådgivning innen digitalisering | 56 |
| 5.5 Ny kompetanse | 59 |
| 5.6 Hvordan teknologi vil endre organisasjoner | 60 |
| 5.7 Hvor ofte diskuteres porteføljen opp mot markedets behov? | 65 |
| 5.8 Endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens | 66 |
| 5.9 Integrasjon og differensiering | 71 |
| 6.0 Konklusjon | 73 |
| 6.1 Strategiske utfordringer | 73 |
| 6.2 En langtrukken prosess | 75 |
| 7.0 Litteraturliste | 77 |
| 8.0 Vedlegg | 80 |

1.0 Introduksjon og problemstilling

I et raskt skiftende samfunn må dagens organisasjoner til stadighet endre, fornye og forbedre seg i tråd med omgivelsene. Omgivelsene til en organisasjon, og hvordan en organisasjon reagerer på omgivelsene, er svært sentralt i hvorvidt organisasjoner lykkes eller mislykkes. Det at organisasjoner innehar kapasiteten til å være på tå hev knyttet til endringer i deres omgivelser skiller i stor grad de som overlever og de som dør ut.

Endringer innen politikk, kultur, sosiale forhold og teknologi driver atferd i ulike retninger noe som gjør at organisasjoner og organisasjonens beslutningstakere må være på vakt for hva som rører seg. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer omgivelser som alle forhold utenfor en organisasjon som vil kunne ha en potensiell effekt på organisasjonen. Skulle slike forhold ignoreres vil dette kunne få fatale konsekvenser for organisasjoners ressurser, oppslutning og legitimitet.

Tenk deg en endringsimpuls av en slik karakter at den som en bølge vil skylle inn over virksomhetens kjerneområder, ansatte og deres metoder. Hvorvidt man drukner eller ikke er i mange tilfeller styrt av organisasjoners evne til å oppfatte, analysere og endre seg. De som lykkes i denne prosessen vil kunne surfe på en slik bølge, de som mislykkes vil slite med å holde hodet over vannet.

En slik enorm bølge vil kunne skape usikkerhet i organisasjonens mennesker, deres prosesser og kompetanse. En etterspørsel i markedet, eller en antakelse om at noe rører seg, vil kunne tvinge organisasjonen ut i ukjent farvann og inn i en ny fremtid. På veien inn i en ny alder vil organisasjoner støte på muligheter og utfordringer som rokker med deres kjernevirksomhet. Hvilke grep organisasjonen gjør vil være livsviktig for deres eksistens, de vil gi muligheter og utfordringer som må håndteres og løses, spesielt når endringen er som en tsunami. Disruptive endringer er et begrep som først ble introdusert av amerikaneren Clayton M. Christensen (1997), han pekte på hvordan ny teknologi raskt kan dukke opp fra intet og kaste en skygge over eksisterende løsninger som tvinger organisasjoner inn i en endringsprosess.

Hvorvidt organisasjoner i det hele tatt har muligheten til å endre seg har ikke teorien noe klart svar på. Organisasjoners håndtering av slike endringsimpulser i samfunnet kan vi skille inn i hovedsak i to kategorier, de som reagerer proaktivt eller reaktivt. På et organisatorisk nivå bestemmer aktivitet vs. passivitet hvorvidt en organisasjon reagerer proaktivt eller reaktivt i sin tolkning av omgivelsene (Daft og Weick, 1984). Atferd blir betraktet som proaktiv når handlingen er tatt for å kunne utnytte en endring. En reaktiv respons vil være å svare på en slik endring (Schneider og Meyer, 1991), ofte lenge etter at endringssignalene har meldt seg.

Den proaktive organisasjonen vil være raskt ute etter og endre seg. En slik organisasjon ser og oppfatter hva som rører seg ute i verden, med raske veloverveide beslutninger knytter en slik organisasjon til seg nødvendig kompetanse og samarbeidspartnere. Den proaktive organisasjonen er ikke ukjent med å tilpasse og endre sin strategiske retning, de vurderer kontinuerlig deres kjernevirksomheter opp mot omgivelsene. Organisasjoner som er proaktiv handler i forventning av framtidige problemer, behov og endringer. Med å være aktiv på forhånd forsøker den proaktive å avverge det som vil kunne bli en uheldig omstendighet.

Den reaktive organisasjonen opptrer mer passiv. En slik organisasjon vil være klar over at noe rører seg der ute, men er lite villig til å agere eller endre seg. Den reaktive organisasjonen vil alltid reagere i etterkant – og ofte lenge etter et skifte. En reaktiv organisasjon sliter med å endre vaner og metoder, og vil i mange tilfeller forsøke å gjemme seg bak resultater. Frykten for å ikke lengre være relevant er en evigvarende trussel. Nye og mer moderne organisasjoner vil kunne vokse frem, disse vil i verste fall kunne true organisasjonens levedyktighet.

En proaktiv respons på en endring vil kunne gi konkurransefortrinn for de som lykkes. Skjer det da en endring innen etterspørsel eller at nye teknologiske innovasjoner utvikles og spres er organisasjonen allerede tilpasset. Tilfellet er likevel at organisasjoner heller gjør små tilpasninger som skal virke proaktiv. Det å spå fremtiden er forbundet med usikkerhet og skulle organisasjoner med bakgrunn i spådom gjennomføre endringer, vil dette kreve en form for gambling eller villighet til å risikere (Jacobsen, 2016).

I organisasjonsteorien kan vi skille mellom to ulike tilnærminger til denne problematikken; de som mener endring av organisasjoner er mulig, selv når omgivelsene endrer seg raskt og ugjenkallelig, og de som mener det nærmest er umulig. Hannan og Freeman (1977) utfordret den generelle tanken sent på 1970-tallet om at organisasjoner er kapabel til å endre seg selv og

deres strukturer i møtet med omgivelsene. Ifølge dem eksisterer det en innebygd treghet i organisasjoners interne forhold, en såkalt “structural inertia”, som stopper en slik endringsprosess. Den populasjonøkologiske skolen tyr til Charles Darwin og naturlig utvalg for å forklare hvorvidt en endring i det hele tatt er mulig. Omgivelsene selekterer ut de organisasjonene som overlever med bakgrunn i om det er en match mellom omgivelsene og de organisatoriske formene. Organisasjoner er dermed ikke kapabel til å adaptere seg omgivelsene og dermed bli erstattet av mer egnede organisasjoner (Hannan og Freeman, 1977).

Der hvor Hannan og Freeman (1977) argumenterte for at endring er nærmest umulig sier contingency-skolen med Kontingensteorien til Lawrence og Lorsch (1967) noe annet. De mener at endring er mulig, men at det krever at organisasjoner tilpasser sin struktur – og på en slik måte at det strukturelt matcher endringene som har inntrådt i omgivelsene. Kontingensteorien hevder at ulike omgivelsene plasserer ulike forventinger på organisasjoner. Spesielt gjelder dette miljøer som er preget av uklarhet og raske endringer i enten markedsforhold eller teknologien. I kontingensteorien betraktes relasjonen mellom virksomheten og omverdenen som en forholdsvis enkel og entydig relasjon. En virksomhets evne til å overleve er avhengig av dens evne til å forme organisasjonen i overensstemmelse med de gitte omverdensbetingelser. Jo mer komplekse og turbulente omgivelsene er, jo mer kompleks må organisasjonsstrukturen være (Lawrence og Lorsch, 1967)

Disse to retningene skiller seg forholdsvis fundamentalt i spørsmålet om det i det hele tatt er mulig for organisasjoner og endre seg i møtet med en slik bølge. Gitt at en slik endring i det hele tatt *er* mulig vil teorien rundt endringsberedskap være interessant å se nærmere på (Weiner, 2009). Organisasjonens endringsberedskap referer til hvorvidt organisasjonens medlemmer innehar en felles forpliktelse til å gjennomføre en endring og deres tro på om endringen er mulig. Organisasjoners endringsberedskap vil variere basert på hvor mye organisasjonens medlemmer verdsetter endringen. Skulle den organisatoriske beredskapen være høy vil organisasjonsmedlemmene være mer åpne for å starte endringen, utøve større innsats samt være mer utholdende i møtet med problemer (Weiner, 2009).

Hvordan organisasjoner opptrer når de står overfor ny forstyrrende innovasjon og teknologi gir også innsikt i hvorvidt en endring er mulig. Et av problemene Christensen (1997) peker på er at endring som tvinger organisasjonen vekk fra sitt fundament er vanskelig å gjennomføre, spesielt når endringen truer eksisterende inntjening (Christensen, 1997). Det å skulle gå i møtet

med en ny forstyrrende teknologi som endrer hele organisasjonens inntektsgrunnlag krever dynamiske evner hos organisasjonens ansatte. Organisasjoner vil også her oppdage et skille i organisasjonen mellom de som har en slike dynamiske evner og de som er rigide. Viktigheten av at ledere lykkes med å forstå omfanget og viktigheten av ny teknologi, samtidig som man klarer og spre en visjon og en strategi nedover i organisasjonen, vil øke sannsynligheten for at et endringsforsøk lykkes.

1.1 Oppgavens problemstilling

Det denne oppgaven søker å avdekke omhandler hvorvidt et moderne konsultentselskap – med andre ord en organisasjon som lever av å gi råd, reagerer proaktivt eller reaktivt, i møtet med noen tunge endringssignaler i deres omgivelser. I dagens samfunn er digitalisering en av de aller største utfordringene organisasjoner står overfor. Digitalisering stiller høyere kompetansekrav til arbeidstakere samtidig som den endrer organisasjoners strategier og forretningsmodeller. Digitalisering er likevel ikke bare en utfordring, det er også vår tids største mulighet. Utviklingen innen teknologi gir organisasjoner og mennesker verktøyet til å tenke nytt, enklere og større. Digitalisering blir kalt den fjerde industrielle revolusjonen, og slik som den foregående vil den skape et skille mellom de som lykkes og de som mislykkes. Denne oppgaven søker å gi refleksjoner rundt hvorvidt en gitt organisasjon tenker, drøfter og arbeider i møtet med digitalisering.

Denne oppgaven tar sikte på å se hvorvidt et konsulentfirma jeg har valgt å studere posisjonerer seg i forhold til en stor endring i deres omgivelser og hvorvidt og eventuelt hvordan disse fundamentale endringene påvirker deres portefølje og deres tjenester. Gjennom intervjuer søkes det å avdekke både kompetanse, nytenking og betraktninger rundt dette temaet som bør være på agendaen til alle organisasjoner.

Oppgavens problemstilling: Jeg vil belyse hvorvidt og eventuelt hvordan et moderne konsulentfirma reagerer proaktivt eller reaktivt, i forhold til en særlig sterk endringsimpuls i deres omgivelser.

Oppgavens mer konkrete forskningsspørsmål er dette: I hvilken grad et konsultentselskap ser, oppfatter og endrer sin egen virksomhet og sin tilbudsportefølje i takt med samfunnstrenden her – i kortform – kalt digitalisering

Jeg vil i denne avhandlingen først se nærmere på digitalisering som et fenomen. Her skal vi se nærmere på den teknologiske driveren bak digitalisering, de organisatoriske utfordringene med å tilpasse seg dette og organisasjoner evne og kapasitet til å adoptere og tilpasse seg den nye hverdagen. I tillegg skal vi se på hvordan en disruptiv endring som digitalisering påvirker konsulentbransjen, disse må ikke bare bygge opp sin egen digitale kompetanse, men også kunne selge den til sine kunder.

Det om organisasjoner i det hele tatt evner å adoptere og tilpasse seg den nye hverdagen er noe vi skal se nærmere på i teorikapittelet. Gjennom å skissere to ulike tilnærminger til hvorvidt endring er mulig, skal vi deretter dykke dypere i hvordan organisasjoners endringsberedskap bygger videre på sentrale ideer fra 60-tallets åpne systemperspektiv og hvordan dette påvirker organisasjoners evne til å endre seg. Sist men ikke minst skal vi skissere Christensens (1997) teori rundt disruptiv teknologi, denne teorien skisserer godt de utfordringene organisasjoner står overfor i møtet med digitalisering og er nært koplet opp mot organisasjoners endringsberedskap.

I metodekapittelet vil jeg vise *hvordan* jeg har gått frem for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet. Gjennom både eksplorerende og spesifikke spørsmål har jeg tatt sikte på å se nærmere på hvilke strategiske grep organisasjonen gjør i møtet med disruptiv teknologi og hvordan organisasjonens endringsberedskap påvirker disse justeringene. I empiri og analysekapittelet vil jeg presentere hvilke funn som er gjort og tolke disse opp mot teoretiske begreper for å skape et vurderingsgrunnlag for hvorvidt organisasjonen reagerer proaktivt eller reaktivt i møtet med digitalisering.

2.0 Hva er digitalisering?

Den endringsimpulsen oppgaven søker å se nærmere på er det vi i dag kjenner som digitalisering. Digitalisering har vært en endring som raskt har medført enorme konsekvenser og et kolossalt transformativt potensial for alle samfunnsområder. Selv om den nå langt på vei har “satt seg” som en endringsimpuls i dag vil slike plutselige endringer til stadighet utfordre organisasjoners ansatte, deres kjerneområder og prosesser. I dette kapittelet søkes det å skape en bedre forståelse over hva digitalisering faktisk er, hvorfor det er relevant og hva organisasjoner bør gjøre.

“I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger” (Regjeringen, 2014). Denne begrepsforståelsen er dekkende for deler av begrepet. Det å benytte seg av teknologi for å skape nye løsninger, prosesser og systemer er helt sentralt i digitalisering og svært anliggende for en helhetsforståelse. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg likevel i større og større grad gjennom å lese artikler, kommentarer og rapporter kommet til en konklusjon at denne begrepsforståelsen som Regjeringen presenterte i 2014 kun delvis er dekkende for hva digitalisering faktisk er.

Det å benytte teknologi endrer ikke bare metodene våre, det endrer også menneskene i organisasjoner og organisasjoner som helhet. Før i tiden når mennesket var på jakt etter kunnskap og informasjon så man til bibliotek, bøker eller leksikon. Hvem husker vel ikke leksikonsamlingen som ofte var å finne i bokhyllene til store deler av Norges befolkning, en samling som var vel så mye en støvsamler som en informasjonskilde. I dag er en slik samling mer og regne som en antikvitert. Metoden for hvordan vi som mennesker søker informasjon har ved hjelp av teknologi forandret seg, med et tastetrykk har vi nå tilgangen på all verdens informasjon. Selv om teknologien rundt informasjonssøking har endret en prosess, så har den også endret menneskene som benytter seg av den. På grunn av at teknologien og menneskene endrer seg må dermed også organisasjoner tilpasse seg denne endringen. Denne tilpasningen er det vi i dag kjenner som digital transformasjon. Digital transformasjon handler ikke om å lage digitale versjoner av analoge oppgaver og produkter. Digital transformasjon handler om å tenke helt nytt og løse oppgaver på helt andre måter enn hva man gjør nå (Korme, 2017). Digitalisering er mer enn noe annet en fellesbetegnelse for et skifte som inkluderer svært mange elementer. Det

er dermed viktig å få vist hva som inngår i en slik fellesbetegnelse og hvorfor horisonten for hva dette faktisk er, bør utvides.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på tre aspekter ved digitalisering.

- a) Vi skal se nærmere på den teknologiske driveren bak digitaliseringen, denne voldsomme utviklingen innen datateknologi som har bidratt til en omfattende spredning av roboter og automatisering, i en slik grad at dette er blitt en sentral del av hverdagen til svært mange.
- b) Vi skal se nærmere på de organisatoriske utfordringene med å tilpasse kompetanse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledelse til digitalisering.
- c) Hvordan dette påvirker konsulentbransjen og hva vi vet fra forskning om ulike organisasjoners evne og kapasitet til å adoptere og tilpasse seg den nye digitale hverdagen.

Konsulentbransjen må ikke bare raskt bygge opp sin egen virksomhet etter de tre overnevnte aspektene, de må også inneha en god nok kompetanse til å kunne selge disse tjenestene. Derfor er denne disruptive endringen ekstra utfordrende for et konsulentfirma, da de hele tiden er i en konkurransesituasjon med andre tilbydere. Ledere av slike organisasjoner må gjøre noen svært viktige strategiske bedømmelser tidlig; har digitalisering noe å si for vår rådgivningsvirksomhet, må vi skaffe oss ny kompetanse dersom vi skal bevege oss inn i et slikt marked og vil vi kunne miste våre kunder i våre kjerneområder dersom vi ikke skaffer oss en slik kompetanse?

Digitaliseringstrenden vil kunne med bakgrunn i slike strategiske bedømmelser åpne opp for nye markeder selskapet kan marsjere inn i. Mange av verdens største konsulentfirmaer har alle i løpet av få år utviklet og spisset sin tilbudsportefølje på digitalisering. Dette gjør situasjonen utfordrende for den organisasjonen vi søker å undersøke i denne oppgaven, og dermed spennende å se nærmere på.

2.1 IT-utviklingen

Selv om digitalisering er noe mer enn bare teknologi kommer vi likevel ikke utenom dette. I dag snakkes det ofte om at utviklingen innen teknologi skjer med en uforminsket styrke. For å forklare denne utviklingen er det nødvendig og bli en smule teknisk.

En datamaskin er blitt inkorporert i vår hverdag, både i hjemmet og på arbeidsplassen. Ved å skru opp kabinettet til datamaskinen ligger noe av forklaringen på hvorfor utviklingen skjer så

raskt. Hver eneste datamaskin har det som kalles en prosessor, en prosessor fungerer som hjernen i en datamaskin og står for de fleste beregningene den gjør. I en slik prosessor finnes det som kalles *transistorer*, en transistor er den viktigste komponenten i en elektronisk krets og er datamaskinens “arbeidshest” (Tolsby, 2007).

En av de største produsentene av prosessorer i dag er bedriften Intel. I 1965 presenterte Gordon Moore, en av Intels grunnleggere, Moores Lov. Moores lov sier at et antall transistorer på et areal doubles hver 24 måned, noe som medfører at prosessoren får en høyere effektivitet. Det utrolige er, at hver 24 måned siden 1965 har slike transistorer fulgt Moores lov. For å sette dette i perspektiv så hadde den første prosessoren til Intel 2300 transistorer. Intels firekjernes prosessor som kom i 2010 hadde utrolige 2.000.000.000 transistorer. I dag sies det at datamaskiner som en helhet også følger Moores lov, hver 24 måned blir datamaskinen dobbelt så kraftig, til samme pris (Andersen og Sannes, 2017)

Dette enkle eksempelet forklarer i stor grad hvorfor mange sitter med en formening om at utviklingen skjer raskt. Utviklingen innen datamaskiner åpner stadig nye dører og presenterer mennesker for nye muligheter. Den delen av digitalisering som faktisk omhandler datamaskiner er kontinuerlig i utvikling. Dette gjør endringen svært dynamisk og i mange tilfeller vanskelig å forholde seg til, på grunn av dens stadig utviklende natur.

2.2 Automasjon og robotisering.

Som et ledd i den teknologiske utviklingen har automasjon og robotisering blitt svært så viktig. Automasjon er teknikken med å få systemer til å fungere, uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning (Gravdahl, 2015). Automasjon innen produksjon og prosesser gjør arbeidsdagen enklere, dette skaper et skille mellom de organisasjonene som lykkes med å tilpasse seg og de som ikke gjør det. (Gravdahl, 2015)

Automasjon er blitt en sentral del innen industri, kommunikasjon og helse. I industrien kan vi se automasjon helt tilbake til Henry Fords samlebånd. Kjernen i automasjon ligger i stor grad rundt det å forenkle, med å forenkle kompliserte prosesser skaper man både kostnadsfordeler og produksjonsfordeler. Slik som med datamaskinene er det også en rivende utvikling innen hvordan vi automatiserer prosesser. Der hvor et samlebånd i sin tid var moderne er det i dagens samfunn roboter som er ledende.

For å forklare hvordan roboter i dag endrer metodene våre, er det viktig å presisere hva en robot er. En robot er en datastyrt enhet som ved hjelp av sensorer kan motta data fra omgivelsene. Et viktig skille innen roboter omhandler *industriroboter* eller *programroboter*. Industrirobotene, slik som navnet indikerer, har en sentral del innen industri. Det er disse som nå mer og mer tar over sveising, montering, prosessovervåking eller kvalitetskontroll. Programrobotene derimot anvendes ofte mer mot prosesser internt eller i grensesnittet mot kunder. Slike programroboter finner vi i dag innen selvbetjente løsninger, automatiserte spørreundersøkelser eller som såkalte “chatbots” (Gravdahl, 2018)

En helt sentral del av utviklingen innen automasjon er fremveksten av slike roboter. De er blitt en sentral del i mange arbeidsplasser og inkorporerer seg stadig som en viktigere og viktigere støttespiller i det arbeidet vi mennesker gjør. Organisasjoner i dagens moderne samfunn kan ikke tillate seg å ignorere dette skiftet. De siste årene har for eksempel SpareBank 1 investert rundt 100 millioner kroner i året på ny teknologi. De vil i løpet av de neste fem årene rekruttere flere teknologistudenter enn økonomer, et eksempel som viser hvordan roboter og automasjon endrer organisasjoner, deres ansatte og deres metoder (SpareBank1, 2016)

2.3 Digitalisering handler om noe mer

I en kommentar i E24 peker direktør i SpareBank 1, Christoffer O. Hernæs, på hvordan digitalisering først og fremst handler om mennesker i form av kundeforhold. Dette enorme skiftet i kundeforholdet til mennesker er en sentral aktør for framveksten av nye forretningsmodeller og nye tjenester som minst av alt handler om teknologi (Hærnes, 2016).

Digitalisering betyr like mye endring som noe annet, og den bør derfor settes inn i en strategisk kontekst (Hærnes, 2016). I en annen kommentar skriver Ragnvald Sannes, senior lektor ved BI, det senteret for digitalisering ved Handelshøyskolen BI mener er den korrekte begrepsforståelsen av digitalisering.

“Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet mht. å utnytte dagens og morgendagens teknologi” (Sannes, 2016)

Med en slik begrepsforståelse så har digitalisering blitt til noe mer enn bare teknologi. Det er blitt en sentral endringsimpuls. Skal organisasjoner lykkes i dag krever det så umåtelige mye mer enn hva det har gjort tidligere. Det krever en evne til å utvikle digitale ferdigheter som kan

inkorporeres i forretningsforståelsen til organisasjoner. Det er enkelt å tilegne seg digital kompetanse, det er langt mer krevende å transformere seg (Sannes, 2016).

2.4 Digital transformasjon og brukerbehovet

I dag møter organisasjoner er større krav til effektivitet, brukervennlighet og åpenhet. Dette er faktorer som tvinger organisasjoner til å tenke nytt, og som driver organisasjoner inn i en prosess som redefinerer arbeidsmetoder, tjenester og deres forretningsmodell. En slik omveltende prosess som setter kundenes behov i fokus er det vi i dag kjenner som digital transformasjon. Skulle organisasjoner lykkes med en digital transformasjon vil dette kunne medføre en optimalisering av bedriften som vil gjøre organisasjonen forberedt på den digitale fremtiden.

Det store skiftet som vi er inne i gjør at digital transformasjon bør stå på agendaen til organisasjoner. Den største feilen bedrifter gjør i dag er å bortforklare digitalisering ved å vise til resultater eller markedsposisjon. Hva du som organisasjon lykkes med i dag er ikke nødvendigvis det som vil fungere i fremtiden. Organisasjoner bør erkjenne at det i deres omgivelser til stadighet er noen som arbeider med å gjøre noe raskere, bedre og billigere. Det er her begrepet digital darwinisme kommer inn, organisasjoner som ikke utvikler seg vil bli erstattet av nye, sterkere arter.

Digital darwinisme har endret utallige antall næringer. Vi ser store forandringer innen musikkbransjen, taxi- og hotellnæringen. Det dukker til stadighet opp nye bedrifter som utfordrer veletablerte næringer og truer sentrale aktører i den. Kodak lyktes ikke med å tilpasse seg det digitale skiftet. iTunes og Spotify redefinerte musikkbransjen og AirBnb endret hotellenes markedsposisjon. Fellesnevneren for alle disse nye digitale bedriftene er at kundene og deres behov er ledende for deres markedsstrategi. Utviklingen innen teknologi gjør at mennesker i dag ikke ønsker å gå i en butikk og kjøpe seg en CD-plate. Maurice Levy, CEO i Publicis Agency Group uttalte at han sitter med en iboende frykt for en dag å våkne opp å oppdage at bedriften hans er blitt "ubered". Han peker på at organisasjoner i helt andre næringer over natten kan endre businessmodeller og industrier (Roland Berger Strategy Consultants, 2015). Dette er bare et knippe eksempler som illustrerer hvorfor organisasjoner må oppfatte betydningen digitaliseringen har, uavhengig om det i utgangspunktet ikke har en direkte betydning for deres kjernevirksomhet. I møtet med dette er det altså en digital transformasjon som bør ligge til grunn for det videre arbeidet organisasjoner skal gjøre.

Direktoratet for forvaltning og IKT (2018) beskriver digital transformasjon slik:

- En prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester
- ... hvor brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen
- ... og som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- En grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- Redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

Organisasjoner bør altså kontinuerlig arbeide med å endre sine oppgaver med et mål om å jobbe mer effektivt. Veien til effektivitet ligger i å forstå brukerbehovet og hvilken gullgrube dette har potensialet til å bli, skulle man lykkes. Kunder eller brukere forventer at tjenester, løsninger og informasjon er tilpasset deres behov. De vil ha det de vil ha, når de vil ha det og i den kanalen de foretrekker. Kjernen for enhver organisasjon bør være å definere kundene og deres behov med sikte på å etablere strategier og forretningsmodeller som skal utnytte disse behovene. Organisasjoner bør stille seg spørsmålet om hvordan de kan løse sitt samfunnsoppdrag på en ny og bedre måte. Det er essensielt at denne transformasjonen ledes fra toppen, ledere behøver ikke og kunne alt, men de må være kapabel til å se muligheten den digitale teknologien gir. Videre må organisasjoner tillate at aktører innad i organisasjonen får lov til å eksperimentere og feile i en slik prosess. Det er langt fra sikkert at det lykkes på første forsøk, men det bør likevel være en felles forståelse av at videreutvikling og forbedring er nøkkelen som åpner døren til fremtiden (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018)

Christine Korme er direktør for digitalisering og fornying i Abelia, i tidsskriftet Magma forsøker hun å eksemplifisere hva digital transformasjon egentlig er. Digital transformasjon er ikke bare å forenkle oppgaver digitalt, det er vel så mye å erkjenne at tilbudet i seg selv kan endres. Hun skriver følgende:

“Mens barna sitter på rommene sine og kommuniserer med slekt og venner via digitale kanaler som Snapchat, Facetime og Skype, sitter mor og far på kjøkkenet og fyller ut søknadsskjemaet til skolefritidsordningen. Der må de skrive sin egen adresse fire ganger. På samme papir. Med kulepenn. (Korme, 2017)

Slikt avler rop om digitalisering. Noen vil ha et ønske om at søknadsskjemaet til skolefritidsordningen kommer i et digitalt PDF-format, andre vil kanskje ønske å fylle inn informasjon direkte på skolens nettside. Begge deler er kanskje digitale versjoner av skjemaet, men det har ingenting med digital transformasjon å gjøre. Det ville først blitt digital transformasjon om det offentlige hadde erkjent at de allerede sitter på all den informasjonen

foreldrene fyller ut. Et eksempel på en vellykket digital transformasjon kan vi se ved selvangivelsen. Skulle endringer ikke bli gjort, leveres selvangivelsen automatisk og uten behov for menneskelig medvirkning (Korme, 2017)

Digital transformasjon handler altså ikke om å lage digitale versjoner av analoge oppgaver og produkter. Digital transformasjon handler om å tenke helt nytt og løse oppgaver på helt andre måter. Her er brukerne av tjenestene i sentrum, og det er deres behov og opplevelse som styrer denne utformingen. Dette er ikke små justeringer, dette er grunnleggende endringer.

2.5 Hvordan endrer dette konsulentbransjen?

Markedsområdet konsulentfirmaer konkurrerer innenfor er på grunn av slike disruptive teknologier i endring. I møtet med disse substansielle endringene i deres konkurransesituasjon bør konsulenter kontinuerlig analysere deres portefølje og gjennomføre en kritisk gjennomgang av den tradisjonelle face-to-face tjenestemodellen. Slik som mange av deres klienter møter konsulentfirmaer den samme digitale transformasjonsprosessen som fører til hel eller delvis automatiserte prosesser, endring i organisasjonsstruktur og nye digitale forretningsmodeller. Virtualisering, er i dataverden å opprette virtuelle utgaver av datamaskinressurser som fremstår for brukeren som en vanlig tilsvarende fysisk ressurs, for eksempel sky-teknologi innen lagring. Dette medfører innovative muligheter for optimalisert tjenesteleveranse, og dermed en sterkere posisjon innen et konkurransefelt. Kunnskap bør bli akkumulert på et tidlig tidspunkt og en omfattende visjon bør bli utviklet, som kombinerer tradisjonell og digitaliserte fremgangsmetoder for konsulenter (Nissen, 2017)

Innen konsulentbransjen skjer det store ting hos de aller største konsulenthusene, PwC tilknyttet seg BGT, et digitalt kreativt konsulentbyrå i 2013. Accenture kjøpte designfirmaet Fjord. I 2014 knyttet McKinsey til seg Agiliti, BCG plukket opp Strategic & Creative og i 2016 tilknyttet IBM seg exc.io (Desai, 2016). Gigantene er dermed godt i gang med å tilknytte seg digitale kapabiliteter i deres portefølje. Små og mellomstore konsulentfirmaer møter spesielt utfordringer innen digitale kapabiliteter, de har færre ressurser noe som gjør tilknytninger og ny kompetanse vanskelig å tilegne seg. Derfor er disse i størst fare for å havne i bakleksa blant deres konkurrenter. I en slik situasjon er samarbeid med andre konsulentselskaper noe små og mellomstore selskaper bør se til. Gjennom dette kan de utvide den individuelle porteføljen av kompetanse og tjenester samtidig som de kan fokusere på mer spesialiserte tjenester. Mindre

konsulentfirmaer kan med en gjennomtenkt digitalisering konkurrere i en spesiell nisje på et internasjonalt nivå (Nissen, 2017).

Med den høye kompleksiteten knyttet til transformasjonen av konsulentbransjen har fokuset i hvilke ansettelse disse selskapene gjør endret seg. Ansettelsene er mer og mer koplet til konsulentens evne til å utvikle innovative og levedyktige løsninger til en rimelig pris-leveranse ratio i en kompleks markedstilstand (Cardea, 2016). Hvordan organisasjoner markedsfører seg i dag er også i endring. Klientene til konsulentselskapene bruker i langt større grad digitale kanaler til å søke informasjon om mulige konsulenttjenester for deres prosjekter. Dette medfører at det er et større behov for aktiv digital markedsføring for å øke synligheten til konsulentselskapet, dette vil også øke anseelsen og ryktet til organisasjonen.

I en undersøkelse gjort av Parakala (2015) har klienter blitt langt mer selektiv i hva de kjøper av tjenester. Klientene i dag er langt mer villig til å utforske samarbeid med mindre, mer smidige og innovative konsulentfirmaer (Parakala, 2015). Dette skyldes at kundene til konsulentselskaper søker mindre, mer definerte tjenester. Disse forventningene møter ikke store leverandører, klienter vil ha digitale teknologier som strømlinjer operasjonelle prosesser og som bringer med seg fundamentale endringer i forretningsmodeller, noe små og mellomstore konsulentselskaper i langt større grad kan tilfredsstille.

Det som er utfordrende for konsulentselskaper er det faktumet at de ikke bare må gjennomføre en digital transformasjon selv, de må også kunne gjøre dette hos deres kunder. Digitale transformasjonsprosjekter krever globale og konsistente systemer, organisasjonsstrukturer og prosesser, noe som øker faren og implikasjonen av slike prosjekter. Klienter forventer at konsulentene forstår deres kunder, dette medfører at konsulenter behøver en mer detaljert kunnskap og data om hvordan kunder søker, kjøper og bruker deres klients produkter og tjenester. Konsulenter må ikke bare henge med, de må være i forkant av hva klientene vil ha for at deres tjenester skal kunne gi en verdi (Nissen, 2017).

2.6 Hva er det konsulenter bør kunne?

Roland Berger Strategy Consultants kom i 2015 med en rapport på vegne av German Industries (BDI). Rapporten søkte å besvare hvorvidt digital transformasjon innen industri er viktig, hvem vinnerne er og hva som må gjøres nå. I rapporten pekes det på at organisasjoner først av alt må forstå hvilke nivåer som ligger i transformasjon, dette er spesielt viktig for konsulenter. Disse

må som nevnt ikke bare gjøre dette i sitt eget selskap, de må inneha en evne til å selge denne forståelsen som fremkommer i en slik rapport.

Det første nivået omhandler hva vi gjør med informasjon og viktigheten av at organisasjoner analyserer den. Nivået som kalles digital data handler om å fange, prosessere og analysere data for bedre og kunne planlegge fremtiden basert på informasjonen man sitter med. Det andre nivået omhandler automasjon. Kombinasjonen av tradisjonell teknologi og kunstig intelligens forbedrer systemer. Denne kombinasjonen forhindrer feil, øker hastigheten og kutter kostnader. Det tredje nivået omhandler en sammenkobling av hele produksjonskjeden via mobil eller bredbånd som synkroniserer produksjonskjeden og forkorter produksjonstiden. Det fjerde nivået peker på noe vi har sett nærmere på, kundene og deres digitale tilgang. Sammenhengen mellom digital data, automasjon, sammenkobling og tilgangen til kunder transformerer organisasjoner og hele industrier. Musikkindustrien er et elegant eksempel på hvordan disse fire nivåene har endret næringen og dens arbeid (Roland Berger Strategy Consultants, 2015).

Rapporten peker også på hva europeiske industribedrifter bør gjøre i lys av digital transformasjon. Toppledelsen må fokusere sin strategi rundt å oppnå digital modenhet. Digitalisering er en jobb som må ligge på sjefenes pult til enhver tid. Det bør ses på nyutvikling og hvilken mulighet det gir organisasjonen, for deretter å innlemme bedriften i en slik prosess. Derne står mellomledelsen overfor et veiskille, de kan benekte endringen, eller slik som det pekes på i rapporten, erkjenne dens viktighet og vise at man kan håndtere nye utfordringer og utvikle nye forretningsmodeller.

Ekspertene i en organisasjon bør fostre opp en digital kultur og fokusere på trinnvise og forstyrrende muligheter som åpnes opp av digital utvikling. Teknikerne og de som jobber i IT-avdelinger må i større grad innlemmes i den digitale fremtiden. Det er disse folkene som er utdannet og trent til å betjene og utvikle gjeldene systemer. (Roland Berger Strategy Consultants 2015). Som et ledd av rapporten presenterer Roland Berger Strategy Consultant (2015) tre steg som skal forberede og trene bedrifter for den digitale fremtiden.

1. Organisasjoner bør analysere påvirkningen digital teknologi har på deres industri. Det bør ses på hvilke scenarioer som er mulige og hvilke aspekter i verdikjeden som er i endring. I tillegg bør man se på hva som er de viktigste teknologiene og hvilken del av organisasjonen som kan risikere å bli påvirket. Hele denne prosessen skal føre til et

utfall som skal sikre at organisasjoner forstår og lykkes med å identifisere hvilke endringer som kommer.

2. Organisasjoner bør analysere deres digitale modenhet for å forstå posisjonen bedriften har i den digitale æraen. Man bør se på hvilke muligheter og trusler som vokser frem for organisasjonen. Strategier bør gjennomgås. Det bør ses på hvilke av mulighetene og farene som påvirker produkter og deres kunder.

3. Med bakgrunn i disse bør det utvikles et implementeringskart for digital transformasjon. Dette kartet bør inkludere hvilken kompetanse som bør tilknyttes, hvilke markedsaktører vi bør samarbeide med, hvilke prosesser man bør spille en aktiv rolle i å forme og hvordan man bør utvikle og forme cybersikkerheten.

2.7 Et spesielt fokus på digital modenhet

Digital modenhet gir en indikasjon på organisasjoners digitale posisjon. Hva er vi gode på, og hva kan vi bli bedre på? Direktoratet for forvaltning og IKT (2017) har med bakgrunn i viktigheten av digital modenhet laget et måleverktøy som skal gi organisasjoner, da spesielt innen offentlig sektor, en pekepinn på deres posisjon. Brian Solis (2016), en prisvinnende forfatter, blogger og keynote speaker på vegne av Altimeter Group har i en artikkel underbygget disse måleparameterne. Organisasjoner bør ta en grundig kikk på essensielle prosesser internt i organisasjoner for å avdekke hvor langt man er kommet i en slik prosess.

(1) Minimal transformasjon

Her gjør organisasjonen slik som de alltid har gjort, eller det som blir oppfattet som normalen. Organisasjoner er ikke klar over, eller ignorerer at digital darwinisme faktisk eksisterer og hvilket potensial som ligger i digitalisering. Det er en mangel på hastverk i organisasjonen og endringsønsker blir parert med at man i dag er profitabel og dermed ikke behøver noe endring. Det er en silopreget tankegang om at digitalisering og digital teknologi er noe en IT-avdeling holder på med. Ledelsen støtter ikke tanken om at endring er nødvendig og det settes ikke av ressurser for å utforske dette, noe som gjør at ingen kompetansetiltak blir gjort. Organisasjoners nettsider og sosiale kanaler er preget av en dårlig struktur, det eksisterer en liten forståelse av at sosiale medier i kommunikasjonen med kunder faktisk har en verdi (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017; Solis, 2016).

(2) Uformell og tilbakelemt

Organisasjoner begynner å skjønne det i denne fasen, som oftest på grunn av at noe eller noen har realisert at ting ikke fungerer. Endringsagenter begynner å handle, noe som ikke nødvendigvis er organisert eller sentralisert. Det arbeides fremdeles i siloer men man begynner å bli mer effektiv på eksperimentering og analyser. Det skapes en forståelse av hvordan man skal få ledere og strategikerne ut av komfort-sonen. Ledelsen begynner å se verdien av å sette ord på hva digitaliseringen kan bety for dem, samt hva innovasjon og nye teknologier kan ha å si for virksomheten. Organisasjonen er fremdeles i en tidlig fase av deres digitale liv, men noe er begynt å røre seg (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017; Solis, 2016).

(3) Organisasjonen er i bevegelse

Digital transformasjon starter å trigge strategiske investeringer i personer, prosesser og teknologi. Organisasjonen blir smartere og endringsagenter lykkes med å se det større bildet. Det skapes integrasjon i organisasjonen hvor for eksempel IT og salgssavdelingen etablerer formelle allianser for å ekspedere investeringer og støtte infrastrukturen i endringen. Organisasjoner undersøker hvor man bør gjøre formelle investeringer for og få et større nedslagsfelt. Det å forbedre den digitale kundeopplevelsen blir en viktig driver for å knytte bedriftens mål opp mot resultater. Vanligvis vil et “kundereise-kart” utarbeides for å bedre avdekke muligheter og prioriteringer for transformasjon. Data blir i langt større grad analysert og nye funn blir kontinuerlig foret inn i organisasjonens digitale kundeopplevelse. Ny ekspertise på slike områder, nye roller og avdelinger deltar i arbeidet med digital transformasjon med sikte på å forberede undersøkelser, anbefalinger og progresjon. Hvordan organisasjonen markedsføres har også endret seg, isteden for en flerkanaals-markedsføring søker man nå å personalisere markedsføringen til potensielle kunder (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017; Solis, 2016).

(4) Brukerdrevet

Det er et merkbart momentum i organisasjonen og endring er noe hele organisasjonen anerkjenner og setter pris på. Forsøkene på transformasjonen er satt i sammenheng med kort- og langtidsmål. Endringsagenter er blitt en viktig del av organisasjonen og har fått en plass ved bordet med autoritet og ansvar for å drive transformasjonsstrategien. Den digitale kundeopplevelsen er fremdeles en driver for endring og med kompetanse og innsikt blir grupper og ledere knyttet sammen hvor nye roller og modeller blir etablert. Investeringer i folk, prosesser og teknologi er formalisert og organisasjonen stiller større krav til en digital forståelse

hos deres ledere og ansatte. Organisasjonen begynner å se til andre vellykkede kompetansemiljøer for læring og kunnskap. I en slik fase har data også blitt så viktig at det settes fokus på informasjonssikkerhet (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017; Solis, 2016).

(5) Transformert

Digital transformasjon er nå i organisasjonens DNA og er blitt en konstant. På veien har forsøkene som er blitt gjort endret og formet bedriften. Det er blitt skapt nye modeller og operasjonsstandarder som påvirker mennesker, prosesser og teknologier. Nye arbeidsmodeller, roller og ressurser er utviklet og utformet for å optimalisere transformasjonen. En kultur preget av innovasjon er utbredt. Nye modeller, roller og investeringer brukes for å akselerere innovasjon og identifisere nye, ukonvensjonelle muligheter for vekst. Innovasjonsteam er offisielt stiftet for å rekruttere nye talenter, identifisere nye teknologier og investeringsmuligheter. Organisasjonen har en flatere struktur og beslutningsmodell enn tradisjonelle hierarkier. Videreutdanning er tilbudt de ansatte for å tilknytte seg ny ekspertise og for å holde de ansatte oppdatert på utviklingen innen teknologi (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017; Solis, 2016).

Det å forstå organisasjoners digitale modenhet er noe konsulenter virkelig bør omfavne. Det å gjennomføre analyser av hvor langt deres kunder har kommet i møtet med digitalisering åpner opp for en spesialisert og mer definert tjeneste. Klienter vil ha strømlinjede operasjonelle prosesser som bringer fundamentale endringer i forretningsmodellen, gjennom analyse av organisasjoners digitale modenhet vil slike prosesser kunne vise seg. Gigantene innen konsulentbransjen vil ikke ta på seg slike spesialiserte oppdrag, noe som åpner opp markedet for små- og mellomstore konsulentfirmaer.

2.8 Hvilken kompetanse bør konsulenter ha og hvorfor?

Konsulentbransjen må i dag ikke bare gjennomføre en digital transformasjon i egen bedrift, de må også evne og lære andre dette. Dette stiller helt spesifikke krav til konsulentenes smidighet innen feltet, de behøver en mer detaljert kunnskap og data om hvordan kunder søker, kjøper og bruker deres klienters produkter og tjenester (Nissen, 2017). Hvorfor er dette viktig? Jo, fordi det i dagens organisasjoner eksisterer det en fundamental mangel på slik kompetanse.

For organisasjoner, eller det vi kan betrakte som konsulentbransjens klienter, er det i dag blitt viktigere og viktigere å sette fokus på digital kompetanse hos deres ansatte. En undersøkelse hos IKT-Norge viser at det eksisterer et etterslep på kompetansen til mellomlederne i organisasjoner i den offentlige sektor (Bruer, 2017). Det pekes derimot på at kompetansen i næringslivet generelt sett er noe bedre, men Heidi Austlid, administrerende direktør i IKT-Norge, peker likevel på at funn fra andre undersøkelser de har gjort viser at det digitale kompetansenivået generelt sett er svært dårlig også i denne næringen. Dette viser umiddelbart et mulig markedsområde for konsulenter.

Truls Mo (2017) peker i Dagens Perspektiv på at altfor lite av organisasjoners tidsressurser blir brukt til å systematisk heve den digitale kompetansen i organisasjoner (Mo, 2017). I bedrifter hvor kompetansebaserte tjenesteområder er kjernevirksomheten vil det bli et større og større krav til at ansatte er komfortabel og kan bruke teknologi, spesielt siden mye av interaksjonen mellom kunder og tjenesteleverandører i dag gjøres via digitale kanaler (Mo, 2017), dette gjelder spesielt konsulentbransjen (Nissen, 2017). Et større fokus på å øke den digitale kompetansen til ansatte er i følge Truls Mo (2017) avgjørende for at organisasjoner skal møte fremtidens krav og konkurranse.

Kravet om økt digital kompetanse i organisasjoner kan medføre at deler av den eksisterende kompetansen innen kort tid vil kunne bli overflødig. Det eksisterer mange eksempler på organisasjoner innen ulike næringer som på grunn av teknologi har måttet endre seg. Bilmekanikere er en gruppe som i de siste årene har vært gjennom en voldsom teknologisk utvikling. I følge Andersen og Aspøys (2015) studie om digital kompetanse er verksteder blitt en intensiv IT-arbeidsplass. Der hvor en bilmekaniker på 70- og 80-tallet benyttet seg av skiftenøkler og skrujern, må de i dag også kunne bruke en datamaskin i sitt arbeid. Kravet fra bilprodusentene har tvunget merkeverksted og mekanikere til å lære seg ny teknologi, da dette er nødvendig for å lokalisere feil eller mangler. I det casestudiet som ble gjort viste det seg at de fleste mekanikerne som ble intervjuet lyktes med å tilpasse seg den teknologiske utviklingen. Det pekes også på at noe av årsaken til at få mekanikere falt av i utviklingsprosessen var at den samme trenden kunne ses hos alle verkstedene, og dermed umulig å unngå. (Aspøys og Andersen, 2015). Dette gjelder så absolutt også konsulenter, slik Nissen (2017) pekte på må konsulentbransjen gjennomføre en kritisk gjennomgang av deres tradisjonelle face-to-face tjenestemodell, ikke veldig ulikt det bilmekanikerne måtte gjøre.

I takt med utviklingen må organisasjoner fornye og tilegne seg mer kompetanse, for å møte kravene fra kunder og leverandører. Dette representerer en utfordring og en mulighet for konsulentbransjen. De må selv gjennomføre kompetansehevingsstrategier, men de må også tilegne seg konsulenter med en innovativ smidighet som kan utføre et slikt arbeid hos deres klienter. I det videre arbeidet i denne studien er det dermed essensielt å vurdere hvilken digital kompetanse organisasjonen som studeres faktisk innehar, da dette i aller høyeste grad relaterer seg til problemstillingen og forskningsspørsmålet.

2.9 Hvorfor må dettes gjøres?

En av grunnene til at konsulentbransjen må endre seg er manglende kompetanse, en annen er at arbeidsmarkedet de operer i endres. På NHOs årskonferanse i 2017 kom de første tallene som viser hvilken påvirkning den nye digitaliseringsalderen har hatt på det norske arbeidsmarkedet. Hele 136 000 jobber har i perioden 2009-2014 forsvunnet som et resultat av digitaliseringen. Dette gir klare indikasjoner på at arbeidsmarkedet ikke bare er i endring, det er også endret (Følster, 2018)

I en nylig norsk studie gjennomført av Pajarinen, Rouvinen og Ekeland (2014) konkluderte de med at en tredjedel av norske jobber er i stor fare for å bli automatisert de neste tjue årene. Studier i andre land har vist et enda større tall en dette (Pajarinen, Rouvinen og Ekeland, 2014). I rapporten til Følster (2018) kommer det frem at i løpet av de neste 20 årene antyder man at yrker som butikkselgere, kontormedarbeidere, lastebil- og bussjåfører vil få føle digitaliseringens automasjonsaspekt aller hardest. Rundt 50.000 jobber på tvers av disse yrkesgruppene vil de neste tjue årene forsvinne. Realfagsyrker og yrker med lavt utdannede vil ifølge rapporten få merke digitaliseringen aller hardest. Dette skyldes i all hovedsak at vi som samfunn automatiserer enklere oppgaver for å spare kostnader og gjøre hverdagen enklere for kundene våre. Eksempelvis kan vi bruke nettshopping og selvbetjente kasseapparater som grunnleggende eksempler for å skjønne hvorfor jobber innenfor disse yrkesgruppene forsvinner og vil fortsette å forsvinne. Skulle trenden som rapporten avdekker fortsette vil rundt 34-36 prosent av alle jobbene i Norge være automatisert i løpet av 20 år (Følster, 2018).

Hvorvidt man klare å unngå en slik situasjon er i stor grad betinget av hvor tidlig man lykkes med å styre utviklingen. I enhver industriell revolusjon er det de landene som raskest tilpasser seg som lykkes. Rapporten viser at Norge relativt sett gjør det greit i digitaliseringen, men at vi henger etter land vi bør sammenligne oss med. En mulig forklaring på dette er vår suksess

innenfor olje- og gass. Behovet for innovasjon og nye arbeidsplasser innenfor nye sektorer har ikke vært like stort i Norge som i andre europeiske land, og kan derfor ses på som en forklaring. Viktigheten av å være først er stor, spesielt innen innovasjon i digital teknologi. Dette vil kunne gi enorm avkasting både i arbeidsplasser og fortjeneste for bedrifter (Følster, 2018).

Det er ikke bare negative konsekvenser som digitalisering medfører. Digitaliseringen vil også være en driver for nye arbeidsplasser, nye næringer og økt kompetanse. Ved å se direkte på hvilke jobber som skapes ved bruk av digitalisering så er dataspesialister en arbeidsstokk som er ventet og vokse i fremtiden. I 2014 var det 37.000 arbeidene innenfor software- og applikasjonsutviklere i Norge. Det er i løpet av perioden 2009-2014 en 15% økning i antallet, noe som plasserer denne yrkesgruppen på en 11.plass over hvilke jobber som har økt mest i den gitte perioden. Det vil også være et økende behov for en større andel teknikere, forskere og andre kategorier av mennesker som bygger og konstruerer selve hardwaren (Følster 2018).

Bedrifter som Spotify, Google og Finn.no, som er et resultat av digitalisering, har behov for en stor mengde ansatte i sin daglige drift. Digital teknologi vil føre med seg jobber som indirekte er et resultat av utviklingen. Det er mange jobber innenfor digitale organisasjoner som ikke direkte krever digital kompetanse, eller i seg selv er digital. Det vi også vil se er en større variasjon og individualiserte produkter og tjenester, som igjen vil kreve service og reservedeler. Ser vi nærmere på programvare- og applikasjonsutviklere vil det skapes 24.192 nye arbeidsplasser de neste 20 årene innenfor denne yrkesgruppen. Det tabellen også viser oss er at det fremdeles vil være en økning innenfor jobber som “Administrerende Direktører”, “Ledere av administrative enheter” og “Administrasjonsrådgivere”. Dette kan begrunnes med en økning innen IT-systemer og et stadig større krav om dokumentasjon innen de ulike sektorene som vil kreve flere ledere og rådgivere. Menneskene forsvinner ikke, de vil bare kreve en annen kompetanse eller bakgrunn for å lede eller gi råd (Følster 2018).

Konsulentbransjen lever og ånder for deres klienter. Slike tall viser i all hovedsak hvorfor det eksisterer et behov for fornying og endring i denne bransjen. Konsulenter må følge trendene i markedet, og det er liten tvil om at den viktigste trenden i 2018 er digitalisering. Kravet om digital kompetanse og tjenester er økende, en organisasjon er så avhengig av å levere deres tjenester til disse må derfor tilpasse eller endre sin portefølje i tråd med markedet.

2.10 Oppsummering

I dette kapitlet har oppgaven prøvd å peke på viktigheten av digitalisering og hvilken betydning den har for organisasjoner, og spesielt hvilken betydning det har for næringen den organisasjonen vi i oppgaven undersøker. Digitalisering bør stå på agendaen til alle, også konsulenter. Ledere og organisasjoner bør være klar over omfanget, og hvilke utfordringer og muligheter den teknologiske utviklingen gir oss. Digitalisering vil endre arbeidsmarkedet, bedrifter, ansatte og ledere. Denne endringsimpulsen handler ikke om å lage digitale skjemaer av manuelle oppgaver, men et krav om en omfattende prosess internt i organisasjonen som tar sikte på å ruste opp og forberede organisasjonen på den digitale fremtiden. Dette medfører omfattende endringer av hvordan et konsulentfirma strukturerer og tilpasser sin portefølje, kompetanse og tjenester. Rapporten til Følster (2018) sier at rundt 30 % av jobbene våre i løpet av 20 år vil være automatisert. Dette bør være en wake-up call for alle organisasjoner om at noe må gjøres, også konsulenter.

Å møte slike disruptive endringer for et konsulentselskap er ingen quick-fix. Det krever evner til å tilpasse sin organisasjon i tråd med hva omgivelsene etterspør, i dette tilfellet et større fokus på digitalisering. I det neste kapitlet skal vi se nærmere på to tilnærminger til hvorvidt endring er mulig for organisasjoner. Et konsulentfirma bør se på hvordan deres struktur, integrasjon, differensiering og endringsberedskap påvirker deres evne til å ende seg. Videre skal vi dykke dypere ned i organisasjoners møte med disruptiv, eller forstyrrende teknologi. Den teorien som presenteres skal danne fundamentet for hvilke aspekter som søkes lokalisert i vår studie av et konsulentselskap og deres møte med digitalisering.

3.0 Teori

– Er endring mulig, og hvordan påvirker endringsberedskap og disruptive teknologier dette?

På 1900-tallet skjedde det store ting innen måten vi analyserer og betrakter organisasjonsendring på. Scott og Davis (2007) presenterer tre ulike perspektiver eller systemforståelser for hvordan en slik endring kan betraktes. Organisasjoner kan i følge dem deles inn i rasjonelle, naturlige og åpne systemer.

Tidlig på 1900-tallet ble organisasjoner langt på vei sett på som lukkede systemer som var preget av en høy formalisert struktur med spesifikke mål. Organisasjoner og dens ledere er fullt kapabel, gjennom organisering og reorganisering, å styre organisasjonen i en ønsket retning gjennom formell struktur. Endringer er planlagte og bevisste handlinger som skal sikre en rasjonell problemløsning. Det er dette vi i dag betrakter som et rasjonelt perspektiv (Scott og Davis, 2007).

I perioden 1930-1960 vokste det naturlige perspektivet frem. Med likhetstrekk fra biologiske organismer ga det ny innsikt i hvordan vi ser og betrakter organisasjoner. Organisasjoner er i dette perspektivet levende organismer med ulike interesser. Fokuset ble tatt vekk fra formell struktur og begreper som organisasjonskultur og uformelle normer fikk større betydning. På grunn av at ansatte har et sett uformelle normer og en innarbeidet kultur vil en endringsprosess være langt tregere. Dette gjør at organisasjonen reagerer negativt på eksogene forsøk på å endre og kontrollere dem, noe som ofte fører til frastøtningsprosesser (Scott og Davis, 2007).

Mot slutten av 50-tallet og i begynnelsen av 60-årene begynte en ny måte å se og betrakte organisasjoner på å spire. Hvor de to foregående perspektivene betraktet organisasjoner som lukkede systemer, ønsket forskere isteden å se på organisasjoner som åpne systemer. Omgivelser former, støtter og infiltrerer organisasjoner. Forbindelsene med de eksterne elementene kan være langt viktigere enn de interne komponentene. Det åpne systemet søker ikke å skille formelle og uformelle strukturer fra hverandre. Isteden blir organisasjoner sett på som et system av gjensidig avhengighet. Det som forklarer atferd og resultater er drivkreftene i omgivelsene. Det åpne systemperspektivet er assosiert med en utvikling som tar sikte på å

forstå organisasjoner som organisatoriske sett, populasjoner og felt. I dette perspektivet skiller vi mellom to virkemiddel og grep for å forandre eller tilpasse organisasjoner. Enten gjennom strategisk tilpasning av strukturer til skiftende omgivelser eller gjennom naturlig seleksjon eller fatalisme (Scott og Davis, 2007).

Organisasjoner trenger ressurser fra omgivelsene, og man er ofte avhengig av oppslutning og legitimitet i omgivelsene for å overleve. Avhengighet skaper usikkerhet. Usikkerheten kan generelt betraktes som manglende evne eller mulighet til å forutsi hva som skal hende i fremtiden. Fordi organisasjonsstrukturen har betydning for en organisasjons evne til å innhente, kommunisere, og nyttiggjøre seg av informasjon, vil graden av ekstern usikkerhet ofte påvirke utformingen av organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

I dette kapittelet skal vi dykke lenger ned i det åpne perspektivet ved å se på to skoleretninger som er helt sentrale; contingencyskolen og den populasjonsøkologiske skolen. Her skal vi spesifikt se nærmere på arbeidet til Lawrence and Lorsch (1967) og Hannan og Freeman (1977). I tillegg søker dette kapittelet å skape innsikt i begrepene endringsberedskap og forstyrrende teknologi. Begrepet “forstyrrende teknologi” er et begrep som ikke fantes på 60-, og 70- tallet men som så til de grader har aktualisert disse 40 og 50 års gamle organisasjonsteoretiske teoriene.

3.1 Kontingensteori

Paul Roger Lawrence, en amerikansk sosiolog og professor i organisasjonsatferd ved Harvard Business School og Jay William Lorsch, en amerikansk organisasjonsteoretiker ved samme universitet publiserte i 1967 deres arbeid om differensiering og integrasjon i komplekse organisasjoner. Deres verk var helt sentral i utviklingen av det vi i dag kjenner som kontingensteori.

Kontingensteorien hevder at ulike omgivelser plasserer ulike forventninger på organisasjoner. Spesielt gjelder dette miljøer som er preget av uklarhet og raske endringer i enten markedsforhold eller teknologi. Slike skifter gir både begrensninger og muligheter for organisasjoner. I kontingensteorien betraktes relasjonen mellom virksomheten og omverdenen som en forholdsvis enkel og entydig relasjon. En virksomhets evne til å overleve er avhengig av dens evne til å forme organisasjonen i overensstemmelse med de gitte

omverdensbetingelsene. Jo mer komplekse og turbulente omgivelsene er, desto mer kompleks må organisasjonsstrukturen være.

Lawrence og Lorsch (1967) utviklet i boken *Organization and Environment* kalt differensiering og integrasjon i komplekse organisasjoner, en teori innen det vi betrakter som det åpne systemet til Scott og Davis (2007). En bok de to år senere fikk Academy of Managements pris for “Best management book of the year”. Her gikk de inn på hvordan organisasjoner og deres underenheter bør tilpasse seg i møtet med etterspørselen fra deres omgivelser. De presenterte følgende forslag:

1. Organisasjoner bør balansere differensieringen og integrasjonen for å være suksessfull. De bedriftene som lykkes med å ha en høy differensiering i underenhetene, samtidig som de har høy integrasjon mellom de ulike underenhetene, vil være best rustet for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.
2. Grupper som er organisert for å gjennomføre enklere oppgaver (produksjonsgrupper) vil vanligvis ha en mer formell struktur enn grupper som fokuserer på usikre oppgaver (f.eks. forskning og utviklingsgrupper).
3. Tidsorientering for underenhetene er primært avhengig av umiddelbarheten i tilbakemeldingene av deres handlinger.
4. Målene til underenhetene er basert på den delen av omgivelsene som påvirker dem mest.

Lawrence og Lorsch (1967) definerer *organisasjoner* som et system av sammenhengende atferd hos mennesker som utfører en oppgave som har blitt differensiert til underenheter. Underenhetene utfører en del av oppgaven, og legger til rette for at hver enkelt er integrert for å oppnå effektiv utnyttelse av systemet. De definerer *differensieringen* som en tilstand i segmentering av organisasjonssystemer inn i underenheter. Disse tenderer til å utvikle spesifikke attributter i relasjon til forventninger som blir presentert av relevante omgivelser. *Integrasjon* defineres som prosessen med å oppnå en enhetlig innsats blant de forskjellige underenhetene i organisasjonens oppgave (Lawrence og Lorsch, 1967).

Forskjellen i hvilke eksterne krav underenhetene møter på gjør at organisasjonen bør skape underenheter med forskjellige strukturelle egenskaper. For eksempel kan enkelte underenheter vise til høyere formaliseringsnivå, være mer sentralisert i beslutningsprosesser, eller være orientert til lengre planleggingshorisonter enn andre. Jo mer varierte omgivelser en organisasjon står overfor, desto mer differensiert må den interne strukturen være. I tillegg, jo

mer differensiert organisasjonsstrukturen er, desto vanskeligere vil det være å koordinere aktivitetene til de ulike underenhetene, og da vil flere baser for konflikt eksistere blant deltakerne. På grunn av dette må flere ressurser og anstrengelse bli rettet mot å koordinere de ulike aktivitetene og til å løse konflikter blant medlemmene i organisasjonen, skal den prestere effektivt (Lawrence og Lorsch, 1967).

Det de foreslår er at denne matchen mellom organisasjoner og omgivelsene skjer på to nivåer. De strukturelle egenskapene til hver av underenhetene bør tilpasses til den spesifikke omgivelsen den forsøker å relatere seg til. Differensieringen og den integrasjonen som karakteriserer større organisasjoner bør tilpasses den kompleksiteten i omgivelsen som organisasjonen operer i. Det Lawrence og Lorsch (1967) hovedsakelig fant i sin studie var at høyt differensierte underenheter har det vanskeligere med å oppnå integrasjon. De fant også ut at organisasjoner med høy differensiering og høy integrasjon tenderer til å gjøre det bedre enn de med lav differensiering og lav integrasjon.

Over tid har kontingensteori blitt mer utdypet. Delvis på grunn av at analytikere oppdager flere faktorer i organisasjonsdesignet som bør være kontingent. Med kontingent menes det som er mulig, uten å være nødvendig. I en review-artikkel presenterer Lawrence (2001) flere faktorer som andre forskere mener er viktig. Dette inkluderer størrelse, teknologi, geografi, usikkerhet, individuelle predisposisjoner, ressurs avhengighet, nasjonal eller kulturelle forskjeller og organisasjoners livssyklus (Lawrence, 2001).

Lawrence og Lorsch (1967) var ikke alene i deres synspunkter. I 1967 kom også James D. Thompsons banebrytende bok "Organizations in Action" ut. James D. Thompson var den aller første redaktøren i verdens mest anerkjente organisasjonsvitenskapelige tidsskrift; *Administrative Science Quarterly*. Thompson (1967) ser også på organisasjoner som et åpent system, men da underlagt kriteriene for rasjonalitet. En målrettet organisasjon må ha kjerneteknologier for å nå kjernemål. Eksistensen av slike kjerneteknologier fungerer som en selvstabilisering for organisasjonen. Komplekse organisasjoner er opprettet for å håndtere teknologier som ville vært umulig for enkeltindivider å operere. Åpne systemer som følger disse rasjonelle kriteriene operer innen tre ulike nivåer; teknisk, leder og institusjonell. På det institusjonelle nivået er organisasjoner åpne systemer som eksisterer i brede sosiale systemer. Derimot vil organisasjoner på det tekniske nivået, bli sett på som lukkede systemer som søker teknisk rasjonalitet. Organisasjoner søker å skjerme kjerneteknologien fra usikkerheten i

omgivelsene og styrke kontingentene. Denne usikkerheten er en viktig faktor som bestemmer organisasjonsstrukturen og organisasjoner vil gå langt for å adoptere strukturer som minimerer denne (Thompson, 1967). Slik som Lawrence og Lorsch (1967) er Thompson (1967) også av en oppfatning av at organisasjoner i møtet med usikre omgivelser bør tilpasse organisasjonsstrukturen.

Ideen om hvordan kontingenter, eller omgivelser, påvirker og endrer organisasjonsstruktur har likevel blitt utfordret (Schreyögg, 1980; Silverman, 1970). Lange studier i den komparative, kvantitative litteraturen tendenserer til å konkludere med at koplingen mellom kontingenter og struktur er løs. Lex Donaldson (1987), en britisk sosiolog og professor av organisasjonsdesign ved Universitetet i Sydney motstrider en slik tankegang. Han peker på at analyser indikerer at når komparative kvantitative studier er gjort over tid, og funksjonalistteori er spesifisert via et sett av sett av likevektstilstander og en forskningsmodell som inkluderer ytelse, er en kontingentpreget fremgangsmåte en kraft i å forklare strukturelle endringer. Dette viser noe av bredden i contingencyskolen og hvorfor det er den dominerende fremgangsmåten i organisasjonsdesign, den har sprunget frem, blitt angrepet og forsvart (Donaldson, 1987).

3.2 Den populasjonsøkologiske skoleretningen

Ifølge contingencyskolen vil ledere eller dominante koalisjoner søke i omgivelsene for muligheter og trusler, formulere strategiske tilsvarende, og tilpasse organisasjonsstrukturen deretter. Organisasjoner er påvirket av omgivelsene og ledere formulerer strategier, tar avgjørelser og implementere disse. I 1977 kom Michael T. Hannan, en amerikansk sosiolog og professor ved Stanford og avdøde John H. Freeman, en tidligere amerikansk sosiolog ved Universitetet i California med sitt tilsvarende i deres arbeid "The population ecology of organizations", og to år senere i deres bok om Organizational Ecology. Deres populasjonsøkologiske tilnærming utfordret den generelle meningen om at endring er mulig med strategiske tilpasninger.

Hannan og Freeman (1977) peker på at det er et antall helt åpenbare begrensninger i muligheten organisasjoner har for adaptasjon. Årsaken er at i organisasjoner eksisterer det et antall prosesser som skaper det de kaller strukturell treghet. Jo sterkere presset på organisasjoner er, desto lavere vil deres adaptasjonsevne og fleksibilitet være. Logikken rundt det vi kjenner som naturlig utvalgseleksjon vil være en naturlig konsekvens av slik treghet i organisasjonen.

Muligheten for at organisasjonsstruktur har et slikt treghetsaspekt ble foreslått av Burns og Stalker allerede i 1961, og av Stinchcombe i 1965. (Burns og Stalker, 1961; Stinchcombe og March, 1965). Hannan og Freeman peker (1977) på at treghet kommer av både intern struktur men også av det de kaller omgivelsesbegrensninger. De lister opp eksempler på slike begrensninger både internt og eksternt i organisasjonen.

De interne begrensningene lyder slik:

1. En organisasjons investeringer i fabrikk, utstyr og spesialisert kompetanse vil ikke enkelt kunne flyttes til andre oppgaver eller funksjoner.
2. Mye av det vi vet rundt informasjonsflyten i organisasjonsstrukturen, peker dit hen at ledere sjeldent har fullstendig kontroll på hvilke aktiviteter underenhetene møter på innad i organisasjonen eller i omgivelsenes kontingenter.
3. Interne politiske begrensninger er enda viktigere. Når organisasjoner endrer strukturer blir den politiske maktbalansen forstyrret. Ressurser vil i mange tilfeller bli flyttet til andre underenheter, noe som vil kunne skape motstand i den enheten som ble fratatt ressurser (eller dens leder).
4. Sist men ikke minst vil organisasjoner møte på treghet knyttet til deres egen historie. Med en gang standarder eller prosedyrer er blitt normativt blir kostnaden av en slik endring svært stor. Slik normativ enighet i organisasjoner begrenser adaptasjon på to måter. Først av alt representerer normativ enighet en legitimering av de elementene som ønsker å motstå reorganisering. For det andre forhindrer slik normativ enighet i organisasjon at alternative svar i det hele tatt tas hensyn til.

De eksterne faktorene for treghet er i følge forskerne minst like sterke som de interne.

1. Det eksisterer endel lover- og regnskapsbarrierer med å gå inn og ut av markeder. Det er et økt antall eksempler av hendelser hvor organisasjoner har blitt hindret i å forlate aktiviteter som et resultat av politiske avgjørelser.
2. Den interne begrensningen knyttet til informasjon gjelder vel så mye i det eksterne. Det å skaffe seg nødvendig informasjon om relevante omgivelser er kostbart, spesielt i turbulente situasjoner hvor informasjon er viktigst. I tillegg vil den spesialiserte kompetansen man har tilknyttet seg hindre at ny informasjon blir innhentet.
3. Legitimitetsaspektet springer også ut fra omgivelsene. Enhver legitimitet en organisasjon har opparbeidet seg gir dem manipuleringskraft på den omgivelsen de opererer i. Enhver form for adaptasjon vil legge en demper på deres manipuleringssevne.

4. Det er vanskelig å fastslå at en strategi som er rasjonell for en enkelt beslutningstaker, vil være like rasjonell hvis den blir vedtatt av et stort antall beslutningstakere. Innen økonomi er det ikke likevekt når alle aktører begynner å handle eller kjøpe, og det vil dermed være vanskelig å peke på en rasjonell strategi for den gitte kjøperen da markedet ikke operer i likevekt.

Der hvor adaptasjonsteoretikere ser på en enkelt organisasjon opp mot deres omgivelser, presenterer Hannan og Freeman (1977) en alternativ metode. I stedet for å se på en enkelt organisasjon mener de det langt på vei er mer hensiktsmessig å se på en populasjon av organisasjoner. utfordringen som de søker å forklare er hvordan en populasjon av organisasjoner defineres, da organisasjoner er vanskelig og sammenligne. De presenterer to forklaringer på hvordan analytikere kan se på populasjon.

Innen den konvensjonelle økologien vil en populasjon, i en organisasjon- og omgivelsessammenheng, være de medlemmene som er knyttet til en organisasjon eller som er betjent av den. I denne forstanden blir organisasjoner sett i sammenheng med et felleskap som deler skjebne med organisasjonen. Den andre forklaringen på begrepet ser på organisasjoner isteden for medlemmene av den. Populasjoner av organisasjoner må til en viss grad være like. Det vil være mulig å identifisere klaser av organisasjoner som er relativt homogen i sårbarheten knyttet til deres omgivelser (Hannan og Freeman (1977)).

Siden man da har løst utfordringen med å se på organisasjoner som populasjoner vil man dermed kunne benytte metaforen rundt naturlig utvalg for å forklare hva som skjer med organisasjoner i møtet med omgivelsene. Som nevnt innledningsvis vil, om det skulle være for stor avstand mellom hva omgivelsene etterspør og hva populasjonen eller organisasjonen kan levere, omgivelsene skille disse ut og erstatte de med nye, mer passende organisasjoner. Den populasjonsøkologiske skolen mener det for eksempel vil være nærmest umulig for en kirke å endre seg til en butikk. Dette skyldes kirkens interne og eksterne begrensninger. Skulle markedet skrike etter en "kirke-butikk" vil nye og mer passende organisasjoner vokse frem som et resultat av dette, og dermed "drepe" kirken som forsøker å endre seg (Hannan og Freeman, 1977).

Det har i nyere tid blitt gjort mange studier innen dette feltet. Thornhill og Amit (2003) har med bakgrunn i Hannan og Freemans (1977) tanker og ideer sett nærmere på hvordan

organisasjonens alder spiller en rolle i dens dødelighet. De gjennomførte en analyse av 339 bedriftskonkurser i Canada for å se nærmere på akkurat dette (Thornhill og Amit, 2003). Deres funn viste at alderen til en organisasjon spiller en viktig rolle i hvorvidt organisasjoner dør ut. En årsak til at nyere organisasjoner dør ut, skyldes ofte mangler i lederkunnskap og økonomistyring. Konkurser hos eldre organisasjoner skyldes i langt større grad en manglende evne til å tilpasse seg endring i omgivelsene. Hannan og Freeman (1977) pekte på at for stor avstand mellom etterspørsel og leveranse er en årsak i hvorvidt organisasjoner dør ut, mens Thornhill og Amits (2003) funn viser at dette i langt større grad gjelder eldre organisasjoner.

Det har også blitt gjort mer “blodferske” analyser innenfor dette fagfeltet. Salimath og Jones III (2011) spinner videre på arbeidet til Hannan og Freeman (1977), men forsøker å kople sammen en populasjonsøkologisk tankegang med organisasjoners bærekraftighet. De sosiale og økonomiske forholdene i et økologisk perspektiv er nært anliggende tre sentrale forhold i organisasjoners bærekraftighet; mennesker, planet og profitt. Både populasjonsøkologi og bærekraftighet konvergerer i disse tre separate, men sammenhengende systemene. Både populasjonsøkologi og bærekraftighet er begge makrosystemantakelser. Populasjonsøkologi betrakter emner som overlevelse og dødelighet på et makro-populasjons nivå, likeså balanserer bærekraftighet på sosiale, økonomiske og økologiske dimensjoner innenfor det samme nivået. Populasjonsøkologi spesifiserer at organisatorisk endring på et populasjonsnivå reflekterer fire prosesser av variasjon, seleksjon, bevaring og konkurranse (Aldrich, 1979; McKelvey, 1982). Organisasjoner som kan stå i mot presset fra disse fire variasjonene vil overleve eller bli “selektert inn”, mens de som ikke lykkes vil bli “selektert ut” og stå i fare for å dø. Fra et utfallsperspektiv referer dette også til levetid og bærekraftigheten til en organisasjon. Populasjonøkologiske press knyttet til variasjon, seleksjon, bevaring og konkurranse vil gi bærekraftige organisasjoner fordelene av levetid og bærekraftighet og nekte ikke-bærekraftige organisasjoner kontinuitet. Populasjonsøkologi og bærekraftighet overlapper signifikant på utfallet av organisasjoner i møtet med press, noe som gir grobunn for tankegangen om begrepenes konvergering (Salimath og Jones III, 2011).

Disse to eksemplene er bare en brøkdel av det arbeidet som gjøres innen dette feltet. En av Hannan og Freemans (1977) største utfordringer var manglende empirisk grunnlag. I årene som fulgte har flere og flere studier gitt dypere innsikt i hvordan teorien kan relateres til praktiske eksempler. Thornhill og Amit (2003) presenterte hvordan eldre organisasjoner står i større fare for å dø ut i møtet med nye omgivelser. Dette gir et empirisk grunnlag for

populasjonsøkologiens relevans innen organisasjonsteori. Videre ser vi hvordan Salimath og Jones (2011) i sin ferske studie viser hvordan en populasjonsøkologisk tankegang er nært koplet til organisasjoners bærekraftighet, noe som både gir ny innsikt innen den populasjonsøkologiske skoleretningen, samtidig som det viser hvordan Hannan og Freemans (1977) arbeid fremdeles er svært aktuelt innen organisasjonsteorien.

3.3 Forstyrrende teknologi

Innledningsvis så vi på digitalisering som en disruptiv teknologi som tvinger konsulentbransjen inn i endringsprosess både i tilknytning til kompetanse og strategi. Clayton M. Christensen presenterte i 1997 sin teori rundt nettopp dette møtet, en teori som på grunn av den enorme endringsimpulsen – digitalisering – igjen er i vinden. Lykkes et konsulentfirma med å bringe alle nivåene i en organisasjon sammen i møtet med disruptiv teknologi vil dette kunne medføre enorme konkurransefordeler, og desto større fallgruver skulle en mislykkes.

I 1975 bygde Kodak-ingeniøren Steven Sasson et helt elektronisk kamera, uten mekaniske komponenter. Dette er det vi i dag kjenner som det digitale kameraet. Kodak, daværende ledende aktør innen film, fremkalling, kjemikalier og fotopapir var ikke overbevist over Sassons oppfinnelse. De var av en oppfatning av at ingen ville se bildene sine på et fjernsynsapparat (Bach, 2018). Kodak sine mellomledere, kulturen deres, rigiditeten og den byråkratiske strukturen hindret en rask respons på en ny teknologi som redefinerte prosessen med å fotografere og dele bilder.

Clayton M. Christensen, professor i økonomi og ledelse ved Harvard Business School presenterte i sin bok *The Innovator's Dilemma* sin teori vedrørende disruptiv teknologi. Christensens teori om slik disruptiv eller forstyrrende teknologi er en av de mest populære for å forklare situasjonen organisasjoner står overfor i møtet med ny teknologi. Han argumenterer med at det å investere i forstyrrende teknologi ikke er en rasjonell finansiell beslutning for ledere å gjøre, med bakgrunn i at dette er av interesse for de minst profitable kundene i markedet. På det tidspunktet markedsmassene etterspør innovative produkter er det for sent å konkurrere i det nye markedet. Den opprinnelige årsaken til at man mislykkes med å adaptere forstyrrende teknologi er at bedrifter praktiserer god styring. En beslutning om relokalisering vekk fra det som gjør en suksessfull er en av årsakene til at man avslår forstyrrende teknologi.

Christensen og Overdorf (2000) presenterer et rammeverk for å håndtere forstyrrende endring som fokuserer på ressurser, prosesser og verdier (Christensen og Overdorf, 2000). Ressurser inkluderer mennesker, utstyr, teknologi, penger, produktdesign og nettverk. Prosessene er de prosedyrene, det operasjonelle mønsteret og de verdiene som er standard i de ansattes beslutninger. Ledere designer disse som en standard for at de ansatte skal løse oppgaver på en konsekvent måte hver gang, disse prosessene og verdiene er altså ikke ment for å endres. Den viktigste prosessen med å takle en ny forstyrrende teknologi er det som skjer i bakgrunnen, altså hvordan organisasjonen gjennomfører markedsundersøkelser og oversetter disse til finansielle antakelser for fremtiden. Ansatte utstråler deres verdier hver eneste dag når de avgjør hvilke oppdrag som er viktig, hvilke kunder som skal ha prioritet og hvorvidt en ny ide for et nytt produkt er attraktiv. Utøvelsen av disse verdiene konstituerer kulturen til organisasjonen som igjen definerer hva organisasjonen er kapabel og ikke kapabel til å gjøre. Christensen argumenterer med at årsaken til at organisasjoner ikke klarer å tilpasse seg ny forstyrrende teknologi er fordi de ikke ser en etterspørsel i markedet for ny innovasjon. Videre mener han at vellykkede firmaer ofte har systemer på plass som tenderer til å lukke døren for ideer som kunder ikke ber om.

I møtet med teknologiske forstyrrelser skapes det et problem mellom ansatte som søker å benytte seg av *dynamic capabilities* eller dynamiske evner og de som har en *core rigiditie* eller kjernerigiditet. Det Lucas og Goh (2009) da presenterer er et rammeverk for responsen til forstyrrende teknologi.

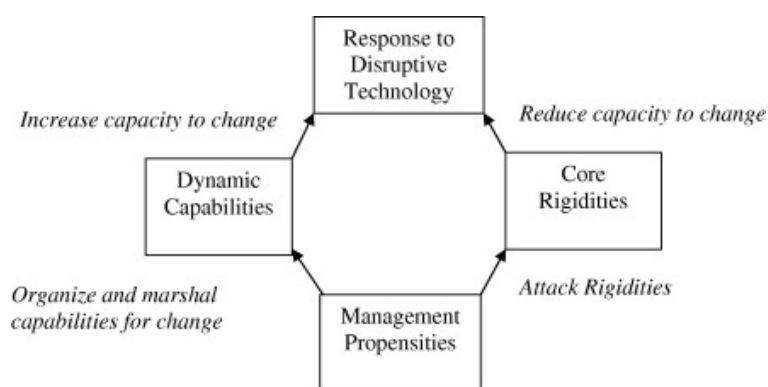


Fig 1. A framework for responding to disruptive change (Lucas og Goh, 2009).

Dynamiske evner er i teorien definert som et firmas evne til å integrere og bygge ekstern kompetanse for å adressere raskt endrede omgivelser (Teece et al. 1997). Det foreslås at en bedrift har tre klasser av eiendeler til bruk i arbeidet med å søke nye former for

konkurransfordeler; prosesser, posisjoner og veien. Deres samling av faste spesifikke eiendeler, spaner individer og grupper med et mål om å skape koordinering, læring og rekonfigurasjon. De eiendelene som inkluderer fabrikk og utstyr, kunnskap og rykte, bestemmer organisasjonens konkurransefordeler på et gitt tidspunkt. Sekvensen av hendelser som har ført firmaet til dets nåværende posisjon, altså firmaets tidligere investeringer og deres repertoar begrenser atferden (Teece, Pisano og Shuen, 1997).

Leonard-Barton (1992) introduserer ideen om at kjerneaktiviteten til en bedrift kan bli så rigid at den faktisk ikke vil kunne reagere på en ekstern trussel. Leonard-Bartons fire dimensjoner av kjerneaktivitet omhandler: (1) kunnskapen og ferdighetene til de ansatte, (2) tekniske systemer som fastlåser kunnskap og støtteinnovasjon, (3) ledelsessystemer som guider kunnskapsskaping og kontroll og (4) de verdiene og normene som er assosiert med en viss type kunnskap. Disse kjerneaktivitetene som vil være nyttig i møte med endring vil også kunne bli til kjernerigiditet som forhindrer en respons (Leonard-Barton, Schendel og Channon, 1992).

Det finnes mange veier til en slik rigiditet, da bedriftens ressurser er begrenset fører dette til at de spesialisere seg innen en disiplin. Dette gjør bedriften mindre attraktiv for mennesker fra mindre dominante disipliner. Belønningssystemer kan også føre til rigiditet. Dette skyldes at mennesker responderer til incentiver og belønningssystemer og vil dermed være lite villig til å gjennomføre oppgaver som blir undervurdert og underbelønnet av ledelsen. I tillegg er det lett for bedrifter å havne i en kompetansefelle hvor man mener at sin kunnskap og sine prosesser er overlegen den nye ukjente teknologien. Slike rigiditeter hindrer organisasjoner og individer å lære i møtet med ny forstyrrende teknologi. Ansatte blir komfortable med sin eksisterende kunnskap og motstår dermed å lære seg ny teknologi (Leonard-Barton, 1992).

Ledere må utvikle en strategi som understreker responsen til organisasjonen i møtet med ny teknologi og kommunisere denne strategien til bedriften (O'Reilly, 1989). Seniorledere må lære seg ny teknologi og lede endringsforsøket. De må også lære andre i organisasjonen om deres visjoner for firmaet, den nye businessmodellen og hva dette innebærer. Skulle det være ønskelig å endre retningen til organisasjonen vil ledere møte en gruppe langtids ansatte som har en kjernerigiditet og en gruppe nyansatte som har dynamiske evner. Den strategien som er kommunisert til organisasjonen og ledelsens tilbøyelighet avgjør denne kampen. Disse faktorene er ikke bare avgjørende for organisasjoners evne til å møte forstyrrende teknologi,

men også avgjørende for deres endringsberedskap, noe vi skal se nærmere på senere (Lucas og Goh, 2009).

Lucas og Goh (2009) benyttet seg av Christensens (1997) teori i en casestudie gjort av bedriften Kodak. Christensens (1997) teori kan oppsummeres i de fem måleparameterne presentert nedenfor. Lucas og Goh (2009) så på disse måleparameterne og diskuterte fellestrekk- og forskjeller i funnene de gjorde hos Kodak.

1. Produkter med en base i forstyrrende teknologi er ofte billigere, mindre, enklere og lettere å benytte seg av.
2. Teknologien kan vokse raskere enn markedsetterspørselen.
3. Høyt utøvende organisasjoner har systemer for å drepe ideer som deres kunder ikke ønsker.
4. Bra ledelse gjør at organisasjoner støter fra seg forstyrrende teknologi.
5. Gi ansvaret for forstyrrende teknologi til organisasjoner hvor deres kunder behøver den.
6. Mellomnivået i en organisasjon må avgjøre hvilke ideer som skal forfølges, tas videre opp i verdikjeden og hvilke som skal avslås.

Lucas og Goh (2009) fant følgende: (1) Digitale kameraer var dyrere og større, gradvis ble de billigere, enklere og mindre. Forskjellen i Kodak var at den forstyrrende teknologien endret mer en bare kameraet, den endret også prosessen rundt fotografering. (2) Når de digitale kameraene ble mindre og enklere å bruke adopterte kundene dem. Kodak trodde først at markedet for det digitale kameraet kun ville være de profesjonelle fotografene, ikke amatør fotografene. De investerte tungt i digitale produkter men lyktes ikke å kapitalisere på de rette områdene. (3) Kodak virket å ignorere kundene, de fokuserte på filmene i kameraet fordi det var så komfortabelt og profitabelt. Bedriften hadde en analog tankegang som ikke endret seg. (4) Ledelsen tilrettela ressurser til digitale produkter, men mellomledelsen avslo den forstyrrende teknologien. (5) Kodak skapte en separat organisatorisk enhet som skulle fokusere på dette. Kodak organiserte og re-organiserte. Det som skjedde var at den digitale enheten til Kodak havnet i seriøse konflikter over ressurser. (6) Kodak sine mellomledere startet en konvertering til det digitale. I tilfellet Kodak var det ikke mellomledelsen som forsøkte å bringe ideer til toppledelsen, det var omvendt (Lucas og Goh, 2009)

Lucas og Goh (2009) mener at historien om Kodak følger Christensens teori rundt forstyrrende teknologi og de dilemmaene som følger. Den viktigste observasjonen de gjorde var at ledelsen

må se truslene og mulighetene innovasjonsteknologi gir. Endringen må angripe kjernerigiditetene til en organisasjon og bringe alle nivåene i organisasjonen ombord ellers vil endringsforsøket feile. Med til historien hører det at Kodak i 2012 gikk konkurs og satser nå hardt på sin kryptovaluta KodakCoin som skal sikre fotografers rettigheter med kjøp og salg av bilder.

3.4 Organisatorisk endringsberedskap

Hvordan organisasjoner, gitt at endring er mulig, reagerer i møtet med omgivelsene, i dette tilfellet en disruptiv teknologi, spiller i følge Weiner (2009) en viktig rolle i implementeringsprosessen organisasjonen skal i gjennom. Fellesnevneren i det åpne perspektivet til Scott og Davis (2007) og Lawrence og Lorsch (1967) kontingensteori er at organisasjoners overlevelse er avhengig av tilpasninger innad i organisasjonen. Hvordan organisasjonen forplikter seg til en slik tilpasning, og hvor effektiv den klarer og være i en slik prosess vil kunne være avgjørende for om endring i det hele tatt er mulig. Teorien rundt organisatorisk endringsberedskap spinner videre på sentrale ideer fra 60-tallets åpne systemperspektiv og har svært nære koplinger til kontingensteorien. Dette viser både et "slektskap" mellom teoriene og hvorfor teorien rundt endringsberedskap bør ses nærmere på.

Ifølge Weiner (2009) er organisasjoners endringsberedskap en fler-nivå-konstruksjon. Endringsberedskap vil kunne være aktuelt på individ-, avdelings-, departements- og organisatorisk nivå. Organisatorisk endringsberedskap er ikke bare en slik fler-nivå-konstruksjon, men også mangesidig. Spesifikt refererer organisatorisk endringsberedskap seg til medlemmenes endringsforpliktelse og endringseffektivitet knyttet til organisatorisk endring. På grunn av at implementering ofte er en lagsport skapes det problemer når noen har en slik forpliktelse og andre ikke. Herscovitch og Meyer (2002) observerte at organisasjonens medlemmer kan forplikte seg til en organisatorisk endring fordi de vil, fordi de må eller fordi de føler seg forpliktet. De motivene som stammer fra et ønske er de som vil nå den høyeste forpliktelsen til å implementere en organisatorisk endring.

Endringseffekt er noe Weiner (2009) spinner videre på. Endringseffektivitet referer til organisasjonens delte evne til å organisere og gjennomføre de handlingene som er nødvendig i en implementering. Endringseffekten vil være høyere når ansatte har en felles følelse av trygghet om at organisasjonen vil lykkes med å implementere en kompleks organisasjonsendring. Selv om Weiner i all hovedsak presenterer organisasjoners

endringsberedskap i en psykologisk ramme, vil det organisatoriske også være relevant. Organisasjoners finansielle situasjon, menneskene og informasjonsressurser vil spille inn på endringsberedskapen. Organisasjonens medlemmer tar høyde for strukturelle eiendeler og mangler i formuleringen av deres endringseffektivitet (Weiner, 2009)

Videre mener Weiner at endringsvilligheten er nært knyttet til motivasjon. Endringsvalens som han velger å kalle det er en samlebetegnelse for hvorvidt organisasjonens medlemmer verdsetter en kommende endring. Er de av en oppfatning av at endringen er nødvendig, viktig, fordelaktig og verdt tiden? Jo mer organisasjonens medlemmer verdsetter endringen, desto mer engasjert vil de bli i prosessen rundt implementering.

Utfallet med og ha høy eller lav organisatorisk endringsberedskap er det som er minst studert og teoretisert. Weiner (2009) forsøker likevel å peke på ulike resultater høy organisatorisk endringsberedskap medfører. Sosial-kognitiv teori foreslår at når organisasjonens endringsberedskap er høy vil organisasjonen være mer åpen for å initiere endring, gjøre et større forsøk og utvise mer utholdenhet i møtet med utfordringer og hindringer i implementeringen (Bandura, 1997). Motivasjonsteori støtter ikke bare denne tankegangen, den kommer også med et supplement. Medlemmene i organisasjonen vil også vise mer pro-sosial endringsrelatert atferd skulle endringsberedskapen være høy (Herscovitch og Meyer, 2002)

En høy organisatorisk endringsberedskap kan ikke garantere at implementeringen vil lykkes med å heve kvalitet, sikkerhet eller effektivitet. Det den vil kunne gi er en suksessfull implementeringsprosess som går på medlemmenes endringseffektivitet og endringsvalens.

3.5 Veien videre

I dette kapitlet har vi sett nærmere to ulike tilnærminger til hvorvidt endring i det hele tatt er mulig. Slik vi har sett tidligere legger disruptiv teknologi et enormt press på konsulentbransjen og nærmest tvinger konsulenter til å endre seg. En slik disruptiv teknologi utfordrer "vårt" konsultentselskaps endringsberedskap på et individ og organisatorisk nivå. Dette medfører at konsulentenes endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens blir satt på prøve. Det å inneha det vi har sett på som dynamiske evner i møtet med digitalisering er nært koplet opp til endringsberedskapen på et individnivå, skulle organisasjonen ha det vi kan betrakte som en høy endringsberedskap, vil dette slik som kontingensteorien peker på muliggjøre endring gjennom interne tilpasninger.

Disruptiv teknologi, organisasjonens dynamiske evner, endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens er begreper vi skal ta med oss videre i det arbeidet som skal gjøres. Vi skal undersøke nærmere de strategiske utfordringene et konsulentselskap står overfor – og i hvilken grad dette skal eller ikke skal få konsekvenser for tilbudsporteføljen til selskapet. Gjennom å se nærmere på organisasjonens endringsberedskap, og de ansattes endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens søkes det å skape innsikt i hvilke grep organisasjonen gjør i møtet med disruptiv teknologi. Disse faktorene skal fungere som en “vegg” for å tolke de funnene jeg har gjort hos konsulentselskapet. Skulle organisasjonen være preget av en lav endringsberedskap og mye kjernerigiditet vil dette kunne medføre, slik vi har sett på i teorien, fatale følger for selskapets levedyktighet i et konkurransepreget marked.

4.0 Metode

Oppgavens problemstilling forsøker å belyse hvorvidt et moderne konsulentfirma reagerer proaktivt eller reaktivt, i forhold til en særlig sterk endringsimpuls i deres omgivelser. Denne problemstillingen har metodiske implikasjoner dersom den skal kunne bli belyst med data. Utfordringen består blant annet av å få tak i informasjon som belyser hvorvidt og hvordan et konsulentselskap fanger opp disse endringsimpulsene i omgivelsene, nærmere bestemt hvordan organisasjonen ser, oppfatter og endrer sin tilbudsportefølje i takt med digitaliseringen.

Det vi på bakgrunn av teori søker å se nærmere på er den strategiske agendaen til et spesifikt konsulentselskap i møtet med digitalisering og hvordan organisasjonens endringsberedskap påvirker denne agendaen. Gjennom å se nærmere på den digitale kompetansen og hvilke tanker organisasjonen gjør i møtet med disruptiv teknologi – digitalisering – søkes det å avdekke hvorvidt organisasjonen reagerer proaktiv eller reaktiv i møtet med en endring i deres omgivelser. I tillegg vil oppgaven gjennom å benytte bestemte innsikter fra teorien skape et grunnlag for den vurderingen som skal gjøres. Fra teorien vil begreper som dynamiske evner, kjernerigiditet, endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens bli benyttet som en “vegg” for å *tolke* mine funn, disse vil spille en stor rolle i den vurderingen som gjøres av hvorvidt organisasjonen ser, oppfatter og endrer sin tilbudsportefølje i takt med digitaliseringen. Det vi i dette kapitlet skal se nærmere på er *hvordan* jeg har gått frem i denne prosessen for å skaffe til veie den nødvendige dataen for å belyse disse aspektene.

Oppgaven er en casestudie av en gitt organisasjon, - et konsulentfirma - som tar sikte på å se nærmere på deres reaksjon i møtet med digitalisering. En case er noe som kan avgrenses fra andre hendelser, men samtidig betraktes som en helhet. Undersøkelsen er en detaljert og helhetlig studie som gjennom å gå i dybden søker å peke på detaljer i den avgrensede tiden som er gitt. Oppgaven er en studie av én organisasjon og ett fenomen og vil kun omhandle dette. Det har vært viktig å operasjonalisere forskningsspørsmålet. Skal problemstillingen og forskningsspørsmålet besvares må metoden som benyttes for å innhente informasjon være hensiktsmessig. Det har vært nødvendig å finne ut hva organisasjonens ansatte vet om digitalisering og markedet for digitaliseringstjenester samt hvilke konsekvenser dette kan ha for organisasjonens tilbudsportefølje. I arbeidet ble det tidlig klart at det ville være hensiktsmessig å velge en metodisk tilnærming som gir en dypere og fyldigere beskrivelse av organisasjonens tilnærming til temaet. Det har også vært viktig å innhente nødvendig

bakgrunnsinformasjon om organisasjonens nåværende tilbudsportefølje, da organisasjonens oppfatning av digitalisering har en direkte påvirkning på denne.

Gjennom primærdata søkes det å skaffe til veie den nødvendige informasjonen. Det å fysisk ta steget ut i organisasjonen er blitt sett på som mest hensiktsmessig i denne studien. Gjennom fysisk tilstedeværelse i organisasjonen vil slik informasjon kunne hentes inn. Det ville vært mulig å gjennomføre en slik analyse med sekundærdata, men i dette tilfellet ville informasjonen om organisasjonen ikke vært tilstrekkelig for å skape et meningsfylt vurderingsgrunnlag av deres evne til å se, oppfatte og endre seg.

4.1 Valg av metode

I arbeidet med å operasjonalisere forskningsspørsmålet ble det med bakgrunn i oppgavens formål valgt en kvalitativ tilnærming. En ofte valgt metode innen en slik tilnærming er det kvalitative forskningsintervjuet. Å intervju mennesker om deres opplevelser, holdninger og erfaringer er en utbredt forskningspraksis i human- og samfunnsvitenskapene (Brinkmann og Tanggaard, 2012). I en casestudie vil det å intervju mennesker kunne skaffe til veie den nødvendige informasjonen om hva de ansatte vet om digitalisering og markedet for digitaliseringstjenester.

En samtale eller en interaksjon med organisasjonens ansatte vil gi innsikt i hvordan de oppfatter denne situasjonen som organisasjonen står overfor. Dette vil kunne gi et nødvendig grunnlag for å gi en detaljert analyse av gruppens, eller i dette tilfellet organisasjonens opplevelse av hva digitalisering er. Det er denne subjektive forståelsen av hva digitalisering er som er helt avgjørende for hvilke grep organisasjonen gjør ut mot markedet og i henhold til deres tilbudsportefølje. Dette er det vi kjenner som en fenomenologisk tilnærming, en slik tilnærming har en interesse av å forstå fenomener fra aktørenes perspektiv. Et slikt perspektiv opererer med en forståelse at den faktiske virkeligheten er den virkeligheten menneskene innenfor en avgrenset organisasjon oppfatter (Kvale et al., 2009).

Samtale og interaksjon kan gjøres på mange forskjellige måter, det som i dette tilfellet er funnet hensiktsmessig er å gjennomføre et semistrukturert intervju. I et semistrukturert intervju er det fordelaktig å klargjøre *hva* man ønsker å vite noe om, før man overveier *hvordan* man best mulig oppnår den ønskede kunnskapen (Brinkmann og Tanggaard, 2012). For at det kvalitative forskningsintervjuet i det hele tatt skulle lykkes med å skaffe til veie nødvendig informasjon,

har det vært essensielt at jeg som forsker har tilegnet ny kompetanse på området jeg arbeider innenfor. Det ville vært lite hensiktsmessig å bevege seg inn i et intervju uten en faglig tyngde i bakhånd. Viktigheten av å stadfeste hva digitalisering er, hvordan det påvirker organisasjoner og hva organisasjoner må gjøre i møtet med digitalisering har vært avgjørende i forprosjektet. Denne prosessen har vært viktig for å klargjøre hva man ønsker å vite noe om, nemlig hva organisasjonens ansatte vet om digitalisering, digitaliseringstjenester og hvordan dette kan få konsekvenser for deres portefølje.

I denne prosessen har det også blitt gjort en dokumentanalyse av organisasjonens nettside. Generelt formulert kan et dokument sies å være språk som er fiksert over tid (Buchanan og Bryman, 2009). En organisasjons nettside kan bli sett på som et sekundært dokument som er tilgjengelig for de som måtte ønske det på et tidspunkt i umiddelbar nærhet av den begivenhet eller situasjonen som dokumentet referer til (Lynggaard, 2012). Organisasjonen presenterer via sin nettside et bredt spekter av hvilke tjenester de leverer. Dette har bidratt til å snevre inn hvilke områder man ønsker å undersøke. Det er de tjenestene organisasjonen leverer som er under press fra digitalisering. Viktigheten av å vite hva disse tjenestene er har vært nødvendig for det videre arbeidet som har blitt gjort.

Organisasjonen har et bredt spekter av kompetanse og kunnskap i sine rekker. De har ønsket full anonymitet både av organisasjonens ansatte og organisasjonens navn, noe som er blitt etterfulgt. Prosjektets intervjuguide har blitt oversendt Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fått en forenklet godkjenning. I henhold til deres krav har det blitt innhentet skriftlig samtykke fra alle deltakerne i intervjuene. Som forsker er jeg klar over de etiske utfordringene et intervju kan medføre. Det har vært viktig i prosjektet å behandle deltakerne med respekt og ydmykhet. Med tanke på at organisasjonen befinner seg i den private sektoren har det vært viktig å beskytte den. Det å anonymisere organisasjonen i prosjektet bidrar til å beskytte de og deres konkurransesituasjon, samtidig som det bevarer den friheten jeg som forsker bør ha.

Det har videre vært viktig å finne et antall respondenter som representativt viser den kunnskapen og kompetansen som organisasjonen sitter på. Det har blitt gjennomført syv intervjuer i organisasjonen, i dette tallet inngår både ledere, mellomledere og ansatte med lik og ulik kompetanse. I et kvalitativt forskningsintervju er dette antallet relativt høyt, men har blitt vurdert dit hen at det gir gode forutsetninger for å finne ut hva organisasjonens ansatte kan om digitalisering og hvordan de forholder seg til dette fenomenet.

Videre i prosessen har det vært nødvendig å få på plass en intervjuguide (se vedlegg) med intervju spørsmål som tar sikte på å besvare forskningsspørsmålet. En intervjuguide fungerer som en “mal” for intervjuet og er mer eller mindre styrende for hva intervjuet skal dreie seg om, noe som gir de nødvendige metodologiske rammene som spørsmålene er avhengig av. Intervju spørsmålene som er utformet har tatt sikte på å være så klart formulert og virkelighetsnære som overhodet mulig. Vi skiller mellom intervju spørsmål og forskningsspørsmål. Intervju spørsmålene har i dette tilfellet søkt å gi nødvendige beskrivelser av det fenomenet forskningsspørsmålet søker å forklare.

For at en organisasjon skal kunne se, oppfatte og endre sin portefølje er det essensielt at organisasjonens medlemmer forstår hvilke faktorer som inngår i begrepet digitalisering, dette har medført at enkelte av spørsmålene har hatt en eksplorerende tilnærming. Hvilke subjektive vurderinger som ligger til grunn for deres forståelse av begrepet vil i mange tilfeller være styrende for hvilken retning organisasjonen tar – og dermed viktig å undersøke.

Oppgaven har også søkt å skaffe seg et bilde på hvilken digital kompetanse de ansatte har. Slette-meås (2014) sier at det ikke eksisterer noen fasit på hvordan digital kompetanse skal måles men at en mulig metode er å spørre om egenvurdert ferdighetsnivå eller mestring av teknologi eller prosesser, noe som har blitt gjort i denne oppgaven (Slette-meås, 2014).

For å skaffe et godt vurderingsgrunnlag har det gjennom enkelte spørsmål blitt søkt å se på hvordan organisasjonen forholder seg til forenkling av arbeidsprosesser. Det foreligger en teoretisk antakelse om at organisasjonens råd må være i tråd med hva markedet etterspør. For at en organisasjon skal lykkes i møtet med digitalisering er forenkling av arbeidsprosesser ved bruk av digitale verktøy helt sentralt, og dermed noe som må undersøkes. Dette vil vise hvorvidt digitalisering har hatt en påvirkning på organisasjonens kjerneområder. Skulle det være for stor avstand mellom hva organisasjonen leverer av tjenester og hva markedet etterspør vil dette gi indikasjoner på at organisasjonen ikke ser eller oppfatter samfunnstrenden. Med bakgrunn i dette bør organisasjoner være kjent med og/eller sitte på programvare som tar sikte på å oppnå forenkling.

For å vurdere hvorvidt organisasjonen endrer sin virksomhet har det vært viktig å spørre organisasjonens ansatte om deres subjektive vurderinger rundt teknologi og hvordan den vil endre organisasjoner i fremtiden. I sammenheng med dette har det også blitt spurt hvordan de

ansatte vurderer organisasjonens tilbudsportefølje opp mot markedet i dag og i fremtiden. Disse spørsmålene har søkt å gi et vurderingsgrunnlag rundt organisasjonens dynamiske evner eller rigiditet. Et blikk på disse to aspektene vil være et sentralt vurderingsgrunnlag for organisasjonens endringsberedskap.

På grunn av hvor viktig digitalisering er i dag bygger oppgaven på antakelsen om at konsultantselskaper bør inneha en bruksrettet digital kompetanse for å kunne utføre oppdrag som ligger innenfor deres allerede etablerte kjerneområder. Rådgivere som har slik kompetanse, vil åpenbart ha et konkurransefortrinn. Noen spørsmål har dermed tatt sikte på å se nærmere på dette, herunder hvordan organisasjonen arbeider opp mot nettsider, sosiale kanaler, markedsføring og profilering. Slik som Slette-meås (2014) peker på eksisterer det ingen fasit i hvordan man finner noens digitale kompetanse. Vi har pekt på hvordan konsultantselskaper ikke bare er avhengig av å inneha en digital kompetanse, de må også kunne selge en slik kompetanse til deres klienter, dette søker disse spørsmålene å se nærmere på. Spørreskjemaet inneholder dermed også vurderingss spørsmål hvor respondentene gir tilbakemelding på hvordan de føler de selv mester eller ikke mestrer teknologiske ferdigheter. Her har det blitt stilt spørsmål om de ansattes ferdigheter innen koding, software, hardware, informasjonssikkerhet og verktøy fra Google. I tillegg har respondentene fått mulighet til å plassere sine digitale ferdigheter på seg en skala fra 1-10 og hvorvidt de har tilegnet seg ny kompetanse. Dette vil gi indikasjoner på om det gjøres strategiske grep fra organisasjonen i møtet med digitalisering og hvorvidt de ansatte ser dette som nødvendig. Hvordan organisasjonen bruker digitale verktøy i deres daglige arbeid (bruksrettet digital kompetanse) og deres teknologiske ferdigheter er hva som inngår i begrepet digital kompetanse i denne oppgaven.

Intervjus spørsmålene er en blanding mellom innledende-, oppfølgings-, sonderende-, fortolkende- og spesifikke spørsmål. For eksempel har det innledningsvis blitt spurt hvilke tanker respondentene har angående digitalisering, et slikt spørsmål kan ses på som et åpningsspørsmål da det både fastsetter rammen for intervjuet, samtidig som det gir respondentene muligheten til å prate fritt innen for temaet. Oppfølgings spørsmål og sonderende spørsmål har vært nøkkelen i intervjuene, disse spørsmålene er de som virkelig graver dypt inn i de subjektive vurderingene til respondentene. Mye av oppgavens besvarelse finnes i disse svarene, noe som viser viktigheten av å stille slike spørsmål. Enkelte spørsmål må likevel ha en mer spesifikk karakter, når det spørres om dataferdigheter så ønskes det ikke lange utbroderende svar, men heller mer konkrete svar på hva respondentene kan eller ikke kan. Sist

men ikke minst har det i enkelte tilfeller vært nødvendig å stille fortolkende spørsmål som “Du mener altså ...?”, dette for å forsikre seg om at man har forstått respondentene riktig, samtidig som det gir dem muligheten til å justere svaret sitt for å bli bedre forstått.

Etter intervjuet må prosessen med å oversette intervjuet til tekst tas fatt på. Den muntlige interaksjonen som har blitt gjort må over i tekstformat. Her har intervjuene blitt transkribert fra talespråk til tekst, noe som er en svært krevende prosess da det finnes forskjeller i hvordan vi snakker og skriver. I enkelte tilfeller har det vært vanskelig å avgjøre hvor komma og punktum skal settes, da respondentene ofte vender tilbake til hva de har sagt tidligere etter digresjoner. Det har vært viktig å huske på at kroppsspråk, stemmeføring og ironi kan være vanskelig å gjengi i tekstform. Her har det vært viktig å markere dette med en enkel parentes bak svarene der hvor for eksempel ironi er blitt brukt. Intervjuene har blitt transkribert relativt raskt etter intervjuene, dette gir fordeler med at man husker hva som ble sagt og hvordan det ble sagt. Transkriberingen har i mange tilfeller vært repeterende, likevel gir det meg som forsker en ny mulighet til å høre over hvilke svar som er blitt gitt, noe som er en styrke for det videre arbeidet som har blitt gjort.

4.2 Vurdering av arbeidet

I en utfordrende prosess med å forberede, gjennomføre og transkribere intervjuer er det viktig og kunne stille seg selv i et kritisk lys. For å peke på hva som har blitt gjort og vurdere kvaliteten på dette velger jeg å benytte meg av Kvaales et al. (2009) aspekter ved det kvalitative forskningsintervjuet. Temaet for det kvalitative intervjuet er respondentens syn på et fenomen, i dette tilfellet digitalisering. De svarene som har blitt gitt føler jeg gir en god innsikt i hva organisasjonens ansatte vet om digitalisering og hvordan det påvirker dem. Det har vært viktig å få frem deskriptive og spesifikke beskrivelser fra respondentene, eksempler fra deres arbeidshverdag er nøkkelinformasjon i denne sammenhengen.

Etter transkriberingen har det vært min oppgave å fortolke disse meningsytringene som har blitt gitt. Det har vært viktig, slik som det ble pekt på tidligere, å være oppmerksom på ironi, endring i tonefall og kroppsspråk. Manglende evne til å se dette vil kunne føre til misforståelser mellom respondentene og intervjuer, noe jeg føler har blitt unngått. Intervjuene som har blitt gjort, og oppgaven som en helhet er en kvalitativ undersøkelse av én organisasjon og ett fenomen. Det har ikke vært i oppgavens interesse å forsøke og kvantifisere eller generalisere, ei heller å finne ut om organisasjonen gjør rett eller galt.

Intervjuet har vært fokusert rundt hvordan en disruptiv teknologisk endring som digitalisering påvirker og endrer organisasjonen og deres ansatte. I analysen har det vært viktig å finne tvetydighet i svarene til de ansatte. Skulle de på det ene området si at de er svært kjent med fenomenet, mens de i det andre øyeblikket sier de ikke forstår, er dette svært viktige funn. Likevel har det vært viktig at jeg som intervjuer har hatt en åpen tilnærming til nye og uventede svar. I mange tilfeller har respondentene kommet med gode svar som har utvidet min horisont og dermed oppgavens. Det har blitt jobbet med svært kompetente mennesker, disse fortjener både respekt og en forståelse for at deres syn kan avvike fra mine.

I løpet av prosessen har det blitt gjort enkelte endringer, dette gjelder spesielt hva som defineres som digital kompetanse. Her har det nødvendig å dele begrepet opp i to; bruksrettet digital kompetanse og teknologiske ferdigheter. Evnen til å endre og moderere seg selv er krevende, men likevel nødvendig og nyttig i en slik prosess. En av utfordringene når man stiller spørsmål rundt kompetanse og ferdigheter er at respondentene vil kunne føle at deres posisjon og arbeid er under angrep. Det er nok liten tvil om at en mer erfaren forsker ville kunnet løst enkelte aspekter ved intervjusituasjonen bedre. Likevel har dette vært en læringsprosess for meg og enkelte justeringer ville nok blitt gjort skulle dette gjøres igjen. Det har vært både berikende og lærerikt å gjennomføre intervjuer, og dette er en kompetanse en vil ta med seg videre i livet.

4.3 Kontinuumet og vurderingsparametere

Med bakgrunn i de funnene som har blitt gjort og de dataene som er innhentet har det vært nødvendig å utarbeide vurderingsparametere. Disse parametere vil spille en sentral rolle i den analysen som har blitt gjort. Det som tidligere i oppgaven har blitt presentert om digitalisering og teori er bakgrunnen for hvilke parametere som har blitt utarbeidet. Målet med dette er å skape et rammeverk som skal hjelpe i prosessen med å svare på forskningsspørsmålet og dermed problemstillingen.

Intervjubesvarelsene vil bli sett i sammenheng med de etablerte parametere og diskutert underveis. Basert på de analyser som gjøres vil det deretter utarbeides en helhetlig vurdering av organisasjonen. Denne helhetlige vurderingen vil bli brukt i prosessen med å plassere organisasjonen i et kontinuum mellom en reaktiv og en proaktiv respons. Et kontinuum er en ubrutt rekkefølge hvor overgangen fra et element til det neste knapt er merkbart, mens hvor ytterpunktene er forskjellige. Innledningsvis ble det pekt på metodiske implikasjoner knyttet til

å belyse forskningsspørsmålet med data, kontinuumet forsøker å løse denne utfordringen og fungerer som et verktøy i dette arbeidet. Kontinuumet vil gjøre vurderingen av organisasjonen mer presis og forståelig, samtidig som den vil kunne fremheve organisasjonens styrker og svakheter. Dette kontinuumet søker ikke å fortelle organisasjonen om det de gjør er rett eller galt, men gi en vurdering av deres respons i møtet med digitalisering, noe vi igjennom kapittel 2 og 3 har sett er avgjørende for konsultantselskaper.

I teorien ble det presentert to skoleretninger med ulike tilnærminger til håndtering av endring. De vurderinger som gjøres i analysen av denne oppgaven vil basere seg på en formening om at endring er mulig for en organisasjon. Den populasjonøkologiske formeningen vil likevel ligge i bakgrunnen som et fatalt resultat for organisasjonen skulle deres respons være for reaktiv. Organisasjoner i dag ønsker ikke å dø ut, men bør være åpen for at en slik mulighet eksisterer.

Oppgaven vil se nærmere på forekomsten av følgende faktorer i organisasjonen:

1. Digital kompetanse
 - a. Subjektive vurderinger hos de ansatte rundt temaet
 - b. Teknologisk kompetanse
 - c. Bruksrettet digital kompetanse
2. Dynamiske evner i møtet med disruptiv teknologi
 - a. Integrere og bygge eksternt kompetanse for å adressere raskt endrede omgivelser
 - b. Blikket ut i omgivelsene
3. Kjernerigiditet i møtet disruptiv teknologi
 - a. Kunnskapen og ferdighetene til de ansatte
 - b. Tekniske systemer som fastlåser kunnskap og støtteinnovasjoner
 - c. Ledelsessystemer som guider kunnskapsskapning og kontroll
 - d. Verdiene og normene som er assosiert med en viss type kunnskap
4. Endringsforpliktelse hos organisasjonens ansatte:
 - a. Vil de endre seg
 - b. Må de endre seg
 - c. Er de forpliktet til å endre seg
5. Endringseffektivitet:
 - a. Er medlemmene trygge på at endring er mulig å implementere?
 - b. Muliggjør organisasjonens strukturelle eiendeler endring?
6. Endringsvalens, er endringen:

- a. Nødvending
 - b. Viktig
 - c. Fordelaktig
 - d. Verdt tiden
7. Høy eller lav organisatorisk endringsberedskap
 - a. En sammenfatning som avgjøres av medlemmenes endringsforpliktelse, endringseffektivitet, dynamiske evner og kjernerigiditet.
 8. Integrasjon og differensiering
 9. Hvorvidt organisasjonen har høy eller lav organisatorisk endringsberedskap vil være førende for hvor organisasjonens plasserer seg i kontinuumet proaktiv vs. reaktiv.

4.4 Oppgavens reliabilitet og validitet

I dette kapittelet, og i oppgaven som helhet har det kontinuerlig blitt pekt på hva som undersøkes og hvilke tolkninger som ligger i grunn, som forsker har åpenhet vært viktig. De begrepene som er presentert er synliggjort i analysekapittelet og valgene er forsøkt begrunnet så godt som overhodet mulig. Likevel jeg klar over at aspekter ved denne studien har vært eksplorerende og utforskende, noe som svekker oppgavens validitet. Oppgaven er snevret inn til et spesifikt konsulentfirma, det vil dermed være vanskelig å konkludere med at funnene i denne studien er en allmenn "sannhet". Likevel vil det kunne være, skulle en lignende studie bli gjort, være aspekter, begreper og tendenser som vil kunne være lik. Det må ses på som en styrke at oppgaven kombinerer tradisjonsrik teori med moderne fenomener. Vi vil av funnene se at hvorvidt organisasjonen reagerer proaktivt eller reaktivt til en endringsimpuls, og hvordan et konsultentselskap ser, oppfatter og endrer sin portefølje i takt med digitalisering er blitt besvart. Som ny og relativt fersk i en intervjusituasjon har det helt klart blitt gjort små feil som andre, mer erfarende forskere ville unngått. Jeg føler likevel at disse feilene ikke er av en slik natur at disse går på bekostning av oppgavens reliabilitet. De samme funnene ville kunne blitt gjort av andre forskere, selv om enkelte situasjoner i intervjuet ville kunne blitt gjort annerledes og bedre av andre. Som forsker føler jeg både at oppgavens har forsøkt målt det den skulle og at dens pålitelighet er av en sterk karakter.

5.0 Empiri og analyse

I dette kapitlet skal vi se nærmere på de funnene som har blitt gjort. Disse funnene vil bli forsøkt tolket opp mot begreper som dynamiske evner, kjernerigiditet, endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens. Dette gjøres for å se nærmere på den strategiske agendaen til organisasjonen og deres oppfatninger av denne disruptive teknologien her omtalt som digitalisering. Dette vil forsøke å besvare forskningsspørsmålet; *I hvilken grad et konsulentselskap ser, oppfatter og endrer sin egen virksomhet og sin tilbudsportefølje i takt med samfunnstrenden her – i kortform – kalt digitalisering og problemstillingen; hvorvidt og eventuelt hvordan et moderne konsulentfirma reagerer proaktivt eller reaktivt, i forhold til en særlig sterk endringsimpuls i deres omgivelser.*

5.1 Respondentens tanker og forståelse av digitalisering

I den første delen vi skal se nærmere på hvilken forståelse konsulentselskapets ansatte har av digitalisering. Dette søker å avdekke både deres oppfatninger av disruptiv teknologi og hvordan organisasjonens ansatte ser denne samfunnstrenden, noe som er avgjørende for den vurderingen som skal gjøres om hvorvidt de ser, oppfatter og endrer tilbudsporteføljen sin. Respondentene ble spurt om hvilke tanker de gjør seg når de hører ordet digitalisering.

Respondent 1

Jeg er nødt til å følge med, til en viss grad og, ikke følge med for å ligge i forkant for min egen del, men for å ta i bruk de verktøyene og følge med på den utviklingen som direkte angår meg.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

Det vil være å ta i bruk verktøyer som til en viss grad, det kan være automatisering også for vår del. Jeg tror det er lite teknologi som vil, slik jeg ser det i overskuelig fremtid, endre min arbeidshverdag i noen vesentlig grad. Det er arbeidsprosesser som vil kunne støttes av teknologi, men i mitt tilfelle vil det stort sett dreie seg om den erfaringen og kompetanseforståelsen som jeg sitter på selv i mye større grad en hva teknologi vil gjøre.

Digitalisering er utvikling, det er en ny måte å tenke og oppfatte ting på, det er en prosess hvor arbeidsmetodikk, strategi og produksjon skal analyseres og vurderes. Dette er noe et moderne konsulentselskap absolutt bør ha en interesse for. Krisestøtteverktøyer er et resultat av digitalisering, det er det liten tvil om. Informasjon skal formidles på andre områder og via andre kanaler. Det er helt legitimt å mene at digitalisering er nært koplet opp mot verktøy, men digitalisering er en større prosess enn bare det å ta i bruk disse.

Respondent 2

Jeg tar utgangspunkt i mitt fagfelt. Da har jeg tenkt, hmm, "det kan bli vanskelig, hvordan skal man gjøre dette?" Men samtidig når jeg tenker digitalisering til mine oppgaver er det mest i forhold til hjelpeverktøy.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

Overføre oppgaver til elektronisk håndtering.

Tiden hvor manuelle oppgaver skulle flyttes til elektroniske systemer er nok en periode samfunnet både har vært i gjennom og utviklet seg videre fra. Den kunnskapen og kompetansen personen sitter på virker å begrense evnen til å se det større bilde.

Respondent 3:

Denne personen har dratt med seg mange tanker knyttet til digitalisering fra et tidligere arbeidsforhold. På denne tidligere arbeidsplassen har digitalisering vært svært sentralt og blitt et viktig verktøy for å løse dagligdagse oppgaver.

Mens her sånn (nåværende organisasjon) så handler det kanskje mer om, det jeg driver med [...] og finne verktøy til de kundene vi har, for å implementere sikkerhet og beredskap i sin hverdag. I noen grad går det på å gjøre de i stand til å ha en sikker bruk av de digitale plattformene og verktøyene de tar i bruk og skape bevissthet rundt det. Vi har ikke noe spisskompetanse på sikkerhetsbiten på digitale plattformer, men mer på den sikkerhetsforståelsen og kople dette i hop. Vi har tanker rundt helt spesifikke produkter, altså digitale produkter som vi er i en viss prosess med å ta inn i markedet.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

I det store og det hele handler det om å flytte, og ta i bruk nye formater, plattformer, nye måter å kommunisere på og hele det spekteret. Om det å flytte fra det analoge og papir til andre lagringsmetoder på den ene siden. Jeg har på en måte holdt litt unna robotisering og den maskinnedelen når jeg tenker digitalisering, men primært med digitalisering er det kommunikasjon og lagring isolert sett jeg tenker på.

Respondenten virker å være kjent med fenomenet digitalisering, samtidig som det eksisterer en god forståelse av hva som inngår i begrepet. Digitalisering er vel så mye fornying og forenkling og besvarelsen til respondenten virker å være i tråd med dette. Det pekes også på at innenfor sitt fagfelt er man i gang med å ta inn nye digitale produkter, noe som viser teknologisk kompetanse og evne til å bygge og integrere ekstern kompetanse og tjenester. Respondentens subjektive vurderinger er slik jeg ser det meget god, noe som viser at dette er noe personen har satt seg inn i. Dette viser en evne til å se samfunnstrenden og den disruptive teknologien som banker knallhardt på døren til alle konsulentselskapene. Det vil være de som ser denne trenden

som vil drive og lede en utvikling av organisasjonens tilbudsportefølje, noe vedkommende virker å kunne gjøre.

Respondent 4

Ja, og det er fordi at vi jobber med noen prosjekter, ikke som handler om digitalisering, men sette ulike bransjer i stand til å begynne å tenke digitalisering. Vi har noen prosjekter hvor vi jobber med det. Men det handler mer om å fasilitere ulike aktører til å gå sammen, til å være fasilitator, ikke sånn at vi gir rådgivning innenfor det, men vi samler de, "her er trendene i markedet, dette skjer", også kan man hente inn ekstern fagkompetanse som kan snakke om hvilke verktøy og metoder som kan tas i bruk. Vi er fasilitatorer på det. Også jobber vi mot endel næringer der bedriftene er små, veldig små, dem er ikke i stand til aleine å begynne å tenke på digitalisering, nye verktøy og metoder. Så lenge ingen presser dette igjennom og sier at nå må dere, da gjør dem ingenting fordi de har ikke ressurser til det, de er opptatt av drift, det er litt av utfordringen til næringer og bedrifter. Sånn sett er digitalisering svært aktuelt.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

For meg handler det om å bruke ulike typer, former, for teknologi til å gjøre ting annerledes.

Ser vi på det første svaret, spesielt opp mot Christensen (1997) og Lucas og Goh (2009), peker respondenten på de samme problemstillingene. Organisasjoner har ikke ressurser til å tenke digitalisering, nye verktøy og metoder. Dette medfører at organisasjoner ikke lykkes med å henge med i utviklingen.

Respondenten peker også på at de isteden for å gi rådgivning innenfor digitalisering fungerer som en fasilitator på dette området. For meg virker det litt merkelig at man i det ene øyeblikket ikke gir råd innen digitalisering, mens man i det andre øyeblikket er en sentral aktør i arbeidet med å vise til ekstern fagkompetanse. Det å knytte en fagkompetanse opp mot en annen for å skape en bedre produksjon med hjelp av nye verktøyer og metoder er digitalisering og noe små- og mellomstore konsulentselskaper bør arbeide mot. Digitalisering er vel så mye det å initiere prosesser som ser på arbeidsmetodikk og inntektsgrunnlag noe organisasjonen i dette tilfellet virker å gjøre, selv om Respondent 4 ikke betrakter dette som digitaliseringsråd.

Respondent 5:

Jeg jobber veldig mye med rekruttering og forretningsutvikling, jeg tenker da at de som vil klare å levere, være konkurransedyktig og ha konkurransekraft, vil være de som klarer og levere tjenester hvor de klarer å henge med gjennom å jobbe effektivt gjennom digitalisering. Det er det perspektivet jeg har mest når jeg er ute å og jobber med ulike bedrifter, hvordan skal arbeidsprosessene deres bli for å opprettholde konkurransekraft. Så føler jeg at det er et tema veldig mange snakker om, mange drar på konferanse om, men som man ikke klare å bryte det ned til hva det vil bety for oss og

den enkelte bedrift. Det er kanskje det jeg tenker mest på. Men det er veldig trendy i tiden og si at alt handler om digitalisering og roboter.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

Jeg tenker rett og slett på at man benytter teknologi for å sikre en mer effektiv eller riktig prosess. Jeg jobber mye med rekruttering og da tenker jeg at det sikkert er veldig mye der som kunne gjort at vi kunne jobbet lettere, med å få frem et godt grunnlag og kvalitetssikrer å ha dokumenterbare, og på den måten, jobbe smartere og mer effektivt er min forståelse.

Respondenten ser viktigheten av effektivitet i en organisasjon og hvordan digital teknologi vil kunne bidra på et slikt område, noe som er klare indikasjoner på at vedkommende “senser” den disruptive teknologien. Respondenten trekker også paralleller til hvordan vellykkede arbeidsprosesser vil kunne gi konkurransekraft. I undersøkelsen til Parakala (2015) har klientene til konsulentselskaper blitt langt mer selektiv i hvilke tjenester de søker. Disse klientene ønsker mindre og mer definerte tjenester som strømlinjer operasjonelle prosesser. Konsulentselskapet bør se nærmere på akkurat dette, da slike tjenester åpner nye markedsområder. Digitale verktøy som skaper konkurransefordeler bør være noe et konsulentselskap må hamre inn hos bedriftsledere og organisasjoner rundt om kring, noe som krever en spesialisert kompetanse hos konsulentselskapets ansatte.

Respondent 6

Det er et stort og vanskelig spørsmål, fordi digitalisering er jo et enormt område. [...] Jeg tenker at vi har vært opptatt av det i den grad det handler om å tilgjengeliggjøre, og effektivisere. Det er vel kanskje de nøkkelordene, effektivisere både i form av arbeidsmetodikk, tidsbruk og kostnader. I forhold til våres leveranser da, eller både for hvordan vi jobber for å få lønnsomhet internt, men også i forhold til det vi gjør opp mot kunder og hvordan kunder jobber, så tenker jeg digitalisering handler mye om nye måter og tenke på, i forhold til kompetanse og nye arbeidsprosesser. Det handler kanskje, det handler alltid om IT, men IT er aldri den store utfordringen i det. For det handler om så mye annet som går mye mer på folk, på det og være villig til å gjøre ting på nye måter, det og være villig til å lære seg ting.

I og med at dette i all hovedsak er et innledende spørsmål viser respondenten svært god forståelse for det som faktisk er et stort tema. Jeg finner det meget interessant at vedkommende peker på at digitalisering er noe mer en teknologi. Dette er i tråd med hva Hærnes (2016), Sannes (2016) og Korme (2017) også peker på. Det å utfordre seg selv til å tenke helt nytt er et nøkkelaspekt skal man lykkes i møtet med digitalisering. I tillegg er vedkommende tydelig på den utfordringen vi tidligere har skissert, nemlig at konsulenter må inneha evnen til å gjennomføre endringer internt, og samtidig kunne selge denne eksternt. Respondentens tanker

er i tråd med hvilke aspekter som bør inngå i en digital transformasjon, noe teorien peker på er nødvendig for konsulentbransjen og møtet med digitalisering.

Respondent 7:

Høy endringstakt, bransjer som vi har jobbet med over lang periode, eksempelvis finans, mediehus har fått et helt annet innhold og en helt annen arbeidsform og omløpshastighet enn hva de hadde tidligere. Vi ser at tjenestene endrer seg og prosessene endrer seg og vårt bidrag endrer seg.

Hva legger du i begrepet digitalisering?

Det handler helt om perspektiv, spør du en ingeniør vil du få et helt annet svar enn en sosiolog. Så for meg handler digitalisering om samhandling mellom mennesker og teknologi som sammen skal skape et resultat.

Et meget godt svar. Respondenten lykkes med å identifisere digitalisering som en endringstakt. Dette ligger tett opp mot beskrivelsen av digitalisering som en endringsimpuls som fremkommer i oppgavens forskningsspørsmål. Respondenten peker også på at en endring i tjenester og prosesser også har ført til en endring i deres bidrag. Dette kan vi tolke dit hen at personen ser det som både nødvendig og viktig for organisasjonen å utvikle seg og sin tilbudsportefølje.

Helhetsvurdering:

Det er nok ikke noen tvil om at det eksisterer forskjeller i hvordan hva de ansatte legger i begrepet digitalisering. Enkelte viser svært god forståelse av både implikasjoner, omfang og hvordan dette kan påvirke deres tjenester. Jeg føler spesielt denne delen av svaret til Respondent 6 er av interesse:

“Så tenker jeg digitalisering handler mye om nye måter og tenke på, i forhold til kompetanse, nye arbeidsprosesser, det handler kanskje, det handler alltid om IT, men IT er aldri den store utfordringen i det. For det handler om så mye annet som går mye mer på folk.”

Respondenten viser hvordan ny kompetanse og nye arbeidsprosesser er helt sentralt i digitaliseringen – og langt viktigere en teknologi. Vedkommende evner å se hvordan digitalisering fører til endringer, noe som viser både forståelse og et skarpt blikk ut i omgivelsene. Det at organisasjonen har en slik kapasitet i deres rekke bør ses på som en styrke i det videre arbeidet organisasjonen må gjøre.

5.2 Digital kompetanse

Jeg har i metodekapittelet redegjort for hva som inngår i begrepet digital kompetanse og hvordan det i denne oppgaven både innebærer teknologiske ferdigheter og en bruksrettet digital kompetanse. I presentasjonen av disse funnene søkes det kun å se nærmere på de teknologiske ferdighetene konsulentene innehar. Det har blitt spurt om respondentene innehar datakunnskaper til å kunne gi råd om koding, software, hardware eller informasjonssikkerhet. I tillegg har de blitt bedt om å vurdere sine egne teknologiske ferdigheter på en skala fra 1-10. Skal organisasjonen kunne selge moderne teknologiske tjenester til sine klienter er det nødvendig at de *selv* innehar en slik kompetanse; det er dette vi søker å se nærmere på og tolke i denne delen av kapitlet.

| Føler du at du innehar datakunnskaper til å kunne gi råd om: | Koding | Software | Hardware | Informasjonssikkerhet | Teknologiske ferdigheter på en skala fra 1-10 |
|--|-----------------------------|---|--|--|---|
| Respondent 1 | Nei | Ja, noe, innenfor det jeg holder på med | Nei | Ja, til en viss grad. Men da er vi ikke over på noe teknisk nivå. | 5-6 |
| Respondent 2 (Gjennom andre spørsmål ble det klart at respondenten ikke kunne noe om hardware eller informasjonssikkerhet, og ble derfor ikke spurt direkte om dette) | Jeg kan ikke noe om koding. | Jeg kan, jeg hører at vår dataansvarlig sier at du tar ting lett. Når det er feilsøk, gjør slikt og slikt, så skjønner jeg hva hun spør om og jeg kan huske, gå tilbake og skrive inn der osv. Så jeg kan håndtere, men jeg forstår ikke hvorfor. | | | 6 |
| Respondent 3 | Nei | Til en viss grad. Til anskaffelse og bruk | Nei | Ja. Ikke på software/hardware, men på konsepter og prinsipper rundt det har jeg bra innsikt. | 5 |
| Respondent 4 | Nei | Til en viss grad, kommer litt an på hvilke programvarer det er snakk om. De programvarene som vi er vant til å bruke som går på dokumenthåndtering, lagring og kundedatabaser så har jeg en viss innsikt i det. | Nei. Det skjer så mye så utrolig fort. | Nei | 4-5 |
| Respondent 5 | Nei | I enkelte områder så kan jeg hvert fall være en medspiller, men ikke gi råd. Diskutere. Hva jeg har hørt fungerer. | Nei | Nei, men det har vi kanskje litt i bedriften noen som kan. | 5-6 |
| Respondent 6 | Nei | Jeg er superbruker på alle systemer jeg har brukt bestandig. Men og derfor tror jeg at kompetansen på system er god. Så jeg kan med bakgrunn i en systemforståelse for å gjøre kravspekk, | Nei | Mitt på treet, jeg er ikke noe ekspert, men kan en del. | 6-7 |

| | | | | | |
|--------------|-----|---|-----|--|---|
| | | hva har du bruk opp mot behov hvis det er det du tenker på, så tenker jeg at jeg har god kompetanse på det. | | | |
| Respondent 7 | Nei | Innen for mine felt ja. Jeg vet hva som virker og ikke virker. | Nei | I økende grad. Men det er fortsatt et komplisert og krevende felt. | 5 |

Det kan rimelig raskt konstateres at organisasjonen plasserer seg et sted “midt på treet” når det kommer til teknologiske ferdigheter. Det eksisterer en generell programvareforståelse hos organisasjonen og noe kunnskap på informasjonssikkerhet. Som konsulent har man nødvendigvis ikke noe behov for å kunne spesielt mye om koding eller hardware, likevel foreligger det en antakelse om at slik kunnskap vil bli viktigere i årene som kommer. Vi har tidligere sett eksempler på hvordan yrkesgrupper som program- og applikasjonsutviklere vil øke i årene som kommer (Følster, 2018). Organisasjonen bør se på muligheten til å tilegne seg en kompetanse som møter et slikt marked. Programvare- og applikasjonsutviklere vil også behøve råd, og organisasjonen må være i stand til å forstå deres arbeid for å kunne være en hjelpende hånd. En slik økning innen en spesialisert tjeneste “fremprovoserer” en strategisk avgjørelse hos et konsulentselskap; skal vi gjøre noe med dette eller ikke? Informasjonssikkerhet er et annet område som vil bli mer og mer aktuelt i årene som kommer. Blant de ansatte finnes det kompetanse på dette området, en kompetanse som bør utvikles og formidles til andre ansatte, men det krever at organisasjonen definerer hvorvidt dette ses på som en mulighet eller en trussel.

5.3 Forenkling av arbeidsprosesser

I denne delen skal vi se nærmere på den andre delen av begrepet digital kompetanse, nemlig bruksrettet digital kompetanse. En viktig del av et konsulentselskaps virke er evnen til å gi relevante og moderne råd. De anbefalinger selskapet kommer med til sine kunder bør være i tråd med hva markedet etterspør. I et arbeidsmarked hvor tid er en knapphetsressurs skriker organisasjoner etter tidsbesparende arbeidsprosesser. Som konsulent bør man inneha analytiske evner til å se arbeidsprosesser som kan forenkles, og i et stadig mer teknologisk samfunn ønsker organisasjoner programvare som løser manuelle arbeidsoppgaver. For organisasjoner er det nesten utenkelig å fakturere på gamle måten, alt skjer i dag gjennom tjenester som registrerer bilag og automatisk fakturerer for organisasjoner. Det foreligger dermed en teoretisk antakelse om at et moderne konsulentselskap bør inneha evner og kunnskap om programvare som tar sikte på å forenkle.

Alle de ansatte har i følge dem selv enten alene eller i samarbeid med andre ansatte i organisasjonen avdekket arbeidsprosesser som kunne vært gjort enklere. Dette understreker at organisasjonen både holder på med forenkling og livnærer seg på det. Videre pekes det på at organisasjonen har samarbeidspartnere som leverer programvare til kunder med behov for dette. Konsulentselskapet hverken eier eller utvikler spesielt mye programvare men benytter ekstern kompetanse på dette området, slik Nissen (2017) pekte på bør små- og mellomstore konsulentselskaper søke et slikt samarbeid, noe organisasjonen her har gjort. Det derimot organisasjonen gjør selv, er å analysere hvilken effekt en programvare har på det arbeidet den er satt til å gjøre. Et annet område som analyseres er kommuners krisehåndtering, hvor man ser på brukervennlighet og prioritering av informasjon på nettsider og SoMe, og hvilken informasjon som IKKE bør ligge der. Disse eksemplene viser at organisasjonens ansatte på mange områder innehar det vi kan kalle en bruksrettet digital kompetanse. Teknologi er en stor del av deres arbeidsvirke, noe som både er nødvendig og viktig for deres tjenester.

5.4 Rådgivning innen digitalisering

Slik vi har nevnt er det ikke nok at organisasjonen internt innehar en forståelse av hva som må gjøres i møtet med digitalisering. De må også inneha en kompetanse til å kunne selge denne kunnskapen. I denne tolkningen vil begreper som dynamiske evner og kjerne rigiditet bli brukt flittig, disse begrepene vil bli brukt for å forklare og analysere hvordan konsulentene reagerer i møtet med disruptiv teknologi. Digitalisering er noe nytt og noe som kan virke forstyrrende for en organisasjon som i utgangspunktet ikke har sin kjernevirksomhet innenfor dette området. Respondentene ble derfor spurt om de selv føler at de innehar nok forståelse om fenomenet digitalisering til å kunne gi råd om dette. De ansatte vil dermed måtte subjektivt både vurdere deres egen kompetanse og deres arbeid ute hos kundene sett i sammenheng med digitalisering.

Respondent 1:

Innen for mitt fagområde, ja. Selv om der, jeg kunne sikkert hatt en bedre oversikt, men sånn til å gi rimelige greie råd så tror jeg det.

Det vi ser her er tegn på at 1) respondenten innehar dynamiske evner i møtet med disruptiv teknologi og 2) vedkommende har spesialisert seg i den grad at deres klienter kan forvente en detaljert kunnskap om hva de søker.

Respondent 2:

Jeg synes det blir for løst å svare på det, god nok, god nok i forhold til hva. Jeg tenker er det tilstrekkelig i forhold til nå pluss et framtidsperspektiv. I noen tilfeller så er, når

jeg er å jobbe oppe på rødt nivå er ikke teknologi og innretningen for fremtiden noe jeg har fokus på. Så jeg kan ikke svare på det spørsmålet. Det blir for utydelig.

Nissen (2017) pekte på at konsulentbransjen må gjennomføre en kritisk gjennomgang av deres tradisjonelle tjenestemodell. Vedkommende ser det ikke som hensiktsmessig og gi en subjektiv vurdering av sin egen kompetanse, noe som begrunnes med at dette ikke påvirker Respondentens arbeid. Dette kan for så vidt være tilfellet for denne respondenten, likevel er dette tegn på den kjernerigiditeten Lucas og Goh (2009) til dels fant i deres studie av Kodak; en analog tankegang som ikke endret seg.

Respondent 3

Nei, ikke på alle mulige områder. På noen områder ja, på sikkerhets- og beredskapsdelen. Det vil alltid være noen som er kjappere og bedre, men der føler jeg meg kompetent til å si noe. På en haug av andre ting, ikke i nærheten. At den kompetansen er viktig å ha det mener jeg. Jeg skal ikke påberope meg at jeg er den som er i stand til å komme med de gode rådene innen alle sektorene.

Dette svaret er likt det vi så hos Respondent 1. Vedkommende mener at innenfor et spesialisert område er man kompetent til å gi råd. Christensen (1997) argumenterer med at årsaken til at organisasjoner ikke klarer å tilpasse seg ny forstyrrende teknologi er fordi de ikke ser en etterspørsel i markedet for ny innovasjon. Dette virker ikke å være tilfellet hos denne respondenten.

Respondent 4:

Nei.

Respondent 5:

Nei.

Hva føler du at du mangler?

Jeg har rett og slett, jeg har jobbet veldig lenge i samme miljø nå, så jeg ser hvordan vi gjør ting og hvordan bedrifter ute gjør det, men jeg har ikke nok, jeg har ingen teoretisk bakgrunn fra digitalisering og IT-verden, jeg har ikke jobbet i en IT-bedrift. Jeg ville tenkt at jeg måtte trekke inn andre visst man skulle kunne belyse for kunden at det her problemet kan løses slik og sånn, men jeg kan være veldig flink i lag med bedrifter å se problemer, men for meg måtte det innoen noen andre som kunne si, hvordan kan vi komme videre, hva er mulig innenfor en kostnytte.

Det interessante med denne besvarelsen er at den både innehar aspekter ved kjernerigiditet og dynamiske evner. Vedkommende peker på hvordan det å være i et miljø over tid gjør noe med deg som konsulent. Utover i svaret viser likevel vedkommende til hvordan den kompetansen personen sitter på kan brukes i møtet med disruptiv teknologi, ergo har konsulenten de dynamiske evnene som kreves. Christensen og Overdorf (2000) peker på at ansatte utstråler

deres verdier hver eneste dag når de avgjør hvilke oppdrag som er viktig, hvilke kunder som skal ha prioritet og hvorvidt en ny ide for et nytt produkt er attraktiv. Utøvelsen av disse verdiene konstituerer kulturen til organisasjonen som igjen definerer hva organisasjonen er kapabel og ikke kapabel til å gjøre. Gjennom at respondenten utvider sin egen horisont, og lykkes med å se nye ideer og produkter kan det tolkes dit hen at organisasjonen er kapabel, eller har en kapabilitet, til å gi råd innenfor dette temaet.

Respondent 6:

Det er et veldig bredt spørsmål. Så visst jeg kan svare innenfor ... Jeg kan og opplever meg kompetent til å gi råd på de områdene jeg selv jobber med. Spisst i forhold til hvordan det kan, i forhold til prosjektdrift og i forhold til markedskommunikasjon. Også tenker jeg at jeg er kompetent til å skape refleksjoner rundt relevante problemstillinger. I et større bilde, men digitalisering er så ufattelig stort at det kan jeg ikke tenke meg at det finnes menneske som kan gi råd om alt innenfor det.

Respondent 7:

Ja innen for mine områder ja, men ikke en bredde nei.

Dette må ses på som oppløftende for bedriften. Mange av de ansatte føler seg kompetent til å gi gode og moderne råd om digitalisering til deres kunder. Viktigheten av å tilpasse sine tjenester i møtet med digitalisering er både nødvendig og avgjørende. Organisasjonen har i enkelte deler av deres tjenester tilegnet seg nødvendig kompetanse i form av nyansettelser. Det at organisasjonen integrerer og bygger kompetanse er et tydelig tegn på det vi i teorien definerte som dynamiske evner (Teece et al., 1997). Selskapet evner å se egne mangler og adressere dette hensiktsmessig, noe som viser en evne til å forandre seg og et skarpt blikk ut i omgivelsene deres.

Likevel er det enkelte som ikke føler seg kompetent nok til å gi råd om digitalisering. Det kan være mange årsaker til dette, men ser vi dette opp mot begrepet kjernerigiditet vil følgende aspekter kunne være forklarende. I enkelte tilfeller vil den nåværende kunnskapen og ferdigheten til de ansatte begrense evnen til å se utover deres gebet (Christensen, 1997). Det arbeides innenfor tekniske systemer som ikke muliggjør å møte ny teknologi og som dermed hemmer evnen til å møte ny forstyrrende teknologi. Enkelte ansatte vil kunne være så opphengt i hva de gjør nå at de ikke ser det skiftet som skjer, dette trenger ikke å bety at de er vanskelige eller trangsynte, men at rammene de jobber innenfor er det.

For at organisasjonen skal lykkes med å gi råd om disruptiv teknologi må ledelsen utvikle en strategi som understreker hvilken respons organisasjonen skal ha i møtet med ny teknologi

(O'Reilly 1989). Organisasjonen som en helhet vil intern møte på ansatte som både har en kjerneegenskap og dynamiske evner og det vil være den strategien som er kommunisert til organisasjonen som avgjør denne kampen. Organisasjonen er i dag inne i en strategiprosess hvor digitalisering står på agendaen, noe som er bra. På grunn av at – slik vi skal se nærmere på senere – organisasjonen fremdeles er inne i en prosess som skal avgjøre hvilken respons de skal ha på digitalisering, vil dette kunne forklare hvorfor enkelte ikke har valgt å tilegne seg ny kompetanse. Jo lengere denne prosessen drar ut i tid desto tydeligere vil kampen mellom de som evner å møte ny forstyrrende teknologi og de som ikke evner bli, noe organisasjonen langt på vei bør unngå.

5.5 Ny kompetanse

Vi skal ikke gi slipp på dette med kompetanse helt enda. I teorikapittelet har jeg forsøkt å vise hvordan møtet med disruptiv teknologi er nært knyttet opp mot organisatorisk endringsberedskap. Nye og ukjente måter å gjøre ting på legger et press på de ansatte og tvinger de til å gjøre noen valg; skal jeg endre meg, eller gjøre slik jeg alltid har gjort? I denne delen vil jeg forsøke å vise sammenhengen mellom forstyrrende teknologi (Christensen, 1997) og endringsberedskap (Weiner, 2009).

Det første som må undersøkes og avklares er om de ansatte har, eller ikke har, hatt muligheten til å tilegne seg ny kompetanse. På grunn av at organisasjonen ikke har stadfestet sin respons på møtet med disruptiv teknologi vil dette kunne ha medført at konsulentene ikke har hatt muligheten til å skaffe seg den nødvendige kompetansen til å kunne gi råd om digitalisering til deres klienter. Hvorvidt organisasjonen muliggjør at de ansatte kan tilegne seg ny kompetanse, og om de ansatte velger å gjøre dette, vil vise hvordan de møter disruptiv teknologi og hvordan dette legger press på de ansattes endringsberedskap.

| | Respondent 1: | Respondent 2: | Respondent 3: | Respondent 4: | Respondent 5: | Respondent 6: | Respondent 7: |
|--|----------------------------|--|--|--|---|---|---|
| Har du blitt gitt mulighetene de siste årene til å tilegne deg mer teknologisk kompetanse? | Ja, det siste halvåret ja. | Ja visst jeg har villet eller hatt behov, men jeg har ikke villet eller hatt et behov. | Ja det vil jeg si, her, min opplevelse av å jobbe her er at veldig mye ligger i hendene på oss selv [...]. | Nei, jeg har vel heller ikke hatt behov for det. | Nei, jeg har ikke blitt tilbudt, men jeg har vel heller sikkert ikke sett noen voldsom ... akkurat det vil jeg og heller ikke | Ja, på eget initiativ, men fått tillatelse skulle jeg til å si. | Jeg har nok ikke brukt den i altfor stor grad, det har jeg ikke. Jeg har heller ønsket at andre som er mer operativ |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|--|-------------------------|
| | | | | | etterspurt dette spesifikt [...]. | | enn meg skal gjøre det. |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|--|-------------------------|

Kort oppsummert kan vi raskt avklare at organisasjonen muliggjør endring i kompetansen til de ansatte, men stiller ikke noe krav til at dette skal gjøres. Tre av de ansatte har valgt å tilegne seg mer teknologisk kompetanse. Dette viser at enkelte ansatte møter disruptiv teknologi gjennom å innhente ny kompetanse, dette vil kunne gi dem muligheten til å forbedre prosesser internt, men også selge sin kompetanse til konsulentselskapets klienter. Dette kan skyldes at disse ansatte innehar en høy grad av endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens.

De som ikke føler seg kompetent til å gi råd om digitalisering er de samme som enten ikke har villet eller sett et behov for å tilegne seg ny kompetanse. Det er her denne overgangen og sammenhengen mellom disruptiv teknologi og endringsberedskap blir tydelig. Hvorfor er det de samme konsulentene som ikke føler seg kompetent til å gi råd de som ikke har tilegnet seg ny kompetanse? Dette skyldes, slik jeg ser det, en lav grad av endringsberedskap. Å lære seg nye ting blir ikke sett på som hverken nødvendig, viktig, fordelaktig eller verdt tiden. Vi skal gå dypere inn i dette med endringsberedskap senere, men det er allerede nå verdt å bemerke seg hvordan møtet med disruptiv teknologi har en sammenheng med endringsberedskapen til de ansatte.

En av besvarelsene var av spesiell interesse, Respondent 5 pekte på at ny kompetanse til nå ikke hadde vært et savn, men at vedkommende fremover ser et behov for dette, da på et mer overordnet nivå. Grunnen til at akkurat denne besvarelsen er interessant er fordi personen på mange måter representerer medianen i organisasjonen. Det finnes de som har tilegnet seg mer kompetanse, og det finnes de som ikke har tilegnet seg noe. I tillegg eksisterer det konsulenter som har en høyere og en lavere endringsberedskap en vedkommende.

5.6 Hvordan teknologi vil endre organisasjoner

I denne delen skal vi se nærmere på fenomenet endringsberedskap. Forstyrrende teknologi legger, slik vi har sett, press på organisasjonens endringsberedskap. Hvordan organisasjonens ansatte tror teknologi vil endre organisasjoner er et svært viktig aspekt ved oppgaven og

oppgavens problemstilling. Dette spørsmålet søker å eksplorere de ansattes endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens i møtet med disruptiv teknologi. Hvorvidt de ansatte har en høy eller lav grad av endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens vil være avgjørende i vurderingen av hvorvidt organisasjonen som en helhet har en høy eller lav endringsberedskap i møtet med digitalisering. Respondentene ble spurt om følgende: Hvordan tror du teknologi kommer til å endre organisasjoner i fremtiden?

Respondent 1:

Jeg tror det er noe begrenset hva teknologi kan hjelpe oss med, hvert fall innenfor mitt område. Der kommer alltid opp noen ting, men at du får noen sånn automatisering av min jobb, det har jeg vanskelig for å se altså. Jeg tror det vil være litt sånn begrenset.. Hva var det du helt konkret spurte om igjen?

Hvordan tror du at teknologi kommer til å endre organisasjoner i fremtiden?

På et mer overordnet generelt nivå vil det nok fortsette en endring, det er det ikke noe tvil om. Det er sikkert mye automatisering og gud vet hva vi skal gjøre etterhvert. Men for vår del, i hovedsak det vi driver med er kommunikasjon med mennesker og menneskene i organisasjonen. Det er vanskelig at det skal erstattes av noen enere og nuller altså. Så kommer det sikkert noen mindre områder på det vi holder på med der teknologien vil hjelpe oss eller gjøre noe av jobben på ett eller annet vis.

Respondenten er av en oppfatning av at teknologi ikke vil medføre en stor endring for organisasjoner og peker på sitt eget arbeid som et eksempel. Det pekes på at det de i hovedsak driver med er kommunikasjon med mennesker og mennesker i organisasjonen. Jeg føler respondenten ser vekk fra det faktumet at teknologi har hatt en enorm påvirkning på kommunikasjon med mennesker. Greit nok at vi ikke blir å prate i binære tall med hverandre, men måten mennesker kommuniserer med hverandre på er i aller høyeste grad i endring. Skal organisasjoner i dag kommunisere noe ut, skjer dette gjennom nettsider, interne kommunikasjonskanaler og e-post. Her eksisterer det enorme fallgruver for personer eller organisasjoner som publiserer noe. Vi skal ikke langt tilbake i tid for å se hvordan en statusoppdatering på Facebook fra daværende justisminister Sylvi Listhaug nesten avsatte en hel regjering og skapte enorme splittelser i det norske samfunnet.

Respondent 2:

Har ikke peiling. Det er kommet for å bli. I taxien på vei til jobb hører jeg de snakker om hukommelse, hvordan multitasking og det å være på massemedier kan gjøre noe med hukommelse [...]. Jeg tror i større grad at det faktisk vil være med på å definere oss som mennesker og ut ifra mitt fagfelt er jeg nysgjerrig. Forskerne snakker nå om at man har utviklet en ny identitet, du kan bygge en hel "jag" på nettet, det kan være bra for alle de som har handicap for eksempel, sosial angst og du kan ha en svær vennekrets på nett uten og i det hele tatt røre deg ut fra døren[...]. Det skjer noe og det er derfor jeg sier at jeg ikke aner. Jeg håper ikke at vi slutter å prate med hverandre, men det tviler jeg

på. I så fall kommer dette til å ta tid. Men at mer tvinges inn i elektronisk kommunikasjon, ja det tror jeg[...]. Det er ikke slik at jeg tenker, hmm hva betyr det for min fremtid og hva må jeg gjøre med det.

Respondenten peker ikke spesifikt på hvordan teknologi vil endre organisasjoner, men er heller svært opptatt med å vise hvordan det endrer mennesker. Her tror jeg respondenten både ser og vurderer hva teknologi fører med seg for mennesker. Det og kople slike tanker opp mot for eksempel ansatte i en bedrift tror jeg vil kunne medføre stor verdi for det arbeidet organisasjonen gjør med mennesker i arbeidslivet. Likevel virker ikke respondenten å se dette som verken nødvendig eller verdt tiden noe som kan tolkes dit hen at respondenten har en lav endringsforpliktelse og endringsvalens.

Respondent 3:

I det korte perspektivet tror jeg, eller tror, det er helt åpenbart at en hel haug med arbeidsprosesser er i ferd med å tas over, altså gjøres teknologisert på et eller annet vis. Det er helt åpenbart, det ser man allerede. Det er masse ting som vi gjorde for fem år siden som arbeidstakere, som ikke gjøres av folk lengere. Jeg tror at det hele tiden kommer til å komme slike små drypp som blir å ta over de arbeidsoppgavene vi gjør. Mange sier at de store kvantesprangene kommer, men jeg er ikke sikker på det. Det vil være drypp her og ett drypp der. Vi legger ikke merke til det. Det er bare å tenke på all rapportering vi gjorde til arbeidsgiver, nå har vi helt andre systemer og måter å gjøre dette på som jeg tror man ikke tenker over lengere. Begynner man å se på hva man gjorde for ti, tolv, femten år siden er det da man begynner å "catche" hvor stor forskjellene har blitt. Jeg tror det kommer til å være fortsettelsen, det er vanskelig å se at det vil bli slike store forandringer på kort tid.

Så er spørsmålet hva som skjer når vi kommer til den tiden hvor vi har færre i arbeid, det er færre arbeidsplasser for at de er tatt over, da spørres det om man får en reaksjon andre veien igjen. Hva gjør menneskeheten når arbeidsoppgavene forsvinner? Masse det som vi gjør i dag, jeg ser her, vi har to ganger i uken noen som gjør renhold, masse omhandler støvsuging, jeg venter bare på den dagen det står en robotstøvsuger i gangen her. Da er det mange som plutselig ikke har jobb. Det er ikke behov for så mange teknikere av de støvsugerne i forhold til rengjørere, det tenker jeg på, hva vil bli vår reaksjon? Er den der teknologifiseringer, er det uunngåelig faktum på alle måter, eller kommer det krefter som vil bremse utviklingen fordi man ser truslene? Så kort sikt, masse som kommer til å bli tatt over, på lengere sikt spennende å se om det vil bli en motreaksjon.

Respondenten både ser en endring og er reflektert rundt hva endringen vil medføre. Digitalisering har endret arbeidsmarkedet og fortsetter å endre det, et konsulentfirma bør være spesielt opptatt av akkurat dette. Deres tjenester er nært koplet opp mot eksisterende marked og må kontinuerlig vurderes opp mot en endring i dette markedet, noe denne respondenten så absolutt gjør. Respondenten viser både høy grad av endringsforpliktelse og endringsvalens i møtet med disruptiv teknologi.

Respondent 4:

Jeg skal ha et innlegg på universitetet i morgen om digitalisering i bygg og anleggsbransjen. Derfor er spørsmålet rettet mot studenter. Men jeg tenker nok at det kommer til å endre organisasjoner i den form at vi får andre arbeidsoppgaver, fordi vi har noen verktøy som gjør ting annerledes. Vi har roboter som slår inn spikre, om ti femten år har vi kanskje en førerløs anleggsmaskin, maskinføreren sitter i et kontrollrom og styrer kanskje. Jeg tror at vi fortsatt kommer til å trenge akkurat like mye av den fagkompetansen, vi trenger fortsatt økonomer, regnskapsfolk og statsvitere men vi kommer til å gjøre ting på andre måter enn før. Det sies at digitalisering er den fjerde industrielle revolusjonen, og som de tre før oss har de gjort at vi gjør ting annerledes og nye metoder, men vi må fortsatt ha folk og fagkompetanse innenfor ulike områder.

Tror du den fagkompetansen kommer til å endre seg?

Vi kommer til å måtte ha mer digital kompetanse alle sammen for å kunne styre disse tingene og utvikle disse, så spørres det skal du utvikle de eller bruke dem men brukeren må kunne fag og ha mer digital kompetanse enn tidligere. Så det er heller ikke noe nytt, det har skjedd før, dette skjer hele tiden egentlig, så er spørsmålet hvor revolusjonerende blir det, hvor science fiction tror vi dette blir, det er ikke godt å si.

Hvilken kompetanse mennesker i fremtiden vil trenge er i endring. I rapporten til Følster (2018) pekes det på at arbeidsplasser innen butikk og transport er spesielt utsatt i møtet med digitalisering. Organisasjonen arbeider mye med rekruttering, det å forstå hvilke kvalifikasjoner som er nødvendig i et stadig mer teknologisk samfunn er alfa omega for at selskapet fortsatt skal være en aktør innen dette feltet. Et konsulentfirma bør være kompetent nok til og kunne lede organisasjoner gjennom slike kompetanseløft. Ja, vi vil fortsatt behøve økonomer og statsvitere, men slike yrkesgrupper vil kreve faglig påfyll og kompetanseheving for fortsatt og kunne utføre oppgavene sine, noe som faller inn i konsultentselskapets gebet.

Respondent 5:

Jeg tror det blir, de som klarer å sikre seg og jobbe smart med bruk av teknologi vil være de som har størst konkurransekraft og overleve på sikt. Også tror jeg alltid det vil være slike trender, en viss forsinkelse, det vil alltid være noen som er flink som, som konsulent så kunne jeg sikkert dratt og jobbet på gamle måten, men på et eller annet tidspunkt blir du utkonkurrert, f.eks. visst LinkedIn lager et konsept med noen rådgiver rundt, hvis de trykker på med sine milliarder så tror jeg de kunne utslettet oss på veldig kort tid hvis man jobber mer tradisjonelt. Så sann sett tenker jeg at digitaliseringen blir veldig avgjørende. De store systemene når de trykker på, så vil de kunne utkonkurrere veldig mange som ikke følger med.

Konsulentbransjen er som alle andre næringer ikke immun mot det skiftet vi som samfunn er inne i. Det vil være viktig å følge med på hva som skjer og dermed gjennomføre endringer i takt med dette. Dette virker det som om vedkommende også ser og oppfatter.

Respondent 6:

Mer og mer som vi i dag tror, at mennesker er overlegen teknologien kommer vi ikke til å se at medfører riktighet. Jeg tror, rekruttering er et godt eksempel på hvor det kommer mer og mer tjenester som er digitalisert på det i forhold til kandidater kan spille inn videoer av seg selv som et førstegangsintervju, referanseundersøkelser kan gjøres som en questback, det er de som har dratt det enda lengere med robotintervjuer. Det er mye spennende diskusjoner som pågår på hva man mister i den type prosesser. Hva er det det menneskelig skjønn oppfattes som det digitale ikke kan gjøre. Men jeg tror at den utviklingen kommer til å fortsette, men det vil alltid være en arbeidsdeling mellom mennesker og teknologien, men jeg tror teknologien vil overta mer og mer, til at vi som mennesker tar en mer kvalitetssikringsrolle. Og i mange tilfeller vil også det digitale være kvalitetssikring på det vi mennesker gjør, fordi den objektiviteten den representere vil aldri vi kunne gjøre. Kan du gjenta spørsmålet så jeg er sikker på at jeg svarer på rett ting?

Hvordan tror du teknologi kommer til å endre organisasjoner i fremtiden?

Tror den kommer til å gjøre organisasjoner mindre stedsfaste. Det åpner opp for helt nye teamkonstellasjoner, fordi man jobber mye mer digitalt. Markedsområdene blir større. Det var det jeg kom på nå.

Det er liten tvil om at respondenten ser den endringen som vi igjennom denne oppgaven har sett på. Respondenten peker på hvordan en digital rekrutteringsprosess åpner nye muligheter og utfordringer som må løses. Dette er igjen et tegn på at konsulentselskapet står overfor noen strategiske avgjørelser; bør vi endre den delen av porteføljen som omhandler rekruttering? Det er liten tvil om at denne respondenten ser hvordan digitalisering kan endre et sentralt markedsområde for organisasjonen, noe som tolkes dit hen at denne respondenten innehar en høy endringsforpliktelse og endringsvalens.

Respondent 7:

Det er et kjempe vanskelig spørsmål, fordi det har endret organisasjoner i veldig stor grad men samtidig ikke så mye som vi trodde. Folk vil fortsatt være den viktigste bestanddelen i enhver organisasjon. Det vil avhengige av bransje og de kravene som stilles til organisasjonen. Hvor tøff er konkurransen? I hvilken grad påvirker det lønnsomhet? I hvilken grad påvirker det attraktivitet? Det handler også om å trekke til seg de rette medarbeiderne. Jeg tror kanskje det vil bli enda større forskjeller i fremtiden en hva det var, alt etter som du evner å ta innover de mulighetene som finnes og ikke minst at du har økonomiske muskler til å hente de inn. Og kompetanse.

Vil folk alltid være den viktigste bestanddelen i en organisasjon? Inntoget av roboter innen industrien og enkelte programroboter forandrer jo noe. Dette går spesielt utover menneskene i organisasjonen da disse får nye oppgaver og et annet krav til kompetanse tredd over hodet på

dem. Dette gjelder ikke bare innen industrien men også i bedrifter hvor kompetansebaserte tjenesteområder er kjernevirksomheten. Truls Mo (2017) pekte på hvordan det i slike virksomheter vil bli et større krav til at ansatte er komfortabel og kan *bruke* teknologien. Teknologien er i førersetet og vil langt på vei utfordre tankegangen om at mennesket er den viktigste bestanddelen i en organisasjon.

Helhetsvurdering:

Det er ingen tvil om at organisasjonen ser at teknologi vil endre organisasjoner i fremtiden. Det eksisterer en bred forståelse for hvordan dette vil endre mennesker, organisasjoner og deres egne tjenester. Organisasjonen oppfatter hva som rører seg og ser farer i omgivelsene deres. Det pekes også på hvordan disse endringene utgjør trusler for organisasjonens kjerneområder, eksempelvis innen rekruttering. Konsulentbransjen er som andre næringer også utsatt i det skiftet vi som samfunn er inne i, noe jeg føler organisasjonens medlemmer er klar over. Gjennom videre samtaler med organisasjonens medlemmer har det kommet frem at noe av det vanskelige er å ta slike utfordringer og gjøre disse om til handling. Dette er forståelig, slik som vi har sett på tidligere krever det en villighet til å risikere for å være i forkant av noe, denne villigheten sitter jeg ikke med et inntrykk av at organisasjonen har. De er ikke reaktive i sin respons, men heller ikke proaktiv.

Det mangler en helt tydelig strategi i organisasjonen på hvordan man skal møte denne utfordringen. Organisasjonens ansatte sitter på masse innsikt i hvordan og hvorvidt digitalisering vil endre deres klienter, likevel er det svært få, eller ingen som klarer å gi konkrete eksempler på hva dette gjør med deres tjenester. Det å kapitalisere hva organisasjonens medlemmer tenker vil kunne gi konkurransefordeler i konsulentbransjen. Skal organisasjonen lykkes vil det kreve en digital transformasjon som ser på hele organisasjonen og deres tjenester, hvor utfallet er en tydelig strategi i møtet med disruptiv teknologi. De må ville konkurrere med andre konsultentselskaper innen digitalisering, noe det ikke virker som organisasjonen er klar for.

5.7 Hvor ofte diskuteres porteføljen opp mot markedets behov?

Organisasjonen bør se endringen opp mot deres portefølje i dag. Selskapet bør stille seg selv spørsmålet, er det slik at vi leverer gode nok tjenester i dag? For meg har det vært viktig å skaffe innsikt i hvorvidt organisasjonen vurderer deres tjenester opp mot markedet i dag og i

fremtiden. Dette vil avdekke hvorvidt organisasjonen vil endre seg, om de må endre seg og om de ser dette som nødvendig og fordelaktig (endringsforpliktelse).

Organisasjonen er inne i en strategiprosess de kaller et paradigmeskift. Her søkes det å se nærmere på hva deres klienter trenger og hvorfor. Prosessen søker å se nærmere på hva selskapet skal være i fremtiden og hvilken rolle den teknologiske utviklingen skal ha. Enkelte peker også på at slike drøftinger er så indoktrinert i deres arbeid at dette kontinuerlig gjøres. Det eksisterer likevel et skille i organisasjonen, hvor enkelte av konsulentene mener at deres portefølje hele tiden diskuteres opp mot markedets behov, mens enkelte mener dette gjøres for sjeldent.

Det at dette fenomenet settes på dagsorden er alfa omega for overlevelse i dagens samfunn, også for konsulentselskaper. En slik prosess bør startes fra toppen av, noe den i dette tilfellet virker og ha gjort. Det er initiert prosesser som tar sikte på å vurdere aspekter av digital modenhet, noe rapporten fra Roland Berger (2015) og Direktoratet for forvaltning og IKT (2017) mener er nødvendig. Likevel ser det ut til at dette er en prosess som er dratt ut i tid og som kanskje ikke vektlegges nok. Enkelte av respondentene peker på at slike diskusjoner gjøres for sjeldent, noe som kan skyldes tidsbruk. Det er enkelt å si at man skal gjøre noe, det er langt vanskeligere og faktisk gjøre det. Respondent 2 pekte på noe interessant i sitt svar, vedkommende sa følgende:

Vi må også, definere behov, for ikke å gå i en felle med å bare levere akkurat det de skal ha.

Det å våge og være proaktiv i hvilke tjenester man utvikler vil kunne medføre store konkurransefordeler om man er først ute. Det at organisasjonen ikke bare følger markedet, men også er en styrende aktør i dette markedet er en klar indikasjon på at organisasjonen ser en endring og vurderer egen portefølje opp mot et fremtidig behov. På grunn av at denne prosessen virker å ha dratt ut i tid kan det stilles spørsmål om hvorvidt de ansatte føler seg forpliktet til å i det hele tatt gjennomføre en endring, skulle det aldri skje noe mister de ansatte interesse. Dette vil kunne bremse endringsprosessen, skulle den tre i kraft. Organisasjonen som en helhet, har slik jeg ser det, en varierende grad av endringsforpliktelse.

5.8 Endringsforpliktelse, endringseffektivitet og endringsvalens

At en organisasjon initierer en endringsprosess er bra, spesielt når det kommer til digitalisering. En prosess er likevel ikke det samme som implementering. De ansatte er den viktigste

komponenten i enhver endringsprosess, hvordan de stiller seg til endring er meget avgjørende for resultatet. Hvordan de ser på endring og om de forplikter seg i slikt arbeid vil gi indikasjoner på hvorvidt organisasjonen vil lykkes i å endre eller justere deres retning. Det vil være vanskelig å forplikte seg til en endring hvis de ansatte mener det de gjør nå også vil fungere i fremtiden. De ansatte ble dermed stilt følgende spørsmål: I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med kundenes behov i dag, og i hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med kundene deres behov for fremtiden?

Respondent 1:

Jeg har, jeg tror at vi stort sett har det innenfor de områdene vi holder på med. Men jeg er ikke så bevandret i de andre forretningsområdene mine som kollegene mine holder på med. Så jeg kan ikke uttale meg på vegne av dem. Men sånn ut i fra hva jeg ser fra mitt ståsted så tenker jeg at vi er rimelig innenfor.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Der tror jeg vi på offentlig sektor er ganske godt skodd. På privat sektor så kunne vi nok ha vært litt bedre skodd tror jeg. Det er noe vi prøver å jobbe litt med, det å sette sammen litt team fra andre kolleger her som jobber med litt andre men tilstøtende ting. Men, ja, vi er innenfor på offentlig, har et lite stykke og gå på privat sektor.

Denne personen ser ikke et voldsomt behov for en endring i deres tjenester. Dette kan skyldes to ting; enten ser man ikke et behov eller så har man allerede utviklet sine tjenester godt nok. I dette tilfellet tror jeg personen arbeider innenfor et fagfelt hvor det har blitt satt fokus på å skreddersy og optimalisere leveransen. Dermed har personen vært i gjennom en utvikling og føler seg dermed ikke forpliktet til å endre seg igjen. Likevel viser respondenten til aspekter ved deres tjenester hvor man kanskje må endre seg for å møte behovet, da innen privat sektor. Svaret tolkes dit hen at respondenten ikke mangler endringsforpliktelse eller endringsvalens fordi feltet vedkommende jobber i, allerede er opprustet.

Respondent 2:

Vi, ut ifra hvordan tyngde på leveransen har vært tror jeg vi er spot on. Også handler det mer også om slik vi jobber strategisk med nå, hva er det vi, hvordan skal vi omtale det vi gjør og hva skal vi være ekstremt god på, skal vi spisse oss enda mer og vil det gi noen muligheter å digitalisere enkelte deler av rekrutteringsprosessen og fortsatt levere denne vurderingen som vi er ekstremt god på? Så jeg tror vi er der vi skal være. Det vil alltid være avhengig av tilgjengelig kompetanse, slik at nå når vi har fått riktige personer så har vi f.eks. et forhøyet fokus på risiko og beredskap fordi vi har fått tak i riktig kompetanse og personer og markedet etterspør det og det var et behov i forkant. Jeg tror vi er der vi skal være. Også er vi nysgjerrig på andre områder.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Det er vi er i ferd med å finne ut nå. Vi gjør analyser på hva leverer vi nå, hvor er vektingen, hvor har vi tjent penger. Også skal vi da også bruke slike ulike framtidsscenarioer for å se på klarer vi og være mer i forkant eller skal vi være en sånn som go with the flow, har vi tilstrekkelig kompetanse til å fortsatt kunne flyte, for vi har gjort det godt uansett om det har vært høy eller lavkonjunktur.

Hvordan gjøres dette?

Det tas ut av analyser ifra elektroniske arkiver, type oppdrag, typ, mengde kunder også skal det da stables. Vi skal bruke det til å forstå hvorfor det har svingt, vi har en antakelse om hvorfor det har svingt, men den har vært feil. Vi har ikke vært flink til å bruke data når vi har ment noe. Det skal vi lene oss tyngre på, også skal vi bruke framtidsscenarioer som vi ikke har produsert for å se hvordan vi skal møte/matche.

Denne personen ser tydelig et behov for endring, og peker på prosessen som er igangsatt. Det virker å være viktig å være frempå i tjenesteutvikling da man har opplevd en endring som ikke ble møtt godt nok. Denne respondentens endringsforpliktelse er nært knyttet til at man igjennom analyser forsøker å forplikte seg. Endringen ses på som både nødvendig, viktig og verdt tiden. Noe som tolkes dit hen at respondenten sitter med en høy endringsvalens, noe som må ses på som positivt for organisasjonen.

Respondent 3:

Nei. Jeg tror vi må ... det er på en måte en av de tingene som tas opp i den prosessen som er nå, hvilke grep vi må gjøre for å møte denne utviklingen. For vårt vedkommende handler det om å være litt i forkant, å vite hva vi bør gi rådgivning på innen samfunnsutviklingen. Et kjempe-eksempel er de nye personvernbestemmelsene GDPR. Jeg ser at ved å ta det opp, ved å være i forkant så skaper man bevissthet rundt dette. Et av de punktene i prosessen vi er i nå er å skaffe oss ytterlig kompetanse, enten med de folkene som er her, eller at man tar til seg den kompetansen.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Det er litt bransjeavhengig. Men jeg tror, jeg vet at de som jobber med forretningsutvikling innen bygg og anleggsbransjen "smart bygningsdrift" og slike konsepter er godt fremme i skoen. Vi har folk som er tungt inne i all bruk av VR-teknologi i bygg- og anleggsbransje, vi ser på det samme med apper som går på sikkerhet og beredskap innen bygninger. Den prosessen vi er inne i nå kommer til å ha den effekten at vi blir mer bevisst på hva vi mangler.

Ser vi denne besvarelsen opp mot endringsforpliktelse og endringsvalens er det liten tvil om at denne personen både ser på endringen som fordelaktig, verdt tiden og nødvendig. Samtidig pekes det på at de må endre seg for å være i forkant. Respondenten bruker eksempelet med hvordan GDPR trådte i kraft og hvordan deres kompetanse innen dette bidro til ny viten hos deres kunder. Dette underbygger tolkningen om at respondenten ser på endringen som fordelaktig.

Respondent 4:

Den må være bra samstemt, fordi vi har nok og gjøre. Samtidig så er det helt sikkert, så gjør vi jo ikke alt. Vi må jo velge hva vi skal gjøre i forhold til den kompetansen vi til enhver tid har. Vi kunne helt sikkert, det er mange behov hos kundene vi ikke dekker, fordi vi ikke har den type kompetanse.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Vi jobber veldig mye med mennesker i organisasjonen, og jeg tror ikke mennesker som individ kommer til å endre seg selv om vi får nye digitale verktøy, så skal man fortsatt samhandle. Man skal fortsatt forholde seg til hverandre, man skal fortsatt jobbe med leder og medarbeiderutvikling. Man skal fortsatt få bransjer og næringer til å jobbe sammen. De prosessene vil ligge der i fremtiden også.

Denne personen virker ikke å føle seg forpliktet til å endre seg, og ser heller ikke hvordan det nåværende arbeidet vil kunne endre seg i fremtiden. Respondenten sitter dermed ikke med en følelse av at endringen hverken er verdt tiden eller nødvendig. Responsen viser det vi kan betrakte som en lav endringsforpliktelse og endringsvalens i møtet med digitalisering innen deres fagfelt.

Respondent 5:

Ja til en viss grad, også blir det litt som, vi er en bedrift der vi kan få noen muligheter at det dukker opp en flink mann alla deg som går forbi oss, også tenker vi at han kan få det til også satser vi på det, også slutter du også tenker vi hvor ble den satsningen av? Vi kan være litt sånn. Sånn sett i forhold til det overordnet så er det viktig den der, overordnede satsningene, hva er det vi driver med? Digitalisering eller ikke? Driver man med det så må man satse og bygge opp et team. Vi er kanskje litt på og av på hva som er tilgjengelig av arbeidskraft og hva som dukker opp av muligheter.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Litt usikker der, men vi heng nå med og styrer og prøver. Jeg tror nok på en viss grad gjennom at vi er i prosesser hele tiden at vi klarer å omstille oss og til en viss grad å følge med på disse områdene, samtidig som vi må passe oss at det ikke kommer noen store som kan "grabbe", vi er såpass små at vi er lett bytte om noen vil "attaque" oss.

Denne respondenten peker på det som er blitt definert som endringseffektivitet. Endringseffektiviteten viser til hvorvidt medlemmene er tygge på om en endring er mulig og implementere, og om organisasjonens strukturelle eiendeler muliggjør endring. Det denne personen peker på er at endring ofte er knyttet til kompetanse og når kompetansen forlater organisasjonen forlater også endringen. Dette skaper en skepsis og en tvil om endring faktisk er mulig, da man aldri helt gjennomfører det man har begitt seg ut på. Respondenten peker også på dynamiske evner. Det er de ansattes dynamiske evner som gjør at man klarer å omstille seg, noe respondenten tror er mulig.

Respondent 6:

Jeg tenker at for et konsultentselskap så er du tvunget hele tiden til å tilpasse deg. Vi har en stor bredde i forretningsområder som gjør at vi veldig fort switcher ettersom vi ser at markedet endrer seg. Jeg opplever at vi kontinuerlig klarer å tilpasse oss relativt godt. Det er en naturlig treghet i det fordi man har prosjekter som er igangsatt når det var etterspørsel, så kommer det endring i etterspørselen ute i prosjektet. Jeg tenker vi er god på å tilpasse oss, det er vi.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Gullet er å vite akkurat hva dem vil ha behov for i fremtiden. Jeg tror vi har gjort endel forutseende smarte grep i form av ting vi har sett, nye rekrutteringer og kompetanse vi ikke har hatt tidligere på områder der vi ser kommer. Det er vi også i ferd med å gjøre på flere områder.

Respondenten mener et konsultentselskap er tvungent til å endre seg og dermed er endring en naturlig prosess i deres virksomhet. Slik som vi så i teorien rundt endringsberedskap vil forpliktelse kunne vokse fordi man ser det som en nødvendighet, noe det virker som er tilfellet her. Det som er spennende i denne besvarelsen er de tanker respondenten gjør seg om “naturlig treghet”. Respondenten peker på de samme aspektene som Hannan og Freeman (1977), nemlig at tregheten i organisasjoner hemmer evnen til å endre seg. Blir en organisasjon for oppslukt i pågående prosjekter vil dette kunne få fatale følger for organisasjonens levedyktighet.

Respondent 7:

Fortsatt så henger vi med, det gjør vi. Vi prøver å ligge, å tenke noen år frem i tid. Men vi opplever, vi er så heldig at vi utvikler oss i takt med kundene. Det er de som har brakt oss inn i mange av de prosessene hvor vi har fått aha opplevelser, “her må vi styrke kompetansen vår og jobbe på en annen måte”. Vi responderer på markedsbehov. Vi er ikke i så stor grad når det gjelder teknologi og digitale løsninger ute og peker retning, det er det andre som gjør. Vi har samarbeidsaktører som peker retning. Vi jobber også i strategiprosessen med å vite hvem er det som kan peke retning for oss.

I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?

Det er hvert fall ambisjonene at den skal være det. Det er det vi forsøker å avdekke nå, “hva betyr dette i praksis?”

Hva betyr dette i praksis?

Det handler om at vi gjør analyser av hva har vi levert tidligere, hvordan ser vi at porteføljen har endret seg og hvordan tror vi at den vil se ut fremover. Analysere trender, det handler også om forretningsområder, er det noen vi ser som er hel digitalisert i så stor grad at vårt bidrag blir minimalisert. Er det noen steder vi ser at vi er nødt til å ta til oss nye verktøy eller nye måter å jobbe på. Og er det steder vi ser at vi må fortsette som før.

Et viktig skille i endringsforpliktelse er skillet mellom å ville endre seg og måtte endre seg. I dette tilfellet tolkes det dit hen at respondenten ser at man *må* endre seg i langt større grad en

at man *vil* endre seg. Det er altså andre organisasjoner, eller mer spesifikt deres kunder som skal endre organisasjonens portefølje. Det Herscovitch og Meyer (2002) pekte på er at de motivene som stammer fra et ønske om å ville endre seg, vil nå den høyeste forpliktelsen i en organisatorisk endring. Skulle endring hele tiden være et resultat av press fra omgivelsene vil ikke organisasjonens ansatte oppnå like høy forpliktelse, noe vi har sett eksempler på.

Helhetsvurdering:

Organisasjonen ser helt klart at noe rører seg i deres omgivelser. Digitalisering banker like hardt på deres dør som hos mange andre, noe som har medført at organisasjonen har initiert en strategiprosess som de kaller et paradigmeskift. De ansattes endringsforpliktelse og endringsvalens bærer preg av variasjon, enkelte sitter med en flamme i magen knyttet til endring og enkelte sitter på gjerdet. Det kan tolkes dit hen at organisasjonen har ansatte med høy og lav endringsforpliktelse og endringsvalens. Et moderne selskap bør også være observant på det Respondent 6 pekte på som en naturlig treghet, skulle organisasjonen bli et rustent maskineri vil det kreve mye olje for å få de i gang. Det ble også pekt på eksempler hvor endring følger en gitt kompetanse til en person, når vedkommende da flytter på seg blir ikke endringen gjennomført. Organisasjonens ledere bør langt på vei unngå at endringseffektiviteten til de ansatte svekkes, det må være en tro på at endring er mulig. Videre bør man også passe på at det internt i organisasjonen faktisk eksisterer en villighet til å endre seg, dette er en avgjørende faktor i hvorvidt endringsimplementeringen lykkes eller ikke.

5.9 Integrasjon og differensiering

I følge teoretikerne Lawrence og Lorsch (1967) vil organisasjoner med en høy differensiering i underenhetene og høy integrasjon mellom de ulike underenhetene være best rustet for å tilpasse seg en endring i omgivelsene. Det vi i denne delen skal se nærmere på er nettopp denne differensieringen og integrasjonen og hvorvidt konsultentselskapet kan tilpasse seg deres omgivelser.

Konsultentselskapet har det vi kan betrakte som en høy grad av differensiering i deres tjenester. Hver av konsulentene har for eksempel to ulike forretningsområder de forholder seg til. Selskapet leverer tjenester innen rekruttering, sikkerhet og beredskap, krisehåndtering og coaching for å nevne noe. Videre har det gjennom intervjuer kommet frem at konsulentene i mange tilfeller arbeider i team, da eksempelvis ved forenkling av prosesser. Dette gir

indikasjoner på at underenhetene til organisasjonen har det vi kan betrakte som integrasjon. I et oppfølgings spørsmål stilt til respondent 6 kom følgende frem:

“Det handler om og gå fra å se, gå fra å se behov oversatt til fagområder eller forretningsområder til og se dem mer som tverrfaglige case som gjør at vi stokker intern kompetanse. Før hadde det kanskje vært at du jobber på næringsutvikling, og du jobber på organisasjonsutvikling men så ligger det en case mitt i mellom som krever både Lean-kompetanse og endringskompetanse i forhold til HR, og da ser vi at her er behovet. Man er mye tydelige på å definere behovene som case mer en fagkompetanse, også bygge team rundt dette.”

Dette er helt tydelige tegn på at organisasjonen innehar det Lawrence og Lorsch (1967) peker på som viktig, nemlig en høy integrasjon. Videre peker de på at differensieringen og integrasjonen bør tilpasses den kompleksiteten i omgivelsene organisasjonen operer i. Gjennom hva Respondent 6 peker på så ser vi helt tydelig hvordan organisasjonen “stokker” sin interne kompetanse i henhold til behovet, altså omgivelsene. Det tolkes dit hen at strukturen langt på vei tilpasses omgivelsene, noe som er i tråd med hva contingency-tenkerne mener er hensiktsmessig.

Disse funnene gir grobunn til å tro at konsulentselskapet innehar en mulighet til å endre seg i møtet med digitalisering. På grunn av høy differensiering og høy integrasjon i deres tjenester vil de kunne møte denne endringsimpulsen. Selskapet må fortsette å tilpasse og endre sin struktur etter omgivelsene, noe de til nå virker og ha gjort. Det ville ved en senere anledning vært spennende å se nærmere på hvorvidt strukturen til organisasjonen har endret seg over tid, dette ville gitt indikasjoner på om strukturtilpasning er noe som skjer kontinuerlig eller bare bruddvis. Selv om det strukturelle aspektet ved differensiering og integrasjon er på plass må likevel organisasjonen være observant på de faktorene som er pekt på i denne oppgaven. Koplingen i teorien mellom kontingensteorien og endringsberedskap er der, og må ikke glemmes i praksis. Hvorvidt organisasjonen har en høy eller lav endringsberedskap i møtet med disruptiv teknologi har en innvirkning på hvorvidt endring er mulig eller ikke, internt i denne organisasjonen har vi sett eksempler på begge deler.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet skal vi oppsummere de tolkningene som er gjort og gi den endelige konklusjonen på om organisasjonen reagerer proaktivt eller reaktivt i møtet med en endringsimpuls i deres omgivelser. Dette vil jeg gjøre gjennom å først besvare i hvilken grad konsulentselskapets struktur er tilpasset omgivelsene, og hvorvidt organisasjonen ser, oppfatter og endrer sin egen virksomhet og sin tilbudsportefølje i takt med samfunnstrenden digitalisering.

Innledningsvis skisserte vi to ulike teoretiske tilnærminger til hvorvidt en organisasjon kan tilpasse seg en endringsimpuls i deres omgivelser. Konsulentselskapet har det vi kan betrakte som en høy grad av differensiering og integrasjon internt. Dette styrker, i følge teoretikere som Lawrence og Lorsch (1967) organisasjonens tilpasningsevne. Organisasjonsstrukturen tilpasses omgivelsene, noe som er i tråd med det åpne perspektivet til Scott og Davis (2007) og contingency-tenkeren John. D. Thompson (1967). Det er likevel, slik vi har sett på i teorien og empirien, andre faktorer som spiller inn på hvorvidt endring er mulig. Møtet med disruptiv teknologi legger et press på organisasjoner og de ansatte; skal vi tilpasse oss eller skal vi ikke tilpasse oss? På grunn av at det i denne organisasjonen eksisterer dynamiske evner kan det tolkes at enkelte aktører ser og oppfatter digitalisering, selv om det i noen tilfeller eksisterer en rigiditet som begrenser dette.

6.1 Strategiske utfordringer

Hvorvidt organisasjonen faktisk velger en proaktiv respons og endrer sin tilbudsportefølje i takt, eller i forventning av et behov, er avhengig av hvilke strategisk tilnærming organisasjonen tar. Det særegne med et konsulentselskap er de strategiske utfordringene knyttet til om man velger å ta opp konkurransen eller holde seg til det man gjør nå. Skulle organisasjonen velge å satse på den teknologiske utviklingen vi kjenner som digitalisering, må de tilegne seg ny og moderne kompetanse for å kunne betjene og levere tjenester i tråd med deres klienter. I tillegg må det gjennomføres en kritisk gjennomgang av deres forretningsmodell – en digital transformasjon – for å utvikle nye metoder og tjenester. Organisasjonen må for eksempel definere og peke på digitale utfordringer innen rekruttering og deretter tilpasse seg disse. Organisasjonen kan også velge å seile videre som om ingenting har skjedd – og i praksis la være å forholde seg til digitaliseringsutfordringene. Dette vil, slik vi har sett på i teori, medføre at nye, mer egnede organisasjoner vil vokse frem og utfordre deres virksomhet. Nye

organisasjoner vil kunne medføre at konsulentselskapet, slik Hannan og Freeman (1977) peker på, blir selektert ut.

Det er gjennom disse strategiske utfordringene i møtet med forstyrrende teknologi at organisasjonens endringsberedskap blir satt på prøve. Skulle organisasjonen gjennom sin pågående strategiprosess velge å satse, vil nye utfordringer vise seg. Enkelte ansatte vil i mange tilfeller ikke stille seg bak en slik retningsforandring. De rammene konsulentene nå arbeider innenfor vil kunne begrense deres evne til å tilegne seg ny kunnskap og ferdighet. Det pekes for eksempel gjentatte ganger i empirien på hvordan enkelte konsulenter arbeider med mennesker, og hvordan dette neppe vil endre seg. Det eksisterer verdier og normer hos disse aktørene som er nært koplet opp mot dette med "å forstå mennesker". Skulle en strategisk respons utfordre dette verdigrunnet vil det skapes gnisninger i organisasjonen. Enkelte vil ikke se endringen som hverken nødvendig, viktig, fordelaktig eller verdt tiden. Dette er faktorer som drastisk vil begrense organisasjonens evne til å tilpasse seg omgivelsene.

Likevel, og positivt for organisasjonen, er det mange som både ser endringen som viktig og essensielt for å fortsatt være en relevant aktør. Konsulentselskapet har i enkelte tilfeller vært aktivt ute og hentet nødvendig kompetanse for å møte et marked, mange av disse sitter med en kompetanse som vil være viktig for at en eventuell implementeringsprosess skal lykkes. Skulle organisasjonen velge å slå seg inn i et nytt og ukjent marked må denne kompetansen løftes frem og spres. Konsulentselskapet må, slik Nissen (2017) pekte på, fortsette å samarbeide med andre for å utvide den individuelle porteføljen av kompetanse og tjenester, samtidig som man fokuserer på mer spesialiserte tjenester. Dette krever et kompetanseløft internt i organisasjonen som tar sikte på å bedre interne tjenester, men også eksterne. Det er dette som er dynamiske evner.

Et konsulentselskap har en særlig utfordring knyttet til dette med at de ikke bare selv må tilegne seg mer kompetanse, de må også være kapabel til å selge denne kompetansen. Skal organisasjonen lykkes å slå seg inn på det teknologiske markedet bør det ses nærmere på å heve den teknologiske ferdigheten til de ansatte, eller tilegne seg slik kompetanse. Slik Cardea (2016) pekte på har den høye kompleksiteten knyttet til transformasjon av konsulentselskapet endret ansettelsene slike selskaper gjør. Det er langt viktigere at konsulenter innehar en evne til å utvikle innovative og levedyktige løsninger i en kompleks markedstilstand. Konsulenter må

ikke bare henge med, de må være i forkant av hva klientene vil ha for at deres tjenester skal kunne gi en verdi, noe som krever kompetanse.

6.2 En langtrukken prosess

Så hvordan endrer organisasjonen sin virksomhet og tilbudsportefølje i takt med samfunnsutviklingen? Konsulentselskapet er inne i en prosess som tar sikte på å se nærmere på akkurat dette, det er dermed vanskelig å konkludere med hvorvidt de endrer bedriften tilstrekkelig da prosessen er pågående. Likevel eksisterer det indikasjoner på at prosessen har dratt ut i tid og kanskje ikke hatt det fokuset det burde. Selv om organisasjonen, i den grad det angår dem, lykkes med å se enkelte utfordringer digitalisering innebærer for dem, har ikke dette medført noen form for en klar og tydelig strategi. Det er i langt større grad konsulentene som har et blikk ut i omgivelsene. Det kan derfor ikke tolkes dit hen at organisasjonen i tilstrekkelig grad ser, oppfatter og endrer tilbudsporteføljen på grunn av at en klar og tydelig strategi ikke foreligger på hva de skal, eller ikke skal være, i møtet med digitalisering. Organisasjonen bør slik jeg ser det få opp dampen i strategiprosessen de er inne i, jo lengere den drar ut i tid, desto dårligere utgangspunkt vil de få i forhold til andre konsulentselskaper.

Med bakgrunn i organisasjonens varierende grad av endringsberedskap er det nærliggende å tro at organisasjonen *til dels* endrer sin virksomhet og tilbudsportefølje. Organisasjonen er ikke proaktiv i møtet med digitalisering, ei heller reaktiv. Fellesnevneren for organisasjonen er at det både eksisterer dynamiske evner og kjerne rigiditet, det eksisterer både høy og lav endringsberedskap og det er eksempler på en reaktiv og en proaktiv respons i møtet med digitalisering. Konsulentselskapet befinner seg et sted midt i mellom alle disse faktorene, noe som medfører at jeg i denne oppgaven konkluderer med at organisasjonen i et kontinuum mellom en reaktiv og en proaktiv respons plasserer seg i midten. Organisasjonen må være påpasselig med at ubesluttsomhet ikke blir normen, da dette på lang sikt vil kunne svekke organisasjonen. I enkelte tilfeller vil det å ta en beslutning, uavhengig av hva den er, være det beste.

“No captain can go far wrong in laying his ship alongside that of an enemy”

- Lord Nelson (McCleery, 1964)

7.0 Litteraturliste

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Andersen, E. og Sannes, R. (2017). *Hva er digitalisering?* Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering> [Lest 18.11.17].
- Aspøy, T. M. og Andersen, R. K. (2015). *Digital kompetanse i arbeidslivet*. FAFO-rapport (trykt utg.), b. 2015:28. Oslo: Fafo.
- Bach, D. (2018). Endelig digitalisert: Kodaks blockchain-øyeblikk. Hentet fra <https://e24.no/digital/knekt-av-digitalkameraet-naa-kaster-kodak-seg-paa-digitaliseringen/24227841> [Lest 04.04.18].
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012). Introduksjon. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative Metoder: Empiri og teoriutvikling* s. 11-16. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bruer, A. (2017). *Ny undersøkelse: Stort etterslep på mellomlederens IT-kompetanse i offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <https://www.digi.no/artikler/ny-undersokelse-stort-etterslep-pa-mellomlederens-it-kompetanse-i-offentlig-sektor/398792> [Lest 03.02.18].
- Buchanan, D. A. og Bryman, A. (2009). *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles: Sage.
- Burns, T. E. og Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Cardea. (2016). Trends in the consulting market 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-Kompetenzcenter> [Lest 23.04.18].
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. og Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78 (2), 66-77.
- Daft, R. L. og Weick, K. E. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems*. *Academy of Management Review*.
- Desai, F. (2016). *The Rise Of Digital Consultancies*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/03/23/the-rise-of-digital-consultancies/-2a7cd51b6a79>.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2017). *Mål din digitale modenhet*. Difi.no. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hvordan-komme-i-gang/mal-digital-modenhet>.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018). *Digital Transformasjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon> [Lest 02.04.18].
- Donaldson, L. (1987). *STRATEGY AND STRUCTURAL ADJUSTMENT TO REGAIN FIT AND PERFORMANCE: IN DEFENCE OF CONTINGENCY THEORY*. Oxford. 1-24 s.
- Følster, S. (2018). Norway's new jobs in the wake of the digital revolution. Tilgjengelig fra: https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/ak-2018/nho_ak18_rapport_norways-new-jobs-in-the-wake-of-the-digital-revolution_1-6.pdf.
- Gravdahl, J. T. (2015). *automatisering*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/automatisering> [Lest 10.01.18].
- Gravdahl, J. T. (2018). *robot*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/robot> [Lest 13.10.18].

- Hannan, M. T. og Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (No. 5), 929-964. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/2777807>
- Herscovitch, L. og Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 474.
- Hærnes, C. O. (2016). *Digitalisering handler minst av alt om teknologi*. E24. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-digitalisering-handler-minst-av-alt-om-teknologi/23760380> [Lest 14.02.18].
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Korme, C. (2017). Svaret er digital transformasjon! *Magma* (6). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/svaret-er-digital-transformasjon>
- Kvale, S. et al. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. InterView[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lawrence, P. R. og Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (No 1), 1-47. 10.2307/2391211
- Lawrence, P. R. (2001). The contingency approach to organizational design. *PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY*, 87, 7-18.
- Leonard-Barton, D., Schendel, D. og Channon, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111-125. 10.1002/smj.4250131009
- Lucas, H. C. og Goh, J. M. (2009). *Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution*. [Amsterdam] :. 46-55 s.
- Lynggaard, K. (2012). Dokumentanalyse. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling* s. 153-170. Oslo: Gyldendal akademisk.
- McCleery, M. (1964). On remarks taken out of context. 162.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics--taxonomy, evolution, classification*. Univ of California Press.
- Mo, T. (2017). <https://www.dagensperspektiv.no/2017/digitalisering-krever-ny-kompetanse>. Dagens Perspektiv. Tilgjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2017/digitalisering-krever-ny-kompetanse> [Lest 03.04.18].
- Nissen, V. (2017). *Digital transformation of the consulting industry : extending the traditional delivery model*. [Cham, Switzerland] :.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. Berkeley, Calif. :. 9-25 s.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. og Ekeland, A. (2014). Computerization and the Future of Jobs in Norway. ETLA og Statistics Norway. Tilgjengelig fra: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>.
- Parakala, K. (2015). Global consulting and IT service providers trends, an industry perspective. Technova. Tilgjengelig fra: <http://nebula.wsimg.com/dbe6b0d757342e78faf6d290727d28bc?AccessKeyId=9C861BBEAD96F4990363&disposition=0&alloworigin=1> [Lest 01.05.18].
- Regjeringen. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/> [Lest 13.02.18].

- Roland Berger Strategy Consultants. (2015). The digital transformation of industry. *Study commissioned by the Federation of German Industries(BDI), Munich* Tilgjengelig fra: www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf.
- Salimath, M. S. og Jones III, R. (2011). Population ecology theory: Implications for sustainability. *Management Decision*, 49 (6), 874-910.
- Sannes, R. (2016). *Hva er digitalisering?* LinkedIn. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/pulse/hva-er-digitalisering-ragnvald-sannes> [Lest 02.04.18].
- Schneider, S. og Meyer, A. d. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal* (No. 4), 307-320. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/2486517>
- Schreyögg, G. (1980). *Contingency and Choice in Organization Theory*. London :. 305-326 s.
- Scott, W. R. og Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing : rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Silverman, D. (1970). *The theory of organisations : a sociological framework*. London.
- Slette-meås, D. (2014). *IKT-bruk i befolkningen og barrierer for digital inkludering : en kunnskapsoppsummering*, b. nr. 2-2014. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- Solis, B. (2016). The six stages of digital transformation maturity. Tilgjengelig fra: <https://www.prophet.com/2016/04/the-six-stages-of-digital-transformation/>.
- SpareBank1. (2016). Tilgjengelig fra: <https://nyhetssenter.sparebank1.no/sr-bank/2016/12/12/roboter-revolusjonere-banken/> [Lest 16.03.18].
- Stinchcombe, A. L. og March, J. G. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of organizations*, 7, 142-193.
- Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
- Thornhill, S. og Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science*, 14 (5), 497-509.
- Tolsby, H. (2007). *Transistoren*. Tilgjengelig fra: <http://www.it.hiof.no/infit/forelesning/maskinvare/transistor.html>.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4 (1), 67.

8.0 Vedlegg

Intervjuguide

- Individuelt, semistrukturert intervju

Varighet: 30-45 minutter

Tema:

Oppgaven tar utgangspunkt i en observasjon av at digitalisering i vår tid er en meget viktig driver i stort sett alle pågående og planlagte organisasjonsendringer - og nærmest er helt uavhengig av hva det substansielt er snakk om (budsjettssystemer, regnskap, rekruttering og kundemålinger) I forlengelsen av dette bygger oppgaven på antakelsen om at konsultantselskaper (derfor) bør ha det vi kan kalle bruksrettet digital kompetanse for å kunne utføre oppdrag som ligger innenfor deres allerede etablerte kjerneområder. Rådgivere som har slik kompetanse, vil åpenbart ha et konkurransefortrinn. Det er disse observasjonene og antakelser som vil utgjøre omdreiningspunktet i min masteravhandling.

Form:

Intervjuer og respondent. Intervjuer stiller spørsmål og benytter båndopptaker for bedre kunne korrekt gjengi de svar som er kommet. Intervjuer vil og ta notater for lettere å kunne stille relevante oppfølgings spørsmål.

1. Innledende samtaler

- Forklare kort om prosjektet (2-5 minutter)
- Informere om temaet for intervjuet
- Avklare spørsmål rundt anonymitet, taushetsplikt, samtykke til opptak og om noe er uklart
- Presentere en frekvensskala: Alltid – Svært ofte – Ofte – Sjelden – Svært Sjelden – Aldri.
 - Skalaen vil bli presenter på et eget ark, med fargekoder, og vil alltid være tilgjengelig for respondenten.
 - Denne skal benyttes når respondenten skal svare på spørsmål rundt hyppighet.
- Starte lydopptak

2. Erfaringer

- Avdekke om respondenten har noen erfaringer med temaet eller tanker som kan være av interesse. (5 minutter)
- Høre om deres forståelse av begrepet “digitalisering”, og hva de legger i dette.

3. Fokusering

Nøkkelspørsmål (20 minutter) (Tenke follow-ups)

1. Har du alene avdekket arbeidsprosesser som kunne vært gjort enklere?
2. Har du i samarbeid med andre ansatte hos organisasjonen avdekket arbeidsprosesser som kunne vært gjort enklere?
3. På frekvensskalaen, hvor ofte har du avdekket har du eller du i samarbeid med andre ansatte avdekket slike prosesser?
4. Er det noen fellesnevner med de prosessene som kunne vært gjort enklere?
5. Har dere programvare i deres portefølje som er rettet mot å forenkle prosesser?

6. Gjennomfører dere analyser av eventuelle programvarer kunden måtte ha for å måle dets funksjonalitet?
7. Gjennomføres det analyser av brukergrensesnittet til organisasjoners nettsider og sosiale kanaler
8. Analyseres organisasjonens markedsføring og profilering på internett?
9. Hvordan tror du at teknologi kommer til å endre organisasjoner i fremtiden?
10. I ditt arbeid som konsulent, hvor ofte tenker du på automasjon når du skal komme med anbefalinger eller råd til deres kunder?
 - a. Automasjon: Teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning.
11. Har du foreslått å erstatte enkelte manuelle arbeidsoppgaver med egnet programvare?
12. Har du gitt anbefalinger som har medført at deres kunde har kjøpt egnet teknologi, dette har seg enten software eller hardware?
 - a. Kan du fortelle mer rundt akkurat dette?
13. I deres arbeid, hvor mye vektlegges digitalisering i strategier?
 - a. Har du vært endel av en prosess som tok sikte på å lage en digital strategi?
14. I deres arbeid, hvor mye vektlegges digitalisering i utarbeidingen av mål og visjoner?
15. Hvilken organisasjonsstruktur ser du på som den beste for innovative organisasjoner, og hvorfor?
 - a. Hvis du allikevel skulle si en organisasjonsstruktur?
16. På frekvensskalaen, hvor ofte har du i ditt arbeid analysert kundeatferd/brukerbehovet i strategiarbeidet, og hvordan går du eventuelt frem i dette arbeidet?
17. På frekvensskalaen, hvor ofte diskuterer dere porteføljen deres opp mot markedets behov?
18. I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med kundenes behov per i dag?
19. I hvilken grad mener du at deres portefølje er i tråd med deres kunders behov for fremtiden?
20. Arbeider du med utvikling av ansatte eller ledere?
 - a. Arbeider du med utvikling av begge?
21. Hva føler du er den kompetansen flest ledere mangler?
22. Har du et inntrykk at ledere har en god nok forståelse for hvordan teknologi vil endre/endrer deres organisasjon
23. Føler du at ledere innehar en god nok forståelse om fenomenet digitalisering til å utvikle sine organisasjoner?
24. Føler du selv at du innehar en god nok forståelse om fenomenet digitalisering til å kunne gi råd om dette?
25. Føler du at du innehar datakunnskaper til å kunne gi råd om koding, software, hardware eller informasjonssikkerhet?
26. På en skala fra 1-10 hvor vil du plassere dine teknologiske ferdigheter?
27. Hvor kjent er du med verktøyene til Google, og kan du nevne noen som organisasjoner bør være kjent med?
28. Har du blitt gitt muligheten de siste årene til å tilegne deg mer teknologisk kompetanse?
29. Hvor har du din teknologiske kompetanse fra?
 - a. Utdanning
 - b. Intern opplæring i organisasjonen
 - c. Erfaring fra andre jobber
 - d. Gjennom oppdrag for organisasjonen
30. Oppfølgingsspørsmål

4. Tilbakeblikk

- Oppsummering
 - Avdekke eventuelle uklarheter i svarene
 - Stopp lydopptak
-

Samtykkeskjema

Bakgrunn og formål

Dette er en masterstudie som tar formål på å måle organisasjonens potensial til å gi råd som matcher utviklingen i samfunnet. Studiet er et samarbeid mellom meg, din arbeidsgiver og min læringsinstitusjon, UiT Norges arktiske universitet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du vil bli stilt spørsmål som søker å avdekke dine tanker og arbeidsmetoder rundt digitalisering. Intervjuet vil ta inntil en time. Dataene vil registreres ved lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Dine svar vil bli kodet i henhold til NSDs anbefaling for å sikre anonymitet. NB: Skulle dine meninger ha vært ytret på et tidligere tidspunkt vil det kunne være mulig å gjenkjenne disse.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2018. Etter den tid vil informasjon og dine svar bli slettet fra både båndopptaker og lagringsenhet.

Frivillig deltakelse

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

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

