



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Fortellinger om digital ledelse

Linn-Hege Esjeholm og Silje Ingebrigtsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 - november 2019



Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på vårt erfaringsbaserte masterstudie (MBA) i Strategisk ledelse og økonomi ved Norges Arktiske Universitet, hvor vi gjennom studiet har tilegnet oss breddekunnskap på flere ulike fagområder.

Arbeidet med masteroppgaven, som omhandler temaet ledelse i kontekst av en ny digital tidsalder, har vært svært interessant og gitt oss ny og relevant kunnskap om det omfangsrike og komplekse fagområdet som ledelse er. I en tid hvor omstillingene i samfunnet skjer hurtigere enn noen gang før, og hvor ting endrer seg i rekordfart på tvers av både industrier og organisasjoner, oppstår stadig nye ledelsesutfordringer knyttet til å gjøre organisasjonen i stand til å tilpasse seg en stadig endret virkelighet. Ledelsesforskning som kan bidra med innsikt i, og verktøy for å løse, disse utfordringene i slike omskiftelige omgivelser er dermed kanskje tinsen (2015)¹ påpeker at fremragende ledereffektivitet i form av transformasjonsledelse « oppstår når ledere uke videre på emnet.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder, Frank Holen, som har hjulpet oss med å sette retning og bidratt med konstruktive innspill underveis i prosessen med vårt skrivearbeid. Samtidig ønsker vi å takke våre familier for deres velvilje og tålmodighet gjennom hele vår studietid. Å gjennomføre en MBA ved siden av jobb og familie har vært svært krevende, men har gitt både mestring, læringsglede og en personlig og faglig innsikt vi ikke ville vært foruten. Vi er nå takknemlige, stolte og glade over å endelig ha kommet i mål med vår mastergrad!

Alta, 27.november 2019

Linn-Hege Esjeholm og Silje Ingebrigtsen

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ledelse i lys av digital transformasjon. Vi har studert hva sentrale aktører i norsk næringsliv mener er viktig for å lykkes med ledelse av digital transformasjon ved å kartlegge deres forestillinger og perspektiver på ledelse. Videre har vi sett på hvorvidt disse perspektivene samsvarer med teoretiske bidrag om ledelse, digitalisering og digital transformasjon. I valg av metode valgte vi å bruke en kvalitativ tilnærming til emnet. Ved hjelp av en intervjuguide har vi analysert et utvalg av 98 podkaster fra podkast-serien «De som bygger det nye Norge» av Oslo Business Forum og Silvija Seres, der norske næringslivsaktører som hevdes å være i verdensklasse når det gjelder digital transformasjon og digitale nyvinninger, er intervjuet om temaet digital transformasjon. Før podkastanalysen gjorde vi en strukturert gjennomgang av relevante teoretiske bidrag om digital ledelse. Denne gjorde oss i stand til å peke ut syv aspekter som fremstod som sentrale for å lykkes med digital ledelse; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Gjennom podkastanalysen har vi funnet at respondentene i stor grad underbygger og utdyper disse syv aspektene fra de teoretiske bidragene. Respondentene trekker imidlertid også frem fem øvrige områder som sentrale for å lykkes med ledelse av digital transformasjon; *Nærhet til kundene og markedet, Organisatorisk transformasjon, Nye måleparametere, Innovasjonsfokus og Forståelsen av et samfunnsansvar*. Disse totalt 12 aspektene utgjør dermed essensen av hva våre respondenter, som sentrale aktører i norsk næringsliv, mener er viktig for å lykkes med ledelse av digital transformasjon. Vi har gjennom de teoretiske bidrag om digital ledelse funnet at digital ledelse som ledelsesdisiplin har mange paralleller og likhetstrekk med endringsledelse og transformasjonsledelse, men at det er den digitale teknologien som i hovedsak er driveren bak endringen. Det paradoksale er at det på tross av den «harde» teknologiske driveren er ivaretagelsen av de mer «myke», menneskelige og emosjonelle sidene ved ledergjerningen som må stå i fokus for å lykkes med digital ledelse. Perspektivene kjent fra transformasjonsledelse og endringsledelse, spesielt fra endringsledelsens Strategi O, viser seg videre å være fremtredende også blant sentrale aktører i norsk næringsliv. Ikke minst samsvarer disse perspektivene i stor grad med de teoretiske bidrag om ledelse, digitalisering og digital transformasjon, sammenfattet som *digital ledelse* i vår oppgave.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	1
1.1.	Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2.	Problemstilling.....	2
1.3.	Oppgavens oppbygging	2
2.	Empirisk kontekst.....	4
2.1.	Oslo Business Forum.....	4
2.2.	Silvija Seres	5
3.	Oppgavens teoretiske grunnlag	6
3.1.	Teorier om ledelse	6
3.1.1.	Endringsledelse og transformasjonsledelse.....	7
3.1.2.	Ledelse av komplekse problemer	9
3.2.	Digitalisering og digital transformasjon	10
3.3.	Ledelse av digital transformasjon.....	14
3.3.1.	Lederrollens betydning for vellykket digital transformasjon.....	14
3.3.2.	Digital ledelse som ny ledelsesdisiplin	15
4.	Metode.....	26
4.1.	Valg av podkast-serie som datainnsamlingsmetode.....	26
4.1.1.	Tema for og gjennomføring av podkast-analysen.....	26
4.2.	Utvalg av podkaster og respondenter	27
4.3.	Intervjuereffekt og reliabilitet.....	28
4.4.	Validitet	28
5.	Analyse.....	31
5.1.	Overordnede resultater	31
5.2.	Visjon.....	31
5.3.	Fleksibilitet	33
5.4.	Samarbeid og relasjoner	36

5.5. Kunnskap	38
5.6. Motivasjon og inspirasjon	41
5.7. Meritokrati	43
5.8. Egenskaper som ikke kan digitaliseres	44
5.9. Lederskapet, organisasjonen og omgivelsene	46
5.9.1. Nærhet til kundene og markedet	47
5.9.2. Organisatorisk transformasjon	47
5.9.3. Nye måleparametere.....	49
5.9.4. Innovasjonsfokus.....	50
5.9.5. Forståelsen av et samfunnsansvar	51
6. Avslutning	54
6.1. Oppsummering og konklusjoner	54
6.2. Fortellinger om digital ledelse – finnes et annet virkelighetsbilde?	55
Referanseliste	58
Vedlegg 1 – Utvalg	62

1. Innledning

1.1. Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema

Omstillingene i samfunnet i dag skjer hurtigere enn noen gang før og ting endrer seg i rekordfart, på tvers av både industrier og organisasjoner. Årsaken til dette er blant annet en rivende digital utvikling, hvor teknologiske endringer skjer i et svært høyt tempo sammenliknet med tidligere samfunnsendringer. Med utgangspunkt i den hurtige utviklingen av datakraft, der det sies at kraften grovt regnet har blitt doblet hvert annet år, venter man at den fremtidige teknologiske utviklingen vil være eksponentiell, fremfor lineær (Oslo Business Forum, 2017). Denne teknologiske endringshastigheten bidrar til digitale omstillingsutfordringer for dagens organisasjoner, og medfører at både enkeltorganisasjoner og bransjer møter behov for å digitalisere sin virksomhet i ulik grad. I tillegg oppstår et potensielt behov for å gjennomgå en grunnleggende endring av forretningsmodellen tilpasset den digitale tidsalder, såkalt digital transformasjon (Seres, 2018; Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Ettersom den teknologiske utviklingen skjer så raskt er det en utfordring for ledere å vite hvordan man skal møte og lede organisasjonen gjennom disse endringene på best mulig måte. En av årsakene til dette er at det finnes relativt lite etablert teori på ledelse i kontekst av den nye digitale tidsalderen. Teknologien går på mange områder foran teorien, og utviklingen skjer så hurtig at man som leder ikke kan sitte og vente på at det blir etablert forskning rundt emnet før man gjør nødvendige grep.

Vi har derfor valgt å ta for oss ledelse i lys av disse digitale endringene som tema for denne masteroppgaven. Vi ønsker å se nærmere på hva sentrale norske næringslivsaktører, med nær kjennskap til digitalisering og digital transformasjon, mener er viktige faktorer for at man skal lykkes med å lede norske bedrifter inn i en ny digital tidsalder. Videre ønsker vi å se nærmere på hvilke forestillinger og perspektiver disse aktørene har på ledelse i den digitale tidsalder, og hvordan disse står seg sett i forhold til tilgjengelige teoretiske bidrag om emnet.

For å ha en noe overordnet og en ikke-bransjespesifikk tilnærming til temaet har vi valgt å bruke Oslo Businessforums podkast-serie «De som bygger det nye Norge» som empirisk utgangspunkt for oppgaven. Ved å lytte til og analysere de totalt 98 podkastene i serien der sentrale norske næringslivsaktører medvirker, og hvor 51 av intervjuobjektene i ulik grad

kommer inn på ledelsesaspektet ved digital transformasjon, får vi et bredt og spennende utgangspunkt for å belyse temaet nærmere. Et slikt volum av podkaster gir oss tilgang til den uformelle praten og fortellingene til dagens ledere og næringslivsaktører omkring temaet ledelse og digital transformasjon, som videre gir oss mulighet til å kartlegge deres subjektive forestillinger og perspektiver på ledelse i en digital kontekst.

Vi får dermed gjennom bruk av eksisterende podkaster av nyere dato sett nærmere på hva aktører i ulike posisjoner og fra ulike bransjer, som står midt i den digitale transformasjonen på næringslivssiden, mener er god ledelse i dagens næringsliv preget av høyhastighets teknologiutvikling. Vi mener at innspillene fra disse sentrale aktørene i norsk næringsliv er interessante med tanke på å kunne videreutvikle de teoretiske ledelsesperspektivene på området.

1.2. Problemstilling

Praten og fortellingene formidlet gjennom podkastene gir oss altså tilgang til aktørenes forestillinger og perspektiver på ledelse i en digital kontekst. Ut fra dette ønsker vi å finne ut hva aktørene selv anser som suksesskriterier for å lykkes med å lede norske bedrifter i en ny digital tidsalder, samt å plassere disse forestillingene inn i en teoretisk ledelseskontekst.

For å belyse denne tematikken nærmere har vi valgt følgende tredelte problemstilling som utgangspunkt for vårt videre arbeid:

- 1. Hva mener sentrale aktører i norsk næringsliv er viktig for å lykkes med ledelse av digital transformasjon?*
- 2. Hvilke perspektiver på ledelse er fremtredende blant disse sentrale aktørene i norsk næringsliv?*
- 3. Samsvarer disse perspektivene med teoretiske bidrag om ledelse, digitalisering og digital transformasjon?*

1.3. Oppgavens oppbygging

For å være i stand til å besvare problemstillingen benytter vi som nevnt podkast-serien «De som bygger det nye Norge» som vårt empiriske datagrunnlag. Videre i oppgaven starter vi med å gjøre rede for den empiriske konteksten med fokus på podkast-serien, samt selskapet Oslo Business Forum og intervjuer Silvija Seres som står bak denne.

For å plassere tematikken rundt ledelse i den digitale tidsalder inn i en teoretisk kontekst gjør vi i teorikapittelet kort rede for etablert ledelsesteori med hovedfokus på endringsledelse, transformasjonsledelse og ledelse av komplekse problemer. Videre defineres og operasjonaliseres begrepene digitalisering og digital transformasjon, før vi ser nærmere på ledelse i en digital kontekst og introduserer begrepet digital ledelse. For å belyse fenomenet digital ledelse har vi gjort et litteratursøk, hvor de mest relevante resultatene herfra utgjør oppgavens teoretiske bidrag om digital ledelse. Ved hjelp av en strukturert gjennomgang av de teoretiske bidragene kunne vi konkretisere syv sentrale aspekter ved digital ledelse som ledelsesdisiplin. Aspektene viser til områder som krever særlig oppmerksomhet ved ledelse av digital transformasjon, og som i stor grad danner rammeverket for den empiriske undersøkelsen. De syv sentrale aspektene er: *Visjon, Flexibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Sammen med tre mer åpne kategorier definert som *perspektiver knyttet til Lederskapet, Organisasjonen og Omgivelsene* utgjør disse aspektene de totalt ti kategoriene som ble benyttet i intervjuguiden for å analysere podkastene, systematisere aktørenes prat og fortellinger, og trekke ut relevante ledelsesperspektiver fra disse.

Denne podkast-analysen redegjøres nærmere for i metodekapittelet, hvor vi også gir et innblikk i valg av metode, samt fordeler og ulemper ved denne.

I kapittel 5 presenterer vi resultatene av podkast-analysen. Vi underbygger i dette kapittelet hvorvidt og hvordan de syv aspektene ved digital ledelse gjør seg gjeldende i aktørenes egne perspektiver på digital ledelse, og trekker frem øvrige empiriske aspekter knyttet til lederskapet, organisasjonen, eller omgivelsene, som av aktørene vektlegges som viktige for å lykkes med ledelse av digital transformasjon.

I oppgavens avslutningskapittel oppsummerer vi våre funn og besvarer problemstillingen i mer konkrete former.

2. Empirisk kontekst

For å finne relevant data for å belyse temaet og problemstillingen har vi som nevnt valgt å bruke podkast-serien «De som bygger det nye Norge» publisert av Oslo Business Forum. Intervjuene er planlagt og gjennomført av matematiker og teknologiinvestor Silvija Seres. I podkasten møter man sentrale aktører i norsk næringsliv som er i verdensklasse på digital transformasjon og digitale nyvinninger (Oslo Business Forum, 2019). Næringslivsaktørene som bidrar i podkasten har ulik bakgrunn og ulike posisjoner, eksempelvis ledere på ulike nivåer, gründere, teknologer og akademikere. Dermed har de også ulik inngang til tematikken vedrørende den ekstremt raske teknologidrevne endringen som treffer oss.

Programleder Silvija Seres ønsker med podkast-serien å belyse hva disse næringslivsheltene som har vist vei i den digitale transformasjonen har fått til på området digital transformasjon og digitale nyvinninger, hvordan de har fått det til, og hva andre kan lære av dem (Jenssen, 2017). Podkast-serien består av 106 episoder som går over 3 sesonger, samtlige spilt inn og publisert i perioden mai 2017 – juni 2018. Totalt er det 103 aktører som er intervjuet i tillegg til at det er en oppsummeringsepisode for hver sesong. Vårt utvalg består som nevnt av 98 av disse, hvorav 51 hadde relevant innhold som danner grunnlaget for vår analyse.

Silvija Seres hadde et ønske om å lage denne podkastserien fordi *“Omstillingene i dag er mye mer brutale enn noen av de andre industrielle revolusjonene. Det er fordi den er eksponentiell, polariserende og fordi det er flere teknologier på en og samme tid”* (OsloBusinessForum, 2019; Pedersen, 2018). Hun mener det er viktig at vi forstår hvor fort ting nå utvikler seg, og at endringene skjer i rekordfart på tvers av alle industrier. Og ikke minst har hun et ønske om at det blir skapt en felles bevissthet og entusiasme for hvordan vi sammen kan bygge det nye Norge. *“Vi har flere konkrete eksempler på folk som har fått det til veldig bra. Med denne podkastserien ville vi ikke bare feire dem, men også lære av dem, spre kunnskap og inspirasjon”* (OsloBusinessForum, 2019).

2.1. Oslo Business Forum

Oslo Business Forum ble startet opp av Christoffer Omberg og Marius Røed Wang høsten 2016, og selskapet jobber med å utfordre etablerte tankesett og forretningsmodeller i norsk næringsliv. Visjonen til selskapet er å utfordre det etablerte gjennom å tilby verdifull kunnskap om fremtidens ledelse, teknologi og bærekraft, med tanke om at tradisjonell tankegang holder

mennesker tilbake. Dette gjør de gjennom konferanser, podkaster, webinarer og innholdsproduksjon til sosiale medier, med dybdeartikler om ledelse og endringsledelse. Selskapet vokser raskt og har på under 2,5 år gått fra 2 til 12 medarbeidere (OsloBusinessForum, 2019).

2.2. Silvija Seres

Silvija Seres er en av Norges fremste tech-profiler og skapte sammen med Oslo Business Forum podkast-serien «De som bygger det nye Norge». Hun har en doktorgrad i matematikk fra Oxford, en Master i IT fra Universitetet i Oslo, og en Master i Business fra den internasjonalt anerkjente businesskolen Insead i Frankrike. Hun har bakgrunn som systemutvikler og forsker med Alta Vista-teamet i Silicon Valley, fra strategisk ledelse i Fast Search and Transfer og fra tjenesteutvikling i Microsoft. Silvija sitter som styremedlem i flere store selskaper, blant annet Oslo Børs og NRK, og er i tillegg aktiv investor i flere teknologibedrifter (Seres, 2019). Hun er derfor tett på hvilke utfordringer ny teknologi og digitalisering skaper for dagens næringsliv.

3. Oppgavens teoretiske grunnlag

3.1. Teorier om ledelse

Det finnes et mangfold av teorier som omhandler ledelse og hva som er god ledelse, og det er ikke lenger noen tvil innen forskning om at ledelse er viktig med tanke på å kunne forklare hvorfor noen selskaper lykkes og andre ikke. Samtidig er ledelsesutfordringene i radikal endring, særskilt med tanke på utfordringene knyttet til digitalisering. Endringene skjer raskere enn noen gang tidligere og omgivelsenes kompleksitet blir stadig større med tanke på globaliseringen og internasjonaliseringen av markedskonkurransen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det finnes mange ulike definisjoner av ledelse, og vi trekker frem tre av disse:

«Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemt atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene» (Martinsen, 2015, p. 36).

«Ledelse handler om å skape orden og retning. I tillegg handler det om å få noen til å gjøre noe, med andre ord å påvirke andre» (Høst, 2009, p. 9).

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 416).

Vi ser altså at ledelse er et vidt dekkende begrep, med mange potensielle retninger i forhold til hvordan man kan studere dette fenomenet. I følge Jacobsen and Thorsvik (2016) er det stor variasjon knyttet til diskusjonen om hva som er effektiv ledelse. Vitenskapelige studier har benyttet seg av fire ulike innfallsvinkler i så henseende; teorier om lederroller, personlighetstrekk ved ledere, lederstil, og til sist institusjonell eller verdibasert ledelse. Det er den siste kategorien, institusjonell og verdibasert ledelse, vi ønsker å se nærmere på. Denne retningen viser til studier av hvordan ledere kan gi organisasjonene retning og mening, og på samme tid hvordan ledere kan endre organisasjonen.

Ettersom den mer tradisjonelle formen for ledelse i form av veiledning, styring, koordinering og kontroll ansees å være mindre hensiktsmessig enn hva den har vært tidligere, har denne nye retningen steget frem. Dette som en konsekvens av at man er i en ny tidsalder med medarbeidere

som har stadig større kompetanse, såkalte kunnskapsmedarbeidere, og en tendens i arbeidslivet hvor tradisjonelle hierarkier erstattes av ulike former for teamarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dermed er det behov for å kunne utnytte disse medarbeidernes kunnskap på best mulig måte, samt å være gode på rekruttering og bevare eksisterende medarbeidere.

3.1.1. Endringsledelse og transformasjonsledelse

Innenfor den verdibaserte ledelsestradisjonen finner vi teoriene om endringsledelse og transformasjonsledelse. Dette er teoretiske ledelsesdisipliner som har sterke likhetstrekk med digital ledelse som en fremvoksende ledelsesdisiplin, og vi søker derfor å se digital ledelse i lys av disse perspektivene.

Endringsledelse benyttes helst som begrep i forbindelse med ledelse av konkrete endringsprosesser i organisasjoner, altså ledelse som skjer i direkte forbindelse med at ulike faktorer påvirker en organisasjon, slik som eksempelvis fusjoner, oppkjøp og andre hendelser (Martinsen, 2015). En sentral del av å lede slike endringer er å skape mening gjennom å begrunne endringen, hvorfor den er nødvendig, hvorfor den vil virke som tenkt og hvordan den vil føre til forbedring, samt å formidle dette til organisasjonen (Jacobsen, 2018). Selv om endringen gir mening, kan prosessen være kompleks, og Jacobsen (2018) omtaler derfor organisasjonsendring som et slags kaos.

«En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi og nesten umulig å styre» (Jacobsen, 2018, p. 145).

Til dette kaoset som en organisasjonsendring kan representere er det nærliggende å trekke paralleller til digital transformasjon, der ulike deler av forretningsmodellen og organisasjonen påvirkes samtidig. Dermed skapes nettopp parallelle og til dels sammenhengende prosesser, som vanskelig kan profeteres på forhånd, og ei heller er mulig å kontrollere fullt ut. Det at endringene nå skjer så fort, på tvers av teknologier og industrier (Oslo Business Forum, 2017), øker kompleksiteten ved å skulle lede disse endringene.

For å være i stand til å skape orden i dette kaoset som slike prosesser representerer må ledelsen av disse være handlingsrettet, og endringsledelse dreier seg om nettopp de handlingene endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten av for en vellykket gjennomføring av endring

(Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) viser til to ulike strategier for å løse de kaotiske og komplekse endringsprosessene; strategi E og strategi O, som er grunnleggende forskjellige.

Strategi E har økonomisk verdiskapning som hovedformål, hvor avkastning for eierne gjerne er målet. Bruken av formelle strukturer og systemer står sentralt, og endringsstrategien legger vekt på organisasjonens formelle elementer som de mest sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater. Strategien har et «top-down»-perspektiv, der endringene er drevet frem og styrt av toppledelsen, som ofte benytter seg av eksterne konsulenter og finansielle incentiver i denne forbindelse. Den formelle toppledelsen spiller altså en svært viktig rolle, og har også den formelle makten til å tvinge gjennom endring hvis de møter motstand. Strategi E viser til endring som planlagt, og i stor grad som en styrt prosess.

Strategi O har derimot det å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser som hovedformål. Gjennom utviklingen av de menneskelige ressursene er målet at organisasjonen muliggjør iverksetting av strategi, samt erfaringsbasert læring gjennom endringstiltak. I motsetning til strategi E, har Strategi O fokus på å utvikle en kultur for å skape et stort engasjement, der man i stedet for bruk av konsulenter og finansielle incentiver søker ustrakt grad av deltakelse blant egne medarbeidere. Endringene skjer med dette som bakteppe noe saktere under strategi O, og kan også sies å være mindre planlagte. Denne strategien sies å fungere bedre i situasjoner der drivkreftene er noe uklare eller tvetydige, og der det legges vekt på utforskning, eksperimentering, og løpende prøving og feiling, som danner grunnlaget for kontinuerlig læring.

Strategi O kan sees i sammenheng med transformasjonsledelsesperspektivet, som nettopp er en ledelsesform hvor det ifølge Martinsen (2015) er fokus på å påvirke og endre medarbeidernes oppfatning av arbeidet. Ledelsesformen bærer preg av å være utviklingsorientert og har vist god effekt i forbindelse med endring (Glasø & Thompson, 2013). Transformasjonsledelse kan dermed sees på som en motsetning til transaksjonsledelse, hvor forholdet mellom leder og medarbeider ifølge Jacobsen and Thorsvik (2016) kan betraktes som en form for sosial transaksjon der de ansatte gir sin arbeidskraft i bytte mot belønning.

Martinsen (2015) påpeker at fremragende ledereffektivitet i form av transformasjonsledelse *«oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får de ansatte til å se ut over*

sine egne interesser til beste for gruppen» (Martinsen, 2015, p. 111). Dette oppnås gjennom å skape en visjon som går utover rene organisatoriske mål som lønnsomhet og vekst, å inspirere de ansatte til å yte noe ekstra, å vise individuelle hensyn, og gjennom intellektuell stimulering av ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Martinsen, 2015). Vi ser at disse fire sentrale elementene innen transformasjonsledelse har helt åpenbare likhetstrekk med flere av de syv sentrale aspektene vi skal se nærmere på ved digital ledelse; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Disse syv aspektene danner som nevnt grunnlaget for vår empiriske undersøkelse, og vi vil dermed komme tilbake til innholdet og betydningen av disse. Vi ønsker imidlertid å påpeke at det også på et overordnet nivå kan observeres en sammenheng mellom transformasjonsledelse og digital ledelse, som indikerer at de forestillinger og perspektiver på digital ledelse som vi skal se nærmere på er tuftet på allerede etablert ledelsestenkning.

Selv om det er mange fellesnevnerer mellom transformasjonsledelse og endringsledelse, hvor ledelsesdisiplinene er bygget på det samme verdigrunnlaget, vises det likevel til et skille mellom disse.

«Transformasjonsledelse innebærer dermed noe mer enn vanlig endringsledelse, og må assosieres med beskrivelsen dyptgripende forandring. Transformasjonsledelse skal således føre til dyptgripende endringer av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats. Det forventes at dette skal tjene den aktuelle organisasjonens formål» (Martinsen, 2015, p. 138).

At digital transformasjon beskrives som *«en global megatrend som fundamentalt endrer eksisterende verdikjeder på tvers av industrier og offentlig sektor»* (Collin et al., 2015) underbygger vår forståelse av at digital transformasjon faller inn under beskrivelsen «dyptgripende forandring» som transformasjonsledelseperspektivet henspiller til, og dermed bør betraktes nettopp i lys av denne ledelsesteorien. Digital transformasjon bringer imidlertid frem nye elementer ut over hva man finner innenfor teorien om transformasjonsledelse, og Grint (2010) sin teori om ledelse av komplekse problemer er i denne sammenheng interessant.

3.1.2. Ledelse av komplekse problemer

I diskusjonen om hva ledelse er introduserer Grint (2010) ytterligere et perspektiv på ledelse som fenomen. Det påpekes at ettersom det ikke finnes noen fullstendig enighet om hva ledelse er, så er det viktig å erkjenne at vi må ha kunnskap om de ulike definisjonene av begrepet for å

kunne forstå hva som er argumentasjonen bak disse. Viktigheten av å ha følgere for å kunne være leder fremheves, ettersom det ikke nytter å ha høy kompetanse på ledelse så lenge ingen lytter til det du har å si. Betragtningene dreier seg dermed til viktigheten av hva ledere faktisk gjør og selve utøvelsen av lederskapet, fremfor hvilke egenskaper de er i besittelse av. Dette handlingsfokuset kjenner vi igjen fra teori om endringsledelse, som viser til at eksempelets makt er stort og at organisatorisk endring mest sannsynlig vil finne sted når også ledere viser personlig endring (Jacobsen, 2018). Grint (2010) og Jacobsen (2018) sin forståelse av at god ledelse krever en praktisk og ikke kun en teoretisk ledelsestilnærming, gjør seg ifølge Westerman, Bonnet, and McAfee (2015) spesielt gjeldende innen ledelse av digital transformasjon. Forskningen deres viser at en slik gjennomgripende endring kun kan skje gjennom faktisk utøvelse av ledelse helt fra toppen, og at det ikke er tilstrekkelig å kun stadfeste at denne endringen er ønskelig.

Grint (2010) skiller også mellom administrativ ledelse og lederskap, hvor disse kan sees i sammenheng med Rittel og Webber sin typologi vedrørende *tame and wicked problems*. For å løse disse «Wicked problems», eller på norsk; komplekse problemene, kreves en særegen tilnærming til ledelsesutfordringen. Tanken er at man ved å kombinere de tre ulike kulturelle typene av ledere; individualisten, den egalitære og hierarkisten, og ved å kombinere de ulike teknikkene disse lederne benytter, kan søke å finne en løsning på et komplekst problem. Det er videre ikke en orientering på individnivå som skal til for å finne løsningen på et komplekst problem, men heller at man må finne frem til et kollektivt engasjement for å ha håp om å lykkes. Lederskapet blir dermed definert som en kunstart istedenfor en vitenskap, i form av å skape et engasjement i organisasjonen eller samfunnet for å løse et reelt og komplekst problem. I denne sammenheng kan utfordringene rundt digital transformasjon betraktes som nettopp komplekse problemer, som ledere og organisasjoner i dag står overfor. En ledelsesform som skaper et kollektivt engasjement, som Grint (2010) viser, vil dermed kunne betraktes som en nærliggende teoretisk tilnærming med tanke på å løse det komplekse problemet. Dette i form av å digitalisere og transformere virksomheten i tråd med behovene utløst av teknologiutviklingen.

3.2. Digitalisering og digital transformasjon

Både digitalisering og digital transformasjon er begreper som får stor oppmerksomhet i selskaper i mange ulike industrier over hele verden i dag, ettersom teknologiske endringer i samfunnet skjer i et svært høyt tempo sammenliknet med tidligere samfunnsendringer (Collin

et al., 2015). Vogelsang (2010) henviser nettopp til dette når han påpeker at etter damp, stål, elektrisitet og petrokjemisk revolusjon, så er det den digitale revolusjonen som i dag er den drivende påvirkningskraften mot både privatliv og forretningsliv.

Begrepet digital transformasjon defineres av nevnte Collin et al. (2015, p. 29) som «*en global megatrend som fundamentalt endrer eksisterende verdikjeder på tvers av industrier og offentlige sektorer*». Eller som Bounfour (2016, p. 20) sier: «*Digital transformasjon er en ny utvikling i bruk av digitale gjenstander, systemer og symboler i og rundt organisasjoner*».

Capgemini Consulting definerer begrepet digital transformasjon som “*bruken av teknologi til å radikalt endre opptreden eller rekkevidden av selskaper*” (CapgeminiConsulting, 2012, p. 5).

Ledere i alle typer industrier bruker i dag digitale verktøy til blant annet analyse, mobilitet, sosiale media, og til å endre kundeopplevelser, interne prosesser og verdiforslag (CapgeminiConsulting, 2012). Eksempler på industrier som er midt oppi den digitale revolusjonen akkurat nå er telekom, bank, forsikring og media, og det forventes at flere mer tradisjonelle industrier vil følge raskt etter (Collin et al., 2015). I følge Berman and Marshall (2014) ser vi imidlertid fortsatt bare starten på det nye skiftet i samfunnet, hvor ny teknologi utvikles og modnes svært raskt. Det være seg teknologisk utvikling knyttet til eksempelvis sosiale media, revolusjon i forhold til mobilitet, avansert analyseverktøy, aktivering av skyteknologi med mere. Collin et al. (2015) påpeker at manifestasjonene av den digitale transformasjonen er flerfoldig, og at det er mange ulike begreper knyttet opp mot fenomenet i dagens litteratur, som blant annet mobilapper, Big Data, Machine-to-Machine og Internet of Things.

Denne svært raskt økende utviklingen i digital teknologi er til stor nytte for bedrifter på mange ulike områder, og Westerman et al. (2014) trekker frem spesielt tre områder hvor ledere har muligheten til å omdefinere sine selskap gjennom å ta i bruk ny teknologi; *kundeopplevelse, operasjonelle prosesser og forretningsmodell*. Teknologi brukes for å bedre kundeopplevelser ved at man gjennom analyseverktøy kan finne ulike individers ønsker og behov og dermed kan forstå kunden bedre. Dermed kan blant annet digitale salgsplattformer og digitale servicefunksjoner benyttes for å skape en bedre kundeopplevelse for den enkelte forbruker. Når det gjelder transformering av operasjonelle prosesser vises det til at selskaper drar stor nytte av

å digitalisere ulike interne prosesser, samt og kunne bruke digitale verktøy for å forbedre ytelse og prestasjon til sine medarbeidere. Det sistnevnte området, utvikling av nye forretningsmodeller for å transformere selskaper, henviser til at selskaper gjennom den digitale transformasjonen ikke bare endrer hvordan deres funksjoner opererer, men også til en redefinerings av hvordan funksjoner i selskapet samhandler. Dette samtidig som selskapets grenser og aktiviteter også stadig utvikles og endres (Westerman et al., 2014).

Forskjellen på digitalisering og digital transformasjon kan imidlertid være uklar og begrepene heftet med mange ulike tolkninger. Dersom vi ser til mer generell endringsteori definerer denne et endringsforløp i retning av konvergens, som beskriver en justering av den eksisterende formen, der endringen fremstår mindre dramatisk og bærer preg av utvikling og evolusjon (Jacobsen, 2018). Digitalisering som medfører en videreutvikling og effektivisering av eksisterende virksomhet kan dermed sees i lys av et slikt endringsforløp. Fra den digitale transformasjonen kan vi derimot trekke paralleller til endringsforløpet betegnet som brudd, som innbefatter et større skifte som medfører omfattende endringer i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Når det gjelder de teknologiske nyvinningene påpeker Jacobsen (2018) at *«På et eller annet tidspunkt blir likevel summen av stegvise endringer så stor at det representerer et brudd»* (Jacobsen, 2018, p. 77), en beskrivelse i tråd med det vi nå ser; at tempoet på og omfanget av den teknologiske utviklingen fører til at digitaliseringen totalt sett får en transformativ kraft og medfører en mer radikal endring for enkeltorganisasjoner og hele bransjer, dog på noe ulike tidspunkt. Et slikt skille er i tråd med Korhonen (2015) sin tilnærming, om at en endring i form av transformasjon kan beskrives som et skifte fra en ting til en annen som er så radikalt forskjellig at den krever en fundamental endring i måten organisasjoner og mennesker oppfatter virkeligheten. Altså et skifte i kultur, oppførsel og tankesett (Collin et al., 2015).

Også Silvija Seres understreker digitaliseringens transformativ kraft når hun påpeker at digitalisering ikke bare er en effektiviseringsgreie, men at man gjennom digitalisering og teknologisk utvikling kan finne helt nye områder å vokse på, og at det er viktig å ha strategisk oppmerksomhet på disse områdene (Seres, 2018).

I lys av nettopp digitaliseringens transformativ kraft velger vi videre i oppgaven å tolke de omfattende digitale endringsprosesser som ulike selskaper og bransjer går igjennom, og som omtales i de teoretiske bidragene og i vår empiri, som hjemmehørende under begrepet digital

transformasjon. Dette på tross av at begrepene digitalisering, digitale endringer og digital transformasjon til en viss grad benyttes om hverandre.

Schwaferts og Baldi trekker frem at den digitale transformasjonen også vil være knyttet til organisatorisk transformasjon, og med stor sannsynlighet vil føre til en reduksjon i selskapets størrelse og til en utvikling av økosystemer eller digitale arenaer. Digital transformasjon er altså ikke bare avhengig av digital teknologi, men også av hvordan individer integrerer seg i en organisasjon for å forandre sitt arbeid (Dornberger, 2018). At teknologien vil medføre konsekvenser for hvordan fremtidens organisasjoner vil være strukturert påpekes også av Jacobsen og Thorsvik, som sier at en av endringene som IKT har medført er at *«Beslutningsmyndighet vil bli mer desentralisert, det vil bli færre hierarkiske nivåer mellom produksjonskjernen og toppledelsen, noe som betyr at strukturene vil bli flatere»* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 119).

Selv om begrepene digitalisering og digital transformasjon har vært tema for diskusjon av flere forskere (Rogers, 2016; Westerman et al., 2014), er det ikke før nylig at disse har blitt tema for forskning knyttet til perspektiver på ledelse ved den digitale transformasjonen (Bounfour, 2016). Det er imidlertid enighet blant mange forskere om at nettopp ledelse i den digitale transformasjonen er en av hovedutfordringene fremover for ledere av moderne organisasjoner (Collin et al., 2015; Westerman et al., 2014).

Forskning utført av Westerman et al. (2015) viser at dersom man skal lykkes med digital transformasjon, så må man starte fra toppen av selskapet ved at toppledelsen skaper en overbevisende visjon for selskapets fremtid og kommuniserer dette gjennom hele organisasjonen. På denne måten vil medarbeiderne lengre ned i organisasjonen kunne omdanne visjonen til praksis gjennom sitt arbeid. Det fremheves videre at å skape en ny visjon for selskapet gjennom digital transformasjon ikke er noe som skjer av seg selv ved at man stadfester at man ønsker en endring, men at endringen kun kan skje gjennom ledelse. Vellykket digital transformasjon kan med andre ord ikke skje fra et nedenfra og opp perspektiv, men prosessen må tvert imot styres fra toppen for å lykkes.

3.3. Ledelse av digital transformasjon

3.3.1. Lederrollens betydning for vellykket digital transformasjon

MIT Senter for Digital Business og Capgemini Consulting påpeker i sin artikkel «Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations» at suksessfull digital transformasjon ikke kommer av implementering av nye teknologier i seg selv, men gjennom å transformere organisasjonen til å utnytte de mulighetene den nye teknologien gir (Capgemini Consulting, 2012), og underbygger med dette Schwaferts og Baldis påstand om at digital transformasjon forutsetter organisatoriske endringer (Dornberger, 2018). I en slik sammenheng blir også ledelsesaspektet essensielt. Enten man bruker ny eller tradisjonell teknologi, er nøkkelen til digital transformasjon altså nye visjoner og en ny retning for hvordan selskapet opererer. utfordringene knyttet til det å få til digital transformasjon er dermed i større grad organisatoriske ledelsesutfordringer enn utfordringer knyttet til teknologien i seg selv. Også Westerman et al. (2014) trekker frem at de beste selskapene kombinerer den digitale aktiviteten med sterkt lederskap for å bruke teknologi til å skape transformasjon. De påpeker at det å lede digitale endringer krever at lederne har en visjon om hvordan de skal tilpasse sitt selskap til den digitale verdenen både når det gjelder kundeopplevelse, operasjonelle prosesser og forretningsmodell (Westerman et al., 2014).

At vellykket digital transformasjon er kontekstavhengig understøttes også av Bygstad, Aanby, and Iden (2017), som gjennom analyse av skandinaviske transformasjonscases konkluderer med at to nøkkelelementer fra den skandinaviske arbeidsplassmodellen kan legges til som suksesskriterier for vellykket digital transformasjon; dyp medarbeiderdeltagelse og en lederkultur som utnytter medarbeiderkunnskap.

Tore Berntsen (2017) fremhever også det interne perspektivet ved digital endringsledelse, nemlig at man ikke klarer å oppnå forretningsgevinster gjennom digitaliserte eksterne prosesser, uten at organisasjonen kan utnytte informasjonen til å gjennomføre nødvendige interne omstillinger. Organisasjonen må altså ha vilje og evne til å endre seg. Bentzen tar i bruk begrepet digital endringsledelse, og henviser til at dette omfatter bruk av digital teknologi for å fremskaffe og utnytte informasjon bedre enn konkurrentene. Han påpeker videre at digital endringsledelse innebærer å fatte beslutninger under usikkerhet, og de beste lederne er de som evner å finne det optimale beslutningstidspunktet.

Det finnes altså sterke argumenter for at godt lederskap er en forutsetning for vellykket digital transformasjon. Det er imidlertid interessant å se på hva som kjennetegner god ledelse i forbindelse med slike prosesser, og hvorvidt ledelse av digitale endringsprosesser og digital transformasjon fordrer nye perspektiver på ledelse for å lykkes.

3.3.2. Digital ledelse som ny ledelsesdisiplin

Det digitale råd (2012 i Danmark) påpeker at teknologien endrer de ledelsesmessige spillereglene, og dermed fører til at en ny ledelsesdisiplin er på vei. De trekker frem tre overordnede områder essensielle for godt digitalt lederskap; at lederen må ha en sterk digital visjon om hvordan og hvor digitaliseringen kan utvikle virksomheten, at det ledes etter klare målbare mål og at lederen har gjennomføringsevne.

I sin masteravhandling «hva hemmer og fremmer god digital ledelse» fra 2014 argumenterer Siw Olsen Fjørtoft også for digital ledelse som en ny ledelsesdisiplin, og beskriver digital ledelse som vesensforskjellig fra de mer kjente begrepene teknologiledelse og informasjonsledelse. Dette blant annet fordi «*digital ledelse er et behov utsprunget av digitalisering som fremskritt, og ikke knyttet opp mot spesifikk type virksomheter som teknologibedrifter, eller grupper av faglærte innen en bestemt disiplin*» (Fjørtoft, 2014, p. 23).

Fjørtoft (2014) påpekte i sin avhandling at digital ledelse var et nærmest ikke-eksisterende begrep i norske akademiske miljøer i 2014. Selv om det de siste fem årene har blitt gjort mye forskning på områder som teknologiutvikling og digitalisering, er digital ledelse og tilsvarende begreper fortsatt et lite utforsket begrep i norsk organisasjons- og ledelsesforskning. Internasjonalt har det imidlertid de siste årene blitt vist betydelig større oppmerksomhet for de tilsvarende begrepene *digital leadership* og *leadership in the digital age*, både innen akademia og næringsliv. Vi har i det videre valgt å samle de teoretiske bidrag knyttet til begreper som *ledelse av digitalisering*, *digitale endringer*, *digitale endringsprosesser* og *digital transformasjon* under nettopp begrepet *digital ledelse*. Vi vil med utgangspunkt i de teoretiske bidrag om temaet se nærmere på hva som kjennetegner slik *digital ledelse*.

3.3.2.1. Teoretiske bidrag om digital ledelse

Moderne ledelsesteorier har i stor grad til felles at man har gått vekk fra kommando- og kontrollbaserte ledelsesdisipliner til mer interaktive, informative og innovasjonsorienterte modeller for ledelse (Kets de Vries, 2016). Ernest J. Wilson tok tilbake i 2004 til orde for at slike nye former for ledelse blir drevet frem av nye sosiale strukturer, og at teknologiutviklingen

og digitaliseringen kan betegnes som nettopp en slik driver for fremveksten av en ny ledelsesdisiplin. Han presiserer at det finnes tidløse, universale ledelseskarakteristikker som fortsatt er viktige, som for eksempel sterkt engasjement, fokus, disiplin og karisma. Samtidig argumenterer han imidlertid for at digitalt lederskap kan betegnes som en ny ledelsesdisiplin som krever nye og andre holdninger, ferdigheter og kunnskap enn tidligere former for ledelse (Wilson III, Goethals, Sorenson, & Burns, 2004).

Michael Scott (2011) hevder at den stadige utviklingen av den digitale teknologien fungerer som en katalysator for at de grunnleggende tankene om lederskap endres, og støtter dermed opp om synet på at vi befinner oss midt i utviklingen av en ny disiplin innen ledelse. Den nye gullstandarden for progressive bedriftsledere er evnen til å dyrke frem relasjoner, engasjement og lojalitet, og det nye paradigmet som legger vekt på større grad av åpenhet og deling vil være en kilde til ubehag for ledere som er vant til engasjement innenfor mer formelle og hierarkiske strukturer. Han trekker frem at en ny kultur som fremmer samarbeid vil kreve en mer inkluderende og følelsesmessig intelligent form for lederskap, der grunnleggende kjerneprinsipper som lytting, vekst, forandring og evolusjon blir viktigere. Kets de Vries (2016) understreker dette gjennom sin påstand om at en forutsetning for virkelig effektivitet i dagens organisasjoner er å ha ledere som har den emosjonelle intelligensen som kreves for å skape mening i arbeidet, samt har evnen til å inspirere og myndiggjøre de ansatte til å få ting gjort.

Behovet for at lederskapet også involverer en emosjonell og skjønsmessig komponent, påpekes også av Janne Korhonen (2015), som mener denne blir stadig viktigere for å styre og lede IT-drevet bedriftstransformasjon. Han argumenterer for at en ny rolletype han betegner som «strategic driver CIO» representerer den nye grenen av digitalt lederskap. Den strategiske pådriveren kombinerer kunnskap om IT og teknologi med strategisk kapasitet, samt evne til å utøve skjønn i beslutningsprosesser.

Schwaferts og Baldi (2018) setter også i sitt arbeid fokus på sider ved lederskapet som ikke kan digitaliseres eller automatiseres, og mener at ledelseskonseptene for den digitale tidsalder vil fokusere på nettopp disse. Eksempelvis kreativitet, ansvar, innovasjon, lidenskap og design, som alle er elementer som verken kan kontrolleres eller bestilles direkte. En leder kan verken være, eller kreve av andre, at de skal være kreative på kommando. Ledelsen kan bare arbeide med forhold som støtter opp om, og motiverer og inspirerer til å frembringe slike egenskaper. Tre forhold som har en indirekte påvirkning på de nevnte områder, og derfor vil ha en betydelig

relevans på lederskapet i den digitale økonomien er; fleksibilitet, samarbeid, og derigjennom utvikling av kollektiv intelligens, samt meritokrati (Dornberger, 2018). Ledere må derfor legge til rette for nettopp fleksibilitet, samarbeid og meritokrati, gjennom blant annet å gi stemme og makt til kompetente mennesker, uavhengig av deres plass i hierarkiet og stilling i organisasjonen.

Fire mer konkrete nøkkelkrefter som påvirker forventningene til ledere i den digitale verden i dag og i fremtiden er; robotenes inntog, konstant tilgjengelighet, personlig merkevarebygging og intraprenørskap. I følge Watson (2017) fører denne utviklingen med seg et behov for ledere med lederstiler som får ut det beste av kombinasjonen menneskelig og kunstig intelligens. Altså ledere som gir ansatte kontinuerlige opplæringsmuligheter og fleksible karrieremuligheter, og i tillegg støtter dem i entreprenøraktiviteter. Det vil si å gi dem tid, rom, og uavhengighet, som kreves for å utvikle kreative tiltak. Også Watson er opptatt av lederens emosjonelle egenskaper. Han fremhever evnen til å vise og balansere ekstrem følelsesmessig følsomhet, kontroll og optimalisering, samt fokus på det uformelle lederskapet. I dette lederskapet må samspill være, eller i det minste virke, uskrevet og ekte. Det krever uformelle ledere, som er egnet til å styre en mer kreativ og uavhengig arbeidsstyrke, og som behersker en gradvis nedgang i formelle hierarkier innen organisasjoner der ledere må ses som en del av gruppen (Watson, 2017).

The institute of Leadership & Management (ILM) konkluderer i sin rapport «2020 Vision: future trends in leadership & management» med at ledere av 2020 må kombinere tradisjonelle ferdigheter og kvaliteter med en moderne tankegang og tilnærming. Det påpekes at ledere må lære hvordan bruke sine respektive styrker så vel som å være klar over egne begrensninger. Godt lederskap i fremtiden kjennetegnes av å unngå mikrostyring, samt å måle ytelse i stedet for timer, potensielt gjennom nye måleparametere som er mer egnet for fremtidens arbeidsliv. Ledere må videre styrke sammenhengen mellom ytelse og belønning og ha fokus på samarbeid og relasjoner, noe som krever gode kommunikasjonsferdigheter og følelsesmessig intelligens (The institute of Leadership & Management, 2014).

Tilbake til Wilson III et al. (2004) så oppsummerer han sitt syn på ledelse i den digitale tidsalder med at digitale ledere må være fleksible, tilpasningsdyktige og ha bred intellektuell nysgjerrighet. De må være villige til å se verdien av ulike perspektiver, være komfortable med usikkerhet, og de må ha en oppriktig lidenskap for det de gjør. De har et globalt perspektiv på utfordringer og løsninger, er sulten på ny kunnskap, og insisterer også på konstant læring hos

de rundt seg. De opprettholder også en mer likestilt og resultatorientert tilnærming enn hva som var nødvendig hos tidligere ledere. Videre inkluderer de nødvendige ferdigheter som evnen til å bygge koalisjoner og interessegrupper, multi-taske, samt å opprettholde fokus på egne prioriteringer. Sistnevnte i kombinasjon med å inngå i felleskap med ledere fra andre virksomheter og sektorer. Ledere må være i besittelse av kunnskap om hvordan den nye teknologien fungerer, men også bevist på hva de ikke kan, samt vite hvordan den manglende kunnskapen kan tilegnes gjennom mobilisering av sitt sosiale nettverk.

Også Steve Hearsom (2015) trekker frem emosjonelle ferdigheter som samarbeidsevner, ydmykhet, medfølelse og humor, som nøkkelegenskaper for suksessfullt digitalt lederskap. I likhet med Schwaferts og Baldi trekker han også frem evnen til å løfte opp stemmer nedenfra som viktig. Også tilpasningsevne, brukerfokus, systemisk intelligens, tempobevissthet, samt bevissthet på seg selv og hvordan man som leder påvirker andres evner er evner som Hearsom mener hører til under det digitale lederskapet. Digitalt lederskap innebærer ikke minst kunnskap om teknologi, forståelse av forskjellen på digital teknologi og digital kultur, samt evne til innovasjon, altså villighet til å ta risiko, til å lære og til å feile.

3.3.2.2. Digital ledelse – Keiserens nye klær?

På tross av at det fra mange hold argumenteres for at nye tider krever nye former for ledelse, mener Hearsom (2015) at man ikke nødvendigvis trenger å «finne opp hjulet på nytt» og at digital ledelse er beslektet med endringsledelse. Han påpeker at kjernekompetansen hos digitale ledere har mye til felles med dyktige ledere av organisatoriske-, menneskelige-, og kulturelle endringer. Digitalisering og digital transformasjon innebærer jo nettopp endring, ifølge Westerman et al. (2014), i form av at ledere gjennom bruk av ny teknologi får muligheten til å omdefinere sine selskap. Enten ved å sette digitale hjul på den eksisterende forretningsmodellen, eller ved å transformere hele eller deler av denne (A. Mellbye, 2017). Ledelse av digitalisering og digital transformasjon kan i så måte tolkes som endringsledelse med en digital komponent, der den digitale teknologien fungerer som både en sterk driver og vesentlig side av endringen.

Bygstad et al. (2017) trekker også sterke paralleller mellom ledelse av digital transformasjon og mer tradisjonelle ledelsesperspektiver. De setter i sin artikkel «Leading Digital Transformation: The Scandinavian Way» likhetstegn mellom ledelse av digital transformasjon og transformasjonsledelse. Videre fremheves de tradisjonelle karaktertrekk ved

transformasjonsledelse som suksesskriterier for at innehaver av CIO-rollen i deres caser har lyktes med den digitale transformasjonen; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell vurdering. Den digitale utviklingen legger utvilsomt stort endringspress på dagens organisasjoner, og skaper komplekse utfordringer som for å løses krever engasjement på tvers av organisasjonen. Forskning på transformasjonsledelse viser at denne ledelsesformen fungerer best i organisasjoner som virker innenfor dynamiske omgivelser, og som opplever nettopp press for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Parallellene mellom ledelse av digital transformasjon og transformasjonsledelse blir dermed naturlig å trekke.

I følge Jacobsen (2018) representerer ikke teknologiske nyvinninger alltid et brudd med tidligere kunnskaper og ferdigheter. Den teknologiske utviklingen baserer seg i stor grad på kunnskap man har hatt tidligere, og har dermed mer preg av evolusjon enn av revolusjon. Vi vil hevde at dette i høyeste grad er en relevant vinkling, også når det gjelder utviklingen av ledelsesperspektiver.

Vår forståelse av digital ledelse som ledelsesdisiplin følger av dette at den ikke står i direkte motsetning og kontrast til etablerte ledelsesdisipliner som endringsledelse og transformasjonsledelse, men er et bidrag som i stor grad er tuftet på allerede etablert tenkning innenfor disse disiplinene. De teoretiske bidragene om digital ledelse bidrar dog til å bringe inn nye aspekter som komplementerer de mer tradisjonelle synene på ledelse, og som er viktige for vellykket ledelse i en digital kontekst. Digital ledelse som ledelsesdisiplin blir dermed en naturlig videreutvikling av mer tradisjonelle ledelsesteorier, som i større grad enn øvrige perspektiver hensyntar teknologien og digitaliseringens transformativ kraft, og med det de krav som i dag stilles til ledere i den digitale tidsalder.

3.3.2.3. Sentrale aspekter ved digital ledelse

Vi har sett at både endringsledelse, transformasjonsledelse, og nå digital ledelse, tar utgangspunkt i å skulle løse komplekse utfordringer knyttet til organisasjonsendringer. For å løse disse komplekse utfordringene beskriver Jacobsen (2018) som nevnt en Strategi O for endringsledelse, der engasjement og deltakelse hos de ansatte går hånd i hånd med transformasjonsledelsens fokus på å endre medarbeidernes grunnleggende innstilling, motivasjon og innsats i arbeidet (Martinsen, 2015).

Som et ytterligere bidrag for å belyse denne ledelsesutfordringen vil vi i det følgende gå inn på de syv aspektene som går igjen i de teoretiske bidragene på digital ledelse, og som dermed utpeker seg som sentrale bestanddeler i ledelsesdisiplinen; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Disse aspektene gjenspeiler særlige utfordringer knyttet til ledelse i en digital kontekst, og gir med det et bidrag som kompletterer perspektivene på endringsledelse og transformasjonsledelse ved å ivareta også den digitale komponenten. Disse syv aspektene kjennes i ulik grad også igjen som sentrale anliggender i endringsledelses- og transformasjonsledelsesteori, som vi nå også ser i et mer digitalt transformasjonsperspektiv.

Visjon

Innenfor transformasjonsledelse er visjon en av de fire sentrale elementene i ledelsesdisiplinen, og Martinsen (2015) viser til transformasjonslederens behov for karisma, i form av å skape visjon og følelse av å ha overordnede mål. Visjonen bidrar til meningsskapning (Jacobsen, 2018), gir et bilde av hva som vil være den ideelle situasjonen for organisasjonen i fremtiden, og konkretiseres i mål som må oppnås for å realisere visjonen og som bidrar til å gi den enkelte i organisasjonen klare retningslinjer for sitt arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Behovet for at lederen er visjonær og viser vei er altså ikke noe nytt, men de teoretiske bidragene knyttet til digital ledelse påpeker imidlertid behovet for også å ha et digitalt perspektiv på visjonen. Det at lederen har en sterk digital visjon trekkes videre frem som et sentralt element i å lykkes med digital ledelse. Et godt digitalt lederskap fordrer at lederen nettopp har en sterk digital visjon, både om hvor og hvordan digitaliseringen kan utvikle virksomheten (Det digitale råd, 2012), og at en visjon om hvordan de skal tilpasse sitt selskap til den digitale verden faktisk er en forutsetning for det å lede digitale endringer (Westerman et al., 2014). Også besittelse av strategisk kapasitet, en lederegenskap beslektet med det å være visjonær, er ifølge Korhonen (2015) en viktig egenskap hos den strategiske pådriveren, som han mener representerer den nye grenen av digitalt lederskap.

Fleksibilitet

Fleksibilitet er, ifølge blant annet Schwaferts og Baldi, et forhold som vil ha betydelig relevans på lederskapet i den digitale økonomien (Dornberger, 2018). ILM understøtter dette ved å fremheve at det å unngå mikrostyring, og måle ytelse istedenfor tid, vil være noen av kjennetegnene ved godt lederskap i fremtiden (The institute of Leadership & Management,

2014). Det påpekes at den teknologiske utviklingen også fører med seg et behov for ledere som tilbyr sine ansatte fleksible karrieremuligheter, og som støtter sine ansatte i entreprenøraktiviteter gjennom blant annet å gi dem tid, rom og uavhengighet som kreves for å utvikle kreative tiltak (Watson, 2017).

Å utvise fleksibilitet overfor de ansatte er altså sentralt på flere måter, men også lederens evne til selv å være fleksibel er viktig. Fleksibilitetens betydning kommer også indirekte frem i Jacobsen (2018) sin tolkning av organisasjonsendringer som et «kaos», der et brudd med det etablerte øker behovet for personer som kan skape orden og som også er i stand til å fatte ikke-rutiniserte beslutninger. Uforutsigbarheten ved å lede en organisasjon gjennom slike prosesser forutsetter derfor en viss grad av fleksibilitet både hos lederen og organisasjonen for øvrig. Vår tolkning av digital transformasjon som et komplekst problem betyr at disse digitale endringsprosessene også utløser et annet aspekt ved behovet for fleksibel og tilpasningsdyktig ledelse. Dette i form av at man for å finne løsningen på utfordringene man står overfor må være i stand til å kombinere ledelsesteknikker fra ulike typer kulturelle ledere som Grint (2010) karakteriserer som individualisten, den egalitære og hierarkisten. Hearsom (2015) understreker dette behovet gjennom sin påstand om at lederens tilpasningsevne er en egenskap som hører til det digitale lederskapet, mens Wilson III et al. (2004) påpeker behovet for den digitale lederens fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, gjennom å nettopp være villig til å se verdien av ulike perspektiver, og ikke minst være komfortable med usikkerhet.

Samarbeid og relasjoner

Samarbeid blir også gjentakende trukket frem som et område med stor relevans på lederskapet i den digitale økonomien (Dornberger, 2018), og samarbeidsevner som en av nøkkelegenskapene for suksessfullt digitalt lederskap (Hearsom, 2015). Behovet for samarbeid i en organisasjon, og dermed behovet for lederens evne til å fremme og legge til rette for dette, er imidlertid ikke noe nytt og springer heller ikke direkte ut fra utfordringer knyttet til digitalisering og digital transformasjon. Strategi O for endringsledelse, som vi har belyst tidligere, belyser viktigheten av at det enkelte individ utvikler kompetanse til å samhandle og kommunisere, samt å samarbeide med andre mennesker for å lykkes med organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018). Dette uavhengig av hva som er driveren bak endringsprosessen.

Vi vil imidlertid hevde at behovet for samarbeid og relasjonsbygging øker i takt med graden av kompleksiteten i situasjonen man står overfor. Lederen kan vanskelig sitte på hverken kunnskap eller svar på alle utfordringer selv, og behovet for andres kompetanse og hjelp til problemløsningen øker jo mer kompleks utfordringen man står overfor er. Det vil da være behov for mer medvirkningsbaserte former for ledelse, slik det ligger i perspektivet til Grint (2010), der det kollektive engasjementet er en forutsetning for å lykkes med å finne løsningen på komplekse problemer. De teknologiske utfordringene som potensielt vil påvirke og endre hele eller deler av forretningsmodellen, krever dermed bredere kompetanse enn det lederen er i besittelse av på egen hånd. Det digitale aspektet øker dermed behovet for lederens evne til å dyrke frem relasjoner, engasjement og lojalitet. Scott (2011) peker på at nettopp denne evnen utgjør det han kaller «den nye gullstandard» for progressive bedriftsledere, og at den nye fremvoksende arbeidslivskulturen som fremmer samarbeid dermed vil kreve en mer inkluderende, følelsesmessig intelligent form for lederskap. I følge Watson (2017) kommer dette lederskapsbehovet til uttrykk gjennom fokuset på det uformelle lederskapet der samspill må være, eller i det minste virke, uskrevet og ekte. I tillegg til følelsesmessig intelligens er også gode kommunikasjonsferdigheter en forutsetning for lederens evne til å ha fokus på samarbeid og relasjoner (The Institute of Leadership & Management, 2014).

Kunnskap

Gjennom de teoretiske bidragene på feltet kommer det tydelig til uttrykk at kunnskapsaspektet er betydningsfullt for vellykket digital ledelse. Vi har sett at behovet for lederens besittelse av emosjonell intelligens er stort, men Korhonen (2015) påpeker at den strategiske kapasiteten og den mer emosjonelle evnen til å utøve skjønn i beslutningsprosesser også må kombineres med kunnskap om IT og teknologi for å lykkes. Digitalt lederskap innebærer dermed kunnskap om teknologi, men også en forståelse av forskjellen på digital teknologi og digital kultur (Hearsum, 2015). Wilson III et al. (2004) mener også at digitale ledere må inneha kunnskap om hvordan den nye teknologien fungerer, men de må også ha en bevissthet rundt hva de ikke kan og hvordan den manglende kunnskapen kan tilegnes. Det å være i besittelse av kunnskap om hvordan teknologien fungerer, og hvordan den kan påvirke og brukes til å endre egen organisasjon, kan altså betraktes som ny allmenngyldig lederkunnskap. Dette uavhengig av bransje og organisasjonstype.

Watson (2017) påpeker også at ledere må være sultne på ny kunnskap, men dette i kombinasjon med at også de insisterer på konstant læring hos de rundt seg. Dette i tråd med

transformasjonsledelsens sentrale element om å bidra til intellektuell stimulering av de ansatte ved å gi stadige utfordringer som setter deres evner på prøve (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Hastigheten på den teknologiske utviklingen medfører at det kontinuerlige kunnskapsbehovet hos den enkelte leder, hos ansatte, og i organisasjonen som helhet er økende, og understøtter Watson (2017) sin påstand om at det i dagens digitale verden er et stort behov for ledere som sørger for å gi ansatte kontinuerlige opplæringsmuligheter. Lederens egen besittelse av kunnskap, også digital kunnskap, er altså viktig. Men også lederens evne til å tilrettelegge for kontinuerlig kunnskapspåfyll og kompetanseutvikling hos den enkelte ansatte og i selskapet som helhet er avgjørende.

Motivasjon og inspirasjon

Å ha ledere som skaper mening i arbeidet, samt har evnen til å inspirere og myndiggjøre de ansatte til å få ting gjort, blir av Kets de Vries (2016) trukket frem som en forutsetning for virkelig effektivitet i dagens organisasjoner. Lederens evne til å motivere og inspirere, gjennom bruk av sin sosiale og emosjonelle intelligens, må derfor ikke undervurderes i dagens arbeids- og næringsliv. Dette på tross av et sterkt fokus på mer «harde» faktorer som digitalisering og teknologiutvikling. Et sterkt engasjement er motivasjonsskapende i seg selv, og evnen til å dyrke frem nettopp engasjement er en sentral lederegenskap hos progressive bedriftsledere (Scott, 2011). Digital ledelse er fokusert rundt en del egenskaper og elementer som verken kan utføres eller kreves av andre på kommando, som eksempelvis kreativitet, innovasjon og lidenskap. Schwaferts og Baldi påpeker derfor viktigheten av at ledelsen arbeider med forhold som støtter opp om, motiverer og inspirerer til å frembringe slike egenskaper, gjennom å legge til rette for fleksibilitet, samarbeid og utvikling (Dornberger, 2018). Motivasjon og inspirasjon er altså et viktig aspekt ved digital ledelse, men skapes også gjennom tilrettelegging for, og samspill mellom, de øvrige aspektene som kjennetegner ledelsesdisiplinen.

At motivasjon ikke oppstår i et vakuum er åpenbart også i tradisjonell ledelsesteori, hvor motivasjon hevdes å skapes gjennom elementer som; måten lederen uttrykker visjon på, gjennom å involvere ansatte i beslutningstakingen, gjennom faglig utvikling og styrking av selvrespekt, og ikke minst ved å gi anerkjennelse og belønning (Martinsen, 2015). Jacobsen (2018) vektlegger også endringslederens evne til meningsskapning, altså å motivere for endring ved å skape en gjennomgående oppfatning av at endringen er riktig, viktig og god. Inspirasjonsaspektet står også sentralt innen transformasjonsledelse, der man fokuserer på at dette skjer ved å kommunisere høye forventninger, bruke symboler for å fokusere på

anstrengelser, uttrykke viktige mål på enkle måter (Martinsen, 2015), og ved at ledere fremstår som synlige rollefigurer (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dette i tråd med endringsledelsens Strategi O, med sitt fokus på å utvikle en kultur for å skape et stort engasjement. Det er med andre ord i sterk kontrast til Strategi E, hvor utvikling i hovedsak skjer gjennom å endre de formelle elementene, der endringen er kontrollert og potensielt tvinges gjennom ved motstand, og der motivasjon i all hovedsak skjer gjennom bruk av finansielle incentiver (Jacobsen, 2018), som er mer i tråd med transaksjonsledelsesprinsipper.

Meritokrati

Meritokrati beskriver i korte trekk en styreform hvor intelligens, kompetanse og ytelse gir grunnlaget for maktfordeling og sosial status, og der makt og autoritet tildeles etter evner og ferdigheter, og ikke etter plassering i samfunnet. I de teoretiske bidrag på digital ledelse fremkommer det at en meritokratisk tilnærming til organiseringen har en sentral plass i det å drive digital ledelse, i den forstand at digitale ledere må ha evnen til å løfte stemmer nedenfra (Hearsum, 2015), myndiggjøre de ansatte for å få ting gjort (Kets de Vries, 2016) og være villige til å se verdien av ulike perspektiver (Wilson III et al., 2004).

Watson (2017) påpeker at det å beherske en nedgang i de formelle hierarkier i organisasjoner, der også ledere må ses på som en del av gruppen, er noe som kjennetegner kravet til ledere i den digitale verden. En tilnærming i tråd med forståelsen til Jacobsen and Thorsvik (2016), om at IKT har og vil medføre endringer i organisasjonsstrukturen i moderne organisasjoner, og føre til mindre hierarki og dermed flatere organisasjonsstrukturer. Også Schwaferts og Baldi setter klare sammenhenger mellom digital transformasjon og organisatorisk transformasjon. De legger vekt på at man gjennom å legge til rette for meritokrati, hvor man gir stemme og makt til kompetente mennesker i organisasjonen, uavhengig av deres plass i hierarkiet, sørger for å støtte opp om og motivere og inspirere til å frembringe egenskaper hos de ansatte som har betydning for suksess i den digitale tidsalder (Dornberger, 2018).

Egenskaper som ikke kan digitaliseres

Vi har sett at begrepene emosjonell intelligens og følelsesmessig intelligens går igjen i de teoretiske bidragene på digital ledelse. Den digitale lederens besittelse av disse «myke» egenskapene, vil i mange tilfeller være en forutsetning for å innfri øvrige krav som stilles til digitale ledere om å blant annet legge til rette for godt samarbeid og skape relasjoner, samt å bidra til motivasjon og inspirasjon. Korhonen (2015) viser videre til et fremtvunget behov for

at lederskapet involverer en emosjonell og skjønnsmessig komponent, som blant annet innbefatter evnen til å utøve skjønn i beslutningsprosesser, mens Scott (2011) mener at grunnleggende kjerneprinsipper som lytting, vekst, forandring og evolusjon, blir viktigere i en mer inkluderende og følelsesmessig intelligent form for lederskap.

Vi har valgt å sammenfatte og kategorisere disse egenskapene og elementene som *Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. På et overordnet nivå er ikke behovet for slike lederegenskaper noe nytt, og er i stor grad sammenfallende med det som kreves for å drive endringsledelse i henhold til Strategi O for å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser og skape engasjement (Jacobsen, 2018). Ikke minst kjenner vi igjen de samme tankene fra transformasjonsledelsesteori, som fokuserer på det å ta individuelle hensyn ved å gi folk oppmerksomhet og behandle hver ansatt individuelt (Martinsen, 2015), og gjennom dette gi hver enkelt følelsen av å bety noe og være respektert (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det er imidlertid interessant å se videre på de teoretiske bidragene til digital ledelse, der innholdet i disse emosjonelle ferdighetene blir noe mer konkretisert. Konkrete nøkkelegenskaper for suksessfullt digitalt lederskap er ifølge Hearsom (2015) samarbeidsevner, ydmykhet, medfølelse og humor. Mens The Institute of Leadership & Management (2014) også trekker frem kommunikasjonsferdigheter som viktig. Schwaferts og Baldi påpeker at ledelseskonseptene for den digitale tidsalder vil fokusere på nettopp slike «ikke digitaliserbare egenskaper», eksemplifisert ved kreativitet, ansvar, innovasjon, lidenskap og design (Dornberger, 2018).

4. Metode

4.1. Valg av podkast-serie som datainnsamlingsmetode

For å finne relevant data for å belyse temaet og problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming ved å bruke podkast-serien «De som bygger det nye Norge» utgitt av Oslo Business Forum. I podkast-serien har matematiker og teknologiinvestor Silvija Seres intervjuet over 100 norske næringslivsledere, gründere og samfunnsprofiler, som alle hevdes å være i verdensklasse når det gjelder digital transformasjon og digitale nyvinninger (OsloBusinessForum, 2017). Lederne har altså ulik bakgrunn i form av å være tradisjonelle ledere, gründere, teknologer og akademikere. Dermed har de også ulik inngang til tematikken vedrørende den ekstremt raske teknologidrevne endringen som treffer oss. Gjennom podkast-serien settes det søkelys på hvordan de har lyktes og hva andre kan lære av dem, og det frembringes således perspektiver på temaer som det ellers ville være vanskelig å få innsikt i.

Podkastene er spilt inn i tidsrommet 3.7.2017-25.6.2018 og er dermed av nyere dato, og har så vidt vi har kjennskap til ikke vært gjenstand for lignende analyse eller tolkning tidligere. Dermed kan datagrunnlaget også karakteriseres som primærdata (Everett & Furuseth, 2016). Med bakgrunn i vårt litteratursøk på området finner vi heller ikke tilsvarende skriftlig litteratur av nyere dato med så sterk forankring i norsk nærings- og samfunnsliv.

4.1.1. Tema for og gjennomføring av podkast-analysen

Podkast-serien «De som bygger det nye Norge» omhandler ikke ledelse som hovedtema, ettersom den også har fokus på flere andre momenter knyttet til digital transformasjon. Dette medfører at store deler av utvalget ikke kommer inn på temaet ledelse i særlig stor grad, mens andre snakker mye om akkurat dette. Vi har imidlertid ønsket å kartlegge alt respondentene snakker om som omhandler ledelse. På denne måten kan vi undersøke nærmere hva de som Silvija Seres og Oslo Business Forum karakteriserer som "helter" i den digitale transformasjonen, altså sentrale aktører i norsk næringsliv, tenker om ledelse av digital transformasjon. Det er altså disse respondentenes forestillinger og perspektiver på ledelse som har vært interessant å kartlegge, gjennom en analyse av praten og deres fortellinger. Vi anser i så måte at podkast-serien gir en unik mulighet til å få innsikt i nettopp denne praten omkring ledelse av digital transformasjon. Gjennom en strukturert analyse av podkastene har vi derfor trukket ut samtlige betraktninger, innspill og perspektiver som omhandler ledelse.

Ettersom det er et stort omfang av podkaster har vi tilnærmet oss arbeidet ved å utarbeide en intervjuguide hvor vi har forhåndsdefinert kategorier knyttet til digital ledelse, og strukturert disse i et Excel-skjema som er brukt i arbeidet med å analysere podkastene.

Begrepet digital ledelse kan imidlertid ikke sies å være klart og entydig definert i litteraturen. Før utarbeidelsen av intervjuguiden har vi derfor gjennomført et litteratursøk for å i større grad definere begrepet, og finne frem til de ulike kategoriene som kan være aktuelle for å karakterisere denne ledelsesdisiplinen. I henhold til kap. 3.3.2.3 Sentrale aspekter ved digital ledelse endte vi som nevnt her opp med syv kategorier; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Disse kategoriene gjenspeiler de aspektene som utpekte seg som sentrale bestanddeler i ledelsesdisiplinen, og viser til de særlige utfordringene knyttet til ledelse i en digital kontekst. Disse kan dermed sies å være områder som krever stor oppmerksomhet for å lykkes med ledelse av den digitale transformasjonen.

Ettersom vi også ønsket å fange opp uventede forestillinger og perspektiver ved ledelse som ikke nødvendigvis passet inn under de syv forhåndsdefinerte kategoriene, satt vi også opp åpne og bredere kategorier som kunne fange opp øvrig relevant innhold. Vi valgte å kategorisere disse forholdene som *Perspektiver knyttet til lederskapet, organisasjonen og omgivelsene*. Slik fikk vi også trukket ut relevante forhold som gikk ut over de forhåndsdefinerte kategoriene, men som er av betydning for oppgaven og dens eksplorerende art.

Følgende ti kategorier ble dermed tatt med i intervjuguiden, og benyttet for å analysere, konkretisere og strukturere det empiriske materialet; (1) Visjon, (2) Fleksibilitet, (3) Samarbeid og relasjoner, (4) Kunnskap, (5) Motivasjon og inspirasjon, (6) Meritokrati, (7) Egenskaper som ikke kan digitaliseres. Samt perspektiver knyttet til (8) Lederskapet, (9) Organisasjonen og (10) Omgivelsene. Vi har ved lytting og gjennomgang av podkastene kontinuerlig notert ned alt respondentene sier som omhandler ledelse og satt det inn i den kategorien vi mente det hørte inn under.

4.2. Utvalg av podkaster og respondenter

Podkast-serien «De som bygger det nye Norge» består av totalt 106 podkaster, inkludert tre episoder som oppsummerer hver sesong. For å begrense utvalget på 103 podkaster noe har vi valgt å konsentrere oss om podkastene der sentrale aktører innenfor norsk næringsliv er

intervjuet, da det er disse som er relevante for å svare på problemstillingen. Vi har dermed valgt å se bort ifra de fem podkastene hvor politikere er intervjuet, og de er dermed ikke en del av vårt utvalg. Respondentene i de 98 podkastene som utgjør vårt utvalg og danner grunnlaget for vår podkast-analyse kjennetegnes altså av at de alle har sentrale posisjoner i norsk næringsliv. Det være seg igjennom å ha tilknytning til ulike selskaper i form av å være styreleder, styremedlem, leder, sentral ansatt etc. En ytterligere fellesnevner er at alle selskapene som disse respondentene har tilknytning til har vært igjennom store endringsprosesser drevet av teknologiutviklingen, såkalte transformasjonsprosesser.

Av de 98 podkastene vi har lyttet oss gjennom og analysert var det 51 av disse som i ulik grad hadde innhold som var relevant for vår oppgave, i henhold til oversikten i vedlegg 1. Det er disse 51 podkastene og respondentene som ligger til grunn for vår analyse og våre konklusjoner, og som danner et bredt og representativt utvalg med tanke på å kunne svare på oppgavens problemstilling.

4.3. Intervjuereffekt og reliabilitet

En ulempe ved å bruke primærdata i form av førstehåndskilder slik som ferdigstilte intervju er at vi ikke har kontroll over objektiviteten ved intervjuene. Intervjuere og produsenter, i dette tilfellet Silvija Seres og hennes team, har kontroll over selve intervjusituasjonen og har dermed også hatt anledning til å kunne påvirke intervjuobjektene. Vi har heller ingen kontroll over hvilke spørsmål som stilles, eller i hvilken kontekst intervjuene foretas i. Vi mener likevel at intervjuene vil kunne ansees som reliable, ettersom Silvija Seres omtales som en av Norges fremste tech-profiler med bakgrunn i hennes sterke faglige og brede kompetanse fra både akademia og næringsliv på områder som matematikk, IT, forskning og ledelse som omtalt innledningsvis. Det må likevel nevnes at intervjuer, Silvija Seres, gjennom sin rolle i podkast-serien aktivt tar del i samtalen og til en viss grad også styring over denne. Hun opptrer ikke som verken en passiv eller objektiv part, og hennes subjektive fortolkning og den aktive meningsutvekslingen i forbindelse med respondentenes svar på ulike spørsmål som stilles vil kunne bidra til at hun påvirker intervjuobjektene til en viss grad. Jacobsen (2015) påpeker at man må være bevisst på nettopp denne intervjuereffekten ved individuelt intervju som kvalitativ datainnsamlingsmetode.

4.4. Validitet

Et annet forhold som må tas i betraktning er validiteten i vår datainnsamlingsmetode, altså om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Bruk av podkast-intervjuer medfører at vi selv

ikke har hatt anledning til å påvirke utvalget av respondenter. Dermed har vi heller ikke hatt direkte innflytelse på validiteten på innsamlet data. Dersom vi hadde kunnet velge respondenter, gjennomføre intervjuene selv, samt laget spørsmålene selv, ville vi antakelig fått flere relevante betraktninger og svar vedrørende temaet digital ledelse enn hva vi har klart å kartlegge gjennom vår benyttede metode. På den andre siden gir podkast-serien unik tilgang til intervjuobjekter som vi selv ikke ville fått mulighet til å intervju, og vi får dermed ved bruk av podkastene tilgang til et betydelig større og mer variert datagrunnlag enn vi hadde hatt mulighet til å skaffe til veie på egen hånd. Ettersom intervjuobjektene alle er sentrale aktører i norsk næringsliv, enkelte av disse toppledere i store nasjonale og internasjonale selskaper, ville det vært svært vanskelig for oss å få direkte tilgang til disse med et slikt formål. Det ville heller ikke latt seg gjennomføre med hensyn til verken tid eller økonomi.

Det må ved bruk av podkaster gjennomført av eksterne, og utenfor vår kontroll, også tas hensyn til at vi ikke har kontroll over kvaliteten på lydklippene og om noe eksempelvis er klippet vekk på en slik måte at meningsinnholdet er endret. Dette er faktorer som kan påvirke oppgavens oppfattede validitet. Vi må imidlertid ta som forutsetning at intervjuene som er spilt inn i podkast-serien fremstilles sannferdig, og på en slik måte at det ikke er mulig for oss å feiltolke innholdet.

Et annet sentralt aspekt ved datamaterialet som er benyttet er at vi ikke har kontroll på om det intervjuobjektene sier er basert på faktiske forhold. Ettersom det materialet gir oss tilgang til som nevnt er praten og fortellingene om digital ledelse, er det respondentenes subjektive oppfatninger og forestillinger om digital transformasjon og digital ledelse som kommer frem gjennom intervjuene. Det er dermed en fare for at det intervjuobjektene svarer ikke nødvendigvis er basert på dokumenterte fakta. Intervjuobjektene kan like gjerne tenkes å trekke frem velrennomerte forestillinger om digital transformasjon og digital ledelse som ansees som legitime innen forskning, nærings- og samfunnsliv i dag. I vurderingen av oppgavens validitet må det derfor poengteres at vår podkast-analyse ikke må tolkes som objektive og nøytrale svar på hva som reelt sett er godt digitalt lederskap, eller i hvilken grad respondentene utøver godt digitalt lederskap i praksis.

Vi ønsker imidlertid å kartlegge nettopp denne praten og disse fortellingene, og gjennom disse si noen om hvilke etablerte forestillinger som finnes blant sentrale aktører innen norsk næringsliv i dag, med tanke på hva som skal til for å lykkes med digital transformasjon.

Samtidig får vi sett nærmere på om disse forestillingene og perspektivene samsvarer med etablert ledelsesteori og nyere teoretiske bidrag om digital ledelse. Vi anser dermed den innsamlede dataen å være høyst relevant materiale med tanke på å besvare vår problemstilling.

Det er videre viktig å påpeke at vår oppgave ikke er ment å brukes til generalisering, men er heller ment som en mulighet til å utforske et emne som er på et tidlig stadium i forskningsammenheng. Med dette som utgangspunkt vil vår kvalitative tilnærming til emnet nettopp være å foretrekke med tanke på at problemstillingen er av eksplorerende art, hvor det kreves en metode som ifølge Jacobsen (2015) får frem nyanserende data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og derigjennom åpen for kontekstuelle forhold.

5. Analyse

5.1. Overordnede resultater

I teorikapittelet om digital ledelse trakk vi frem syv aspekter som gikk igjen i de teoretiske bidragene om digital ledelse, og som vi således ser på som sentrale bestanddeler i digital ledelse som ledelsesdisiplin. Gjennom vår analyse av podkastene, har vi sett at både *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*, er ledelsesaspekter som belyses empirisk. Disse gjør seg videre i ulik grad, og med noe ulikt meningsinnhold, gjeldende i respondentenes perspektiver på hva som kjennetegner god ledelse av digital transformasjon.

Vi har videre sett at det av empirien også fremkommer øvrige aspekter som fremheves som suksesskriterier for å lede vellykket digital transformasjon, og dette er perspektiver som er knyttet til både lederskapet, organisasjonen respondentene har tilknytning til, samt omgivelsene rundt. Disse har vi betegnet som; *Nærhet til kundene og markedet, Organisatorisk transformasjon, Nye måleparametere, Innovasjonsfokus og Forståelsen av et samfunnsansvar*.

Vi vil i det videre gjøre nærmere rede for aktørenes tanker om de ulike aspektene som forutsetninger for å lykkes med den digitale transformasjonen.

5.2. Visjon

Mange av respondentene trekker frem lederens visjon som et avgjørende element for å kunne konkretisere de store målene og få organisasjonen til å trekke i samme retning gjennom den digitale transformasjonen, i tråd med det sterke fokuset på visjon som kriterie for å lykkes med transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Martinsen, 2015). En av respondentene påpeker nettopp viktigheten av å formidle visjonen i organisasjonen slik at alle trekker i samme retning, og at man slik vil ha en enorm styrke, og understreker dette ved å si at «*Speed is no replacement for direction. Uten skarp fokus, så svirrer man bare rundt*» (Lervik, 2017). Behovet for nettopp å formidle visjonen kommer til uttrykk av flere respondenter som fremhever lederens evne til å formidle fremtidsbildet, å kommunisere en klar forståelse for oppdraget og å artikulere retningen, og at «*lederen må være historiefortelleren som gir retning og mening*» (Pedersen, 2018). Respondentene understøtter med dette endringsledelsesteoriens påpekte behov for en endringsagent som skaper mening, og en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god, på tvers av organisasjonen (Jacobsen, 2018).

At visjon og strategi må være kjent for hele organisasjonen er altså en holdning som går igjen blant mange respondenter, og det konkretiseres videre at det også må jobbes med strategiens innhold på alle nivåer av organisasjonen gjennom at «*Ledelsen må tørre og slippe prosessene rundt implementering av strategi litt. Den skal leve nede i organisasjonen*» (Eriksen, 2018). Forankringen må imidlertid også gjøres på de øverste nivåene i organisasjonen, og det påpekes i denne sammenheng av en respondent at det ikke nytter å være en visjonær leder dersom ikke visjonen har en sterk forankring blant, eiere, styret og ledelse, og en har fått delegert beslutningsmyndighet herfra. En annen respondent nevner videre at en forutsetning for å sette en visjon som viser vei gjennom den digitale transformasjonen er at man har et styre som evner og tenke langsiktig, og ikke bare er opphengt i kvartalsrapporter og styring etter kortsiktige økonomiske hensyn.

For å få til et godt digitalt lederskap er man imidlertid også avhengig av en leder med en sterk digital visjon i forhold til hvordan man skal kunne utvikle virksomheten (Det digitale råd, 2012; Westerman et al., 2014). Det digitale aspektet ved visjonen blir trukket frem også i vår empiriske undersøkelse, og en av respondentene understøtter helt konkret behovet for at man som leder har en formening om hva digitaliseringen faktisk skal gjøre med og for organisasjonen.

Visjon og strategi nevnes av mange av respondentene i samme åndedrag, og implisitt at visjonen legemliggjøres gjennom strategien. Jacobsen and Thorsvik (2016) beskriver strategi som det man tenker å gjøre for å realisere målene, med andre ord «veien mot målet». Flere av respondentenes fokus på viktigheten av en slik strategitenkningen understreker Korhonen (2015) sin påstand om at besittelse av strategisk kapasitet er en viktig egenskap innen den nye grenen av digitalt lederskap. En av respondentene påpeker imidlertid at ettersom ting skjer så raskt i den digitale utviklingen så er det ikke lengre mulig å ha en ferdig utmeislet og klar strategi, men at man må etterstrebe det å følge en strategisk retning, men samtidig ha dynamikk i organisasjonen til kontinuerlig endring.

Vi mener dette understreker behovet for at visjonen må bidra til å stake ut kursen man skal bevege seg mot, kombinert med åpenhet for at veien til dels må «bli til mens man går». En av respondentene beskriver dette ved å påpeke at lederen må ha en visjonær holdning kombinert med strategisk mot, hvor man velger det fremtidsscenarioet man har mest tro på. Andre

respondenter fremhever også dette ved å påpeke at det er viktig at lederen tør å tenke stort og ha drømmer for hvor selskapet skal utvikle seg videre. En av respondentene hevder i denne sammenheng at «*Den gode lederen er den som har visjon om å skape fremtiden. Selv om man ikke vet hvor man skal må man tørre å begynne å gå en vei*» (Rooth, 2018).

Et interessant funn i vår analyse er at svært mange av respondentene også trekker frem viktigheten av at lederen og selskapet har et globalt perspektiv i utformingen av visjonen, hvor målet ikke bare er å tjene penger, men å bidra til at selskapet har en større verdi i form av å skape noe i samfunnsmessig forstand og endre samfunnet til det bedre. Vi tolker det slik at det i dette nok også ligger en bakenforliggende tanke om at man ser på dagens forbrukere som meget opplyste, hvor hver enkelt forbruker tar gjennomtenkte valg i forhold til hvilke selskap og organisasjoner man ønsker å støtte opp om og samhandle med ut fra hensyn til miljø og global oppvarming, men også demokrati, fattigdomsbekjempelse og likeverd. Samfunnsutfordringene blir dermed en del av selskapsutfordringene, og et av de ifølge Grint (2010) såkalte komplekse problemene som lederen med sitt selskap må være med å bidra til en løsning på. Vi ser derfor en utvikling der bærekraft i større og større grad går hånd i hånd med omdømme og profitt, en sammenheng som vi søker å belyse nærmere i kap. 5.9.5.

5.3. Fleksibilitet

Fleksibilitet fremkommer også som en sentral faktor med tanke på godt digitalt lederskap, blant annet i betydning av at man som leder unngår mikrostyring og heller har fokus på ytelse, at man verdsetter ulike perspektiver og gir rom for blant annet kreativitet (The institute of Leadership & Management, 2014; Watson, 2017). Det at lederen gir tid, rom og uavhengighet til sine medarbeidere, og dermed unngår mikrostyring, trekkes frem som svært viktig også av mange respondenter, ettersom det er et stort behov for at dagens medarbeidere er innovative og skaper utvikling gjennom nye ideer. Disse ideene kan ikke tvinges frem, og man må som leder derfor ha fokus på å gi frihet og motivasjon til at skapergleden kommer frem hos medarbeiderne. En av respondentene påpeker at «*Å gi folk frihet skaper motivasjon til å drive innovasjon. Det er individer som innoverer, det er ikke strukturen, dermed er frihet for individene i organisasjonen essensielt*» (Spilling, 2017).

Vi tolker det dithen at fleksibilitet dermed blir en forutsetning for å få til utvikling og innovasjon, og en av respondenten sier det slik: «*Forutsetning for endring og utvikling er å ha folk som jobber med neste praksis, ikke bare beste praksis*» (A. Mellbye, 2017). En annen

respondent fremhever at ved å bidra til «gi slipp ledelse» blir det mindre fokus på kontroll og mer fokus på å utløse gode krefter. Eller som ytterligere en respondent sier «*Lederen må være en dirigent - må bygge "laget" og gi orkesteret friheten til å skape noe og nå et mål*» (Pedersen, 2018).

Vi ønsker imidlertid å påpeke at selv om toppledelsen forfekter de rette verdiene på hva som er god ledelse, så er det ikke dermed sagt at dette er noe som går av seg selv i alle delene nedover organisasjonen. Organisasjonsstruktur og mellomledernes rolle, spesielt i større organisasjoner, vil også kunne spille inn på hvorvidt medarbeiderne faktisk opplever denne fleksibiliteten og friheten. Bevisstgjøring om hvordan man i praksis får til en slik opplevelse av fleksibilitet er derfor noe som er tenkelig at det må jobbes kontinuerlig med på alle ledelsesnivåer i organisasjonen. Spesielt vil dette kunne tenkes å være viktig i organisasjoner som tradisjonelt har hatt en svært hierarkisk struktur, og hvor bruk av kontrollmekanismer i ledelsesøyemed har vært utbredt.

Det fremheves videre av en respondent at det er viktig å gi nye generasjoner plass og la de operere på sine egne premisser, istedenfor å tvinge på dem premisser som har vært gjeldende i generasjoner. Ettersom det er den nye generasjonens medarbeidere som skal drive frem utviklingen i selskapene fremover, mener vi dette vil være et viktig moment å hensynta. En av respondentene sier at «*Fremtidens arbeidstakere forventer fleksibilitet i arbeidslivet og ser på det som en selvfølge*» (Rooth, 2018), noe som medfører at en slik fleksibilitet faktisk blir en forutsetning for å tiltrekke seg nye krefter. På den andre siden fremsnakker respondentene det å ha respekt og rom for at mennesker er i ulike livssituasjoner, og flere fremhever viktigheten av å utvise fleksibilitet i form av å gi de ansatte rom for å ha en arbeidshverdag som også er tilpasset familielivet. At de ansatte kan befinne seg på ulike stadier må ifølge en av respondentene tilrettelegges for ved at de som ønsker stabilitet må få det, og de som ønsker endring må få det.

På samme tid trekkes også fleksibilitet i form av mobilitet frem som viktig av flere respondenter, og underbygger med det The Institute of Leadership & Management (2014) sin påstand om at teknologiutviklingen fører med seg et behov for å gi ansatte fleksible karrieremuligheter. Respondentene trekker frem behovet for å skape et internt arbeidsmarked i bedriften, hvor de ansatte kan få nye utfordringer uten å måtte bytte arbeidsgiver, og slik unngå

å miste talentfulle og utviklingsvillige medarbeidere. En av respondentene hevder også at mobilitet blant medarbeiderne er selve nøkkelen til internasjonal vekst.

Etter vår oppfatning vil fleksibilitet, både i forhold til hvordan lederen utviser denne, samt hvordan organisasjonen legger til rette for at de ansatte får en fleksibel arbeidshverdag som kan tilpasses livssituasjonen, være essensielt med tanke på å være attraktiv som selskap i forhold til rekruttering av nyutdannede medarbeidere. Det er disse nyansatte som gjerne kommer med nye input til selskapet med tanke på ideer som kan bidra til utvikling. Utfordringen for mange ledere i dag vil muligens være å ha nok tillit til sine medarbeidere, og gi dem friheten de behøver og rom for tenking, slik at alle får utnyttet sitt fulle potensiale til å komme med nye ideer som bidrar til utvikling av selskapet. Etersom mange av dagens ledere er av en generasjon som gjerne har vært vant med en mer kontrollbasert form for ledelse, hvor kortsiktige økonomisk motiverte målsetninger gjerne har vært styrende for hvordan lede selskapet, vil det kunne være en utfordring å snu tankegangen til å gi slipp og ha det tillitsforholdet med de ansatte som kreves for å faktisk få til fleksibilitet i praksis.

Lederens evne til også selv å være fleksibel blir også fanget opp av våre respondenter, i tråd med Wilson III et al. (2004) sin påstand, om at det er essensielt at lederen evner å takle usikkerhet. Svært mange respondenter trekker frem en slik evne til mot og risikovillighet som essensielt for å lede digital transformasjon, og begrepene brukes i flere ulike sammenhenger. En av respondentene fremhever det å ha evne til å ta modige valg som ikke nødvendigvis skaper resultater her og nå, men som man har tro på i fremtiden, mens en annen snakker om mot til å prøve nye ting, tørre å utfordre og skape noe nytt. Ytterligere en sier man må ta sjansen og gi seg hen til at dette skal gå bra, uten å vite alt på forhånd.

En av respondentene hevder i denne sammenheng at *«De fleste viktigste beslutningene du tar har du ikke svaret på i form av beregninger og regneark. 10 års prognose er bare å glemme. Man må tørre og satse på de tingene vi ikke har svaret på forhånd»* (Stordalen, 2018). Flere av respondentene bifaller denne tankegangen om at ikke alle satsninger i den digitale tidsalder kan «regnes hjem». Det påpekes av flere at man som leder i noen tilfeller må gjøre investeringer uten tilstrekkelig sikkerhet, men kun i tro på at det går, og at viljen til å ta risiko og evnen til å lære å leve med risiko dermed er elementær. Dette er i tråd med teoriens tilnærming til digital ledelse som innebærer nettopp det å være komfortabel med, og fatte beslutninger under, usikkerhet (Berntsen, 2017; Wilson III et al., 2004). Det å ta beslutninger uten å ha et komplett

informasjonsbilde kan altså sies å være en sentral del av det å utøve digital ledelse, og understreker med det at det ligger et risikoaspekt her som er viktig.

5.4. Samarbeid og relasjoner

Den digitale lederens samarbeidsevner i form av å dyrke frem relasjoner, engasjement og lojalitet, på samme tid som lederen utviser følelsesmessig intelligens og har gode kommunikasjonsferdigheter, fremkommer i de teoretiske bidragene om digital ledelse som et sentralt område for å lykkes med de ledelsesutfordringene den digitale transformasjonen fører med seg (The Institute of Leadership & Management, 2014; Scott, 2011). Viktigheten av at lederen dyrker frem relasjoner, engasjement og lojalitet, er temaer som også går igjen i vår empiri, som følge av at man i de digitale endringsprosessene er avhengig av medarbeidere som er selvstendige og kan komme med innovative ideer. En av respondentene påpeker at «*En leder kan ikke springe etter ballen selv hele tiden - man er nødt til å investere i å gjøre andre gode og investere tid i at andre deler samme ambisjoner*» (Magnus, 2017), i tråd med den kollektive tilnærmingen til Grint (2010) som en forutsetning for å løse komplekse problemer. Ytterligere en respondent påpeker viktigheten av engasjement og fellesskap blant de ansatte, da det bidrar til at alle tar ansvar for at man gjør sitt beste i jobben.

En stor andel av respondentene er opptatt av det konkrete behovet for tverrfaglighet i samarbeidet, og det er en interessant observasjon at tverrfaglighet og betydningen av det å bygge sammensatte team trekkes frem som betydningsfullt av hele 22 av respondentene. Flere av disse påpeker viktigheten av å jobbe sammen på tvers av siloene i organisasjonen, og å la de ansatte ta del i utviklings- og innovasjonsarbeid på tvers av organisasjonen, da dette er innovasjonsfremmende. En av respondentene understreker at det å koble sammen ulike fagfelt for å få til mer enn de enkelte fagfeltene kan utrette hver for seg er et lederansvar, og en annen at det er en forutsetning at man som leder har mot til å være avhengig av andre for å dermed få frem tverrfagligheten man ønsker. Andre påpeker at å sette sammen team som kommer fra ulike forretningsområder er nødvendig for å fange opp de nye mulighetene, og en av respondentene understreker dette ved å hevde at «*De beste ideene kommer ofte fra feil avdeling på feil tidspunkt. Derfor må man knuse siloene*» (A. Mellbye, 2017). Det hevdes videre at fokus på tverrfaglighet utover det interne er viktig, fordi mange av de nye mulighetene ikke oppstår innenfor en spesifikk bransje, men i grenselandet mellom bransjene. Dermed er det ikke kun fokus på internt samarbeid som er viktig, men også samarbeid med andre organisasjoner og bransjer.

Flere respondenter påpeker også at det er lederen og dens egenskaper som er av avgjørende betydning for hvorvidt man får til å sette sammen vellykkede team, ettersom det kan være en utfordring når mange ulike mennesker skal jobbe tett sammen. Det hevdes at det er lederen som må se hvem som kan jobbe sammen for deretter å sette retning, og lederen må også være den som legger til rette for arenaer hvor medarbeiderne fra ulike faggrupper kan møtes. Det kreves altså av digitale ledere at de er i stand til å både bygge relasjoner med andre mennesker, men også være en tilrettelegger for samarbeid og relasjonsbygging mellom andre mennesker. Dette synliggjør igjen et eksplisitt behov for velutviklet følelsesmessig intelligens og kommunikasjonsferdigheter, i henhold til de teoretiske bidragene til både Korhonen (2015), Scott (2011) og The institute of Leadership & Management (2014).

På samme tid som mange respondenter trekker fram viktigheten av et godt samarbeid og gode relasjoner på ulike områder, er mange også opptatt av betydningen av tillit, som vi anser som en forutsetning for å lykkes på dette området. Betydningen av tillit nevnes i ulike former av respondentene. En påpeker at det er viktig å skape tillit mellom toppledelse og de ansatte i en tid der det skjer raske endringer, mens en annen nevner viktigheten av å skape tillit og trygghet i forhold til alle endringene som kommer som følge av digitaliseringen. Ytterligere en respondent snakker om å skape tillit mellom generasjonene i en organisasjon, slik at man får frem det beste både av unge og eldre i arbeidsstyrken og at alle slipper til.

Mange av respondentene snakker også om tillit som en av de viktigste egenskapene som en leder innehar, og at man for å være en god leder må stole på menneskene rundt seg både oppover og nedover i organisasjonen. Man gir dermed rom for medarbeiderne til å ta ansvar og har tillit til at de gjør det beste ut ifra handlingsrommet de har. Gjennom tillit og ansvar skaper man dermed motivasjon til selvutvikling blant de ansatte, som nevnt også er en forutsetning for å få til den nødvendige fleksibiliteten. En av respondentene påpeker nettopp at «*Som leder må man gi tillit til folk. Ha tillit til de som kommer med annen kompetanse enn deg selv. Disiplinerte ansatte i kombinasjon med tillit fra lederne er en vinnerformel*» (Melleby, 2017). I en slik form vil tillit også være et viktig element i jobben med å skape relasjoner, engasjement og lojalitet hos de ansatte. Det å ha tillit til sine medarbeidere hevdes videre av en av respondentene å være spesielt viktig med tanke på den nye generasjonen som er på tur inn i arbeidslivet, og som i større grad enn tidligere generasjoner gjerne hevdes å engasjeres ved å gi tillit og anerkjennelse.

I empirien er mangfold et av momentene som trekkes inn som en forutsetning for å skape et godt samarbeid og gode relasjoner. Svært mange respondenter viser til viktigheten av mangfold for å få til både dynamikk, ulikhet og kvalitet i beslutningsprosesser. Det gjennomgående fokus er at man må ha fokus på mangfold i form av å ha mennesker med ulik bakgrunn, kjønn, alder, utdanning, kompetanse og etnisitet både i sammensetning av team, i ledelse, og ikke minst i rekrutteringsprosesser. En av respondentene trekker frem nettopp mangfold som et bidrag til å klare å tenke stort og innovativt, mens andre respondenter hevder at mangfold er en klar forutsetning spesielt dersom man skal operere i et globalt marked.

5.5. Kunnskap

I de teoretiske bidragene om digital ledelse går kunnskapsaspektet igjen som et sentralt tema, blant annet i form av behovet for at lederens emosjonelle intelligens og strategiske kapasitet kombineres med kunnskap om IT og teknologi for å lykkes med digital transformasjon (Korhonen, 2015; Wilson III et al., 2004). Også våre respondenter er opptatte av kunnskapens betydning for organisasjonens digitale utvikling, og hele 44 av 51 respondenter trekker frem ulike momenter ved kunnskapsaspektet som må ivaretas i ledelsessammenheng.

Flere respondenter trekker frem at det er viktig at lederen selv også er interessert i å hele tiden tilegne seg ny kunnskap, og da spesielt med tanke på å være nysgjerrig og hele tiden lese seg opp på alt det nye innenfor det digitale. En respondent sier at det er essensielt å ha god breddekompetanse som leder, slik at man har evne til å møte folk der de er og håndtere ulike problemstillinger. Det påpekes imidlertid også at man som leder må være bevisst på at det er fagfolkene som skal være de beste på sine fagfelt, og at man må anerkjenne dette og løfte de frem.

Videre er viktigheten av høy teknologisk kompetanse blant både ledere og medarbeidere noe som nevnes av flere respondenter, ettersom man må kunne teknologi for å vite hvordan man kan bruke teknologien for å løse ulike problemstillinger. For å være i stand til å ta beslutninger knyttet til forretningsutvikling og innovasjon påpekes det at forretningsdelen av organisasjonen må forstå IT. En annen respondent påpeker ytterligere at det er viktig å hele tidene oppdatere seg på de stadig nye teknologiske trendene for å vite hvordan disse vil påvirke eget virkeområde. En av respondentene oppsummerer kunnskapsbehovet for IT slik: *«Når organisasjonene er av en viss størrelse og kompleksitet må man ha IT-kompetanse in-house for å være i stand til å se truslene, mulighetene og utviklingspotensialet teknologiskiftet gir»*

(Larsen, 2017). Det er altså ikke slik i dag at IT- og teknologiforståelse er noe som kan plasseres hos IT avdelingen alene, eller outsources. For å få til gode prosesser for digitalisering og digital transformasjon er det av stor betydning at ledelsen, styret og organisasjonen for øvrig, forstår teknologien på et overordnet nivå både i forhold til hvordan denne fungerer og hva den kan brukes til.

Videre trekker mange av respondentene frem rekrutteringens betydning for at selskaper har medarbeidere med tilstrekkelig digital kunnskap, og at ettersom den digitale transformasjonen fører til store og dyptgripende endringer så krever det at man får inn nye hoder. En av respondentene understreker behovet for å få inn nytenkende mennesker i både styret, ledelse og organisasjonen for øvrig for å skape innovasjon. Mange av respondentene hevder også at det er viktig å slippe til unge kreative mennesker som har vokst opp med teknologi og kan tenke nytt, samt gi disse tilstrekkelig med utfordringer, slik at man som leder får input og kunnskap fra yngre generasjoner på samme tid som man skaper en endringsvillig organisasjon. I følge Morten Dalsmo (2017) er «*Rekruttering helt essensielt for å skape et innovativt miljø med dyktige mennesker. Det er dermed viktig å være attraktiv som selskap*». Denne attraktiviteten må, ifølge en håndfull av respondentene, bli synlig for potensielle arbeidstakere gjennom for eksempel målrettet arbeid ut mot universiteter og høyskoler ved å være tilstede i disse miljøene med sine fagfolk og dele sin kompetanse der. Her nevnes det av flere at på grunn av de begrensede ressurser vi har i Norge med tanke på mennesker med høy teknologikunnskap, må denne rekrutteringsjobben også rettes internasjonalt for å få de beste talentene innenfor nødvendige fagfelt.

Parallelt med at mange av respondentene snakker om viktigheten av å få inn nye hoder, trekkes kompetanseutvikling hos de menneskene man allerede har i organisasjonen, ved å gi dem påfyll av riktig kompetanse, frem i tilsvarende grad. Den empiriske undersøkelsen understøtter i så måte de teoretiske perspektivene på digital ledelse og transformasjonsledelse, som begge påpeker betydningen av konstant læring og intellektuell stimulering (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Watson, 2017). Begrepet *livslang læring* dukker gjentakende ganger opp i vårt empiriske materiale, og en av respondentene fastslår at det ikke nytter for verken dagens medarbeidere eller ledere å legge seg tilbake og hevde at man er utlært, da alle uansett alder og stilling må ta inn over seg at de kontinuerlig må tilegne seg ny kunnskap livet ut. Eller som en av respondentene sier «*Fremtidens suksessbedrifter er de som klarer å tiltrekke seg talenter og utvikle dem, kunnskapsmedarbeidere som ønsker å lære og utvikle seg*» (Madsen, 2017).

Det påpekes videre av en respondent at det er lederens oppgave å stimulere til livslang læring, slik at den enkelte arbeidstaker får påfyll hele livet, mens en annen påpeker at det som leder også er viktig å sørge for at de ansatte selv tar ansvar for utvikling av egen kompetanse. Ytterligere en respondent konstaterer at kontinuerlig opplæring, slik at ansatte kan få en ny kompetanseplattform, er en forutsetning for å ta i bruk ny teknologi og å gjøre medarbeiderne relevante.

Et vesentlig bidrag for å få til en kontinuerlig læring, for organisasjonen og for den enkelte, er knyttet til den tverrfagligheten som ble nærmere belyst under punktet samarbeid og relasjoner. I denne sammenheng sier en respondent at det er viktig å ha mennesker med kompetanse som går på tvers av organisasjonen, og at dette er noe man kan få til eksempelvis gjennom interne trainee-programmer. Viktigheten av å bygge en bedriftskultur med fokus på å dele kompetanse trekkes også frem i denne sammenheng, og breddeeksponering og breddekunnskap er begreper som benyttes av flere respondenter. Behovet for en kombinasjon av bredde- og dybdekunnskap hos den enkelte ansatte blir imidlertid også satt i fokus av flere av respondentene, og en av disse påpeker at «*Fagfolk må få mulighet til å kombinere faglig fordypning med tverrfaglighet*» (H. B. Mellbye, 2018).

Et interessant funn gjennom vår analyse er at mange respondenter trekker frem at det er viktig å tilegne seg ny kunnskap gjennom å prøve og feile, samt anerkjenne denne metoden å lære på. Det å feile må altså sees på som en naturlig del av læringsprosessen, istedenfor at det skal betraktes som et nederlag. Årsaken til dette er at man innenfor den digitale transformasjonen har lite av etablerte sannheter å støtte seg på, og dermed er helt avhengig av å tørre å feile for derigjennom å få ny kunnskap om hva man bør og kan gjøre. En av respondentene hevder at det i dag er slik at eksperimenter er den nye utredningen, mens andre påpeker at man i dag må jobbe prototypebasert i større grad enn tidligere, og at organisasjonen må få teste ut nye forretningsmetoder i liten skala. På denne måten kan man feile tidlig i forløpet, og har mulighet til å stoppe ting tidlig dersom det ikke lykkes. Birger Magnus (2017) hevder i denne sammenheng at «*Testing er nøkkelen til digital suksess – prøve, feile hurtig og prøve igjen. Ikke legge for mye prestisje i det å prøve og teste*».

Sett i lys av dette er det flere av respondentene som understreker at det er kritisk at lederen viser gjennom både ord og handling at det faktisk er lov å feile, og samtidig viser at man blir tatt vare

på av felleskapet dersom man trår feil. Det påpekes at det fra ledelseshold er viktig å ta godt vare på de menneskene som tar risiko, og at man som leder står der og tar konsekvensene for feilene slik at de risikovillige ansatte blir. Dermed kan man som organisasjon kapitalisere på denne læringen.

Det er nærliggende å påpeke at en kontinuerlig kunnskapsutvikling gjennom prøving, testing, feiling og læring, dermed er viktig for å lykkes med den digitale transformasjonen. Digital ledelse handler altså blant annet om å legge til rette for slik læring. Den organisatoriske læringsprosessen som knyttet til digital transformasjon gir videre gode forutsetninger for en ledelsesstrategi for endring som beskrevet i strategi O, der situasjoner preget av nettopp utforskning, eksperimentering og løpende prøving og feiling beskrives som et godt utgangspunkt for å lykkes med denne endringsstrategien (Jacobsen, 2018).

5.6. Motivasjon og inspirasjon

Fokus på å motivere og inspirere er et annet sentralt aspekt for å lykkes med digital ledelse. Å ha ledere som ved bruk av sin sosiale og emosjonelle intelligens evner å inspirere og myndiggjøre de ansatte til å få ting gjort, er ifølge Kets de Vries (2016) en vesentlig egenskap for digitale ledere. Mange av respondentene er, i likhet med Kets de Vries, opptatt av lederens rolle og påvirkningskraft, hvor viktigheten av det å gå foran som et godt eksempel ved å jobbe hardt og være tydelig i forhold til hva man vil inspirere til og sette retning for veien videre fremheves. Respondentene påpeker altså lederens rolle som en veiviser, og spiller med det videre på teori om endringsledelsens fokus på endring gjennom handling og eksempelets makt (Jacobsen, 2018). En av respondentene konkretiserer dette ved å påpeke at de som skal være med å drive ting fremover må være et forbilde og rollemodell for sine ansatte.

Vi har tidligere vist til Westerman et al. (2015) og deres tilnærming til at digital transformasjon kun kan skje gjennom et sterkt engasjement, og faktisk utøvelse av ledelse fra toppen av organisasjonen. At forankringen og initiativet må komme helt fra toppen, er et perspektiv som også deles av flere av våre respondenter, og en av disse sier at «*Lederen må være en som går foran og setter retning. [...] Enkeltindivider som går foran og sier hvor de skal og hva som må til for at de skal komme dit tiltrekker seg andre som ønsker å være med på denne visjonen*» (Førre, 2018). Frode Eilertsen (2017) følger opp med at «*Endringsviljen må i første rekke komme fra eierne for at man skal kunne motivere og inspirere til endring i selskapet som helhet*».

Endringsvilje, initiativ og engasjement fra toppen, bidrar altså til å skape et sterkt felles engasjement lengre nede i organisasjonen, noe Scott (2011) i sitt teoretiske bidrag fremhever som en vesentlig egenskap for digitale ledere. Et slikt bredt engasjement vil, som tidligere påpekt, være selve forutsetningen for å få til en vellykket digital transformasjon sett i lys av Grint (2010) sin tilnærming til hvordan løse komplekse problemer.

I et forsøk på å konkretisere de faktorene som bidrar til å skape motivasjon og inspirere bredt i organisasjonen, trekker respondentene frem behovet for at lederen er lyttende og imøtekommende for andres synspunkter, og viser de ansatte gjennom handling at de er bedriftens viktigste ressurs. Flere respondenter snakker også om det sentrale ved at de ansatte blir sett, verdsatt og anerkjent for jobben de gjør, og at dette fordrer at ledelsen kjenner sine medarbeidere og engasjerer seg i dem for å utvikle de menneskelige relasjonene. I denne sammenheng påpeker en respondent at *«Det gjør en ikke nødvendigvis til en bedre leder at en er veldig synlig selv, det er viktigere å løfte frem sine egne ansatte. Man må være opptatt av viktigheten av å spille sine ansatte gode»* (Viksaas, 2017).

Verdien av at lederen motiverer og inspirerer til nytenkning, istedenfor å hemme gjennom å kontrollere, nevnes også av en av respondentene. I denne sammenheng påpeker en annen at gjennom å gi mennesker frihet bidrar man til motivasjon som igjen skaper resultater. Respondentene trekker altså i likhet med de teoretiske bidragene om digital ledelse inn momenter som tydeliggjør at en tilnærming til endring i tråd med endringsledelsens Strategi E, der fokus på kontroll og organisasjonens formelle elementer skal bidra til å drive endringen gjennom (Jacobsen, 2018), vil virke hemmende på motivasjon og engasjement. En slik tilnærming vil dermed stå i kontrast til forutsetningene for å få til vellykket digital transformasjon, og dermed også i kontrast til kjennetegnene på godt digitalt lederskap.

Mange respondenter snakker også varmt om viktigheten av å bygge kultur. Det å ha en god-, åpen-, inkluderende- og innovativ bedriftskultur, hvor alle medarbeiderne er opptatt av å løse utfordringene som selskapet står ovenfor som et team, er ifølge flere respondenter vesentlig for de ansattes motivasjon. Rom for prøving og feiling og det å ha tillit i organisasjonen, som også fremkommer i tidligere nevnte sentrale aspekter, påpekes også av flere som sentrale momenter med tanke på å motivere og inspirere til en nyskapende bedriftskultur. Det nevnes også av flere

at det er viktig at bedriftskulturen er inkluderende, hvor man er opptatt av å bygge lojalitet mellom ledelsen og medarbeiderne.

Ut fra det ovenstående kan vi oppsummere med at både lederens evne til meningsskapning gjennom en retningsgivende visjon, til relasjonsbygging, til å legge til rette for frihet, og til å skape læring gjennom prøving og feiling, blir sett på som direkte motivasjonsskapende faktorer. Dette understreker hvordan motivasjon og inspirasjon henger sammen med, og skapes gjennom tilrettelegging for, de øvrige sentrale aspektene ved digital ledelse.

5.7. Meritokrati

Det sjette sentrale aspektet som fremkommer i de teoretiske bidragene om digitalt lederskap er meritokrati, der lederens evne til å løfte stemmer nedenfra, verdsette ulike perspektiver og myndiggjøre de ansatte til å få ting gjort, ansees som essensielt (Hearsum, 2015; Kets de Vries, 2016; Wilson III et al., 2004). Det å være opptatt av å gi stemme og makt til kompetente mennesker, uavhengig av deres formelle plass i organisasjonen, er et forhold som også respondentene som omtaler ledelse av digital transformasjon er opptatte av. En av respondentene hevder i så måte at alle medarbeidere uavhengig av sin stilling har en rett, men også en plikt, til å ha en mening om organisasjonen. To andre respondenter påpeker at det er viktig å involvere alle ansatte, slik at det gis mulighet til å komme med innspill om hva selskapet bør gjøre for å møte fremtiden. Ytterligere en respondent hevder at man som leder må hente inspirasjon av mennesker som tenker annerledes enn seg selv og har en annen bakgrunn, og at dette er noe som er viktig uavhengig av hvilken posisjon man har i selskapet.

Videre trekker flere av respondentene frem betydningen av å myndiggjøre de ansatte og delegere arbeidsoppgaver, gjennom å tørre å slippe medarbeiderne til og gi de ansvar. En av respondentene beskriver dette som «empowerment» og er opptatt av at *«man må gi fullmakter nedover i organisasjonen, slik at ledere og ansatte på mye lavere nivå enn i den gamle virksomheten får lov til å ta beslutninger som er større enn det man gjør i den eksisterende virksomheten. Hvis ikke struper man innovasjonskraften»* (Thaulow, 2018). Ytterligere en respondent fremhever nettopp dette ved å påpeke at man må jobbe med å flate ut hierarkiene, slik at man gjør enhetene lengre ned i organisasjonen mer autonome.

De institusjonelle- og verdibaserte ledelsesretningene som endringsledelse, transformasjonsledelse og nå digital ledelse, har som nevnt steget frem blant annet som en

konsekvens av at medarbeidere i dagens organisasjoner er i besittelse av stadig mer kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Vi ønsker å påpeke at en meritokratisk tilnærming til ledelses- og organisasjonsutfordringene i denne sammenheng kan være en forutsetning for å klare å aktivere og utnytte denne kunnskapen i den grad som er nødvendig for å lykkes med de endringsprosesser som fører til digital transformasjon. Et slikt resonnement understøttes av den omtalte strategi O for endringsledelse, der empowerment eller bemyndigelse står sentralt. Delegering med påfølgende lederstøtte, som gjør de ansatte i stand til å ivareta det ansvaret dette medfører, sies her å være viktig for å klare å iverksette prosesser som har et visst innslag av eksperimentering (Jacobsen, 2018).

I vårt empiriske materiale kommer et generelt behov for organisatorisk endring i forbindelse med digital transformasjon og ledelse av slike prosesser tydelig frem, dog i en noe bredere forstand enn det som kan knyttes til meritokratibegrepet. Et tema som søkes belyst nærmere i kap. 5.9.2.

5.8. Egenskaper som ikke kan digitaliseres

De teoretiske bidragene om digital ledelse viser til at digitale ledere må være i besittelse av følelsesmessig og emosjonell intelligens, og et behov for at lederskapet involverer både en emosjonell og skjønnsmessig komponent (Korhonen, 2015; Scott, 2011). Dette er egenskaper som på mange måter kan sees som grunnleggende for å utøve ledelse i henhold til de øvrige aspektene innenfor digital ledelse. Disse følelsesmessige og emosjonelle sidene ved lederskapet er i fokus også hos flere av våre respondenter. Behovet for en følelsesmessig tilpasningsdyktig leder blir trukket frem av en respondent. Silvija Seres utdyper også dette selv ved å påpeke at teknologien på den ene siden tilbyr oss ekstremt gode analytiske verktøy, ting som kan kjøre prosesser mye bedre og lojalt enn det mennesker kan, men at den emosjonelle intelligensen, evnen til å bruke irrasjonalitet og det etiske kompasset som ikke er kodifiserbar fordi vi ikke forstår den godt nok, blir minst like viktig fremover. Hun påstår at evnen til å klare å kombinere akkurat dette med teknologi blir nøkkelen fremover (Løvlie, 2017).

Svært mange av respondentene kommer i likhet med de teoretiske bidragene fra Hearsom (2015), Dornberger (2018) og The institute of Leadership & Management (2014) inn på ulike menneskelige egenskaper som de anser som viktige for å lede digital transformasjon. Felles for disse er at de ikke nødvendigvis er veldig enkle å digitalisere og automatisere. «Myke verdier» slik som; lederens nysgjerrighet, lidenskap, kreativitet, intuisjon, åpenhet, empati og ydmykhet,

nevnes av noen respondenter som sentrale ikke-digitaliserbare lederegenskaper. En av respondentene påpeker viktigheten av at man klarer å kombinere tydelig kommunikasjon med en emosjonell evne til å bry seg om sine medarbeidere. En annen respondent sier i denne sammenheng at «*Digitalisering er en endringsprosess som ofte fører til at organisasjonen blir seende helt annerledes ut. Kommunikasjon og hensynet til folk må derfor ikke forsømmes i digitale endringsprosesser*» (Nag, 2017).

Nærhet til de ansatte og arbeidet som utføres er også noe som fremheves av flere respondenter som viktig, ettersom det først er da man kan forstå arbeidsprosessene og prioriteringene godt nok og har mulighet til å påvirke til endring. Det at ledere på ulike nivåer i virksomheten bruker tid på sine medarbeidere, hevdes av en av respondentene dermed å føre til at man har best mulig beslutningsgrunnlag når beslutninger må tas på kort varsel. Dette behovet øker ikke minst som følge av at «*Beslutningssyklusene er kortere og ledere må evne til å ta beslutninger raskere enn før, på tross av de begrensningene man eventuelt må ta hensyn til*» (Balsnes, 2018).

Preben Carlsen (2017) påpeker at det også er «*Viktig å jobbe sammen med folk i en tid med stadig endring for at de ansatte skal finne svarene selv, og ikke fortelle hva de skal gjøre*». Denne nærheten har med andre ord relevans for kunnskapsinnhenting for både lederen og den ansatte. Dermed er det nærliggende å tro at det er en sammenheng mellom lederens nærhet til de ansatte og arbeidet, og lederens ivaretagelse av øvrige faktorer som både samarbeid og relasjoner, kunnskap, motivasjon og inspirasjon, og det å legge til rette for meritokrati i organisasjonen.

Ved dette aspektet av digital ledelse kan man også skimte likheter til transformasjonsledelsens sentrale element om å vise individuelle hensyn, der den enkelte blir gitt oppmerksomhet og følges opp på en personlig måte, instrueres og gis råd (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Martinsen, 2015). Vi ser at de grunnleggende prinsippene ved det å bry seg, vise hensyn og være nær og tilstedeværende, også er forankret i tidligere ledelsesteori, og er av stor betydning når endringstrykket blir stort. Altså står man i større transformasjonsprosesser som påvirker både organisasjonen som helhet og de ansatte individuelt.

Flere respondenter trekker også frem langsiktighet som en forutsetning for å få til innovasjon og utvikling knyttet til den digitale transformasjonen. Evnen og viljen til å tenke langsiktig, og det å ha tålmodighet i forhold til å kapitalisere på den verdiskapningen som vi har sett ikke

alltid kan tallfestes og dokumenteres, kreves både av lederen, eiere og styre, som alle må ha guts og utholdenhet til å stå i den tøffe endringsprosessen som en digital transformasjon er. En av respondentene understreker at «*Man må ha evne til å stå i det når det stormer, blant annet gjennom interne konflikter som ofte oppstår i skjæringspunktet mellom det gamle og det nye*» (Halvorsen, 2018).

Endringsvilje er ytterligere et element som fremkommer av viktige egenskaper for en leder, hvor flere respondenter hevder at endringsvilje, og det å være offensiv og vise handlekraft, er det som faktisk driver innovasjon. Eller, som en av respondentene sier: «*Ledelse av stor transformasjon krever innsatsvilje, skaperkraft og å være litt naiv og blind for noen av hindrene man kommer til å møte*» (Tepfers, 2017).

5.9. Lederskapet, organisasjonen og omgivelsene

Flere av respondentene trekker frem behovet for at lederskapet må endre seg i takt med samfunnsendringene. I følge Tor Wallin Andreassen (2017) har mange ledere fortsatt tankemodeller som de anvender på disruptjon som kommer fra en industriell æra, mens man egentlig er i en helt annen kunnskapsbasert logikk. Han mener videre at mange av de gamle lederne ikke kan overleve kun på de gamle industrielle tankemodellene, men at de må redefinere seg. Torbjørn Larsen (2017) oppsummerer det hele med at «*Når du skal ha en organisasjon som skal kunne lære, utvikle seg og respondere raskt på skiftende utfordringer, endrer det lederskapet*».

Mange av de egenskaper, tilnærminger og metoder som er påkrevd av ledere under slike disruptive forhold med stadig skiftende utfordringer, har blitt godt belyst gjennom de syv aspektene ved digital ledelse; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Men i de totalt 51 podkastene, der respondentene går inn på temaet ledelse knyttet til digital transformasjon, trekker de aktuelle respondentene også frem sentrale aspekter ved ledelse i den digitale tidsalder ut over det som kan knyttes direkte mot de syv aspektene. Dette er ledelsesaspekter som omhandler lederskapet direkte, men også organisasjonen og omgivelsene som organisasjonen opererer i, og som trekkes frem som betydningsfulle for å lykkes med ledelse av den digitale transformasjonen.

5.9.1. Nærhet til kundene og markedet

En av den digitale teknologiens fordeler er stedsuavhengighet - å ha tilgang til og muligheter til å operere i markeder som er geografisk adskilt fra der man selv befinner seg. Dette fører imidlertid med seg et paradoks for mange selskaper, som opplever at innovasjon i dag i stor grad er markedsdrevet og kundeorientert, og dermed krever nærhet til nettopp markedet og kundene. Og akkurat dette med kundenærhet, kundefokus og kundeopplevelser trekkes av mange respondenter frem som suksesskriterier for å lykkes med innovasjoner som kan bidra til transformasjon. En av våre respondenter viser til at:

«Digitaliseringen endrer hvordan alle sektorer leverer service og produktene til kundene. Man må derfor redefinere hvordan man ivaretar relasjonen til kunden med fokus på kundeopplevelsen på alle flater, også de ikke-digitale. Den nye digitale verdenen fordrer en endring fra produktfokus til tjenestefokus» (Løvlie, 2017).

Dette medfører, ifølge en annen, at man må kjenne sine markeder, kjenne kulturen i sine markeder og tilpasse seg etter markedet, og at markedsnærhet og markedskunnskap derfor i mange tilfeller trumfer teknologi. Markeds- og kundenærhet er også en nødvendighet for å få kjappe tilbakemeldinger fra kundene som kreves for å få til den hurtige testingen, feilingen og læringen, som er en forutsetning for både å sikre organisasjonen læring og klare å tilpasse seg markedet.

Kunnskap om og nærhet til markedet fordrer imidlertid en organisasjon med kompetente ansatte som ser hva kunden trenger, og som en av respondentene understreker *«gir ansvar så langt ut i linjen som mulig, slik at de som er nærmest kunden får mest mulig autoritet til å bruke sin sunne fornuft til å ta beslutninger der ute»* (Haugland, 2018). En kunde- og markedsorientert organisasjon understreker i så måte behovene for å myndiggjøre de ansatte i forhold til å få ting gjort, og for en mindre hierarkisk organisasjon der beslutningene er desentralisert. En endring i retning av en mer kunde- og markedsorientert organisasjon fordrer dermed for mange organisasjoner også organisatorisk transformasjon, i tråd med Schwaferts og Baldis perspektiver (Dornberger, 2018).

5.9.2. Organisatorisk transformasjon

Påstandene fra de teoretiske bidragene om digital ledelse om at digital transformasjon fordrer organisatorisk transformasjon (Dornberger, 2018), og at teknologien vil påvirke hvordan fremtidens organisasjoner vil være strukturert (Jacobsen & Thorsvik, 2016), understøttes av

flere av våre respondenter. Det hevdes at i et næringsliv i konstant endring må man ha en agil organisasjon som evner å tilpasse seg fort, og Birger Magnus (2017) trekker helt klare paralleller mellom digital transformasjon og organisatoriske endringer; «*Digital transformasjon betyr organisasjonsutvikling. I transformasjonen må man være åpen og tøff nok med tanke på å i ytterste konsekvens kannibalisere seg selv hvis man ser det er nødvendig*».

Selv om det er bred enighet blant mange av respondentene om at digital transformasjon forutsetter endring i organisasjonsstruktur, kommer det frem noe ulike tilnærminger til hvorfor dette behovet oppstår i tilknytning til innovasjon- og transformasjonsprosesser. Som nevnt kan en mer kunde- og markedsorientert organisasjon medføre et behov for mindre hierarki og mer delegert beslutningsmyndighet. Det er i denne sammenheng verdt å merke seg at behovet for en mindre hierarkisk og flatere organisasjonsstruktur ikke dermed er likelydende med et redusert behov for ledelse som sådan. Tvert imot har vi påpekt at vellykket digital transformasjon ikke kan skje fra et nedenfra og opp perspektiv, men at prosessen må styres fra toppen for å lykkes (Westerman et al., 2015). En tydelig og visjonær toppledelse må derfor kombineres med ansvar og beslutningsmyndighet ute i linjen, noe som understreker ytterligere hvorfor det å ha en sterk visjon og legge til rette for fleksibilitet, samarbeid og motivasjon, samt sørge for kontinuerlig læring og kunnskapspåfyll hos den enkelte ansatte og organisasjonen som helhet, er sentrale aspekter ved å lede digital transformasjon.

Flere respondenter mener også generelt sett at en tradisjonell organisasjonsstruktur må endres for å i det hele tatt være i stand til å skape innovasjon og transformasjon i stor grad. En av respondentene uttrykker en tydelig holdning til dette og sier at «*Ledere i modne bedrifter trenger å omorganisere for å tiltrekke seg unge innovatører og bli en plattform for fremtidig innovasjon, og endringstakten må gå mye raskere*» (Odegard, 2018). Her kan vi trekke paralleller til behovet for tverrfaglighet i samarbeidet som en innovasjonsfremmende faktor. Der silotenkning og det skarpe skillet i organisasjonen kan hevdes å hemme innovasjon og transformasjon, vil en organisasjonsstruktur som legger til rette for, og kanskje til og med tvinger frem et slikt samarbeid, være av stor betydning for nye muligheter på tvers av forretningsområder og øke innovasjonsgraden i organisasjonen.

Sven Thaulow (2018) påpeker imidlertid behovet også ut fra hensynet til selve innovasjonsprosessen, og mener at dersom man skal «*...drive med intraprenørskap i form av organisk innovasjon i en eksisterende virksomhet er man helt avhengig av å sette enheten*

utenfor den eksisterende styringsmodellen». En annen respondent hevder i tråd med dette at det er en stor organisatorisk utfordring å kombinere både inkrementelle- og disruptive utviklingsprosesser, og at man derfor må utfordre de organisatoriske strukturene ved å noen ganger gå på tvers av forretningsområder og på tvers av funksjoner.

Digital transformasjon kan med andre ord kreve organisatoriske endringer både før-, underveis- og ikke minst i etterkant av prosessen. Ved at det er nødvendig å tilpasse organisasjonen til den nye virkeligheten, og at endringene i dag skjer så raskt, medfører dette at ledelse og ansatte må være forberedte på hyppigere organisatoriske endringer enn man tidligere har vært vant med. En respondent mener at man som leder må bestemme seg for hva man vil, hvor man vil være og hva som er målet, for deretter å organisere selskapet for å nå dette målet. I et slikt perspektiv vil organisasjonsstrukturen være et verktøy som kan bidra til måloppnåelse, og som dermed må endres i takt med at både visjoner, strategi og mål endres.

5.9.3. Nye måleparametere

Behovet for å skape nye måleparametere og nye incentivmodeller går igjen hos flere respondenter som et svar på hva som skal til for å få til vekst, utvikling og transformasjon av organisasjonen. En av respondentene er tydelig på at så lenge folk incentiveres på gammel forretningsmodell så får man rett og slett ikke bygd nye. Ytterligere to respondenter påpeker at ledere må ta innover seg at de gamle KPI'ene ikke speiler fremtiden, men fortiden, og at endring og utvikling i så stor grad som en transformasjon medfører forutsetter at man faktisk måler fremgang også for det nye. Det påpekes videre at man heller må justere måleparametere underveis om man oppdager at man ikke måler de riktige tingene.

«Man kan ikke måle på gamle ting dersom du skal ha vekst på nye områder. Du må få inn nye måleparametere på vekst. De tradisjonelle regnearkøvelsene er ikke lengre tilstrekkelig. Da vil man aldri kunne forsvare satsning på det nye. Man må bevege seg fra avviksrapportering til å finne nye «unknowns»» (Melleby, 2017).

Vi ønsker å understreke at det å gå fra tradisjonelle, ofte økonomisk forankrede måleparametere, til mer markeds- og læringsbaserte indikatorer som eksempelvis; læringsutbytte, kundeopplevd verdi og personaltilfredshet, i mange tilfeller kan være en stor barriere for både ledere og styret. Rett og slett fordi man i mange tilfeller ikke vet helt hvordan dette skal måles, konsekvensene er usikre, og det kan ta tid før dette gir noen kvantifiserbar

gevinstrealisering. Flere av respondentene peker imidlertid på at denne risikoen er helt nødvendig dersom målet er å få til en transformasjon på hele eller deler av forretningsmodellen.

Silvija Seres (2018) adresserer nettopp disse motstridende kreftene mellom mer tradisjonell ledelse og ledelse av digital transformasjon i oppsummeringen av podkast-seriens tredje sesong, når hun påpeker at vi har blitt lært opp til at ansvarlig ledelse er noe veldig trygt og forutsigbart, og at vi kan regne oss frem til hva som fungerer. I store transformasjonsprosjekter kan man derimot ikke se på regneark hva som skal lykkes, men man må ha ledelsesmot for å vise vei mot hva som er riktig langsiktig, selv om vi hele tiden blir utfordret på kortsiktighet gjennom for eksempel kvartalsvise regnskapstall. Det å tørre å lede ut fra andre måleparametere enn de tradisjonelle økonomiske styringsparameterne henger altså tett sammen med den mot og risikovillighet som kjennetegner digitale ledere, som tidligere beskrevet under det digitale ledelsesaspektet fleksibilitet.

5.9.4. Innovasjonsfokus

Nettopp nødvendigheten av den langsiktige tenkningen og fokuset på hva organisasjonen skal tjene penger på i fremtiden, er det flere av respondentene som har stor oppmerksomhet på. Vi har tidligere pekt på at endringsvilje er en av egenskapene respondentene mener kreves av en digital leder. Videre fremheves det av flere at man som leder må ta ansvar for å drive endring i gode tider før det er nødvendig, ettersom det da mest sannsynlig vil være for sent. En av respondentene påpeker det slik «*Man må ha evne til å redefinere seg. Lederne må ha endringsvilje og evne til å forberede seg på endringen. Man må være klar når endringen treffer. Det er for sent å da begynne planleggingen*» (Andreassen, 2017). Dette medfører at man kontinuerlig må tenke nytt og drive innovasjonsarbeid. Vibeke Hammer Madsen (2017) sin påstand om at «*Man kan ikke som selskap sitte og vente på at andre skal gå foran, man må tørre å ta steget ut og forandre selskapet til det nye digitale skiftet før det er for sent*» underbygger nettopp dette.

For å være i stand til drive frem denne endringen som leder kreves innovasjonsfokus, men ikke minst kompetanse på hvordan dette utvikles. Ifølge Birger Magnus (2017) er «*Noe av det viktigste en toppleder i dag må forstå er hvordan innovasjon utvikles i en virksomhet. Man må forstå hele spekteret, fra det disruptive som utfordrer egne forretningsmodeller, til det mer inkrementelle, som gjør at de produkter og tjenester du leverer stadig blir litt bedre år for år*».

Implisitt her ligger et viktig poeng, nemlig at i selskapet som skal gjennom transformasjon må innovasjon skje parallelt med drift. Dette støttes av andre respondenter som påpeker at som leder må man tenke strategisk i to hastigheter, ved at man fortsetter å være gode på og videreutvikle kjernevirksomheten, samtidig som man finner ut hva det neste skal være og utvikler disse nye forretningsområdene. Vi er her inne på et grunnleggende organisatorisk paradoks, som også adresseres i teorien om endringsledelse. Jacobsen (2018) viser i denne sammenheng til behovet for ambidekstre organisasjoner som løser denne utfordringen ved å bygge inn motsetninger og paradokser i eksisterende struktur og kultur. En ledelse som evner å skifte fokus mellom utnytting og utforskning kan her være avgjørende for å skape en organisasjon med de nødvendige dynamiske ferdighetene (Jacobsen, 2018). En av respondentene påpeker at det å mestre disse parallelle løpene krever at det fra ledelseshold fortløpende gjøres strategiske vurderinger om hvorvidt man har den riktige kombinasjonen av kontinuerlig forbedring og disruptiv innovasjon i organisasjonen.

Vi er her tilbake til begrepsavklaringen knyttet til digitalisering som konvergens vs. digital transformasjon som brudd, som ble gjort i kap. 3.2, men ser her også et uttalt behov for et kombinert fokus på digitalisering og digital transformasjon. Anette Mellbye (2017) forklarer dette med at *“digitalisering handler om å ta den forretningsmodellen du har og sette digitale hjul på den, mens digital transformasjon handler om å transformere selskapet og forretningsmodellen”*. På tross av at digitalisering og digital transformasjon er to ulike ting, påpeker Mellbye at prosessene skjer parallelt. Det handler altså om å få den eksisterende forretningsmodellen til å vare lengst mulig og systematisk fornye den gjennom digitalisering, samtidig som man forbereder og utforsker den mer omfattende transformasjonen. Silvija Seres (2018) peker i denne sammenheng på at det fremover må legges mye mer energi i det nye enn det gjør i dag, der toppledelsen generelt bruker 90 % av energien sin på det gamle og 10 % på det nye. Hun oppsummerer på vegne av sine podkastgjester at fremtiden er disruptiv, og at vi derfor tidlig nok må starte arbeidet med å lage nye forretningsmodeller for å tjene penger også i fremtiden.

5.9.5. Forståelsen av et samfunnsansvar

Vi var i kap. 5.2 inne på at det gjennom podkastene kommer frem at svært mange av respondentene har et perspektiv som er større enn kun eget selskap. De har generelt sett et blikk for utviklingen både nasjonalt og internasjonalt, og ikke minst er de opptatte av hvordan politikk, samfunn og næringsliv er vevd sammen og gjensidig påvirker hverandre.

En av respondentene mener at vi «*Må som selskap være endringsvillige og se at vi har et samfunnsoppdrag hvor vi må ta stilling til hvordan vi ønsker å ha det og hvordan påvirke samfunnet*» (Wang, 2017).

En annen påpeker utfordringene knyttet til nettopp denne sammenvevingen, i en tid der endringstakten både i næringslivet og samfunnet for øvrig er så høy:

«Sammenhengen mellom politikk, offentlig sektor og næringslivet må endres fundamentalt. Fordi nesten alle de store samfunnsendringene og de nye store fremvoksende markedene, kommer på områder som er tett vevet sammen med politikk både nasjonalt og internasjonalt, og på regulerte markeder som trenger offentlige incentiver som er politisk bestemt, som for eksempel miljøteknologi, energi, medisinsk teknologi osv.» (Winther, 2017).

Flere av respondentene ser altså dette samfunnsansvaret i sammenheng med utforming av visjonen, der man ønsker å ha mål utover ren lønnsomhet for selskapet, gjennom å ta tydelige verdistandpunkt og bidra til å skape en positiv samfunnsendring på områder som for eksempel miljø og global oppvarming, demokrati, fattigdomsbekjempelse og likeverd. Respondentenes ansvarsbevissthet rundt sitt bidrag til å løse slike globale utfordringer kan sees i sammenheng med teorien rundt komplekse problemer, der man som leder må skape et engasjement i organisasjonen eller samfunnet for å løse et reelt og komplekst problem (Grint, 2010). Global oppvarming og de øvrige bærekraftutfordringene vil i denne forbindelse kunne linkes direkte til å være et slikt komplekst problem, der et kollektivt engasjement også i næringslivet er en forutsetning for å klare å finne løsninger på utfordringene vi står opp i. Dette er et ansvar som altså mange av respondentene føler på og tar på alvor, der de gjennom sin rolle ønsker å skape det engasjementet som er nødvendig i egen organisasjon og i sine nære omgivelser for å bidra til en løsning.

Vi har tidligere trukket paralleller også mellom Grint (2010) sitt perspektiv på komplekse problemer og digital transformasjon, der utfordringene man står i ved å tilpasse sin virksomhet til den digitale virkeligheten kan anses som et slikt komplekst problem i seg selv, og som dermed forutsetter et kollektivt engasjement i organisasjonen for å lykkes. Et kollektivt engasjement som vi vil påstå skapes gjennom god digital ledelse.

Flere av respondentene ser på det å bidra til utvikling og fornuftig bruk av ny teknologi som et område der norsk næringsliv har et fortrinn, men som også medfører et samfunnsansvar i seg selv. To av respondentene trekker frem det at nordmenn er digitalt avanserte og fremst i verden på bruk av digital teknologi som fortrinn, mens en tredje respondent mener at nettopp denne digitale kompetansen gir oss mulighet til å være verdensledende på enkelte områder ved å ta i bruk ny teknologi. Noen påpeker imidlertid at dette fortrinnet faktisk medfører et stort ansvar, deriblant Frode Eilertsen (2017), som hevder at *«Vi er orientert om å ta samfunnsansvar i Norge slik at vi kan gjøre noe som er viktig for samfunnet samtidig som vi skaper arbeidsplasser med nye teknologi og evne til kritisk tenkning»*.

Vi vil hevde at disse teknologiske fordelene i kombinasjon med det samfunnsansvaret dette påfører, og som norske næringslivsaktører i stor grad føler på, potensielt kan bidra til å gjennom teknologi eksportere elementer fra vår samfunnsstruktur som demokrati, høy velferd, helse- og utdanningssystem og likestilling til andre deler av verden.

6. Avslutning

6.1. Oppsummering og konklusjoner

En strukturert gjennomgang av de teoretiske bidrag om digital ledelse gjorde oss i stand til å peke ut syv aspekter som fremstod som sentrale for å lykkes med digital ledelse; *Visjon, Fleksibilitet, Samarbeid og relasjoner, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, Meritokrati og Egenskaper som ikke kan digitaliseres*. Gjennom analysen av de totalt 51 podkastene som omtaler ledelse i lys av den digitale transformasjonen, har vi funnet at respondentene i stor grad underbygger og utdyper disse syv aspektene fra de teoretiske bidragene. Respondentene trekker imidlertid også frem fem øvrige områder som sentrale for å lykkes med ledelse av digital transformasjon; *Nærhet til kundene og markedet, Organisatorisk transformasjon, Nye måleparametere, Innovasjonsfokus og Forståelsen av et samfunnsansvar*. Disse totalt 12 aspektene som er utdypet i kapittel 5 utgjør dermed essensen av hva våre respondenter som sentrale aktører i norsk næringsliv mener er viktig for å lykkes med ledelse av digital transformasjon.

De teoretiske bidragene om digital ledelse har mange likheter med de mer tradisjonelle ledelsesretningene endringsledelse og transformasjonsledelse (Bygstad et al., 2017; Hearsom, 2015; Westerman et al., 2014). Vi har trukket klare paralleller mellom transformasjonsledelsens sentrale elementer; karisma og visjon, intellektuell stimulering, inspirasjon og individuell stimulering, og de sentrale aspektene; *Visjon, Kunnskap, Motivasjon og inspirasjon, samt Egenskaper som ikke kan digitaliseres* ved digital ledelse. Og vi har ut fra en sammenligning av de teoretiske tilnærmingene valgt å omtale ledelse av digital transformasjon som endringsledelse med en digital komponent.

Selv om vi gjennom oppgaven har argumentert for digital ledelse som en egen fremvoksende ledelsesdisiplin, så ser vi altså at de teoretiske bidragene på digitale ledelse viser til mange paralleller og likhetstrekk med endringsledelse og transformasjonsledelse. Digital ledelse som ledelsesdisiplin står dermed i realiteten ikke i kontrast til disse etablerte ledelsesteoriene, men komplementerer heller disse ved å sette det digitale perspektivet i fokus.

Våre respondenter trekker i stor grad også disse parallellene, og en av dem konstaterer at «*Når man har ansvar for digitalisering i en bedrift handler det om endringsledelse*» (Hernæs, 2017). Toril Nag (2017) utfyller med at «*Digitalisering handler i bunn og grunn om endring*.

Digitalisering er ikke et teknologiprojekt, men et endringsprosjekt. Kunnskap om hvordan du får folkene dine i organisasjonen med på endringsprosesser for digitaliseringen er viktig for å lykkes».

Et viktig poeng er at det ved digital ledelse er den digitale teknologien som i hovedsak er driveren bak endringen, og det må i endringsprosessen derfor vies stor oppmerksomhet rundt hvordan denne vil påvirke selskapet både på kort og lengre sikt. Ikke minst på grunn av at de digitale endringene det her er snakk om er endring som er disruptiv, og som dermed har kraft til å fortrenge det eksisterende i form av digital transformasjon (Seres, 2018). Vi vil understreke at utviklingshastigheten på den digitale teknologien fører til at drivkreftene bak endringene kan fremstå som u håndgripelige og noe uklare. Den digitale transformasjonen gir dermed gode forutsetninger for en ledelsestilnærming som beskrevet i endringsledelsens Strategi O (Jacobsen, 2018). Videre er det påfallende likheter mellom Strategi O sitt fokus på å skape engasjement og deltakelse blant egne medarbeidere, samt kontinuerlig læring gjennom utforskning, eksperimentering og løpende prøving og feiling, og de aspekter både de teoretiske empiriske bidrag trekker frem som avgjørende for god digital ledelse.

Gjennom våre analyse ser vi altså at respondentene gjennom podkastene ikke bare underbygger de teoretiske bidragenes påstander om hva god digital ledelse er, men også i stor grad frembringer velrennomerte forestillinger om ledelse ved å trekke frem aspekter som allerede er anerkjent innenfor de teoretiske perspektivene på endringsledelse og transformasjonsledelse. Vår empiri gir dermed i all hovedsak et bilde av vellykkede digitale ledere som gode endringsledere og transformasjonsledere. Oppsummert kan vi slå fast at perspektivene kjent fra transformasjonsledelse og endringsledelse, spesielt fra endringsledelsens Strategi O, dermed er fremtredende blant sentrale aktører i norsk næringsliv. Ikke minst samsvarer disse perspektivene i stor grad med de teoretiske bidrag om ledelse, digitalisering og digital transformasjon, sammenfattet som digital ledelse i vår oppgave.

6.2. Fortellinger om digital ledelse – finnes et annet virkelighetsbilde?

De teoretiske og empiriske bidragene om digital ledelse tegner altså et bilde av en transformasjonsdrevet ledelsesdisiplin. Videre viser vår empiri at respondentene i stor grad forfekter faglige og sosialt aksepterte forestillinger om ledelse, som ligger tett opp mot perspektiver fra den moderne, normative ledelsesteorien. Det formidles med andre ord

fortellinger om digital ledelse som i stor grad bærer preg av å være politisk korrekte, og som dermed passer godt inn i forhold til hva man anser som «god og riktig» ledelse i dag.

I denne sammenheng kan det være relevant å påpeke at slike fortellinger, eller snakk, ikke nødvendigvis alltid gjenspeiler den faktiske utøvelsen av ledelse. Nils Brunsson (2002) viser i sin diskusjon om hykleri til at det tvert imot ofte er inkonsekvens mellom snakket, beslutningene og handlingene. Dette medfører at ideologien, altså det vi mener, tror på og forfekter, kan komme i konflikt med handlingene som kreves for å sikre legitimitet og overlevelse for organisasjonen (Brunsson, 2002). Sett fra en gitt synsvinkel kan vår empiri kanskje oppleves å gi en ensidig fortolkning og et noe glanset bilde av digitale ledere kjennetegnet av blant annet store visjoner, fleksibilitet, gode samarbeidsevner, kunnskapsorientering, motivasjon, innovasjonsfokus og samfunnsengasjement. Det er derfor viktig å presisere at det vi har fått frem er nettopp respondentenes snakk; altså deres perspektiver på, og fortellinger om, hva god digital ledelse er. Disse representerer ikke nødvendigvis den hele og fulle virkeligheten med tanke på hvordan lederrollen faktisk blir praktisert av de selv eller andre i sine virksomheter.

Med dette som bakteppe må vi være åpne for muligheten for at det også i selskapene som står midt oppi bølgen av digitalisering og digital transformasjon finnes en annen side av lederskapet, og ikke minst lederhverdagen, enn det transformasjonsdrevne bildet som fremkommer i fortellingene om digital ledelse. Gjennom sine studier av hva ledere faktisk gjør har Mintzberg (1990) funnet at ledere arbeider i et uopphørlig tempo, at deres aktiviteter karakteriseres av kortfattethet, variasjon og avbrudd, og at de er sterkt handlingsorienterte. Dette bekreftes av studien til Kurke and Aldrich (1983), som viser at lederoppgaver som krever lengre «skrivebordsøkter» og agendaløs interaksjon med andre i organisasjonen nedprioriteres til fordel for telefonsamtaler, møter og arbeidsoppgaver med høy hyppighet, men av kort varighet. Mintzberg (1990) gjør videre en interessant observasjon om at de høyt kompetente lederne i hans studier rent prinsipielt ikke er særlig forskjellige fra tidligere tiders ledere. Han påpeker at selv om informasjonen de trenger er noe ulik, oppsøkes denne fortsatt gjennom muntlig kommunikasjon. Og på tross av at de beslutningene lederne tar har med moderne teknologi å gjøre, brukes de samme prosedyrene for å ta disse beslutningene som ble brukt av ledere i det nittende århundret.

Det er derfor grunn til å reflektere over om endringshastigheten i lederskapet i dagens organisasjoner faktisk er like stor som endringshastigheten på teknologien og omgivelsene rundt. Basert på både egne erfaringer, observasjoner og debatter av næringslivs- og ledelsesutfordringer som finner sted i det offentlige rom, fremstår det som at tidkrevende lederaktiviteter knyttet til organisering, koordinering og planlegging også i dag i mange sammenhenger nedprioriteres til fordel for ad-hoc oppgaver og brannslukning som oppstår i en kompleks og hektisk lederhverdag, og dermed gir manglende tid til den visjonære tenkingen.

Bildet av hva de mener er vellykket digital ledelse som tegnes av våre respondenter i kapittel 5, anser vi likevel som både riktig og i tråd med de teoretiske bidrag om digital ledelse, endringsledelse og transformasjonsledelse. Samtidig mener vi at det er naivt å tro at det ikke også i digitalt modne selskaper anno 2019 tidvis kan finnes et annet virkelighetsbilde som har spor av en mer transaksjonspreget ledelseshverdag, som bærer preg av både byråkrati, hierarkisk styring og kontrollvirksomhet. Det betyr imidlertid ikke at det våre respondenter sier ikke medfører riktighet, men at dette må betraktes som nettopp fortellinger og synspunkter på hva man ser på som et optimalt og ønsket lederskap i dagens organisasjoner, som preges av en rask teknologiutvikling og høy endringstakt.

Et paradoks er at i lys av de teoretiske og empiriske bidrag om digital ledelse som ligger til grunn i vår oppgave, er det ivaretakelsen av de mer «myke», menneskelige og emosjonelle sidene ved ledergjerningen som må stå i fokus for å lykkes med digital ledelse, på tross av at det er en «hardere» teknologisk driver bak endringen. Vår påstand er derfor at god digital ledelse, i likhet med vellykket endringsledelse og transformasjonsledelse, handler aller mest om mennesker og hvordan få de med på den endringsprosess, i form av digital transformasjon, som organisasjonen skal gjennom.

Referanseliste

- O. B. Forum (Producer). (2017, 19.10.2017). *Lederne som ikke kan redefinere seg, møter vi på museet* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-36-tor-wallin-andreassen-lederne-som-ikke-kan-red/>]
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Dette er de viktigste trendene i 2018* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/98-geir-balsnes-dette-er-de-viktigste-trendene-i-2018>]
- Berman, S., & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9-17. doi:10.1108/SL-07-2014-0048
- Berntsen, T. (2017). *Digital Endringsledelse* Retrieved from https://respons.markedspartner.no/hubfs/E-boker/E-bok%20Digital%20endringsledelse%202.0_.pdf?hsCtaTracking=882fdb27-3ad0-48f4-975b-8148ca6ab931%7C0a3c67b6-f3f3-4333-9777-d154c5784f69
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Acceluction* (1st ed. 2016 ed.). Cham: Cham: Springer International Publishing.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Bygstad, B., Aanby, H. P., & Iden, J. (2017). Leading digital transformation: The Scandinavian way. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 294, 1-14. doi:10.1007/978-3-319-64695-4_1
- CapgeminiConsulting. (2012). France : Capgemini Consulting s 'Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organisations' ranked in the top 5 thought leadership of the last decade. London: MIT Center of Digital Business.
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Vanskeligere å drive innovasjon i nedoverbakke* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-2-preben-carlsen-vanskeligere-a-drive-innovasjon/>]
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halen, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnsish Organizations*. Retrieved from Department of Computer Science:
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Derfor blir forskning helt avgjørende for den norske omstillingen* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s1-e12-morten-dalsmo>]
- Dornberger, R. (2018). *Business Information Systems and Technology 4.0: New Trends in the Age of Digital Change* (Vol. 141): Springer.
- O. B. Forum (Producer). (2017, 17.07.2017). *Vurdere risikoen av å ikke handle* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-11-frode-eilertsen-vurder-risikoen-av-a-ikke-hand/>]
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Nå utvikler NRK egne algoritmer* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s3-e77-thor-gjermund-eriksen-na-utvikler-nrk-egne-algoritmer>]
- Everett, E. L., & Furuseth, I. (2016). *Masteroppgaven - Hvordan begynne og fullføre* (2.utgave 2012 ed. Vol. 3.opplag 2016). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fjørtoft, S. O. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor : digital ledelse som ny ledelsesdisiplin : hva hemmer og fremmer god digital ledelse?* (Master of Public Administration), Handelshøjskolen i København, Trondheim.
- Forum, O. B. (2017). Ny podcast-serie: De som bygger det nye Norge. <https://www.youtube.com/watch?v=2wznti-wWY0>: Oslo Business Forum.
- Forum, O. B. (2019). Podcasts. Retrieved from <https://www.obforum.com/podcast>

- O. B. Forum (Producer). (2018). *Hvordan ble han en «supergründer»?* [Retrieved from [https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-101-christian-printzell-halvorsen-slik-bygget-han/](https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s3-e59-geir-f%C3%B8rre-Glasø, L., & Thompson, G. (2013). <i>Transformasjonsledelse</i>. Oslo: Gyldendal akademisk. Grint, K. (2010). <i>Leadership : a very short introduction</i> Very short introductions, Vol. 237. <i>Leadership</i></p>
<p>O. B. Forum (Producer). (2018, 07.06.2018). <i>Slik bygget han FINN</i> [Retrieved from <a href=)
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Slik blir du mer bærekraftig* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/87-bjørn-kjærand-haugland-slik-blir-du-mer-bærekraftig>
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*, 14(5), null. doi:doi:10.1108/SHR-08-2015-0059
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Teknologi må ligge i bedriftens DNA* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-06-christoffer-hernaes-teknologi-ma-ligge-i-bedri/>
- Høst, T. (2009). *Ledelse - en helhetlig modell* (1. utgave ed.): Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Slik lyktes Ruter med den digitale transformasjonen* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-1-bernt-reitan-jenssen-slik-lyktes-ruter-med-den-/>
- Kets de Vries, M., F.R. (2016). *Evolving Leadership in the Digital Age* (pp. n/a). Fountainebleau.
- Korhonen, J. J. (2015). The Changing Role of the CIO. *in Transition*, 58.
- Kurke, L., & Aldrich, H. (1983). Note—Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*, 29(8), 975-984. doi:10.1287/mnsc.29.8.975
- O. B. Forum (Producer). (2017). *In-house eller outsource?* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s1-e20-torbj%C3%B8rn-larsen>
- O. B. Forum (Producer). (2017, 07.12.2017). *Hvordan skape internasjonal konkurransekraft?* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s2e50-john-markus-lervik>
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Slik skaper du mer verdi for kundene dine* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s2e48-lavrans-løvlie>
- O. B. Forum (Producer). (2017, 24.07.2017). *Nå må også Norge endre seg* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-13-vibeke-hammer-madsen-na-ma-også-norge-endre-se/>
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Få toppledere som forstår dette* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s1-e21-birger-magnus->
- Management, I. o. L. (2014). *2020 vision: future trends in leadership & management*. Retrieved from <https://www.institutelm.com/resourceLibrary/20-20-vision-future-trends-in-leadership-and-management.html>
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Digitalisere bedriften er ikke nok* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s1-e19-anette-mellbye>

- O. B. Forum (Producer). (2018). *Soft is the new hard* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s3-e84-hilde-britt-mellby-soft-is-the-new-hard>]
- O. B. Forum (Producer). (2017, 03.08.2017). *Hvordan skape suksess basert på feiling?* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-16-karianne-melleby-hvordan-skape-suksess-basert-/>]
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 163.
- O. B. Forum (Producer). (2017, 16.10.2017). *Hvordan innovere og digitalisere virksomheten?* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-35-toril-nag-hvordan-innovere-og-digitalisere-vir/>]
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Hva er Post-Lean Thinking?* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s3-e81-frode-odegard-hva-er-post-lean-thinking>]
- OsloBusinessForum. (2017). De som bygger det nye Norge. Retrieved from <https://premium.obforum.no/de-som-bygger-det-nye-norge/>
- OsloBusinessForum. (2019). Hvordan skal vi bygge det nye Norge? Retrieved from <https://premium.obforum.no/de-som-bygger-det-nye-norge/>
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Hvordan finner du mot til å ta vanskelige avgjørelser?* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/73-cato-zahl-pedersen-hvordan-finner-du-mot-til-å-ta-vanskelige-avgjørelser>]
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook : Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: New York: Columbia University Press.
- (2018). *Hva kjennetegner en god leder?* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s3-e82-vegard-rooth-hva-kjennetegner-en-god-leder>]
- råd, D. d. (2012). *Digital ledelse. Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur*. Retrieved from <http://detdigitaleraad.dk/wp-content/uploads/2015/01/Digital-ledelse-juli-2012.pdf>:
- Scott, M. (2011). The EVOLUTION OF LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE. *OfficePro*, 71(6), 20-22,24-25.
- O. B. Forum (Producer). (2018). *Vi oppsummerer 'De som bygger det nye Norge med Silvija Seres'* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/106-siste-episodee-silvija-seres>]
- Seres, S. (2019). Silvija Seres Homepage. Retrieved from <https://silvijaseres.com>
- O. B. Forum (Producer). (2017, 09.10.2017). *Kina er et land som forandrer verden slik den er i dag* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-33-rolv-erik-spilling-kina-er-et-land-som-forandr/>]
- O. B. Forum (Producer). (2018, 22.02.2018). *Jentene må ta større plass* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-71-petter-stordalen-jentene-ma-ta-storre-plass/>]
- O. B. Forum (Producer). (2017, 30.10.2017). *Slik overlever du digitaliseringens neste steg* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/39-camilla-tepfers-slik-overlever-du-digitaliserin/>]
- O. B. Forum (Producer). (2018, 03.05.2018). *Hva er de store spørsmålene innenfor Cyber Security?* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-91-sven-thaulow-hva-er-de-store-sporsmalene-innen/>]
- O. B. Forum (Producer). (2017, 02.10.2017). *Hvordan gå fra å være teknolog til å bli leder?* [Retrieved from <https://podtail.com/no/podcast/fremtidens-teknologi-og-ledelse/-31-ny-sesong-grethe-helene-viksaas-hvordan-ga-fra/>]
- Vogelsang, M. (2010). *Digitalization in Open Economies : Theory and Policy Implications* Contributions to Economics,

- O. B. Forum (Producer). (2017). *Fra tradisjonelt rederi til havets Amazon* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/s1-e14-jan-eyvin-wang>]
- Watson, O. (2017). The future of leadership: robots, remote working and real-time reactions. *Strategic HR Review*, 16(2), 89-90. doi:doi:10.1108/SHR-12-2016-0112
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2015). *Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Boston: Harvard Business Review Press.
- Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of leadership*, 1, 4.
- O. B. Forum (Producer). (2017). *Lære, forkaste og feile fort: Testing er den nye utredningen* [Retrieved from <https://www.obforum.com/de-som-bygger-det-nye-norge/10-fredrik-winter-lære-forkaste-og-feile-fort-testing-er-den-nye-utredningen>]

Vedlegg 1 – Utvalg

Tabell 1 – Utvalg. Analyserte podkaster med relevant innhold som danner grunnlag for oppgavens kap. 5 analyse og kap.6 avslutning.

Nr.	Navn	Selskap	Stillingstittel	Innspillings-dato	Podkast-tittel
1	Bernt Reitan Jensen	Ruter	Leder	12.06.2017	Slik lyktes Ruter med den digitale transformasjonen
2	Preben Carlsen	Trigger	Leder	15.06.2017	Vanskelig å drive innovasjon i nedoverbakke
3	Anne Worsøe	Bakken & Bæck	Investor/partner	19.06.2017	Derfor må vi tenke globalt fra første stund
4	Johan Brand	Kahoot	Gründer	22.06.2017	Lyden av læring – mer tillit, spillerom og frihet!
6	Christoffer Hernæs	Sbanken	Leder for innovasjon og utv.	28.06.2017	Teknologi må ligge i bedriftens DNA
8	Karl Munthe-Kaas	Kolonial.no	Leder	05.07.2017	Slik revolusjonerer vi dagligvarebransjen
10	Fredrik Winter	Oslo Business Region	Leder	13.07.2017	Lære, forkaste og feile fort: Testing
11	Frode Eilertsen	Schibsted	Direktør	17.07.2017	Vurdere risikoen av å ikke handle
12	Morten Dalsmo	SINTEF IKT	Direktør	20.07.2017	Derfor blir forskning helt avgjørende
13	Vibeke Hammer Madsen	Virke	Avgått direktør	24.07.2017	Nå må også Norge endre seg
14	Jan Eyvin Wang			27.07.2017	Fra tradisjonelt rederi til havets Amazon
15	Håkon Haugli	Abelia	Direktør	31.07.2017	Innovasjon gjennom anbud
16	Karianne Melleby	DNB	Leder strategiske partnerskap	03.08.2017	Hvordan skape suksess basert
17	Sigve Brekke	Telenor	Direktør	07.08.2017	Slik lykkes man med internasjonal vekst
19	Anette Mellbye	Schibstedt/Rekode	Aftenposten mobil/konsulent	14.08.2017	Digitalisere bedriften er ikke nok
20	Torbjørn Larsen	NAV	Avgått IT direktør	17.08.2017	In house eller outsource?
21	Birger Magnus		Næringslivsleder	21.08.2017	Få toppledere som forstår dette
24	Kim Krogstad	Making waves	Daglig leder	30.08.2017	Derfor lønner det seg å jobbe

27	Jostein Magnussen	Netlife design	Daglig leder	11.09.2017	Tre tips til å forstå kundenes behov
29	Henrik Müller-Hansen	Gelato	Leder	18.09.2017	Fire råd for å skalere opp
31	Grethe Helene Viksaas	Basefarm	Arbeidende styreleder/gründer	02.10.2017	Hvordan gå fra å være teknolog til å bli leder?
32	Dag Arthur Aasbø	Boregaard	Direktør org. og samfunnskontakt	05.10.2017	Hvordan skape kultur for livslang læring?
33	Rolv-Erik Spilling		Konsulent	09.10.2017	Kina er et land som forandrer verden slik den er i dag
34	Christian Rynning Tønnesen	Statskraft	Konsersjef	12.10.2017	Vil bli ledende på fornybart drivstoff
35	Toril Nag	Lysekonsernet	Konserndirektør Tele/teknologi	16.10.2017	Hvordan innovere og digitalisere virksomheten?
36	Tor Wallin Andreassen	Center for Service Innovation NHH	Professor/leder	19.10.2017	Lederne som ikke kan redefinere seg, møter vi på museet
37	Johan Dolven	Help Forsikring	Adm.dir/gründer	23.10.2017	Hvordan skaper man den nye jussen?
39	Camilla Tepfers	Infuture	Partner/gründer	30.10.2017	Slik overlever du digitaliseringens neste steg
45	Anita Hager	Intek Engineering	Leder	20.11.2017	Norge ligger langt bak Sverige og Danmark i bruk av roboter
48	Lavrans Løvlie		Industridesigner/bedriftsrådgiver	30.11.2017	Tjenstedesign: Slik skaper du mer verdi for kundene dine
50	John Markus Lervik		Gründer	07.12.2017	Hvordan skape internasjonal konkurransekraft?
51	Ingvid Myhre	Bl.a. Simula	Styregrossist/Selvst. næringsdr.	11.12.2017	Tøffere prioriteringer gir bedre resultater
56	Rune Bjerke	DNB Bank	Konserndirektør	01.01.2018	Derfor bør du begynne med gi slipp ledelse
58	Tonje Frydenlund	Snøhetta	Leder	08.01.2018	Hvorfor er mangfold viktig for kreativitet?
59	Geir Førre		Gründer/investor	11.01.2018	Hvordan ble han en.supergründer?
64	Ann Kjersti Kjeia Sletten	Skatt Øst	Leder	29.01.2018	Hvordan skal vi skatte roboter?
71	Petter Stordalen		Hotelleier/ investor	22.02.2018	Jentene må ta større plass
73	Cato Zahl Pedersen	Paralympicssenteret på Olympiatoppen	Leder	01.03.2018	Hvordan finner du mot til å ta vanskelige avgjørelser?

77	Thor Gjermund Eriksen	NRK	Kringkastnings-sjef	15.03.2018	Nå utvikler NRK egne algoritmer
79	Kjell Rusti	Sopresteria	Adm.dir	22.03.2018	Hvordan skape Norges beste arbeidsplass?
81	Frode Odegard	Post-Lean Institute	CEO	29.03.2018	Hva er Post-Lean Thinking?
82	Vegard Rooth	Interimleder	Adm.dir	02.04.2018	Hva kjennetegner en god leder?
84	Hilde Britt Mellbye	Vinmonopolet	Adm.dir	09.04.2018	Soft is the new hard
86	Daniel Kjørberg Siraj	OBOS	Konsernsjef	16.04.2018	Hvordan innovere
87	Bjørn Kjærland Haugland	NTVA	EVP & direktør for bærekraft DNV GL	19.04.2018	Slik blir du mer bærekraftig
90	Morten Fon	Jotun	Leder	30.04.2018	Pingvinisering: Slik jobber Jotun med bedriftskultur
91	Sven Thaulow	Cisco	Adm.dir	03.05.2018	Hva er de store spørsmålene innenfor Cyber Security?
95	Eirik Kristoffersen	Heimevernet	Sjef	17.05.2018	Hvordan ta tøffe avgjørelser når du ikke har nok data?
98	Geir Balsnes		Teknologi-analytiker	28.05.2018	Dette er de viktigste trendene i 2018
100	Arne Krokan	NTNU	Professor i teknologi, komm., org. og ledelse	04.06.2018	Hvordan endrer teknologi samfunnet?
101	Christian Printzell Halvorsen	Cxense/tidl. Schibsted og FINN	Daglig leder	07.06.2018	Slik bygget han FINN

Tabell 2 – Utvalg. Analyserte podkaster uten relevant innhold. Ligger ikke til grunn for oppgavens kap. 5 analyse og kap.6 avslutning.

	Navn	Selskap	Stillingstittel	Innspillings-dato	Podkast-tittel
5	Espen Andersen	BI	Forsker/blogger	25.06.2017	Fra damp til digital – derfor vinner teknologioptimistene
9	Eldar Hauge	Indra Navia AS	Leder	09.07.2017	Særnorske fordeler, strategiske samarbeid og internasjonal suksess
22	Walter Qvam		Næringslivsleder	24.08.2017	Vi må bli flinkere til å dele
23	Bente Sollid Storhaug	Digital Hverdag AS	Adm. dir	27.08.2017	Hvordan ta smartere og mer effektive beslutninger basert på data

25	Sigurd Grytten	Zynk Comm. & leadership	Partner og leder	03.09.2017	Slik påvirkes hjernen din av algoritmene
26	Cathrine Barth	Circular Norway	Medgründer og Leder Strategi	07.09.2017	Slik tenker du mer sirkulært
28	Erik Langaker	Vestland Invest	Leder	14.09.2017	Det er dumt å begynne et sted hvor Norge ikke har historie
38	Curt Rice	Oslomet	Rektor	26.10.2017	Setter teknologi på timeplanen med faget Tech.Phil
40	Kristine Beitland	Microsoft Norge	Direktør/myndighetskontakt	01.11.2017	Microsoft er i førstelinjen for angrep
41	Jeanette Dyhre Kvisvik	Villoid	Tech-gründer	06.11.2017	Hvordan bygge globale selskaper?
42	Jan Moberg	Teknisk Ukeblad	Administrerende direktør/ ansvarlig redaktør	09.11.2017	De som virkelig lykkes kan miste selskapet
43	Maria Amelie		Forfatter/ journalist	13.11.2017	Hvordan lykkes norske gründere?
44	Ida Faldbakken	Nordic Impact	Investor/gründer	16.11.2017	Verden trenger flere kvinnelige ledere
46	John-Arne Røttingen	Norsk forskningsråd	Adm.dir	23.11.2017	Hvordan lede forskning?
47	Andreas Thorsheim	Otovo	Leder	27.11.2017	Vi bygger fremtidens energiselskap
49	Jan Grønbech	Google Norway	Country director	04.12.2017	Om relativt kort tid vil du bli hentet av en selvkjørende bil
52	Jens Nørve	DIFI	Ansvar for strategisk utvikling	14.12.2017	Hvilke muligheter ligger det i samarbeid, gjenbruk og deling?
53	Satvir Singh Parmar	Eltek	Leder for innovasjon	18.12.2017	Kjenner du til Norges ukjente teknologisuksesser?
54	Ellie Dobson	EMEA Data Science	Director	21.12.2017	Hun var med på å finne Higgs-bosonet – nå jobber hun som analytiker i Norge
57	Ole Petter Nyhaug	Mer Vett/ Encount	Leder og trendanalytiker	04.01.2018	Hva blir de største trendene i 2018?
60	Torgeir Micaelsen		Gründer	15.01.2018	Fra stortingsrepresentant til gründer
61	Tellef Thorleifsson	Norfund	Direktør	18.01.2018	Hvordan gjør man gode investeringer i tidlig-fase bedrifter?

62	Ingrid Stange			22.01.2018	Hva er sosialt entreprenørskap og venture filantropi?
63	Christophe Birkeland	Symantec	Leder	25.01.2018	Dette er de største truslene mot dine datasystemer
65	Trond Riiber Knudsen		Gründer/investor	01.02.2018	Gründer-råd fra «supermentor»
67	Fredrik Gulowsen		Gründer	08.02.2018	Hvordan ser morgendagens. Velferdssamfunn ut?
68	Kate Murphy		Entreprenør/ CEO	12.02.2018	Disse mulighetene åpner gamification for
70	Bjørn-Inge Larsen		Lege/statstjeneste- mann	19.02.2018	Hvordan endrer digitalisering helse- og omsorgstjenester?
72	Aleksander Nyquist Langmyhr	Fruitopia/ dimension	Leder	26.02.2018	Er VR den neste store kommunikasjons- plattformen?
74	Henrik Syse	Institutt for fredsforskning	Forsker	05.03.2018	Er det uetisk å være mot evig liv?
75	Nassima Dzair		Leder/gründer	08.03.2018	Hvordan blir du en bedre problemløser?
76	Idar Kreutzer	Finans Norge	Adm.dir	12.03.2018	Disse tre trendene treffer oss akkurat nå
78	Arne Norheim	IBM Norge	Adm.dir.	19.03.2018	Hvilke utfordringer løser superdatamaskinen Watson?
80	Patrik Berglund	Xeneta	CEO	26.03.2018	Slik løste Xeneta sjøfraktens store gåte
83	Rolf Assev	StartupLab	Leder	05.04.2018	Hva er det som gjør at startup blir en suksess?
88	Anne Cathrine Frøstrup	Kartverket	Sjef	23.04.2018	Slik bruker Kartverket stjernetåke til å måle endringer på jorda
89	Alexander Jensenius		Forsker	26.04.2018	Slik danser du din egen musikk
92	Kenneth Winther	Moonwalk	Gründer	07.05.2018	Slik løser han et problem for 600 millioner mennesker
93	Hege Tapio		Artist	10.05.2018	Hva skjer når kunst og bioteknologi møtes?
94	Kjetil Widerberg	Oslo Cancer Cluster	Leder	14.05.2018	Slik endrer digital teknologi hvordan vi forstår og behandler kreft

96	Hildegunn Norheim	NIBIO	Divisjonsdirektør	21.05.2018	Bioøkonomi i den nye digitale verden
97	Kriss Rokkan Iversen	UIT	Viserektor	24.05.2018	Dette er Norges unike muligheter i havet
99	Marianne Bratt Ricketts	Vibbio	Daglig leder	31.05.2018	Dette er videoene som lykkes i det digitale rommet
102	Randi Marjamaa	Nordea Liv	Sjef	11.06.2018	Dette er de største omveltningene i finansbransjen
103	Aslak Tveito	Simula	Forsker	14.06.2018	Dette er forskningen som endrer fremtiden
104	Silje Vallestad	Tidl. Bipper, nå Futuretalks	Gründer/investor	18.06.2018	Hvorfor er det ikke alltid best å være først?
105	Kjartan Slette	Unacast	Medgründer og COO	21.06.2018	Hva kjennetegner de som bygger det nye Norge?