

NHH



Kulturelle verdier i den digitale tidsalder

*En modifisert delphi-studie om hvilke kulturelle verdier som er viktige
for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne*

Av May-Linn Haugen Thorsen og Gilbert Sander Lindstrøm

Veileder: Karen Sæbbø Osmundsen

Masterutredning i økonomi og administrasjon, hovedprofil i strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne studien er et resultat av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2023. Arbeidet har gitt oss økt innsikt i studiens tema og erfaring med å gjennomføre en vitenskapelig studie.

Den teknologiske fremveksten har medført at organisasjoner i økende grad har tatt i bruk digital teknologi og digitale forretningsmodeller. Dette kan gjøre organisasjonen både mer effektiv og mer tilpasningsdyktig. Likevel indikerer tidligere studier at det er flere utfordringer knyttet til organisasjonskultur og adaptasjon av ny teknologi. Studiene argumenterer for at endringsmotstand blant ansatte kan begrense organisasjonens evne til å ta i bruk teknologi. Det kan begrense organisasjonens evne til å tilpasse seg sin digitale strategi. Basert på tidligere forskning er det derfor avgjørende at ledelsen kan identifisere organisasjonens kultur. Slik kan ledelsen gjennomføre nødvendige tiltak for å støtte digitaliseringsprosessen i organisasjonen. Dermed ønsket vi å undersøke de sosiale og organisatoriske aspektene. Spesielt med vekt på den kulturelle konteksten knyttet til digitalisering av organisasjoner.

Arbeidet med studien har både vært omfattende og tidkrevende. I sum har det vært en lærerik og spennende erfaring som vi vil ta med oss videre. Vi vil rette en stor takk til vår veileder, professor Karen Sæbbø Osmundsen. Gjennom hele prosessen har hun vært en stødig støttespiller for oss, og har bidratt med både konstruktiv kritikk, samt gode innspill. Hun har stilt seg disponibel til enhver tid, og vi ønsker å rette en stor takk til henne for stort engasjement gjennom hele prosessen.

Til slutt, ønsker vi å takke alle ekspertene for deres bidrag og store interesse for studien. Det har vært både givende og spennende å få høre deres refleksjoner, og samtidig å få muligheten til å bli kjent med så mange flotte mennesker. Vi ønsker deg god lesing.

Bergen, 31. Mai 2023

May-Linn Haugen Thorsen

Gilbert Sander Lindstrøm

Sammendrag

Digitaliseringsprosesser har vært med på både å forenkle og effektivisere samfunnet. Likevel viser forskning at opp mot 70% av digitale transformasjoner mislykkes. I den sammenheng nevnes organisasjonskultur og endringsmotstand som to av de viktigste grunnene. For å gjennomføre endringsprosesser, er det derfor essensielt at organisasjoner har en kultur som tilrettelegger for endring. Det har i liten grad blitt helhetlig analysert hvilke kulturelle verdier som vil være kritiske for at organisasjoner skal øke sin digitale modenhet. Formålet med denne studien har derfor vært å undersøke hvilke kulturelle verdier som er viktige for at organisasjoner kan bli mer digitalt modne.

Denne studien har benyttet en modifisert Delphi-metode, for å kartlegge viktige kulturelle verdier som kan bidra til økt digital modenhet for organisasjoner. I studien ble fjorten eksperter valgt ut og intervjuet. Den etterfølgende analysen resulterte i tjue kulturelle verdier som var viktige for digital modenhet. En av verdiene, nysgjerrighet, ble inkludert som et nytt funn. Verdien ble inkludert på grunn av sin hyppige frekvens, og fordi den ble vektlagt av ekspertene. De syv mest fremtredende kulturelle verdiene for å bli mer digitalt moden var følgende:

1. Åpenhet for endring
2. Samarbeid
3. Lederskap
4. Toleranse for feil
5. Agilitet
6. Læringsvillighet
7. Innovasjon

Studiens resultat, var relativt sammenfallende med de kulturelle verdiene som ble vektlagt i litteraturen, men med noen interessante avvik. Verdiene ble videre kartlagt innenfor ulike kulturorienteringer. En kombinasjon av de klanorienterte og adhokratiske kulturene ble identifisert som det mest optimale for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne. Studien viser at den optimale kulturen for å støtte organisatoriske endringer og digitaliseringsprosesser, bør inkludere verdier fra begge de to fleksible kulturorienteringene.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	4
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.3 STRUKTUR.....	8
<i>Kapittel 1: Innledning</i>	8
<i>Kapittel 2: Litteratur</i>	8
<i>Kapittel 3: Metode</i>	8
<i>Kapittel 4: Funn</i>	8
<i>Kapittel 5: Diskusjon</i>	8
2. LITTERATUR.....	9
2.1 DIGITALISERING.....	9
2.2 DIGITAL MODENHET	9
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	11
2.3.1 <i>Det kollektive betydningsperspektivet</i>	12
2.3.2 <i>Kulturelle verktøyperspektivet</i>	15
2.4 DIGITAL ORGANISASJONSKULTUR.....	16
2.4.1 <i>Digital Adhokratisk kultur</i>	18
2.4.2 <i>Digital klankultur</i>	18
2.4.3 <i>Digital markeds kultur</i>	19
2.4.4 <i>Digital hierarkisk kultur</i>	19
2.4.5 <i>Kulturelle ressurser innenfor de fire digitale kulturene</i>	19
2.4.6 <i>Bakgrunn for sammenfatning av kulturelle verdier</i>	20
2.4.7 <i>Sammenfatning av kulturelle verdier aktuelle for digital modenhet</i>	22
3. METODE.....	25
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	25
3.1.1 <i>Delphi-studie</i>	25
3.1.2 <i>Modifisert delphi-studie</i>	26
3.2 DATAINNSAMLING	27
3.2.1 <i>Utselgelse</i>	27
3.2.2 <i>Ekspertter til intervju</i>	29
3.2.3 <i>Intervjuer</i>	30
3.3 ANALYSE AV DATA	31
3.3.1 <i>Gjennomføring av identifisering og rangering av verdier</i>	31
3.3.2 <i>Forskningsskvalitet/Troverdighet- og autenticitetsspørsmål</i>	33
4. FUNN	35
4.1 ÅPENHET FOR ENDRING	36
4.2 SAMARBEID.....	37
4.3 LEDERSKAP	38

4.4 TOLERANSE FOR FEIL	38
4.5 AGILITET	39
4.6 LÆRINGSVILLIGHET	40
4.7 INNOVASJON	40
4.8 KOMMUNIKASJON, FLEKSIBILITET, TILPASNINGSDYKTIGHET, KUNNSKAPSDDELING, MYNDIGGJØRING, ORGANISATORISK LÆRING OG KUNDEORIENTERING	41
4.8.1 Kommunikasjon	41
4.8.2 Fleksibilitet	41
4.8.3 Tilpasningsdyktighet	41
4.8.4 Kunnskapsdeling	42
4.8.5 Myndiggjøring og organisatorisk læring	42
4.8.6 Kundeorientering	43
4.9 KREATIVITET, DELTAKELSE, TILLIT, RISIKOTAKNING OG ENTREPRENØRSKAP	44
4.9.1 Kreativitet	44
4.9.2 Deltakelse	44
4.9.3 Tillit	45
4.9.4 Risikotaking	45
4.10 NYSGJERRIGHET	46
5. DISKUSJON	47
5.1 KULTURELLE VERDIER FOR DIGITAL MODENHET	47
5.2 DIGITAL ORGANISASJONSKULTUR	52
5.2.1 Digital modenhet i klanorienterte og adhokratisk organisasjoner	52
5.2.2 Digital modenhet i hierarkiske og markedsorienterte organisasjoner	55
5.3 UTFORDRINGER KNYTTET TIL DIGITAL MODENHET OG KULTURELLE ORGANISATORISKE ENDRINGER	57
5.3.1 Kulturelle endringer i nye voksende organisasjoner	57
5.3.2 Kulturelle endringer i etablerte organisasjoner	59
5.4 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS	61
5.5 IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	61
5.6 BEGRENSNINGER	62
5.6.1 Begrensninger knyttet til valg av metode & tiltak for validitet	63
5.6.2 Begrensninger knyttet til valg av verdier, eksperter og utforming av intervjuguide	64
5.7 KONKLUSJON	66
6. REFERANSELISTE	68
7. VEDLEGG	75
VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE	75
VEDLEGG B: ORIGINAL TABELL MED VERDIER FØR JUSTERING	77
VEDLEGG C: SAMTYKKE	78

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I løpet av pandemiens første måneder ble digitaliseringsprosesser gjort i et tempo som fremskyndet adaptasjon av digital teknologi med flere år (McKinsey, 2020). Covid-19 fungerte dermed som en katalysator for digitale endringer man antar har kommet for å bli (Savic, 2020). Digitaliseringsprosesser har vært med på å forenkle og effektivisere samfunnet (Regjeringen, 2018). Det har medført både organisatoriske og strategiske endringer (Hess et al., 2016). På den annen side viser studier gjennomført av McKinsey at 70 % av digitale transformasjoner mislykkes. Ifølge studiene er to av faktorene som fører til mislykkede transformasjoner, endringsmotstand og manglende organisasjonskultur (McKinsey & Company, 2016a; McKinsey & Company, 2016b).

Schein (1985) beskriver organisasjonskultur som noe som er over alt i organisasjonen og som preger organisasjonens medlemmer. Ledelsen må være i stand til å identifisere de antakelser og verdier som organisasjonens medlemmer besitter, og hvordan dette er med på å forme individenes holdninger og beslutningstaking (Schein, 1990). Ifølge Schein (1990) er evnen til å analysere organisasjonskultur og deretter implementere nødvendige tiltak, avgjørende for å overleve og oppnå vekst i et stadig skiftende miljø. Mugge et al. (2020) argumenterer for at kombinasjonen av endringsbarrierer og en dårlig organisasjonskultur, kan gjøre ledelsen ute av stand til å forstå de faktiske forhold som påvirker både organisasjonen innad og utad.

For at en organisasjon skal være kapabel til å gjennomføre digitaliseringsprosesser, må organisasjonen ha en kultur som tilrettelegger for endring (Teichert, 201). Det bør i den sammenheng fremmes en datadrevet organisasjonskultur og gjennomføres nødvendige endringer av organisasjonsmodellen. Dette for å redusere endringsbarrierene (Storey & Song, 2017). I rammeverket for forretningstransformasjon, analyserer Gudergan & Buschmeyer (2014) kjennetegn ved digitalt modne selskaper. Tre av faktorene er kommunikasjon, designfilosofi og digitalt lederskap. Sistnevnte verdi tar for seg ledelsens evne til å håndtere utfordringer knyttet til endringsmotstand og kultur. I den sammenheng argumenteres det for at ledelsen må velge en passende forretningsmodell i forhold til organisasjonens kultur. Dette for at organisasjonen skal utvikles i ønsket retning (Hammerich, 2021). Organisasjonskulturen har

dermed stor innvirkning på organisasjonens digitale modenhet da det påvirker ledelsens evne til å kommunisere sin strategi og visjon. Endringsmotstand blant de ansatte vil begrense organisasjonens evne til å ta i bruk teknologi. Dette vil igjen kunne påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg sin ønskede strategi (Gudergan & Buschmeyer, 2014).

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Digital modenhet er essensielt både for organisasjoners utvikling og for å kunne skape konkurransefordeler (Hartl & Hess, 2017). Likevel har det i liten grad blitt helhetlig analysert hvilke kulturelle verdier som er essensielle for at organisasjoner bli mer digitalt modne (Hartl & Hess, 2017). Tidligere forskning om digital modenhet tar hovedsakelig for seg bruk av digital teknologi for prosesseffektivisering og beslutningstaking. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke de sosiale og organisatoriske aspektene med spesielt vekt på den kulturelle konteksten knyttet til digitalisering av organisasjoner. Studien vil hovedsakelig begrenses til kultur-aspektet og hvilken betydning dette vil ha for organisasjoners digitale modenhet. Vi har dermed utformet følgende forskningsspørsmål:

Hvilke kulturelle verdier er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne?

For å besvare forskningsspørsmålet anvendes en modifisert Delphi-metode i form av semistrukturerte intervjuer. Formålet er å skape dybdeforståelse av de kulturelle verdiene. Vi har valgt å skrive studien i samarbeid med Avo Consulting. Dette på bakgrunn av at de er en digitalt moden bedrift med et ønske om å forstå hvilke kulturelle verdier som er viktige for digitalisering av organisasjoner. For å skape en bredere forståelse om emnet intervjuer vi eksperter fra andre konsulenthus og heldigitale oppstartsbedrifter. Ekspertene er nøye utvalgt på bakgrunn av satte kriterier som vi kommer nærmere inn på i metoddelen. Resultatene fra datainnsamlingen viser hvordan digital modenhet kan ha både positive og negative effekter på arbeidsmiljøet og kulturen i organisasjoner. Positive effekter kan inkludere økt effektivitet og produktivitet, mens negative effekter kan inkludere lav grad av villighet til å adaptere teknologiske løsninger blant de ansatte.

1.3 Struktur

Vi har strukturert studien følgende: *Innledning, Litteratur, Metode, Funn og Diskusjon*.

Kapittel 1: Innledning

Dette kapitlet tar for seg bakgrunn og motivasjon for studien, samt formål og forskningsspørsmål. Deretter en presentasjon av studiens struktur.

Kapittel 2: Litteratur

Kapitlet tar for seg den mest relevante litteraturen knyttet til vår problemstilling. Litteraturdelen er inndelt i temaene digitalisering, digital modenhet, organisasjonskultur og digital organisasjonskultur. Avslutningsvis har vi sammenfattet de kulturelle verdiene for digital modenhet som litteraturen trekker frem som de viktigste.

Kapittel 3: Metode

I metodedelene vil vi begrunne hvorfor vi valgte en modifisert delphi-studie. Vi forklare karakteristikker ved studien. Først vil vi utdype hvordan en modifisert delphi-studie skiller seg fra en tradisjonell delphi-studie. Videre vil vi forklare vår fremgangsmetode ved datainnsamlingen og utvelgelsen av eksperter. Deretter vil vi presentere og begrunne gjennomføringen av datanalsen.

Kapittel 4: Funn

Under funn vil vi presentere funnene fra studien. Vi tar utgangspunkt i de kulturelle verdiene som er trukket frem av ekspertene og rangerer verdiene ut ifra deres viktighet. I tillegg vil vi vurdere hvorvidt verdiene er kontekstavhengige. Det vil si om det er miljømessige eller situasjonsavhengige faktorer som kan ha påvirket utfallet.

Kapittel 5: Diskusjon

Kapitlet sammenligner studiens verdier mot verdiene fra litteraturstudien. Videre vil vi drøfte rundt implikasjoner og begrensninger. Vi vil forklare hvilke tiltak for å øke studiens validitet. Til slutt vil vi presentere studiens konklusjon og besvare forskningsspørsmålet.

2. Litteratur

For å belyse vårt forskningsspørsmål, vil vi i dette kapittelet presentere relevant litteratur knyttet til digitalisering, digital modenhet, organisasjonskultur og digital organisasjonskultur.

2.1 Digitalisering

Det vil først være hensiktsmessig å definere digitalisering i studiens kontekst. Digitalisering kan defineres som «*Det å integrere teknologi i en arbeidsprosess, produkt eller tjeneste, slik at det man integrerer teknologien i, endrer karakter*» (Iden et al., 2022). Hensikten med digitalisering vil dermed være å effektivisere prosesser slik at det legger til rette for økt innovasjon og verdiskapning. Noen av fordelene med digitalisering er at det kan forbedre kundeopplevelser, skape nye forretningsmodeller og automatisere prosesser (Fitzgerald et al., 2014). Likevel er det en rekke hindringer som kan føre til mislykkede digitaliseringsprosesser. Hindringene er blant annet knyttet til organisasjonsstrukturer som integrasjon av kontroll, koordinasjon og ansvar (Bai et al., 2017). For at bedrifter skal kunne gjennomføre vellykkede digitaliseringsprosesser, vil det i mange tilfeller kreve endringer av organisasjonsstrukturen, strategiske endringer og ledelsesendringer (Iden et al., 2022). Organisasjoner bør dermed velge en struktur som tilrettelegger for de ansattes arbeidsprosesser. Dette skyldes at organisasjonsstrukturen fungerer som retningslinjer for hvordan organisasjonen skal nå sine mål (Hammerich, 2021). Ved digitaliseringsprosesser vil endringsfrekvensen øke. Dette vil kreve en høy grad av koordinasjon av de ulike delene av organisasjonen (Hammerich, 2021). En vellykket digitaliseringsprosess vil dermed kreve at organisasjonen er kapabel til å redusere barrierer, eksempelvis i form av motstand blant de ansatte (Rungtusanatham & Salvador, 2008). Ledelsens valg av strategi må dermed legge til rette for en digital tankegang hvor digital teknologi integreres i organisasjonen. Dette kan eksempelvis være gjennom å ha et økt fokus på digital kompetanseutvikling (Iden et al., 2022).

2.2 Digital modenhet

For å vurdere hvilke kulturelle verdier som er viktig for at organisasjoner skal lykkes med å bli mer digitale, er det hensiktsmessig å forstå tanken bak digital modenhet. Begrepet «*digital modenhet*» kan defineres som evnen til å bruke teknologi på en effektiv og hensiktsmessig måte for å løse problemer og oppnå mål (Westerman et al., 2012). Mer utdypet handler digital modenhet om å bygge ferdigheter for å kunne bruke ulike teknologiverktøy. Dette vil omfatte

kompetansebygging innenfor teknologirelaterte konsepter og prosesser. Digital modenhet omhandler integreringen av teknologi i både arbeid og hverdagslige aktiviteter. Herunder går evnen til å håndtere teknologirelaterte utfordringer og utnytte teknologi for å skape verdi. Organisasjonskulturen bør der utformes slik at den tilpasses de nødvendige ferdighetene. Dette for å kunne lykkes med å bli mer digitalt moden. Økt digital modenhet medfører at organisasjonen mer effektivt kan implementere og ta i bruk teknologi. Videre kan organisasjonen mer effektivt nå sine mål og forbedre sine operasjoner (Westerman et al., 2012).

I Westerman og Bonnet (2021) sin studie av organisasjoner ble elementene *strategi, ledelse, kultur, teknologi, data, prosesser, kundefokus, talent og samarbeid*, trukket frem som de viktigste for å bli mer digitalt modne. I artikkelen fremgår det at digital transformasjon er en kompleks og langvarig prosess. En kombinasjon av de ovennevnte elementene er derfor nødvendig for at organisasjoner skal lykkes (Westerman & Bonet 2021). Westerman & Bonet (2021) mener at det er viktig å ha en tydelig strategi for digital transformasjon. Samtidig må organisasjonen ha ledere som har evnen og viljen til å lede endringen. Videre vektlegges en åpen og lærende organisasjonskultur for å være kapabel til å implementere digitale løsninger og endringer (Westerman & Bonet, 2021). Organisasjonen må ha kundefokus for å kunne tilpasse seg kundenes behov og ønsker, mens talent og samarbeid er nødvendig for å kunne utføre arbeidet. Disse perspektivene støttes i stor grad av blant annet Teichert (2019). I sin studie fokuserer Teichert (2019) på kulturelle aspekter ved lederskap, organisasjonsstruktur, arbeidsprosesser og holdninger til endring. Studien tar for seg hvordan disse faktorene spiller en sentral rolle i en organisasjons evne til å bli mer digitalt moden. Teichert (2019) mener at organisasjonen må besitte lederskap som støtter og fremmer digital modenhet. Dette for å kunne skape en kultur preget av åpenhet for endring og ny teknologi. Westerman (2012) antyder at ledelsen må være kapabel til å sikre at de ansatte er villige og evner å adaptere ny teknologi og nye arbeidsrutiner.

Kane et al. (2019) påpeker at økt digital modenhet krever en bredere kompetanse innad i bedriften. Dette vil inkludere kompetanse knyttet til teknologi, dataanalyse og forretningsforståelse. For at denne kompetansen skal muliggjøres må organisasjon preges av åpenhet og innovasjon. Samtidig må organisasjonen være kapabel til raskt å implementere teknologiske endringer (Scarborough & Swan, 2005). Dette trekker i retning av at organisasjoner

med tillit til ny teknologi og risikovillighet i større grad vil undersøke og implementere digital teknologi (Scarborough & Swan, 2005). I følge Westerman (2012) må organisasjonsstrukturen og arbeidskulturen tilrettelegge for fleksibilitet, deltakelse og samarbeid. Dette for at de digitale endringene skal kunne gjennomføres. Kulturelle verdier kan derfor sies ha innvirkning på digital modenhet både på individnivå og organisasjonsnivå (Scarborough & Swan, 2005).

I følge Westerman et al. (2012) presterer digitalt modne virksomheter bedre enn sine konkurrenter i alle industrier. Funnene fra Westerman et al. (2012) sin studie indikerer at digitalt modne virksomheter har en klar fordel i forhold til sine konkurrenter. Dette skyldes virksomhetenes evne til å implementere digitale teknologier og løsninger på en systematisk måte. Disse virksomhetene viser både større vilje til å eksperimentere med nye teknologier og en høy grad av risikotoleranse. Dette fører til en bedre forståelse for kundes preferanser og gjør organisasjonen tilpasningsdyktig (Westerman et al., 2012). Videre fremgår det av artikkelen at digitalt modne virksomheter har en mer åpen organisasjonskultur som gjør det enklere å implementere digitale endringer. Organisasjoner som ønsker å forbedre sin ytelse bør derfor fokusere på å øke sin digitale modenhet (Westerman et al., 2012). Eksempelvis kan de implementere digitale teknologier og løsninger på en systematisk måte, øke kundefokuset, eller skape en mer åpen organisasjonskultur (Westerman et al., 2012). Organisasjoner kan implementere en tydelig strategi for de ansatte på alle nivåer (Westerman, Bonnet & McAfee, 2017). Videre kan de fokusere på kontinuerlig forbedring for å øke digital modenhet innad i organisasjonen (Meyers, 2020).

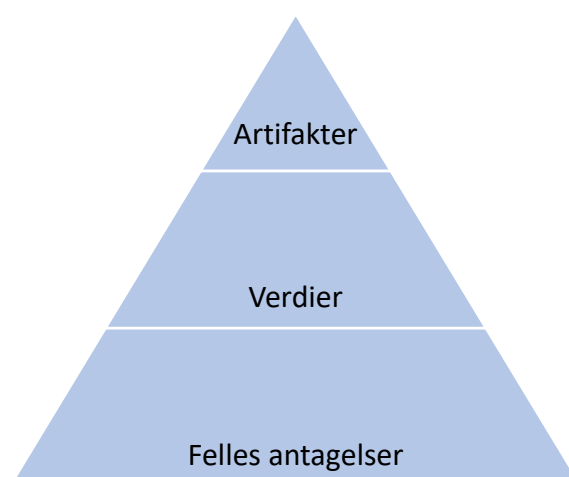
2.3 Organisasjonskultur

Hvilken kultur en organisasjon besitter er avgjørende for hvorvidt de lykkes med å bli mer digitalt modne (Dolci et al., 2019). Organisasjonskultur kan ifølge Westerman & Bonet (2021) defineres som: «*Atferd, verdier, artefakter, belønningssystemer og ritualer som utgjør den unike karakteren til en organisasjon*». Dette kan forstås som hvordan mennesker innad i organisasjonen samhandler, hvilken atferd som oppfattes som aksepterbart av organisasjonens medlemmer og hvilke fremgangsmetoder som benyttes ved gjennomføring av arbeidsoppgaver. De to mest utbredte perspektivene for analyse av organisasjonskultur er i den sammenheng «*The collective meanings perspective*» og «*The toolkit perspective*» (Grover et

al., 2022). Disse perspektivene blir heretter omtalt som det kollektive betydningsperspektivet og verktøyperspektivet.

2.3.1 Det kollektive betydningsperspektivet

Innenfor det kollektive betydningsperspektivet anses organisasjonskultur som en sammensetning av verdier, tro og symboler som er med på å definere en organisasjons handlingsmønster (Barney, 1986). I den sammenheng har Schein (1985) beskrevet organisasjonskultur i tre ulike nivåer: *Artefakter*, *Verdier* og *Antakelser*. Artefakter vil være de synlige overfladiske tingene som representerer organisasjonen. Eksempelvis kan dette være organisasjonens logo eller fasade (Hammerich, 2021). Dette nivået vil tolkes basert på individers subjektive tolkninger og assosiasjoner. Verdinivået vil videre bestå av de ideer, mål og ideologier som definerer organisasjonen og deres handlinger. Nivået vil utgjøre kjernen i en organisasjonskultur da det består av alle verdiene medlemmene besitter i fellesskap (Gallivan & Srite, 2005). Disse verdiene kan påvirkes av organisasjonens ledere (Hammerich, 2021). Det laveste nivået vil være de felles antagelser som organisasjonens medlemmer besitter. For eksempel kan dette være normer som medlemmene tar for gitt grunnet organisasjonens kulturelle verdier.



Figur 1: Pyramide med kulturelle verdier (Grover et al., 2022)

Relatert til digital modenhet vil det kollektive meningsperspektivet fokusere på de kollektive meningene og verdiene som eksisterer innad i en organisasjonskultur. Perspektivet vil fokusere på de kollektive meningene og hvordan de påvirker medlemmenes holdninger til teknologiadaptasjon (Grover et al., 2022). Hvilke kulturelle verdier som anses som viktige for å bli mer digital moden vil avhenge av kulturtypen som organisasjonen besitter. Det illustreres

av «*The competing values framework*», herved omtalt som CVF-rammeverket (Grover et al., 2022). Rammeverket brukes ofte ved analyse av organisasjonskultur fra det kollektive meningsperspektivet. I rammeverket skilles det mellom internt og eksternt fokus, samt strukturene stabilitet og kontroll mot fleksibilitet og diskresjon (Grover et al., 2022). Ut ifra dimensjonene legger rammeverket til rette for fire typer organisasjonskulturer: (1) Adhokratisk kultur, (2) Klankultur, (3) Markedskultur og (4) Hierarkisk kultur. I litteraturen om CVF-rammeverket antydes det at dimensjonene er rivaliserende. Det vil si at en organisasjon med høy grad av adhokrati ofte har en lav grad av hierarki (Grover et al., 2022).



Figur 2: Organisasjonskulturer, fokus og strukturer innenfor CVF-rammeverket (Grover et al., 2022)

Adhokratisk kultur

Organisasjoner preget av en adhokratisk kultur kan kjennetegnes av høy grad av fleksibilitet og individualisme. Samtidig som de vil fokusere på sin eksterne posisjon (Grover et al., 2022). Entreprenørskap og individenes kreativitet anses som viktige verdier for å oppnå innovasjon og smidighet (Cameron & Quinn, 2006). Adhokratiske organisasjoner utvikler ofte produkter og tjenester som er avhengige av fornyelse og fremtidstenkning. Derfor anses innovasjon som essensielt for at organisasjonen skal oppnå suksess (Grover et al., 2022).

Klankultur

Organisasjoner preget av klankultur ønsker å oppnå fleksibilitet, sensitivitet for kunder og medmenneskelighet (Grover et al, 2022). Det fokuseres på å skape et arbeidsmiljø bestående av samarbeid og utvikling av ferdigheter (Cameron & Quinn, 2006). Derfor vil sentrale verdier være kommunikasjon, deltakelse og forpliktelse innad i organisasjonen. Istedenfor å fremstå som autoritære ledere skal overordnede påta seg en mentorrolle slik at det skapes gode relasjoner innad i organisasjonen (Grover et al., 2022),

Markedskultur

Organisasjoner preget av markedskultur retter sitt fokus mot sin eksterne posisjonering. Dette krever stabilitet og kontroll innad i organisasjonen (Grover et al., 2022). Typiske verdier for slike organisasjoner vil eksempelvis være produktivitet og konkurranseevne (Cameron & Quinn, 2006). For å oppnå disse verdiene kreves det en høy grad av kundefokus og kontroll (Grover et al., 2022). Organisasjonens hovedfokus er produktivitet og profittmaksimering. Kundene vil ha en sterk posisjon og ønske om høyest mulig verdi. Dette resulterer i at organisasjonene fører en aggressiv strategi (Cameron & Quinn, 2006).

Hierarkisk kultur

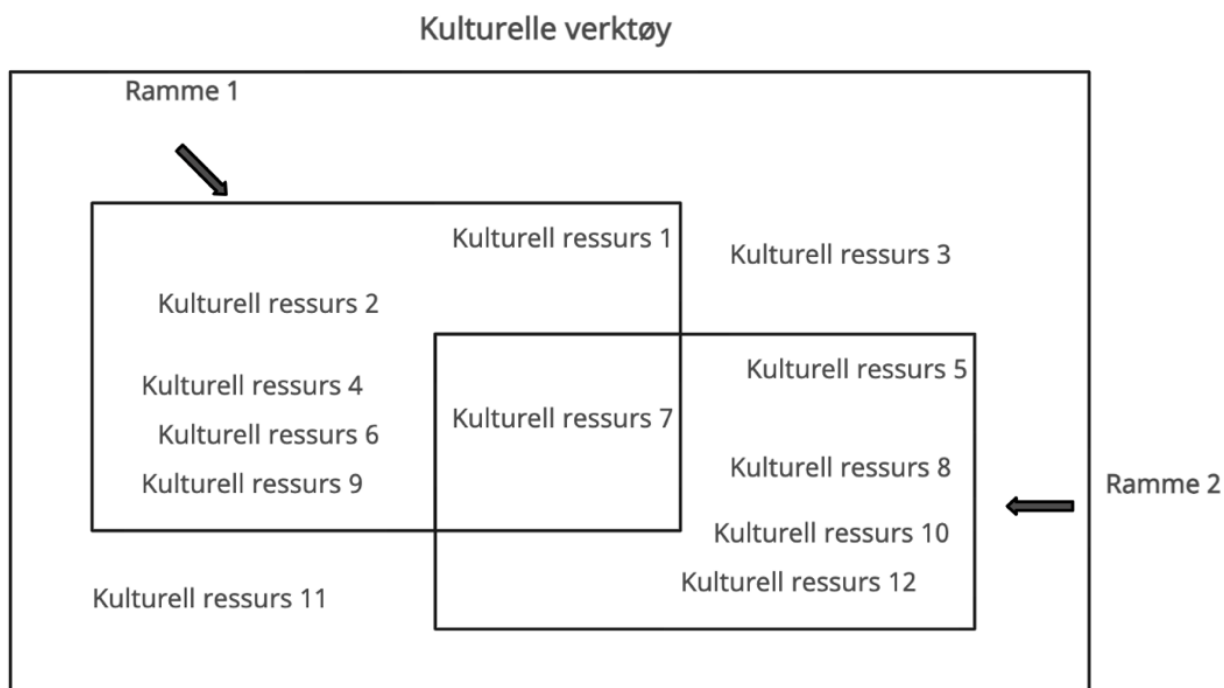
Organisasjoner med hierarkisk kultur er avhengige av kontroll og stabilitet. Dermed vil de ha et internt fokus. I hierarkiske kulturer kreves standardiserte normer og prosedyrer slik at man har et tydelig delegert beslutningsansvar og ledelsesansvar (Cameron & Quinn, 2006). Dette vil kreve en høy grad av formalisering, effektivitet og uniformitet (Grover et al., 2022). Basert på kjerneverdiene innenfor CVF-rammeverket til Grover et al. (2022) har vi valgt å fremstille verdiene overordnet i figur 3.

Klankultur	Adhokratisk kultur
Forpliktelse Kommunikasjon Utvikling	Innovasjon Transformasjon Fleksibilitet
Hierarkisk kultur	Markedskultur
Effektivitet Aktualitet Å være konsekvent og uniform	Markedsandel Måloppnåelse Lønnsomhet

Figur 3: Kjerneverdier innenfor CVF-rammeverket (Grover et al., 2022)

2.3.2 Kulturelle verktøyperspektivet

I motsetning til i det kollektive meningsperspektivet anser ikke det kulturelle verktøyperspektivet individene som begrenset av organisasjonens kultur. Det vil si at verdiene til medlemmene ikke reguleres av kulturen. Derimot kan individene selv bruke de kulturelle ressursene til å skape rammer som begrunner og bygger deres handlinger (Grover et al., 2022). I dette perspektivet betraktes kultur som historier, ritualer og kategorier. Noe som individene kan benytte seg av for å skape meningsfulle tolkninger av sine handlinger (Giorgi et al., 2015). Individene er selv kapable til å konstruere sine rammer basert på sine kulturelle ressurser slik at de kan begrunne og utføre passende handlinger (Grover et al., 2022). I relasjon til digital modenhet vil de viktigste kulturelle verdiene innenfor verktøyperspektivet være de som gir evnen til å anvende teknologi på en effektiv måte. Eksempelvis kan tilpasningsdyktighet og læringsvilje anses som viktige verdier for effektivt å ta i bruk ny teknologi (Teichert, 2019). Figur 4 illustrerer de kulturelle ressursene og de ulike rammene innenfor det kulturelle verktøyperspektivet. Disse rammene kan eksempelvis være tilknyttet digital teknologi, praksiser og sosiale forhold. De kulturelle verktøyene og rammene vil ifølge Grover (2020) kunne påvirkes av hverandre. Organisasjonen bør derfor ha fokus på samspillet mellom ulike rammer og kulturelle verktøy i sin digitale tilpasning og kulturutvikling.



Figur 4: Kulturelle verktøy (Grover et al., 2022)

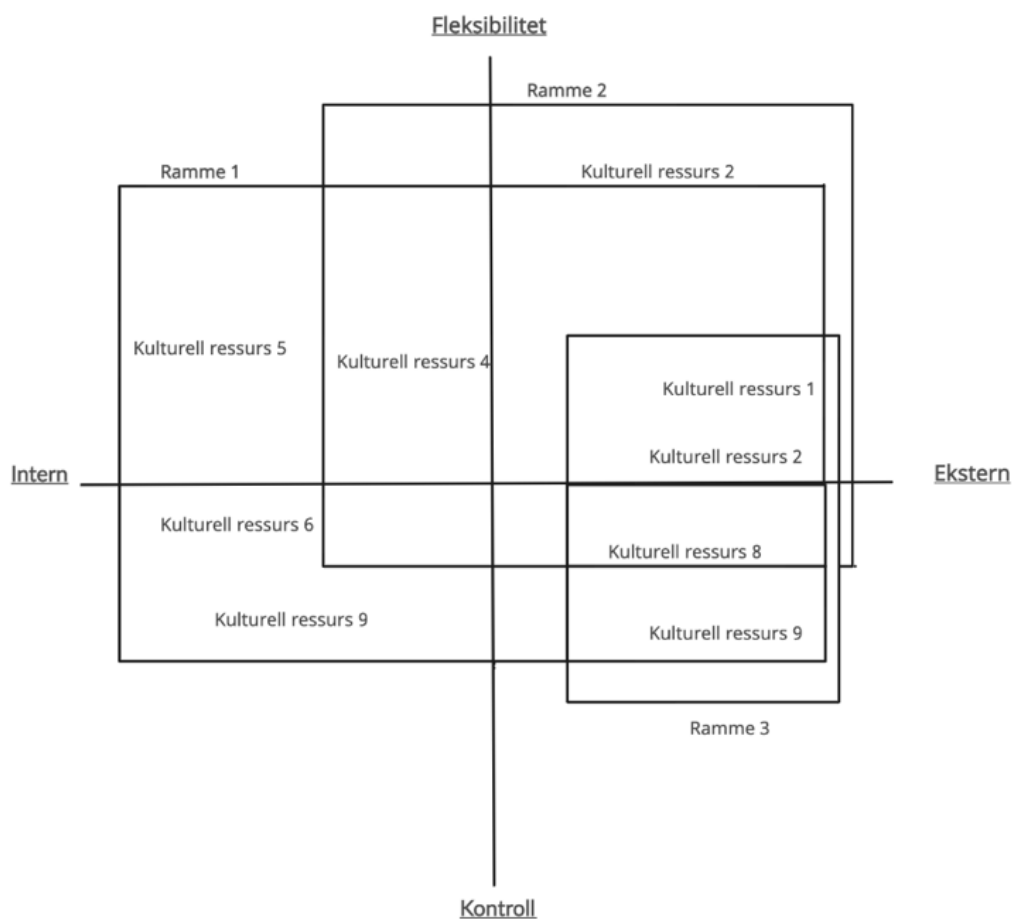
Mange av de samme verdiene omfattes av det kollektive meningsperspektivet og verktøyperspektivet. Forskjellen er at man ikke anser verdiene som begrenset av organisasjonskulturen i verktøyperspektivet. Ifølge Grover et al. (2022) vil det være hensiktsmessig å kombinere de to perspektivene ved videre analyse av digital organisasjonskultur. De to perspektivene kan utfylle hverandre og brukes som et rammeverk. Dette for å forstå hvordan kollektive meninger og verdier kan påvirke de ansattes evne til å ta i bruk ny teknologi.

2.4 Digital organisasjonskultur

I denne delen vil vi presentere relevant litteratur relatert til digital organisasjonskultur og hva som kjennetegner de ulike organisasjonskulturene presentert i CVF-rammeverket. Det vil si hvordan en organisasjon kan anvende digitale ressurser basert på de kulturelle verdiene organisasjonen besitter (Grover et al., 2022). Videre vil vi presentere de verdiene som trekkes frem av litteraturen. Dette relatert til hvordan verdiene kan bidra til å gjøre organisasjoner mer digitalt modne. Til slutt vil vi sammenfatte de kulturelle verdiene som trekkes frem som mest viktige for digital modenhet. Vi har valgt å presentere både de forskjellige retningene og de mest sentrale digitale kulturelle verdiene. Dette på grunn av organisasjonens avhengighet av eksisterende kulturelle ressurser, deres evne til å fatte beslutninger basert på kulturelle verdier, samt evne til å omfavne endringer.

Digitalisering medfører økte muligheter for at individer kan dele sine verdier. Dette skyldes at digitalisering tilrettelegger for inkludering og muligheten til å utrykke seg blant organisasjonens deltakere (Grover et al., 2022). Eksempelvis kan digitalisering føre til et større mangfold av perspektiver gjennom digitale plattformer (Grover et al., 2022). Digital teknologi kan dermed fremme diversifisering av verdier gjennom et bredere utvalg av kulturelle ressurser. På den annen side kan det medføre at fremtredende organisasjonsmedlemmer anvender den digitale teknologien for å fremme sine egne verdier (Miranda et al., 2016). Individer vil ofte omfavne og forsterke sine egne verdier på en partisk måte (Kahneman, 2011). Resultat vil da kunne være at noen få individer vil ha ideologisk kontroll. Eksempelvis vil individer kunne undertrykke meningene til mennesker og grupper med andre verdier (Grover et al., 2022). Digitalisering kan dermed både være av frigjørende og styrende natur.

CVF-rammeverket gjør det mulig å kombinere de to kulturelle perspektivene. Man vil da kunne analysere både den frigjørende og styrende naturen til digital teknologi. I tillegg kan man vurdere hvordan perspektivene kan påvirke organisasjonskulturen. Dette muliggjøres fordi de to perspektivene er til dels komplementære (Grover et al., 2022). Ved å integrere verktøyperspektivet vil man få et mindre restriktivt syn på kultur enn når man kun anvender CVF-rammeverket. Samtidig vil CVF-rammeverket gjøre det enklere å plassere de kulturelle ressursene fra verktøyperspektivet (Grover et al., 2022). Figur 5 viser hvordan man har tre ulike kulturelle rammer med ulike kulturelle ressurser. Videre viser det hvordan CVF rammeverket er med på å strukturere de kulturelle ressursene basert på fleksibilitet versus kontroll og intern versus ekstern dimensjonene (Grover et al., 2022).



Figur 5: Kombinasjon av CVF-rammeverket og kulturelle verktøy-perspektivet (Grover et al., 2022)

Basert på den kombinerte modellen kan man analysere digital kultur og identifisere de kulturelle organisatoriske ressursene relatert til digitalisering (Grover et al., 2022). Digital kultur kan anses som en samlebetegnelse på nye digitale kulturelle ressurser (Bonnet et al., 2016). Ifølge en studie gjennomført av Capgemini og MIT, er de best presterende bedriftene

de bedriftene som både måler høyt innenfor digital intensitet og intensitet for transformasjonsledelse (Bonnet et al., 2016). Det vil si at disse selskapene investerer i digitale initiativ, men utvikler en digital kultur som tilrettelegger for videre endringer (Bonnet et al., 2016). Digital kultur kan dermed nærmere forklares på følgende måte: «*En organisasjons overordnede verktøykasse for å bruke digitale ressurser til å transformere praktiser for å skape sosial og/eller økonomisk verdi*» (Grover et al., 2022). Den «*overordnede verktøykasse*» kan forstås som de kulturelle ressursene som organisasjonens medlemmer besitter relatert til bruk av digitale ressurser (Grover et al., 2022). De fire kulturelle arketyper innenfor det standardiserte CVF-rammeverket består av ulike kjerneverdier som illustrert i figur 3. Disse fungerer som en basis for videre å definere dimensjoner for digital kultur og hvilke kulturelle ressurser organisasjonen fokuserer på (Grover et al., 2022). Det bør igjen nevnes at disse verdiene ikke behøver å være delt av alle medlemmene i organisasjonen.

2.4.1 Digital Adhokratisk kultur

Organisasjoner med digital adhokratisk kultur bruker digitale ressurser til å oppnå fleksibilitet til å generere nye produkter og ideer til å lede industrien. Dette basert på de kulturelle verdiene som organisasjonen besitter (Grover et al., 2022). Det vil si at de kjennetegnes av å være innovative, progressive og å vektlegge digital eksperimentering i sine strategier (Kane et al., 2016). Slike organisasjoner vil derfor ha dynamiske forretningsmodeller for å tilpasse seg den digitale utviklingen og den eksterne konkurransen. Høy grad av fleksibilitet i organisasjonens prosesser tilrettelegger for at man skaper nye businessmodeller basert på markedsendringer. Man vil fokusere på raskt leverte prosjekter, autonomi og nye ideer fra de ansatte for å skape en innovativ organisasjon (Grover et al., 2022).

2.4.2 Digital klankultur

Organisasjoner med digital klankultur vil fokusere på digitalt samarbeid og opprettholdelse av gode ansattrelasjoner. Innenfor denne kulturen vil man ha et internt fokus og omfavne digitalisering. Gjennom bruk av digitale ressurser ønsker man dermed å oppnå fleksibilitet som kan samle medlemmene i organisasjonen i økt grad (Grover et al., 2022). Innenfor en digital klankultur vil virtuelle samarbeidsverktøy føre til en mindre restriktiv arbeidsflyt. Det vil derfor være nødvendig å trene opp ansatte med manglende teknologiforståelse for å kunne tilpasse

seg organisasjonen. Samtidig vil denne typen organisasjoner være digitale ledere. Noe som gjøre det enklere å beholde talentfulle medarbeidere (Grover et al., 2022).

2.4.3 Digital markeds kultur

Organisasjoner med digital markeds kultur vil anvende digitale ressurser for å konkurrere effektivt i markedet basert på organisasjonens kulturelle verdier. Dette vil kreve stabilitet og et eksternt fokus. Innhenting og analyse av kundedata kan være med på å gi viktig innsikt i industrien og organisasjonens markedsposisjon (Grover et al., 2022). Organisasjonen søker derfor etter nye metoder for datainnhenting, som for eksempel automatiserte eksperimenter. I en digital markeds kultur vil man dermed være avhengige av både gode kunderelasjoner og datadrevet beslutningstaking (Grover et al., 2022).

2.4.4 Digital hierarkisk kultur

Organisasjoner med digital hierarkisk kultur vil ha et internt fokus, høy grad av kontroll og omfavne digitalisering. I en digital hierarkisk kultur vil man bruke digitale ressurser til å oppnå kontroll og regulering. Dette basert på organisasjonens kulturelle verdier (Grover et al., 2022). For å analysere kundeatferd vil organisasjoner med digital hierarkisk kultur anvende digitalisering for å kontrollere interne prosesser. Intern analysedata brukes for å oppnå et kompetitivt fortrinn. En digital hierarkisk kultur baserer seg på standardiserte prosesser, effektivitet og dataovervåking. Dette krever streng datasikkerhet og beslutningstaking drevet av stordata (Grover et al., 2022).

2.4.5 Kulturelle ressurser innenfor de fire digitale kulturene

Figur 6 illustrerer ulike kulturelle ressurser som bruker digitale ressurser innenfor de fire digitale arketyper. Dette kan sies å være en streng fordeling etter som organisasjonene vil ha en blanding av kulturelle ressurser fra de fire arketyper (Grover et al., 2022). Likevel gir det en nyttig oversikt over kjennetrekke ved de digitale kulturene. Ifølge Grover et al. (2022), vil organisasjoner med en sterk digital kultur har benyttet digitale ressurser til å redefinere sine verdiforslag, samt sine organisasjonsverdier. Det vil derfor være essensielt for organisasjonen å vurdere hvilke kulturelle ressurser organisasjonen besitter relatert til digitalisering.

Digital klankultur	Digital adhokratisk kultur
Beslutningstaking gjort i grupper og "Crowdsourcing" Arbeidsmiljø som tilrettelegger for samarbeid Skalerbar læring, ledere lærer gjennom hjelp fra ansatte Vise digital kompetanse både ovenfor ansatte og kunder Lære ansatte til å bli kompetitive digitalt Fordelt lederansvar Rekruttere ansatte med forståelse av både businessen og hvordan digital teknologi kan forbedre forretningsmodellen	Styrke ansatte Fokusere på digital innovasjon Hurtige, midlertidige prosjekter Dynamisk businessmodell Åpen kildekode-konkurranser for å forbedre produktkvalitet Høy risikotaking, men høy sannsynlighet for innovasjon
Digital hierarkisk kultur	Digital markedskultur
Kontroll og overvåkning gjennom digitalisering Standardisering av prosesser Kvalitetssjekk av data Presise operasjoner Datasikkerhet	Datadrevet beslutningstaking Datainformert markedsdominansjon Dempe den høyest betalt ansattes mening Oppmuntre til kontinuerlig kommunikasjon med ansatte Oppmuntre ansatte til å bli merkeambassadører Digitale eksperimenter Presise simuleringer

Figur 6: Kulturelle ressurser innenfor de fire digitale kulturene (Grover et al., 2022)

2.4.6 Bakgrunn for sammenfatning av kulturelle verdier

I en delphi-studie gjennomført av Hartl & Hess (2017) ble det undersøkt hvilke kulturelle verdier tjuefem eksperter mente var de viktigste for digital transformasjon. Disse verdiene kan anses som mer generelle verdier av de kulturelle ressursene vist i figur 6 ovenfor. Resultatet fra studien viser tre kulturelle retninger basert på ekspertenes rangering av kulturelle verdier (Hartl & Hess, 2017). Den første retningen er eksternt fokusert, kundeorientert og fokuserer på innovasjon. Den andre retningen er orientert mot fleksibilitet, åpenhet for endring og smidighet. Den tredje retningen er internt orientert og fokuserer på individers utvikling og samhandling. Videre ble de kulturelle verdiene rangert på en skala for eksternt versus internt og fleksibilitet versus kontroll orientering.

Verdiene som trekkes frem som viktige ved digitale transformasjoner i Hartl & Hess (2017) sin studie, vil i stor grad sammenfalle med hvilke verdier som er viktige for digital modenhet. Eksempelvis kan verdiene *fleksibilitet*, *åpenhet for endring* og *smidighet* anses som essensielle verdier for digital transformasjon og digital modenhet (Hartl & Hess, 2017). Videre har Teichert (2019) identifisert viktige kulturelle verdier for digital modenhet i sin litteraturgjennomgang. Teichert (2019) understreker betydningen av en digital organisasjonskultur som preges av risikotaking, autonomi, kunnskapsdeling, endringsvilje og toleranse for feil. Disse faktorene anses som avgjørende for å kunne oppnå økt fleksibilitet, åpenhet og smidighet i organisasjonen. For at en organisasjon skal bli mer digitalt moden må

den være kapabel til å respondere på og tilpasse seg teknologiske endringer (Teichert, 2019). For at den digitale kompetansen skal implementeres vil det kreve en stor grad av tilpasning av både ledere og ansatte. Det vil kreve at ledere og ansatte aksepterer at prosessene er nødvendige gjennom et endringsorientert tankesett (Teichert, 2019).

Lederne må dermed fremme digital modenhet for å skape endringsvillighet hos organisasjonens medlemmer (Westerman & Bonet, 2021). I den sammenheng bør de klanorienterte verdiene om deltakelse, tillit og læringsvillighet tilstrebes av organisasjonen (Hartl & Hess, 2017). For å bli mer digitalt modne kreves det økt grad av samarbeid på tvers av de ulike avdelingene og funksjonene (Teichert, 2019). Den økte graden av autonomi som vil kreves i en digitalt moden organisasjon vil avhenge av at ledelsen tillit til organisasjonsmedlemmene (Teichert, 2019). Eksempelvis fører økt bruk fleksible arbeidstimer og fjernarbeid til at organisasjonen må stole på at medlemmene er forpliktet til sitt arbeid (Hartl & Hess, 2017). En digital organisasjonskultur karakterisert av samarbeidsvillighet vil være med på å fremme effektiv kommunikasjon og fokus rettet mot et felles mål (Teichert, 2019). Videre vil digital modenhet kreve læringsvillighet og kontinuerlig utvikling i organisasjonen. Ifølge Teichert (2019) vil organisatorisk læring og evnen til å fornye seg være viktige egenskaper for organisasjoner i dynamiske og usikre markeder. De klanorienterte verdiene fokuserer på deltakelse og læring (Grover et al., 2022). Noe som kan resultere i at individene blir i stand til å overkomme mange av de teknologiske barrierene gjennom samarbeid.

De adhokratiske kulturelle verdiene om å skape en dynamisk organisasjonskultur gjennom kundefokus, innovasjon og entreprenørskap er viktige verdier for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne (Teichert, 2019, Hartl & Hess, 2017). Organisasjonen er avhengig av en kultur som støtter innovasjon og nyskaping. Dette for å være kapabel til å tilpasse seg det endringer og usikkerhet i markedene (Hartl & Hess, 2017). Samtidig vil en organisasjon som verdsetter innovasjon kunne være mer åpen for å ta større risiko med ny teknologi for å oppnå konkurransefordeler. Den adhokratiske orienteringen kan sies å ha en mer individualistisk kultur enn den klanorienterte (Grover et al., 2022). Adhokratiske organisasjoner er i stor grad kundeorienterte og bør derfor ha digitaliserte prosesser som tilrettelegger for endrede kundebehov (Hartl & Hess, 2017). Digitaliseringen av organisasjonens prosjekter og aktiviteter medfører økt kompleksitet. For å kunne imøtekomme de endrede kundebehovene kreves det

derfor en økt grad av samkjøring av ulike funksjoner (Hartl & Hess, 2017). Dette sikrer at organisasjonen er i stand til å håndtere den økte kompleksiteten og effektivt tilpasse seg endringer i markedet.

2.4.7 Sammenfatning av kulturelle verdier aktuelle for digital modenhet

Basert på relevant litteratur har vi sammenfattet de kulturelle verdiene som i litteraturen trekkes frem som viktige for digital modenhet og digital organisasjonskultur. Listen består av de tolv verdiene som er trukket frem i studien til Hartl & Hess (2017). Videre har vi komplementert med verdier fra Teicherts (2019) litteraturgjennomgang av digital modenhet, samt Grover et al. (2022) sitt teoretiske perspektiv på organisasjonskultur og digitalisering. Litteraturen trekker hovedsakelig frem klanorienterte og adhokratiske verdier som viktige for digital modenhet. Det fremstår som spesielt viktig å skape et arbeidsmiljø som oppmuntrer til åpenhet for endring, fleksibilitet, risikotaking og toleranse for feil. Dette er avgjørende for organisasjonens innovasjonsevne, utforskning og suksess i digitaliseringsprosesser (Hartl & Hess, 2017). Listen i figur 7 er ikke utømmelig, men tar for seg de mest gjentakende og relevante verdiene knyttet til digitale kulturelle organisasjonsverdier.

Kulturell organisasjonsverdi	Litteratur	Beskrivelse
Samarbeid	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Organisasjonens positive holdning til teamarbeid, tverrfunksjonelt samarbeid og beredskap for samarbeid med eksterne partnere (f.eks. kunder) Samarbeid på tvers av bedriftsgrenser, samarbeid på tvers av bedrifter/funksjoner
Innovasjon	Grover et al (2022) Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Evner som muliggjør en mer fleksibel/smidig måte å jobbe på, utvikling av disruptive forretningsmodeller, bruk av smidige metoder, involvering av kunden i innovasjonsprosessen, finansiering av innovasjon, innovasjon utført regelmessig Spør ansatte om nye ideer. Legg vekt på digital innovasjon
Tilpasningsdyktighet	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Hastigheten og dynamikken i beslutningstaking og organisasjonens evne til å tilpasse seg endrede krav og teknologier

Fleksibilitet	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibelt arbeid, hurtighet, smidighet, raskt sansere/reagere på endringer i miljøet, ytre orientering og fleksibilitet
Åpenhet for endring	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens åpenhet mot nye ideer og dens beredskap til å akseptere, implementere og fremme endring • Åpen/villig til å endre arbeidsmåter, endringsevne, organisasjonens evne til å stadig gjenoppfinne seg selv
Toleranse for feil	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens tolerante holdning til rimelige feil og støtte til å lære av fiasko • Ikke-klandrende kultur, svikts toleranse
Tillit	Hartl & Hess (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Refererer til den gjensidige tilliten mellom organisasjonen, dens ledelse og medlemmer, samt organisasjonens tillit til sine eksterne partnere
Kommunikasjon	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens intensjon om å bygge interne og eksterne nettverk for kunnskaps- og informasjonsdeling • Åpenhet i kommunikasjon, åpenhet
Lederskap	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Lederteamet lærer nye teknologier, ledere har en overbevisende langsiktig visjon, ledere identifiserer og realiserer aktivt nye muligheter, fremmer samarbeid, eksistensen av sentral koordinering for I4.0 eller digital transformasjon
Kreativitet	Grover et al (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitet som viktige oppgaver og verdsetter innovative resultater, transformasjon og smidighet
Entreprenørskap	Hartl & Hess (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens intensjon om å fremme styrking av medlemmene til å handle proaktivt og uavhengig, og ta ansvar
Deltakelse	Hartl & Hess (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens støtte til åpen, ikke-hierarkisk diskusjon og demokratisering av beslutningsprosesser
Læringsvillighet	Hartl & Hess (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens streben etter kontinuerlig fremgang gjennom tilegnelse av nye ferdigheter og kunnskap
Kunnskapsdeling	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonens vilje til å dele kunnskap

Risikotaking	Hartl & Hess (2017)	<ul style="list-style-type: none"> Organisasjonens vilje til å ta risiko og ta beslutninger under usikkerhet
Kundeorientering	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Organisasjonens orientering av alle aktiviteter for å møte kundenes behov: produkter og prosesser er utformet med fokus på kundenes behov og kontinuerlig tilpasset endringer i disse Sentrert rundt kundebehov, kundefokus og justering
Myndiggjøring	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Myndiggjøring, desentralisert beslutningstaking
Organisatorisk læring	Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Lære av feil, test og lær, eksperimenter, organisatorisk gjensidig/kontinuerlig læring
Agilitet	Hartl & Hess (2017) Teichert (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Organisasjonens vilje til å arbeide, handle og omstrukturere og være fleksibel og tilpasningsdyktig for å reagere på endringer Hastigheten og dynamikken i beslutningstaking og organisasjonens evne til å tilpasse seg endrede krav og teknologier

Figur7: Sammenfatning av kulturelle verdier aktuelle for digital modenhet

Videre spørsmål er om ekspertene i vår studie vil være enige i oppsummeringen av de kulturelle verdiene som er funnet i litteraturstudien. Eventuelt om det vil være enighet om andre verdier og kulturelle retninger knyttet til digital modenhet. For å utforske dette gjennomførte vi en modifisert delphi-studie. I neste kapittel vil vi beskrive våre metodiske valg og fremgangsmåter i detalj.

3. Metode

I dette kapittelet redegjøres det for studiens formål og fremgangsmetode. Først forklares anvendt forskningsmetode for innsamling og videre analyse av data. Deretter forklares utvelgelsesprosessen av eksperter, designmetode og studiens struktur.

3.1 Valg av forskningsmetode

Ifølge Saunders et al. (2016) påvirker forskningsspørsmålet tre sentrale elementer: (1) hvilken forskningsmetode man bør anvende, (2) valg av innsamlingsteknikker og (3) videre analyse av data. Basert på vårt forskningsspørsmål om kulturelle verdier for økt digital modenhet i organisasjoner, valgte vi en metode som både adresserte forskningsspørsmålet og som var tidsperspektivorientert. Derfor valgte vi å gjennomføre en kvalitativ studie med en abduktiv tilnærming. Metoden tillot oss å være fleksible under tilnærmingen. Noe som har muliggjort kontinuerlig tilpasning av studien basert på datainnhenting. Metodens fleksibilitet har vært en klar fordel når det kommer til uforutsette hendelser i forbindelse med innhenting av informasjon. Når det kommer til studiens tidsperspektiv, valgte vi å gjennomføre en tvernsnittstudie. All primærdata ble innhentet i løpet av en tidsperiode på en måned. Vi har valgt et relativt komplekst tema relatert til holdninger og verdier. Den valgte metoden har i den sammenheng vært passende for å identifisere ulike nyanser knyttet til hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre. Ifølge Saunders et al. (2016) er fordelene med kvalitativ metode at man som forsker kan være mer konsentrert i hvordan man samler data. Metoden muliggjorde utvelgelsen av eksperter tilpasset vår studie. Totalt sett har kvalitativ metode tillatt oss å samle inn tilbakemeldinger fra eksperter for å kunne se sammenhenger. Dette har vært essensielt for å øke vårt forskningsgrunnlag om organisasjonskultur fra et digitalt modenhetsperspektiv. Metoden var derfor godt egnet for vår studie.

3.1.1 Delphi-studie

I denne studien har vi valgt å anvende en modifisert variant av delphi-studie. Tradisjonelle delphi-studier kjennetegnes ved fire karakteristikker (Rowe & Wright, 1999). For det første må ekspertene være anonyme. Dette skyldes at beslutninger bør evalueres basert på ekspertenes kompetanse fremfor hvem som har mest innflytelse. For det andre skal ekspertene ha mulighet til å redefinere sine meninger og synspunkter basert på gruppens tilbakemeldinger i hver runde. For det tredje skal de få kontrollerte tilbakemeldinger i form av de andre ekspertenes

synspunkter. For det fjerde skal svarene aggregeres slik at man kan utføre en kvantitativ analyse av dataen. Likevel argumenterer både Adler & Ziglio (1996), Delbeq et al. (1975) og Skulomski et al. (2007) for at delphi-studier kan og bør modifiseres ut ifra studiens formål. Basert på vår valgte problemstilling har vi valgt å foreta en rekke modifikasjoner i forhold til tradisjonelle delphi-studier. Vår studie kan dermed minne om en intervjustudie.

3.1.2 Modifisert delphi-studie

I dette delkapitlet forklares hvilke endringer som er gjort i forhold til en tradisjonell delphi-studie. Grunnen til at vi valgte å benytte Delphi-metoden var at vi ønsket å utforske et tema som det har vært lite forsket på tidligere (Skulomski et al., 2007). Metoden har gitt økt kunnskap om hvilke kulturelle verdier som er avgjørende for å oppnå digital modenhet basert på ekspertenes subjektive meninger om emnet. Dette har gitt oss økt innsikt i de viktigste aspektene som kan tas i betraktning for å fremme en vellykket digital transformasjon. Den modifiserte Delphi-metoden kan dermed anses som godt egnet for vår problemstilling.

En distinktiv forskjell fra tradisjonelle delphi-studier er at vi har valgt å benytte oss av kvalitativ data. Dette i form av semistrukturerte intervjuer i motsetning til kvalitativ data i form av spørreundersøkelser. På grunn av fleksibiliteten ved Delphi-metoden vil antall runder med innhenting av data variere med studiens formål. I de fleste delphi-studier blir det gjennomført to til tre iterasjoner (Skulomski et al., 2007). I kvalitativ forskning med en relativt homogen gruppe eksperter argumenterer derimot Skulomski et al. (2007) for at mindre enn tre runder med innhenting av data kan være legitimt. I vårt tilfelle gjennomførte vi en runde med innhenting av data i form av semistrukturerte intervjuer.

Kvalitative delphi-studier med en runde med innhenting av data har blitt gjort tidligere, blant annet av Hartman & Baldwin (1995) og Lentz (2007). Lentz (2007) gjennomførte en modifisert delphi-studie om deltakelse blant ledere hvor hun intervjuet HR-eksperter. Vi begrenset datainnsamlingen til én runde på grunn av behovet for å samle informasjon og faktorer fra tidligere studier. Noe som er vanlig praksis i den første runden av en delphi-studie. I vårt tilfelle vil vi ta utgangspunkt i faktorer fra tidligere forskning sett opp mot data innhentet fra

ekspertpanelet. Vi mener derfor at én runde med datainnhenting kan rettferdiggjøres. Samtidig vil en modifisert delphi-studie kreve større grad av validitet av resultatene.

3.2 Datainnsamling

I denne delen skal vi gå nærmere inn på hvordan vi har samlet inn data og hvilke valg vi har tatt underveis. Basert på valgt forskningsmetode ble data samlet inn ved bruk av semistrukturerte intervjuer.

3.2.1 Utvelgelse

Når det gjelder utvelgelsen av eksperter for intervjuene var det essensielt at de besatt relevant kompetanse og erfaring relatert til vår problemstilling (Okoli & Pawlowski, 2004). Som nevnt innledningsvis skrev vi denne studien i samarbeid med Avo Consulting. For å innhente et bredere datagrunnlag, valgte vi å inkludere eksperter fra andre konsultantselskaper og heldigitale selskaper. Det vi legger i definisjonen *heldigitale selskaper* er to kriterier: (1) bedriften må ha vært digital fra selskapets oppstart/grunnleggelse, og (2) bedriften må ha det digitale integrert i sin forretningsmodell. Disse forutsetningene vil være gjennomgående for hele studien vår.

Videre valgte vi å dele inn ekspertene i fire grupper: (1) intern, (2) intern/ekstern, (3) ekstern og (4) ekstern/intern. Interne eksperter var eksperter som snakket om egne arbeidserfaringer fra heldigitale selskap. Eksterne eksperter har tidligere jobbet med, eller jobber fortsatt med digitale prosjekter. Dette kan for eksempel være som eksternt innleide konsulenter. For å få en enda mer presis vurdering av ekspertene skilte vi mellom ekstern/interne og intern/interne. Eksterne/interne eksperter var eksperter som har jobbet eller jobber med digitale prosjekter. Disse ekspertene trekker inn egne erfaringer fra å ha arbeidet i et heldigitalt selskap. Det omvendte vil gjelde for intern/eksterne eksperter.

Deretter definerte vi fire krav som ekspertene måtte oppfylle for å sikre studiens kvalitet. Kravene var følgende: (1) ekspertene i studien må ha kunnskap og erfaring innenfor temaet som undersøkes, (2) ha kapasitet og vilje til å delta, (3) ha nok tid til å delta i delphi-studien, (4) ha gode kommunikasjonsevner (Adler & Zigilio, 1996). I den sammenheng hadde vi et

minimumskrav på to års erfaring innenfor digitalisering av bedrifter. Dette kan for eksempel være erfaringer med egen bedrifts implementering av et ERP-system (intern). Det kan være erfaringer med å implementere ERP-systemer i en annen bedrift (ekstern). Med dette lagt til grunn var vi på utkikk etter personer som hadde erfaring med å jobbe med digitale prosjekter. Samtidig måtte de ha en grunnleggende forståelse for de utfordringene som følger med å være en digital organisasjon. Det ble naturlig å intervjuer erfarne konsulenter og deler av ledergruppen. Dette på bakgrunn av at vi hadde inngått et samarbeid med Avo Consulting. Bedriften er heldigital og de utvalgte ekspertene fra Avo Consulting holder i all hovedsak på med digitale prosjekter. De kan derfor sies å besitte relevant kompetanse for vår studie.

Videre valgte vi å intervjuer eksperter fra Deloitte og Capgemini. Disse ekspertene har gjennomgående erfaring med digitaliseringsprosjekter. Videre innehar de relevant kompetanse og erfaring med å hjelpe virksomheter gjennom digitale transformasjonsprogrammer. Vi intervjuet tre eksperter fra Deloitte og Capgemini og fem eksperter fra Avo Consulting. Blant de heldigitale bedriftene fikk vi tak i eksperter fra Startuplab, Olio og Smock. Grunnen til at vi valgte disse bedriftene var både fordi de er heldigitale og fordi de driver med ulike typer digitale prosjekter. Vi antok at dette ville bidra til å skape større variasjon mellom ekspertene. Når det gjelder tilgjengelighet valgte vi primært å fokusere på eksperter i Bergen. Dette skyldtes at vi hovedsakelig ønsket å gjennomføre fysiske intervjuer for å få mer utfyllende svar. Da noen del av ekspertene befant seg i Oslo, ble det i tillegg gjennomført intervjuer over Zoom.

Et viktig spørsmål var hvor mange eksperter som skulle involveres i studien. Ifølge Skulomski et al. (2007) er det ingen klare regler for prøvestørrelsen. Likevel var det et par faktorer som vi måtte ta hensyn til. For det første var likhet i ekspertenes bakgrunn og kompetanse av betydning for utvelgelsen (Skulomski et al., 2007). Skulomski et al. (2007) argumenterer for at en gruppe på ti til femten eksperter kan være tilstrekkelig gitt at gruppen av eksperter er relativt homogen. Dette var tilfellet i vår studie da ekspertene kom fra privat sektor og hadde en relativt lik bakgrunn. Den andre faktoren var beslutningskvalitet sett opp mot håndterbarhet. Ifølge Skulomski et al (2007) vil en stor prøvestørrelse redusere sannsynligheten for at det oppstår gruppefeil. På den annen side vil en økt prøvestørrelse medføre en større behandlingsprosess. Til slutt vurderte vi hvorvidt antall eksperter kunne ha en påvirkning på den interne og eksterne verifiseringen av resultatene (Skulomski et al., 2007). En mindre gruppe eksperter kan

benyttes, men da bør studien verifiseres med oppfølgingsstudier (Skulomski et al., 2007). Gitt tidsrammen og studiens omfang og natur var det hensiktsmessig å begrense antallet til ti til femten eksperter. Til slutt endte vi på fjorten eksperter som samsvarte med våre kriterier, vist i figur 8.

Vi valgte å bruke e-post som vår primære metode for å få tak i eksperter til intervjuene. I e-posten vi sendte ut ga vi en kort introduksjon til studien vår. Vi forklarte ekspertene hva de kunne bidra med til studien og hvordan dette medførte muligheten til å dele kompetanse med et bredere publikum. Vi påpekte videre at deres bidrag ville være verdifullt for vår forskning. Metoden var effektiv for å nå ut til ekspertene og den forenklet prosessen med å kommunisere studiens formål. E-post som metode ga oss muligheten til å utforme en tydelig og godt strukturert forespørsel. I tillegg gjorde metoden det mulig å legge ved relevante dokumenter og annen informasjon som ga ekspertene innsikt i studien. Dette resulterte i en relativt stor deltakelsesvillighet blant ekspertene vi henvendte oss til. Videre var det viktig for oss å vise respekt for kandidatens tid og være fleksible med tanke på intervjuet. Vi tilbød ulike alternativer for når intervjuet kunne finne sted og informerte kandidaten om varigheten av intervjuet og forklarte hva intervjuet ville innebære.

3.2.2 Eksperter til intervju

Som nevnt ovenfor gjennomførte vi fjorten intervjuer. Figur 8 viser en oversikt over de fjorten ekspertene vi intervjuet. Videre viser figur 8 om ekspertene er interne, eksterne, interne/eksterne, eller eksterne/interne. I tillegg viser den tildelt navn på ekspertene, lengde på intervjuene, alder, kjønn og antall års arbeidserfaring. Navnene er anonymisert med bokstaver. Ekspertpanelet består av tre eksterne, fire er interne, seks er ekstern/interne og en intern/ekstern. Eksperter fra begge kategorier ble valgt for å sikre en bred og mangfoldig tilnærming til vårt forskningsspørsmål. De eksterne og ekstern/interne ekspertene bestod hovedsakelig av konsulenter og partnere i alderen tjuefem til femtifire år. De interne og intern/eksterne ekspertene var både konsulenter og ansatte i oppstartsbedrifter i alderen tjuseks til trettiseks år.

Nr.	Intern/Ekstern	Navn	Lengde	Alder	Kjønn	Antall år erfaring
1	Ekstern/intern	Ekspert A	60 min	46	Kvinne	20 år
2	Ekstern/intern	Ekspert B	60 min	54	Mann	30 år
3	Ekstern	Ekspert C	30 min	41	Mann	16 år
4	Ekstern/intern	Ekspert D	45 min	24	Kvinne	2 år
5	Ekstern/Intern	Ekspert E	45 min	35	Mann	9 år
6	Ekstern	Ekspert F	40 min	32	Kvinne	10 år
7	Intern/Ekstern	Ekspert G	30 min	26	Kvinne	2 år
8	Ekstern/intern	Ekspert H	30 min	32	Kvinne	6 år
9	Intern	Ekspert I	30 min	30	Kvinne	5 år
10	Ekstern	Ekspert J	45 min	25	Mann	2 år
11	Ekstern/intern	Ekspert K	45 min	28	Mann	4 år
12	Intern	Ekspert L	30 min	30	Kvinne	2 år
13	Intern	Ekspert M	30 min	29	Kvinne	4 år
14	Intern	Ekspert N	30 min	35	Mann	7 år

Figur 8: Oversikt over alle eksperter

3.2.3 Intervjuer

For å få en mest mulig strukturert gjennomføring av intervjuene valgte vi å dele arbeidsoppgavene relatert til intervjuene i to roller. En var ansvarlig for å føre samtalen, mens den andre noterte og kom med tilleggsspørsmål underveis. Hovedformålet med intervjuene var å klargjøre hvilke kulturelle verdier som ble vektlagt. Dette oppnådde vi ved å samle inn ulike tanker og refleksjoner om organisasjonskultur og digital modenhet. Vi brukte semistrukturerte intervjuer og stilte åpne, samt ledende spørsmål til ekspertene. Hensikten med dette var at ekspertene skulle ha mulighet til å uttrykke sine synspunkter og opplevelser på en uformell og naturlig måte. Vi førte samtalen aktivt ved å følge opp på tidligere svar. Vi stilte nye spørsmål som kunne gi mer utdypende drøftelser om de ulike temaene. Metoden ga oss dermed en dypere forståelse av ekspertens opplevelser og meninger tilknyttet de kulturelle verdiene. Dette ble viktig for for å kunne innhente mer informasjon om digital modenhet fra ekspertene.

Før samtalen sendte vi ut et samtykkeskjema som respondentene måtte lese gjennom og signere (Vedlegg C). Selv om vi i samtykkeskjemaet ga en kort introduksjon til studien, innledet vi intervjuene med den samme introduksjonen. Dette ble gjort som en forsikring om at alle ekspertene hadde fått med seg hovedbudskapet. Deretter startet vi opptakene og fulgte intervjuguiden. Selve intervjuguiden ble utformet med tanke på å dekke følgende områder: (1) å besvare forskningsspørsmålet, (2) å skape en åpen dialog, og (3) å innhente tanker rundt ulike verdier på et dypere nivå. Vi valgte å dele intervjuguiden inn i fire overordnede deler: (1)

formaliteter, (2) åpnings spørsmål, (3) spesifikke verdier og (4) avsluttende spørsmål. Hensikten med den første delen, *formaliteter*, var å uttrykke takknemlighet for at ekspertene satte av tid til å bli intervjuet. I tillegg ønsket vi å besvare eventuelle spørsmål fra ekspertene før vi startet. Deretter startet vi med to åpnings spørsmål hvor formålet var å kartlegge hver enkelt eksperts rolle i bedriften. Vi ønsket å orientere oss om hva ekspertene tenkte rundt temaet «*organisasjonskultur*». Deretter gikk vi videre på delen om de kulturelle verdiene. Denne delen hadde tre formål: (1) å filtrere ut de ulike verdiene som eksperten selv trakk frem, (2) å utforske hvor mye hver enkelt ekspert gikk i dybden på hver verdi de selv trakk frem og (3) å kartlegge hvor mye hver enkelt ekspert vektla de ulike verdiene de selv mente var viktige. Etter å ha samlet inn informasjon om de individuelle verdiene gikk vi videre til de spesifikke verdiene. I denne delen av intervjuet presenterte vi tre sentrale verdier som vi identifisert under litteraturen: *samarbeid*, *innovasjon* og *tilpasningsdyktighet*. Verdiene ble presentert for ekspertene etter at de selv hadde reflektert rundt hvilke verdier de mente var viktige. Dette kan sies å ha vært et strategisk valg fra vår side. Hensikten med fremgangsmåten var å påvirke ekspertenes meninger i minst mulig grad. Ekspertene fikk dermed selv muligheten til å komme med sine refleksjoner før vi spesifikt spurte om tre av verdiene som vi identifiserte i litteraturstudien. Dette medførte at ekspertene kom inn på andre viktige verdier som de assosierte med de tre spesifikke verdiene. Avslutningsvis spurte vi ekspertene om de hadde noe mer de ville legge til, samt eventuelle kommentarer eller spørsmål til oss (Vedlegg A). Dette bidro til spennende synspunkter og innfallsvinkler som vi dro nytte av senere i studien vår.

I denne delen gjennomgår vi benyttet fremgangsmåte for å identifisere og rangere de digitale kulturelle verdiene. I tillegg vil vi forklare metodikken bak analysen av data.

3.3 Analyse av data

3.3.1 Gjennomføring av identifisering og rangering av verdier

Dataanalysen bestod av tre steg, inspirert av Saunders et al. (2016): (1) Transkribering, (2) Analysering, og (3) Kvantifisering og Rangering. Stegene er oppsummert i figur 9 og i det følgende vil vi forklare de ulike stegene i dybden.

Steg 1: Transkribering	Steg 2: Analysering	Steg 3: Kvantifisering og Rangering
Omgjøre lydfil til nedskrevet tekst	Identifisere gjentakende verdier og mønstre, samt hente ut sitater	Identifisere verdi til hver respons og forklare hvordan vi rangerte dataen basert på frekvens

Figur 9: Stegvis gjennomføring av dataanalysen

Steg 1 – Transkribering av data

For å gjennomføre transkriberingen av data på en mest mulig effektiv måte benyttet vi oss av Apples talefunksjon. Funksjonen effektiviserte transkriberingsprosessen ved at lydopptakene fra intervjuene ble gjort om til transkribert tekst i Word. En utfordring ved bruk av verktøyet var at funksjonen ikke var spesielt egnet til transkribering av andre dialekter enn østlandsk. Det kan likevel argumenteres for at ingen av transkriberingene med verktøyet presise nok. Dermed måtte vi kvalitetssikre teksten ved å høre på lydopptakene og deretter gå over teksten for å sjekke at transkriberingene var riktige. Vi delte intervjuene i to og kvalitetssikret halvparten hver for å handle tidseffektivt. I sum førte verktøyet til en effektivisert transkriberingsprosess. Denne prosessen ble viktig for studien vår da den tillot oss å analysere dataen på en mer systematisk og presis måte. Samtidig medførte dette at vi fikk mer tid til analysering av data som kan sies å ha vært en mer krevende prosess.

Steg 2 – Analysering av data

Når transkripsjonene var ferdig, begynte selve analysen og gjennomgangen av teksten fra intervjuene. Formålet med dette steget var å identifisere eventuelle gjentakende temaer eller mønstre i svarene fra ekspertene, samt å finne frekvensen på de ulike verdiene. Etter å ha testet ut ulike verktøy for analyseringen av transkripsjonene endte vi med å benytte oss av både Nvivo og Excel. For å styrke studiens troverdighet analyserte vi dermed alle de fjorten intervjuene i både Nvivo og Excel. Dette bidro til et mer robust utgangspunkt for å presentere våre funn. I Nvivo startet vi med å laste opp alle Word-filene med transkriberingene av intervjuene. Deretter filtrerte vi svarene fra hver enkelt ekspert i egne filer for å gjøre det enklere å prosessere dataen. Ekspertene ble filtrert ut ifra alder, arbeidserfaring, kjønn, og rolle (ekstern/intern). Det neste steget var å lage en kodeliste for alle de ulike verdiene vi hadde innhentet fra litteraturen. Deretter markerte vi ut de ulike verdiene. På denne måten fikk vi en oversikt over hvor ofte de ulike verdiene ble referert til av hver enkelt ekspert.

Når vi analyserte dataene fra intervjuene i Excel startet vi med å utforme en tabell med alle verdiene. Verdiene ble videre analysert ut ifra antall ganger de var nevnt, antall ganger de var utdypet og totalsummen per verdi for både antall ganger nevnt og utdypet (Vedlegg B). Vi sørget for å notere ned sitater fra ekspertene slik at de kunne brukes under drøftelsen av funn. Selve analysedelen bestod i å markere ut ulike verdier og sitater fra hver enkelt transkripsjon. Deretter ble verdiene og sitatene fylt inn i tabellen i Excel for hver av ekspertene. Til slutt laget vi en tabell i Excel som oppsummerte antall ganger hver verdi var nevnt eller utdypet. Vi fikk dermed en oversikt over frekvens per verdi. Rangeringen ble gjort både for hver enkelt ekspert og totalt for alle ekspertene. Hensikten med dette var å skaffe en oversikt over hvilken verdi som ble mest nevnt totalt sett. Samtidig ga det en oversikt over hvilke verdier som var viktigst for de ulike ekspertene. Den manuelle prosessen i Word og Excel var mer tidkrevende enn den automatiske filtreringen i Nvivo. Til gjengjeld ga det oss en dypere innsikt og bredere forståelse av dataen fra intervjuene. Fordelen med prosessen i Word og Excel var at den var bedre egnet til å samle sitater fra ekspertene. Samtidig kan bruken av to analyseverktøy ha ført til at funnene ble mer robuste. I kapittel 4 (Funn) vil vi gi eksempler som tydeliggjør viktigheten av noen av de sentrale verdiene vi identifiserte gjennom dataanalysen.

Steg 3 – Kvantifisering og rangering av data

Etter at dataen var transkribert og analysert ble den videre kvantifisert og rangert. De tre verdiene som ble spesifikt nevnt under intervjuene, *samarbeid*, *innovasjon* og *tilpasningsdyktighet*, ble justert for i rangeringen. Disse verdiene fikk en startverdi på -1 i påfølgende svar. Verdiene som ekspertene selv argumenterte for, fikk en startverdi på 0. Deretter gjorde vi en oppsummering av verdiene ved å både benytte Nvivo- og Excel-metoden og tok hensyn til de tre spesifikke verdiene. Vi rangerte verdiene i synkende rekkefølge ut ifra gjennomsnittspoengsummen fra de to analysemetodene. Basert på verdirangeringen, fikk vi en tydelig oversikt over hvilke verdier som var viktigst for ekspertene. Disse rangeringene ble deretter brukt til å identifisere de mest fremtredende verdiene som presenteres i figur 10 i kapittel 4 (Funn).

3.3.2 Forskningskvalitet/Troverdighet- og autentisitetsspørsmål

Ifølge Saunders et al. (2016) er det essensielt å validere resultatene fra analysen. Dette er med på å sikre konsistens og pålitelighet i kategoriseringen og kvantifiseringen av data. Innenfor

kvalitativ forskning er det spørsmål knyttet til studiens gyldighet, troverdighet og overførbarhet (Saunders et al., 2016). I den sammenheng vil det være en rekke spørsmål knyttet til gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene. Ifølge Saunders et al. (2016) er en av utfordringene ved gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer knyttet til deres troverdighet da de er vanskelige å standardisere. På den annen side argumenterer Saunders et al. (2016) for at hensynet til fleksibilitet vil være viktigere enn hensynet til replikerbarhet innenfor visse forskningsmetoder. Det kan argumenteres for fleksibilitet var essensielt for vår forskningsmetode. Dette skyldes at den valgte intervjumetoden ga dybdeforståelse og muligheter for tilpasning innenfor studiens emne. Valget av metoden økte likevel behovet for en klar beskrivelse av forskningsdesign, metode og datainnsamling. Dette var nødvendig for å sikre overførbarheten av prosessen og funnene (Saunders et al., 2016).

Videre kan intervjusettingen ha medført ulike former for skjevheter. Vi vurderte derfor om intervjuprosessen ble gjennomført på riktig måte og om intervjuene var av god nok kvalitet. I tillegg var vi oppmerksomme at våre holdninger kunne påvirke intervjuobjektets meninger (Saunders et al., 2016). Vi reflekterte derfor over vår rolle som forskere ved å dokumentere de antakelsene vi hadde gjort. Vi la vekt på å skape en intervjuprosess som muliggjorde at intervjuobjektene kunne uttrykke sine ærlige synspunkter. Vår intervjuguide ble derfor lagd både med hensyn til vår problemstilling og for å skape intervjuinteraksjoner av best mulig kvalitet (Saunders et al., 2016). Videre fulgte vi reglene for informert samtykke. Vi informerte ekspertene om studiens formål, bruken av data og hvordan dataen vill beskyttes. Videre ga vi ekspertene muligheten til å trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt. Vi tok hensyn til ekspertenes personvern og konfidensialitet gjennom anonymisering av data (Saunders et al., 2016). Et annet etisk hensyn var å få godkjent intervjuprosessen av NSD før den ble påbegynt. Dette sikret at forskningen ble gjennomført i samsvar med retningslinjene og standardene for forskningsetikk (Saunders et al., 2016).

4. Funn

I dette kapittelet presenteres de kulturelle verdiene som gjennom intervjuene ble avdekket som sentrale for digital modenhet. Vi har valgt å ta utgangspunkt i verdiene som ble trukket frem av ekspertene og presenterer funnene fra analysen. Formålet er å forklare hvorfor disse verdiene ble ansett som viktige og betydningsfulle av ekspertene (Saunders et al., 2016). Videre har vi valgt å trekke frem konkrete sitater fra ekspertene for å vise noen av de mest sentrale refleksjonene fra intervjurundene. Funnene våre er oppsummert i figur 10.

Nr.	Kulturell organisasjonsverdi	Justert Nvivo	Justert Xcel	Gjennomsnitt
1	Åpenhet for endring	61	65	63
2	Samarbeid	44	56	50
3	Lederskap	28	63	45,5
4	Toleranse for feil	25	46	35,5
5	Agilitet	27	36	31,5
6	Læringsvillighet	34	29	31,5
7	Innovasjon	23	39	31
8	Nysgjerrighet	22	26	24
9	Kommunikasjon	28	19	23,5
10	Fleksibilitet	21	24	22,5
11	Tilpasningsdyktighet	25	16	20,5
12	Kunnskapsdeling	15	24	19,5
13	Myndiggjøring	26	10	18
14	Organisatorisk læring	25	11	18
15	Kundeorientering	7	23	15
16	Kreativitet	9	16	12,5
17	Deltakelse	11	13	12
18	Tillit	9	14	11,5
19	Risikotakning	6	11	8,5
20	Entreprenørskap	4	8	6

Figur10: Oversikt over verdier etter justering, rangert etter synkende poengsum

I figur 10 blir de digitale kulturelle verdiene presentert i synkende rangering. Som nevnt i metodedelens seksjon 3.3.1, ble de spesifikke verdiene samarbeid, innovasjon og tilpasningsdyktighet justert til en startverdi på -1. Dette for å få et mer riktig syn på verdienes frekvens. Det var en distinktiv forskjell i måten verdiene ble telt opp i Nvivo og Excel. I Excel ble det skilt mellom når verdiene ble nevnt og utdypet, mens det i Nvivo kun ble telt antall ganger verdien ble nevnt. Nvivo-metoden differensierte dermed ikke mellom når en verdi kun ble nevnt og når den ble utdypet i en setning. Til tross for dette ga de to metodene relativt like resultater. Måten vi beregnet ut gjennomsnittet per verdi i figur 10 var ved å legge sammen poengsummen fra Nvivo og Excel. Deretter delte vi poengsummen på to. Eksempelvis kan man i figur 10 se at verdien *åpenhet for endring* ble telt sekstien ganger i Nvivo og sekstifem ganger i Excel. Dermed ble utregningen for denne verdien gjort på følgende måte: $\frac{(61+65)}{2} = 63$.

Funnene indikerer at det især er syv verdier som er mest fremtredende. Disse verdiene er *åpenhet for endring, samarbeid, lederskap, toleranse for feil, agilitet, læringsvillighet og innovasjon*. Vi har markert ut de syv mest fremtredende verdiene i figur 10 i grønt, de fem minst fremtredende verdiene er markert ut i oransje og de resterende verdiene (nummer syv til femten) i blått. I løpet av analyseprosessen ble det oppdaget en ny verdi som ikke var fremhevet i litteraturen. Vi valgte derfor å inkludere verdien i tabellen vår. Verdien «*nysgjerrighet*» hadde en høy frekvens i intervjuene og ble i stor grad vektlagt av ekspertene. I de følgende delkapitlene vil vi gå igjennom alle verdiene i figur 10, samt forklare hvorfor ekspertene har trukket disse verdiene frem som spesielt viktige.

4.1 Åpenhet for endring

Åpenhet for endring kan defineres som: «*Organisasjonens åpenhet i møte med nye ideer og bedriftens villighet til å endre arbeidsmåter og endringsevne*» (Hartl & Hess, 2017; Teichert, 2019). Definisjonen indikerer at dette er en kultur hvor medlemmene aktivt søker etter nye måter å forbedre seg på. Verdien ble trukket frem som den viktigste av ekspertene med en gjennomsnittlig justert verdi på 63 poeng. Flere av ekspertene argumenterte for at teknologisk utvikling krever kontinuerlig tilpasning. Dette for å kunne være konkurransedyktige i stadig skiftende markeder. I et av intervjuene trakk Ekspert A frem at det var viktig å tenke: «*Hva kan jeg lære?*» og «*Hva kan jeg gjøre for å ikke falle helt av?*». Ekspert A understreket at det viktig å være villig til å lære og prøve nye ting for å holde seg relevant som bedrift. Ekspert G

argumenterte for at de ansatte ikke bør være redde for at ukjent teknologi skulle ta over jobben, men heller være åpen for mulighetene som endringene kan medføre. Verdien kan dermed innebære å være villig til å akseptere og tilpasse seg teknologiske endringer. Samtidig kan det indikere at åpenhetskultur kan bidra til å overvinne frykt eller motstand mot nye teknologier. Det kan indikere at åpenhetskultur er viktig for å skape mer smidig og tilpasningsdyktig organisasjon.

Åpenhet for endring var viktig for ekspertene fordi de anerkjente at endring er uunngåelig i dagens forretningsmiljø. Flere av ekspertene argumenterte for at teknologisk utvikling, markedsendringer og kundekrav medfører at bedriftene må gjøre de nødvendige organisatoriske endringene for å forbli konkurransedyktige. Å være åpen for endring kan dermed ha blitt forstått av ekspertene som å ta initiativ til forbedring, tilpasning og læring fra nye erfaringer. Dette kan indikere at ekspertene tenker at åpenhet kan bidra til å styrke organisasjonens evne til å håndtere endringer og oppnå langvarig suksess.

4.2 Samarbeid

Hartl & Hess (2017) og Teichert (2019) definerer samarbeid som: «*Organisasjoners positive holdning til teamarbeid, tverrfunksjonelt samarbeid og beredskap for samarbeid med eksterne partnere (f.eks. kunder)*». Denne verdien hadde nest høyest frekvens med en poengscore på 50 poeng som tyder på at verdien var høyt verdsatt av ekspertene. Samarbeid kan være nødvendig for å løse komplekse problemer, utveksle kunnskap og erfaringer. I tillegg kan det bidra til å fremme innovasjon og kreativitet. Ekspert B uttalte: «*Viktig med samarbeid i teamet, hvordan skal vi være sterkere sammen, hva kan vi lære av andre bransjer og sammen skaper disse to innovasjon*». Mens Ekspert K påpekte: «*Det å ha lyst til å dele og samarbeide. Jeg synes det virker som en mer positiv kultur. Å ha en åpenhet og deling med folk som står sammen om en retning, enn en kultur der folk er mer 'hysj, hysj', du har ingenting med dette, og dette er mine ting og dette er dine ting*». Sitatene fra ekspertene kan være med på å vise viktigheten av samarbeid i digitale kulturer. Ekspert B fremhevet betydningen av å være sterke sammen som et team og det å lære av andre bransjer for å skape innovasjon. Ekspert K understreket viktigheten av å ha en positiv kultur som fremmet deling og samarbeid, i motsetning til en kultur preget av begrensninger og hemmelighold. Flere av ekspertene argumenterte for at samarbeid er nødvendig for å løse komplekse problemer og fremme innovasjon i digitale

kulturer. Ekspertene kan dermed ha trukket frem verdien for å understreke at samarbeidskultur er viktig for å skape et positivt og innovativt arbeidsmiljø i digitale organisasjoner.

4.3 Lederskap

«Lederteamet lærer nye teknologier, ledere har en overbevisende langsiktig visjon, ledere identifiserer og realiserer aktivt nye muligheter, fremmer samarbeid, eksistensen av sentral koordinering for I4.0 eller digital transformasjon» (Teichert, 2019, s. 1681). Verdien lederskap ble trukket frem som en av de viktigste verdiene med en gjennomsnittlig justert verdi på 45,5 poeng. Ekspertene ser dermed ut til å vektlegge betydningen av godt lederskap i digitale organisasjoner. Flere av ekspertene argumenterte for at lederskap kan omfatte evnen til å inspirere, motivere og støtte ansatte i å oppnå organisasjonens mål. Samtidig mente de at lederskap kan være med på å skape en positiv arbeidskultur og klima for endring. Ekspert B utdypet at det å skape en organisasjonskultur med *«riktig»* tankesett krever en tillitsbasert ledelse som gir muligheter, støtte og har en høy toleranse for feil.

Ekspert J påpekte viktigheten av å inkludere alle ansatte i beslutningsprosesser og endringsinitiativer: *«Det er viktig å få med alle sammen, og at det ikke bare sitter noen på toppen og kommanderer. Hvis en klarer å få med alle og løfte bunnen og få med alle på reisen, da tror jeg det blir mye lettere»*. Sitatet tyder på at eksperten ser på ledelse som en inkluderende prosess. Organisasjonen bør involvere alle de ansatte og skape en felles retning. Flere av ekspertene mente at lederskap er avgjørende for å frembringe en positiv arbeidskultur. Videre mente de at det kunne fremme tillit og motivasjon blant ansatte. Med tanke på digital kultur tyder ekspertenes tilbakemeldinger på at lederskap er viktig for at organisasjonen skal jobbe mot et felles mål. Flere av ekspertene mente at lederskap kan være av betydning for organisasjonens tilpasningsdyktighet. Ekspertene trakk dermed frem lederskap for å understreke verdiens innvirkning på arbeidsmiljøet og prestasjonene i digitale organisasjoner.

4.4 Toleranse for feil

Ekspertene trakk frem verdien *«toleranse for feil»* som omhandler organisasjonens toleranse for rimelige feil (Hartl & Hess, 2017). De ansatte må ha muligheten til å lære av feilene de gjør (Hartl & Hess, 2017). Dette for at det videre kan skapes en støttende kultur (Teichert, 2019).

Gjennomsnittlig justert verdi for denne verdien er 35,5 poeng. Ekspertene vektla en kultur hvor feil anses for å være en del av læringsprosessen. Det virker å være viktig i en digital kultur hvor teknologiske endringer og komplekse utfordringer kan føre til økt usikkerhet og risiko (Teichert, 2019). Ekspert D uttalte: «*Vi har den prøve og feile kulturen, og at man dermed har lov til å tenke radikalt på en måte. Man har lov til å teste ut det man vil. Veldig lavterskel kultur*». Eksperten understreket med dette betydningen av å ha en kultur som oppmuntrer til eksperimentering. Eksperten argumenterer videre for at de ansatte må gis muligheten til å utforske nye ideer uten å bli straffet for eventuelle feil.

Ekspert L mente at det var viktig å vise forståelse og akseptere ulike nivåer av kompetanse blant ansatte. Videre utdypet Ekspert L at man må godta at de ansatte gjennomfører arbeidsoppgaver i eget tempo. Dette indiker at det er nødvendig å akseptere den varierende læringshastigheten blant de ansatte og vise forståelse for deres svakheter. Samtidig indiker det at det er nødvendig å akseptere at det kan forekomme feil fra de ansattes side. Flere av ekspertene mente det var viktig å etablere en kultur som støtter læring, eksperimentering, innovasjon og hvor feil anses som en naturlig del av den digitale kulturen.

4.5 Agilitet

I følge Teichert (2019) kan agilitet kan beskrives som: «*Organisasjonens evne til å tilpasse seg endrede krav og teknologier for å kunne tilpasse seg og trives i en konkurransepreget digital verden*». Gjennomsnittlig justert verdi for agilitet var 31,5 poeng. Ekspert C understreket viktigheten av å jobbe effektivt og på en smidig måte. Eksperten sa videre at man må holde seg orientert om markedsmulighetene. Ekspert C mente at viktige trekk ved agile organisasjoner er å være åpne for fornyelse, forbedring og forenkling, samt å utfordre de etablerte aktørene. Flere av ekspertene mente at agile organisasjoner er avgjørende for å kunne respondere på endrede markedstrender. Disse refleksjonene indikerer at ekspertene legger vekt på betydningen av å være smidige og tilpasningsdyktige i et dynamisk og raskt skiftende forretningsmiljø. Agilitet var ifølge ekspertene nødvendig for å kunne håndtere de stadig skiftende teknologiske landskapet, markedstrender, kundekrav og for å kunne tilpasse seg en konkurransepreget digital verden.

4.6 Læringsvillighet

«Læringsvillighet beskriver organisasjonens ønske om kontinuerlig fremgang gjennom tilegnelse av nye ferdigheter og kunnskap» (Hartl & Hess, 2017). Læringsvillighet innebærer dermed ifølge Hartl & Hess (2017) å være åpen for å lære fra andre og å kontinuerlig forbedre ferdigheter og kunnskaper.

Ekspert A la vekt på at mennesker liker det trygge og gjenkjennelige og at vi gjerne holder oss til det vi er komfortable med. Ekspert E fremhevet viktigheten av å ha en lærende organisasjon. Det ble påpekt at å skape læringsvillighet blant de ansatte er en krevende prosess, men at det er nødvendig for organisasjonens suksess. Ekspert E la til at man måtte erkjenne at man ikke er like god på alt det nye og at det er viktig å tenke: «Jeg var god på dette. Dette kan jeg ikke, men har lyst til å lære meg». Ekspertene betraktet dermed læringsvillighet som viktig for organisasjonskultur. Dette fordi de ansattes kontinuerlige kompetansebygging bidro til videreutviklingen av organisasjonen. Dette ble tydelig reflektert i verdiens poengsum da verdien endte på 31,5 poeng som vist i figur 10.

4.7 Innovasjon

«Innovasjon inkluderer evnen til å arbeide på en mer fleksibel og smidig måte, utvikling av disruptive forretningsmodeller, bruk av smidige metoder, involvering av kunder i innovasjonsprosessen og regelmessig utførelse av innovasjon» (Grover et al., 2022; Hartl & Hess, 2017; Teichert, 2019). Verdien innovasjon havnet 0,5 poeng bak læringsvillighet med en poengsum på 31 poeng. Dette var en av de spesifikke verdiene i intervjuguiden (Vedlegg A), men verdien ble diskutert av ekspertene både før og etter vi spesifikt spurte om verdien. Ekspert M var en av ekspertene som la stor vekt på innovasjon. Ifølge eksperten er det viktig å ikke bare være innovativ for å være innovativ, men heller å utnytte spennende og nye muligheter. Ekspert N mente at det er viktig å skille mellom radikal og inkrementell innovasjon. Videre utdypet Ekspert N at hans eget selskap la mest vekt på inkrementell innovasjon, da selskapet alltid søker etter bedre arbeidsmetoder. Ekspertuttalelsene indikerer at innovasjon ikke skal påtvinges, men at bedrifter bør fokusere på å skape nye løsninger og forbedre prosesser.

4.8 Kommunikasjon, Fleksibilitet, Tilpasningsdyktighet, Kunnskapsdeling, Myndiggjøring, Organisatorisk læring og Kundeorientering

4.8.1 Kommunikasjon

«Kommunikasjon beskriver organisasjonens ønske om å bygge interne og eksterne nettverk for kunnskaps- og informasjonsdeling, samt åpenhet i kommunikasjonen» (Hartl & Hess, 2017; Teichert, 2019). Verdien kommunikasjon fikk en poengsum på 23,5 poeng. Ekspert D hadde mange refleksjoner rundt verdien og uttalte at: «Kommunikasjon er nøkkelen til alt». Videre la Ekspert D vekt på bedriftenes kunnskapsdeling via kommunikasjonskanaler. Ekspert D mente at god kommunikasjon er nødvendig for å skape et mer åpent og samarbeidsorientert miljø innad i organisasjonen. Samtidig mente flere av ekspertene at god kommunikasjon bør vektlegges for å gjennomføre vellykkede digitale transformasjoner.

4.8.2 Fleksibilitet

Fleksibilitet oppnådde en poengsum på 18 som vist i figur 10. Ifølge Teichert (2019) kan fleksibilitet defineres som: «Organisasjonens evne til å arbeide fleksibelt, eksempelvis ved å kunne respondere raskt på markedsendringer og endrede kundebehov». Fleksibilitet vil dermed være viktig for organisasjonens eksterne orientering og tilpasning (Teichert, 2019). Ekspert M uttalte følgende: «Vi tenker alltid fremover og tør å tenke nytt. Disse folkene her tør å tenke nytt, og tør å gi slipp på det vi har nå», mens Ekspert N la til: «Vi er ganske fleksible og kan egentlig ta i bruk veldig mange ting, mange verktøy og mange systemer på kort tid». Begge disse sitatene understreker betydningen av å være proaktiv og ha evnen til å tilpasse seg uforutsette hendelser. Utfordringene under pandemien illustrerte viktigheten av å være omstillingsdyktig som organisasjon. Flere av ekspertene diskuterte hvordan pandemien var med på å gjøre organisasjoner mer fleksible gjennom integreringen av nye digitale løsninger.

4.8.3 Tilpasningsdyktighet

Tilpasningsdyktighet vil ifølge Teichert (2019) omhandle hastigheten og dynamikken i beslutningstaking, samt organisasjonens evne til å tilpasse seg endrede krav og teknologier. Verdien omfatter organisasjoners evne til å tilpasse seg endringer, håndtere usikkerhet og være fleksibel i en digital kontekst (Teichert, 2019). Verdien oppnådde 20,5 poeng i figur 10 og dette indikerer at tilpasningsdyktighet vektlegges av ekspertene. I ekspertintervjuene ble tilpasningsdyktighet trukket frem som en viktig faktor for å lykkes i digitale kulturer. Ekspert

B, C og K understreket betydningen av å være tilpasningsdyktig i markeder hvor teknologi og forretningsmodeller endres raskt. Ekspertene poengterte at evnen til å tilpasse seg nye teknologier, endrede kundebehov og markedsforhold er avgjørende for å kunne opprettholde konkurranseevne og suksess. Videre anså ekspertene tilpasningsdyktighet som evnen til å håndtere usikkerhet, være åpne for eksperimentering og prøve nye tilnærminger for å løse utfordringer. Tilpasningsdyktighet ble derfor fremhevet som en nøkkelfaktor for å oppnå suksess i en digital kultur.

4.8.4 Kunnskapsdeling

Videre fikk verdien kunnskapsdeling 19,5 poeng. Teichert (2019) definerer kunnskapsdeling som: «*En viktig verdi da organisasjoner bør dele kunnskap for å lykkes i en digital kontekst*». Kunnskapsdeling refererer til det å aktivt dele og spre kunnskap, erfaringer og innsikt med andre ansatte for å skape et kollaborativt og lærende miljø (Ouakouak et al., 2021). Flere av ekspertene fremhevet betydningen av kunnskapsdeling i digitale kulturer. Ekspert J diskuterte viktigheten av å tilrettelegge for kunnskapsdeling innad i en organisasjon. Ekspert A, C, D og E mente at en kunnskapsdelende kultur ville være viktig med tanke på den økende kompleksiteten som følger med teknologisk utvikling. De nevnte ekspertene mente at ansatte må være villige til å dele informasjon og beste praksis med kolleger, samarbeidspartnere og andre interessenter. Ekspertene bemerket at kunnskapsdeling bidro til å skape et læringsmiljø der alle kunne dra nytte av hverandres erfaringer og ekspertise. En kultur preget av kunnskapsdeling kunne ifølge ekspertene føre til økt tilpasningsdyktighet og en høyere grad av innovasjon. Videre påpekte ekspertene at kunnskapsdeling kunne bidra til å bygge tillit i organisasjonen ved at det styrket samarbeidet mellom teammedlemmer og organisasjoner. Flere av ekspertene mente at kunnskapsdeling ville være avgjørende for å kunne arbeide effektivt i en digital kultur.

4.8.5 Myndiggjøring og organisatorisk læring

Både myndiggjøring og organisatorisk læring oppnådde en poengsum på 18 poeng. Myndiggjøring kan ifølge Teichert (2019) defineres som: «*Å gi ansatte autonomi, ansvar og myndighet til å ta beslutninger og handle selvstendig*». Mens organisatorisk ifølge Teichert (2019) kan beskrives som: «*Organisasjonens evne til å lære av feil, eksperimentere og kontinuerlig utvikle seg som en helhet*». Det var spesielt ekspertene D, I, J, M og N som

understreket viktigheten av myndiggjøring. De argumenterte for at myndiggjøring kunne være med på å etablere en kultur der ansatte føler seg bemyndiget til å ta initiativ. Ekspertene mente at det kunne bidra med unike perspektiver i beslutningsprosesser. Flere av ekspertene argumenterte for at organisatorisk læring kan skape et miljø der kreativitet, innovasjon og initiativ blir verdsatt. I den sammenheng betraktet ekspertene myndiggjøring som en nødvendig forutsetning. De samme ekspertene mente at desentralisert beslutningstaking kunne være med på å effektivisere organisasjonens prosesser. Videre ble det påpekt av ekspert D, I, J, M og N, at organisasjoner preget av kontinuerlig læring og tilpasningsdyktighet vil en konkurransefordel i en digital kontekst. Ekspertene utdypet at dette innebar å ha et læringsorientert miljø der feil ble sett på som muligheter for læring. Organisasjonen burde derfor ha en kultur som fremmet deling av erfaringer blant de ansatte, refleksjon over praksis og kontinuerlig forbedring av prosessene. Det ble dermed argumentert for at myndiggjøring og organisatorisk læring kunne være med på å skape en kultur som fremmer autonomi, initiativ, kreativitet og læring. Dette ville gjelde både på individnivå og organisasjonsnivå. Ekspertene trakk disse verdiene frem som avgjørende for å kunne navigere suksessfullt i digitale kulturer og for å oppnå organisatorisk modenhet.

4.8.6 Kundeorientering

En annen verdi som ble trukket frem blant ekspertene var kundeorientering med 15 poeng vist i figur 10. Både Hartl & Hess (2017) og Teichert (2019) fremhever kundeorientering som en nøkkelfaktor for å oppnå suksess i en digital kontekst. Ekspert B la vekt på at man i møte med kunder må jobbe aktivt med nytenking. Dette kan eksempelvis være ved å implementere ny teknologi som tilfredsstillende kundens behov. Videre argumenterte Ekspert B, I og K for at kundeorientering er viktig for å drive kontinuerlig forbedring og innovasjon. Ekspertene mente at organisasjoner kan bruke kundenes tilbakemeldinger til å identifisere nye forbedringsområder. Videre mente ekspertene at dette kan resultere i nye måter å levere verdi til kundene på. Samtidig kan det bidra til å opprettholde organisasjonens konkurransevne og evnen til å tilpasse seg endrede markedsforhold. Ekspertene mente dermed at kundeorientering kan bidra til å skape en kundefokusert organisasjonskultur. Dette kan ifølge ekspertene være med på å skape et konkurransefortrinn gjennom kontinuerlig forbedring og innovasjon. Ekspertene trakk denne verdien frem i intervjuene som en sentral faktor for å oppnå langsiktig markedssuksess og for å bygge sterke relasjoner med kundene.

4.9 Kreativitet, deltakelse, tillit, risikotakning og entreprenørskap

4.9.1 Kreativitet

Kreativitet ble trukket frem som en viktig verdi med en score på 12,5 poeng (figur 10). I følge Grover et al. (2022) blir kreativitet definert som: «*Evnen til å generere nye ideer og å finne innovative løsninger på problemer og utfordringer*». Dermed er kreativitet avgjørende for å generere nye ideer, eksperimentere med nye tilnærminger for å oppnå innovasjon og kontinuerlig forbedring. Eksempelvis var Ekspert H opptatt av hvordan pandemien førte til økt kreativitet blant da ansatte. Ekspert H forklarte hvordan nytenkningen og kreativiteten resulterte i rekordmange nye oppstartsbedrifter under pandemien. Videre påpekte Ekspert H viktigheten av å være kreativ for å ikke utkonkurrere seg selv. Disse refleksjonene viser betydningen av kreativitet for å fremme kontinuerlig forbedring, innovasjon og vekst i organisasjonen. I tillegg fremhevet ekspertene at kreativitet er viktig for å takle komplekse og uforutsigbare situasjoner. Dette skyldes ifølge ekspertene at organisasjoner i dynamiske markeder står overfor ulike utfordringer som krever nye og innovative løsninger. Videre argumenterte ekspertene for at kreativitet kan hjelpe organisasjoner med å tenke utenfor konvensjonelle rammer og identifisere nye tilnærminger. I tillegg mente ekspertene at dette kunne frembringe løsninger som kunne være unike og konkurransedyktige. Ekspertene verdsatte dermed kreativitet fordi det kan bidra til å fremme innovasjon, kan gjøre komplekse situasjoner håndterbare og kan skape en kultur som er åpen for læring og utvikling. Kreativitet ble trukket frem av ekspertene som en sentral verdi for organisasjonens evne til å tilpasse seg, vokse og lykkes i et dynamisk forretningsmiljø.

4.9.2 Deltakelse

Verdien deltakelse fikk 12 poeng. Verdien refererer til organisasjonens evne til å inkludere og engasjere alle ansatte i beslutningsprosesser, aktiviteter og initiativer. Dette uavhengig av hierarkisk posisjon eller rolle (Hartl & Hess, 2017). Ekspert E mente at deltagelse handler om menneskene som jobber i organisasjonen, og deres muligheter til å bidra i prosjekter. Ekspert J mente de ansatte selv har et ansvar til å bidra i organisasjonens prosesser og at deltakelse er positivt for organisasjonens utvikling. Ekspertenes refleksjoner kan indikere at deltagelse er viktig for å bygge en kultur som fremmer eierskap og ansvar blant ansatte. Videre kan det indikere at ansatte som bidrar i beslutningsprosessene er de mer tilbøyelige til å føle seg ansvarlige for resultatene. Dette kan medføre at de føler en større grad av forpliktelse mot å oppnå organisasjonens mål. Flere av ekspertene mente at deltakelse kan være med på å gi de

ansatte tilhørighet til organisasjonen og engasjement til deres arbeidsoppgaver. Det ville igjen kunne føre til å skape en inkluderende kultur, styrke arbeidsforholdene, fremme eierskap og ansvar. Ekspertene trakk denne verdien fram i intervjuene som en viktig faktor for å skape et positivt arbeidsmiljø. De mente at organisasjoner bør ha kultur preget av deltakelse og engasjement blant de ansatte.

4.9.3 Tillit

Rett bak deltakelse havnet verdien tillit med 11,5 poeng. Denne verdien blir definert som «*Den gjensidige tilliten mellom organisasjonen, dens ledelse og medlemmer, samt organisasjonens tillit til sine eksterne partnere*» (Hartl & Hess, 2017). Ekspert G understreket at det er viktig med tillit blant de ansatte for at de skal få eierskap til arbeidsoppgavene. Eksperten argumenterte videre for at tillit blant ansatte kan føre til økt initiativtaking og generering av ideer. Flere av ekspertene mente at gjensidig tillit blant ansatte og ledelse er nødvendig for å skape en effektiv organisasjon.

4.9.4 Risikotaking

Nederst i listen finner man verdiene risikotaking med 8,5 poeng og entreprenørskap med 6 poeng vist i figur 10. Verdiene risikotaking og entreprenørskap påvirker organisasjoners vilje til å ta risiko og beslutninger under usikkerhet (Hartl & Hess, 2017). Verdiene fremmer de ansattes evne til å være proaktiv og handle uavhengig (Hartl & Hess, 2017). Blant ekspertene var det flere som trakk frem både risikotaking og entreprenørskap som viktige verdier. Ekspert E poengterte viktigheten av at bedriften har en gründermentalitet ved at ideer skapes og gjennomføres. Ekspert L snakket om at det er viktig å skape systemer som gjør det lettere og morsommere for folk å lære. Begge disse refleksjonene bygger på entreprenørskap, og beskriver viktigheten av gründermentalitet som en del av organisasjoners kultur (Hartl & Hess, 2017). Videre la Ekspert D vekt på at det er viktig for en organisasjon å tørre å ta risiko. Dette støttet Ekspert E og eksemplifiserte med sin egen bedrift som ble grunnlagt i en mer presset situasjon hvor man var avhengige av å ta risiko for å lykkes. Basert på ekspertenes argumenter påvirker verdiene organisasjoners vilje til å ta risiko og treffe beslutninger i usikre omgivelser.

4.10 Nysgjerrighet

Utover de nitten verdiene vi tok utgangspunkt i fra teorien, ble det trukket frem en ny verdi av ekspertene. Verdien *nysgjerrighet* havnet relativt høyt på tabellen med en poengsum på 24 poeng. Verdiens frekvens kan tyde på at ekspertene anser nysgjerrighet som viktig for en digital kultur. Nysgjerrighet går ut på å være åpen for å utforske nye ideer, stille spørsmål og søke etter kunnskap (Litman, 2004). Ekspert C mente at nysgjerrighet handler om det å tørre å prøve og feile, viktigheten rundt det å ufarliggjøre det å tenke nytt. Ekspert K gikk mer i dybden og mente at nysgjerrighet handler om å orientere seg om eksterne muligheter. Dette for å utforske metoder for å forbedre prosesser. Ekspert L knyttet nysgjerrighet opp mot innovasjon, samarbeid og utforskning. Ekspertene mente dermed at nysgjerrighet kan være viktig for at de ansatte skal være innovative, åpne, utforskende, læringsvillige og utnytte markedsmuligheter.

5. Diskusjon

I denne studien har formålet vært å identifisere hvilke kulturelle verdier som er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne. I litteraturgjennomgangen ble nitten verdier identifisert som kritiske for organisasjoners digitaliseringsprosesser basert på Teichert (2019), Hartl & Hess (2017) og Grover (2022) sine studier. I tillegg ble det avdekket en ny kulturell verdi *nysgjerrighet* som fremstår som viktig for digital modenhet. Verdien ble trukket frem gjentagende ganger av ekspertene i studien. Videre vil vi i denne diskusjonsdelen drøfte funnene. Det innebærer at vi vil knytte funnene opp mot relevant teori fra litteraturen og forklare avvik og samsvar med egen studie. Deretter vil vi diskutere implikasjonene av våre funn og drøfte mulige veier for videre forskning. Til slutt vil vi identifisere studiens begrensninger og avslutte med en konklusjon.

5.1 Kulturelle verdier for digital modenhet

Vi vil nå forsøke å besvare forskningsspørsmålet vårt: *Hvilke kulturelle verdier er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne?* Basert på våre funn har vi fremhevet de kulturelle verdiene som ble identifisert som viktige for digital modenhet. Videre har vi diskutert disse verdiene i lys av relevant litteratur. Vi identifisert syv verdier som virker å fremstå som sentrale for å bli mer digitalt moden: (1) åpenhet for endring, (2) samarbeid, (3) lederskap, (4) toleranse for feil, (5) agilitet, (6) læringsvillighet og (7) innovasjon.

Den mest fremtredende verdien i vår studie er åpenhet for endring. Dette sammenfaller med studien til Hartl & Hess (2017). I begge studiene rangeres verdien som viktigst av flere grunner. En av disse grunnene er at organisasjonsmedlemmenes endringsvillighet spiller en avgjørende rolle for muligheten til å implementere og gjennomføre endringer i organisasjonen (Hartl & Hess, 2017). Organisasjonsmedlemmenes tankesett vil være bestemmende for hvorvidt en digitaliseringsprosess blir vellykket. Derfor er man avhengige av ledere som er kapable til å gjennomføre endringsprosessen (Hartl & Hess, 2017).

En annen viktig verdi i vår studie er samarbeid som kan sies å henge tett sammen med verdien kommunikasjon (Westerman et al., 2012). Digitaliseringsprosesser medfører at gjennomføringen av prosjekter og kommunikasjonen innad i organisasjonen kompliseres.

Samarbeid vil derfor være essensielt for å håndtere den økte kompleksiteten (Westerman et al., 2012). Nye digitale løsninger legger til rette for et mer effektivt internsamarbeid, men effektiviteten vil avhenge av at organisasjonen er kapabel til å integrere de nye løsningene. Det kan derfor argumenteres for at organisasjonen bør besitte en kultur som tilrettelegger for samarbeid og kommunikasjon. Dette for at ny teknologi skal implementeres.

I følge Teichert (2019) er organisasjoner avhengige av å kunne ta raske beslutninger og tilpasse seg digitale endringer. I den sammenheng mente ekspertene i vår studie at en kultur preget av agilitet og fleksibilitet vil være viktig. Ekspertene i Hartl & Hess (2017) sin studie argumenterer for at de største ledelsesutfordringene ved digitale transformasjoner er knyttet til agilitet og fleksibilitet. En kultur preget av agilitet vil tilrettelegge for restrukturering og tilpasning av lederstiler slik at digitale endringer enklere kan gjennomføres (Hartl & Hess, 2017). En fleksibel organisasjonsstruktur vil være avgjørende for at organisasjoner skal kunne gjennomføre nødvendige endringene i en digitaliseringsprosess (Cameron & Quinn, 2006). Dette vil være spesielt gjeldende for organisasjoner med ustabile omgivelser hvor fleksibilitet og agilitet er en nødvendighet for å overleve som organisasjon (Hartl & Hess, 2017).

Digitaliseringsprosesser setter høye krav til ledelsens egenskaper. Dette skyldes at organisasjonsdynamikken kan endres (Teichert, 2019). Viktige kjennetegn ved digitalt modne organisasjoner er at ledelsen har gode digitale ferdigheter (Teichert, 2019). De må besitte en kombinasjon av motiverende, ledende, støttende og påvirkende egenskaper (Hamilton et al., 2016). Gode digitale ledere vil være villige til å endre mening gitt at en ansatt besitter mer kompetanse innenfor et fagfelt (Neubauer et al., 2017). Videre har ledende organisasjoner en velintegreert digital strategi samtidig som både organisasjonens kultur og ledelse tilrettelegger for digitalisering (Teichert, 2019). Eksempelvis må ledelsen ha evnen til å integrere ulike generasjoner av ansatte i den digitale strategien, tiltrekke seg nye talenter og gjennomføre beslutninger som påvirker hele organisasjonen (Hamilton et al., 2016). Organisasjonens ledere og hvilke egenskaper og kompetanse de besitter vil derfor kunne ha en stor innvirkning på hvorvidt den digitale strategien lykkes.

Organisasjonskulturen bør støtte ferdigheter som tilrettelegger for digital innovasjon. På denne måten kan organisasjonen ta i bruk nye arbeidsmetoder (Teichert, 2019). Kreativitet vil i den sammenheng være en viktig kulturell verdi. Selv om kreativitet var rangert lavt i vår studie, vil kombinasjonen av kreativitet og innovasjon være avgjørende for å skape nye måter å levere tjenester eller produkter til sluttbrukeren (Cameron & Quinn, 2007). For at organisasjonen skal forbedres må organisasjonen ha en innovativ tankegang. Dette vil igjen kreve kompleks problemløsning og kreativitet blant de ansatte (Bradshaw, 2013). I den sammenheng vil evnen til å tiltrekke seg nye talenter være essensielt for å fostre innovasjon og kreativitet. Dette skyldes at organisasjoner i mange tilfeller ikke besitter de nødvendige innovative og kreative egenskapene for å bli mer digitalt modne (Svahn et al., 2017).

Det vil ofte oppstå konflikt i organisasjoner ved endringer eller forbedringer av digitale systemer. Dette skyldes i mange tilfeller at de ansatte må opparbeide seg ny kompetanse og andre ferdigheter (Smith & Lewis, 2011). Ekspertene i vår studie trakk frem toleranse for feil, tillit, læringsvillighet og organisatorisk læring. Disse fire verdiene henger tett sammen. Ekspert A og B argumenterte for at organisasjonsmedlemmene er avhengige av muligheten til å begå feil og at de gis tilliten til å fortsette å utvikle seg. Ekspertene argumenterte videre for at dette kunne føre til at man først kan lære av feilene på individnivå og at man deretter kan lære av feilene på et organisatorisk nivå (Teichert, 2019). De fire verdiene vil dermed være viktige for å tilrettelegge for de ansattes kompetanseutvikling. Uten tillit og muligheten til å prøve og feile kan man ikke skape en effektiv kultur for utforskning og utvikling av nye produkter. Organisasjonen vil da heller ikke skape grunnlaget for kontinuerlig fornyelse av organisasjonen (Cameron & Quinn, 2006).

Nysgjerrighet som ble inkludert i våre funn kan anses som en viktig verdi i sammenheng med de overnevnte verdiene. Det kan argumenteres for at nysgjerrighet og læringsvillighet er to relativt like verdier. Begge verdiene vil handle om motivasjonen til å til å opparbeide seg ny kompetanse. Dette kan være grunnen til at nysgjerrighet ikke inkluderes i studien til Hartl & Hess (2017). Likevel er en viktig distinksjon at læringsvillighet handler om viljen til å tilegne seg kunnskap, mens nysgjerrighet handler om en iboende interesse til å utforske kunnskap (Litman, 2004). Nysgjerrighet vil dermed være viktig for organisasjonen evne til å skape nye ideer og utvikle kompetanse.

Videre kan det argumenteres for at verdiene myndiggjøring og deltakelse henger sammen. Myndiggjøring vil omhandle de ansattes involvering og hvorvidt de har muligheten til å ta desentraliserte beslutninger (Teichert, 2019). For at de ansatte skal bli myndiggjort må organisasjonen besitte en kultur som tilrettelegger for deltakelse. En deltakende organisasjonskultur vil bestå av flat struktur, åpenhet og demokratiske beslutningsprosesser (Hartl & Hess, 2017). Eksempelvis nevnte Ekspert J viktigheten av man får med seg de ansatte på alle nivåer. Dette vil kreve at de ansatte føler eierskap til prosessen og at avgjørelser ikke kun blir tatt av ledelsen. Verdien deltakelse har dermed betydning for hvorvidt de ansatte integreres i den digitale kulturen. En deltakende kultur hvor de ansatte er myndiggjort kan gjøre organisasjonen kapabel til å raskere respondere på endrede kundebehov (Teichert, 2019).

Verdien kundeorientering havnet lavt i vår studie, men høyt i studien til Hartl & Hess (2017). Hartl & Hess (2017) argumenterer for at kundeorientering er en nødvendighet for å kunne respondere på konkurransedynamikk og endrede preferanser hos kunden. Kundeorienterte organisasjoner vil tilrettelegge for bruk av ny teknologi. Dette fordi det både skaper nye arbeidsmetoder og fordi de effektiviserer samarbeid innad i organisasjonen (Hartl & Hess, 2017). Fokuset på kundeorientering vil likevel kunne avhenge type organisasjon. Deler av vårt ekspertpanel besto av ansatte med erfaring fra oppstartsbedrifter. Disse ekspertene vil trolig ha et sterkt fokus på kundeorientering. På den annen side jobbet de fleste av ekspertene i vår studie som konsulenter rett mot andre bedrifter fremfor direkte mot kunder. Derfor kan det argumenteres for at rangeringen av verdiene kan ha blitt påvirket av hvilke typer organisasjoner ekspertene jobber rettet mot. Det kan være andre kontekstuelle forskjeller i studiene som bidrar til variasjon i rangeringen.

I tillegg til kundeorientering kan de mest interessante forskjellene mellom vår studie og Hartl & Hess (2017) identifiseres som samarbeid og toleranse for feil. De to sistnevnte verdiene har en høy rangering i vår studie, men havner blant lavest rangert verdiene på listen til Hartl & Hess (2017). En grunn til at samarbeid havner høyt i vår studie kan være fordi den ble nevnt av oss som en spesifikk verdi under intervjuene. På en annen side ble dette tatt høyde for da vi justerte verdiene. Det bør legges til at flere av ekspertene trakk frem samarbeid før verdien ble nevnt under de spesifikke verdiene i intervjuguiden (Vedlegg A). Spørsmålet er derfor om de to verdiene havner lavere på Hartl & Hess (2017) sin liste på grunn av kontekstuelle forskjeller

i studiene. Det kan for eksempel skyldes at panelet i Hartl & Hess (2017) sin studie i større grad besto av forskere og teoretikere, mens panelet i vår studie hovedsakelig besto av konsulenter. Dette kan ha resultert i en mer abstrakt analyse i Hartl & Hess (2017) studie og en mer praktisk analyse i vår studie basert på ekspertenes opplevelser og observasjoner. Det bør videre bemerkes at Hartl & Hess (2017) liste er mer begrenset enn i vår studie. Verdiene samarbeid og toleranse for feil kan derfor anses som betydningsfulle verdier i deres studie.

Til slutt bør det påpekes at selv om verdier som tillit, risikotaking og entreprenørskap havner lavest i figur 10, betyr ikke dette at verdiene er ubetydelige. Den lave rangeringen kan eksempelvis skyldes at ekspertene anser disse verdiene som en selvfølge og at verdiene dermed ikke har blitt trukket frem. Det kan for eksempel argumenteres for at tillit er en fundamental verdi i det norske samfunnet. Tjenester som Vipps og BankID fungerer på grunn av nordmenns tillit til deling av personlig data med norske selskaper (Knudsen, 2021). Det bør samtidig bemerkes at verdier som vurderes som mindre viktige i enkelte organisasjoner kan være betydningsfulle i andre organisasjoner. Dette vil avhenge av organisasjonens bransje, størrelse, kulturelle kontekst og strategiske mål. Videre kan det argumenteres for at noen av verdiene kan oppfattes som relativt like av respondenten. Eksempelvis kan innovasjon og entreprenørskap forstås som to relativt like verdier. Dette kan ha ført til at verdien entreprenørskap har en lavere frekvens enn verdien innovasjon. Det kan dermed være flere ulike årsaker som kan ha påvirket ekspertenes vurdering og medført lavere frekvens.

Oppsummert trekker våre funn i retning av at åpenhet for endring vil ha en stor innvirkning på organisasjonens evne til å implementere og gjennomføre digitaliseringsprosesser. Samarbeid og agilitet vil være essensielt på grunn av den økte kompleksiteten endringsprosessene medfører. Den økte kompleksiteten krever at organisasjonen har en god digital strategi og en ledelse med de nødvendige ferdighetene. Digitalisprosessene kan medføre at de ansatte må opparbeide seg ny kompetanse. I den sammenheng må de ansatte være læringsvillige. Det krever at ledelsen må tolerere at det begås feil. Disse verdiene kan være viktige for å skape en kultur preget av innovasjon. Alle de overnevnte verdiene er viktige for å bygge et sterkt omdømme, tiltrekke seg talentfulle ansatte, håndtere endringer og usikkerhet. I tillegg kan det bidra til å oppnå en konkurransedyktig organisasjon. Det er derfor nødvendig for organisasjoner å erkjenne betydningen av disse verdiene og aktivt jobbe for å integrere dem i

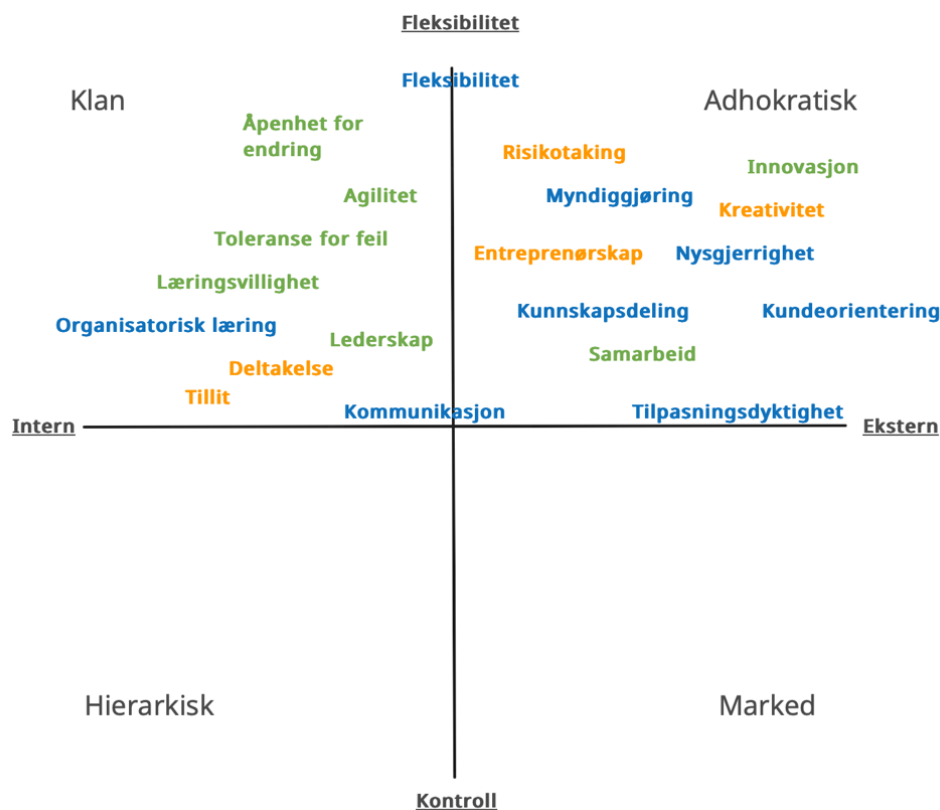
sin kultur og praksis. Dette kan omfatte implementering av tiltak for å styrke de ønskede verdiene, økt involvering av de ansatte, samt kontinuerlig evaluering og justering av organisasjonens kultur.

5.2 Digital organisasjonskultur

Vi har videre valgt å anvende CVF-rammeverket for å kategorisere de identifiserte verdiene. Dette er gjort med det formål å evaluere hvordan organisasjoner vil utnytte digitale ressurser basert på deres eksisterende kulturelle verdier. I den sammenheng har vi vurdert hvilke kulturelle verdier som i størst grad vektlegges i vår studie og litteraturen for å fremme digital modenhet i organisasjoner. I tillegg har vi undersøkt hvorfor disse verdiene er valgt som de foretrukne verdier for å oppnå digital modenhet. Til slutt vil drøfte hvorvidt verdiene som ikke vektlegges i vår studie eller litteraturen kan tilrettelegge for økt digital modenhet.

5.2.1 Digital modenhet i klanorienterte og adhokratiske organisasjoner

I Hartl & Hess (2017) sin studie tydeliggjøres viktigheten av fleksibilitet ved digital transformasjon. Dette gjøres ved at alle verdiene plasseres innenfor de klanorienterte og adhokratiske retningene. I Hartl & Hess sin studie har ekspertene plassert de kulturelle verdiene ut ifra intern versus ekstern og fleksibilitet versus kontroll skala. Dette er ikke tilfellet i vår studie. Vi har derfor tatt utgangspunkt plasseringen av verdiene i Hartl & Hess (2017) sin studie. Videre har vi plassert de andre kulturelle verdiene fra litteraturgjennomgangen basert på refleksjonene ekspertene i vår studie hadde rundt verdiene. Resultatet vises nedenfor i figur 11. Alle de identifiserte verdiene ble plassert innenfor den klanorienterte og den adhokratiske kulturen. Digitaliseringsprosesser vil kreve en høy grad av fleksibilitet og agilitet på grunn av de ustabile omgivelsene (Hartl & Hess, 2017). Dette kan være grunnen til at både litteraturen og ekspertene i vår studie i størst grad vektlegger de to fleksible kulturetningene. En organisasjonskultur preget av klankultur og adhokratisk kultur blir dermed trukket frem som best egnet for å øke organisasjonens digitale modenhet.



Figur 11: Digital modenhet i klanorienterte og adhokratiske organisasjoner

Selv om alle verdiene i figur 11 ble plassert inn i de to fleksible kulturretningene var det den klanorienterte kulturen som i størst grad ble vektlagt av ekspertene i vår studie. I studien er fem av de syv øverst rangerte verdiene klanorienterte. De eneste adhokratiske verdiene som ble rangert i det øverste sjiktet, var verdiene samarbeid og innovasjon. I Hartl & Hess (2017) sin studie var det derimot en jevn fordeling av adhokratiske og klanorienterte verdier. Vi gjorde derfor en nærmere undersøkelse av grunnen til at ekspertene i vår studie i størst grad vektla de klanorienterte verdiene. På den ene siden kan det argumenteres for at mange av ekspertene i vår studie jobber eksternt og dermed har vurdert verdiene basert på disse organisasjonene. Dette tilsier at flere av de adhokratiske verdiene vil vektlegges da de er eksternt orienterte (Hartl & Hess, 2017). På den annen side vil mange av ekspertene i vår studie basere rangeringen på sin egen organisasjonskultur. Det kan antas at de fleste ekspertene jobber i mellomstore organisasjoner med en klanorientert kultur. Dette vil kunne ha en innvirkning på fokusområder og dermed rangeringen. Et eksempel som støtter denne teorien, er at verdien kundeorientering ble rangert som den nest viktigste i Hartl og Hess (2017) sin studie. I vår studie var derimot kundeorientering blant de lavest rangerte verdiene. Klanorienterte organisasjoner vil som tidligere nevnt ha et internt fokus (Hartl & Hess, 2017). Dette kan bety at organisasjonen har et større fokus på intern utvikling og kompetansebygging. Samtidig vil de ha mindre fokus på

eksterne forhold. Ekspertene i vår studie virker dermed å vektlegge de internt orienterte verdiene i større grad enn i Hartl & Hess (2017) sin studie.

Basert på plasseringen i CVF-rammeverket og rangeringen av verdiene i vår studie fremhevet ekspertene en digital klankultur. Innenfor den digitale klankulturen vil digitale løsninger omfavnes for å skape fleksibilitet gjennom virtuelt samarbeid (Grover et al., 2022). De digitale løsningene kan føre til bedre arbeidsflyt da de tilrettelegger for organisatorisk læring og effektivisert beslutningstaking (Grover et al., 2022). Dette vil kreve en kultur hvor deltakelse og læringsvillighet verdsettes (Grover et al., 2022). Eksempelvis fortalte flere av ekspertene om hvordan de anvendte digitale kommunikasjonsverktøy for å diskutere ulike feil de gjorde på arbeidsplassen. På denne måte kunne andre medlemmer kunne unngå å gjøre samme feilene. Ekspert I fortalte om hvordan de anvendte digitale verktøy i opptreningen av nye ansatte gjennom mentorprogram. De to eksemplene nevnt ovenfor viser hvordan toleranse for feil og tillit er en nødvendighet for å anvende digitale verktøy. I tillegg viser eksemplene hvordan en digital klankultur både kan integrere nye organisasjonsmedlemmer og føre til samarbeid på tvers av avdelinger. Fordelene med en digital klankultur vil dermed være at de ansatte lærer av hverandre og får økt autonomi gjennom bruken av digitale verktøy. En annen fordel er at organisasjoner med digital kompetanse i økt grad vil rekruttere nye ansatte. Noe som kan være med på å forbedre den digitale forretningsmodellen (Grover et al., 2022).

I tillegg vektlegger ekspertene en digital adhokratisk kultur hvor organisasjonen kan utforske og eksperimentere med nye digitale løsninger og digital innovasjon. Innenfor den digitale adhokratiske kulturen kan digitaliseringsprosesser forbedrede produkter og løsninger (Grover et al., 2022). I den sammenheng vil fleksibilitet være viktig for å skape nye dynamiske forretningsmodeller (Teichert, 2019). For å oppnå fleksibilitet implementeres mindre arbeidsgrupper og man vil verdsette hurtige prosjekter med høy risikotaking (Hartl & Hess, 2017). Flere av ekspertene diskuterte viktigheten av å ta risiko for å skape endring og innovasjon. Ekspertene tydeliggjorde viktigheten av inkrementell innovasjon. Det vil si at man tar i bruk nye digitale verktøy for å forbedre prosesser. Viktigheten av at medlemmene kom med forslag til nye ideer gjennom de digitale plattformene ble trukket frem som viktig for å fortsette å være innovative. I den sammenhengen ble verdien samarbeid vurdert som betydningsfull. Samarbeid er nødvendig for å skape en innovativ kultur (Grover et al., 2022).

Digitalisering medfører økt kompleksitet og økt behov for koordinering av digitale prosesser. En digital adhokratisk kultur er derfor viktig for å kunne tilpasse seg endrede kundebehov, samt de dynamiske markedene (Cameron & Quinn, 2006).

Teichert (2019) hevder at de viktigste verdiene for å skape en digital kultur er følgende: *innovasjon, åpenhet for endring, agilitet, fleksibilitet og samarbeid*. Det kan argumenteres for at de adhokratiske og klanorienterte verdiene i figur 11 vil være med på å tilrettelegge for den nevnte digitale kulturen. Ved å ha en åpen kultur vil organisasjonen tilrettelegge for samarbeid med eksterne nettverk. Dette kan eksempelvis være for kunder, leverandører og oppstartsselskaper. Videre vil åpenhet kunne bidra til en mentalitet om at digitale løsninger bør velges (Teichert, 2019). Organisasjonens evne til å være fleksibel og agil vil ha konsekvenser for beslutningstakingen. Disse verdiene vil påvirke evnen til å tilpasse seg omgivelsene og ta i bruk ny teknologi (Teichert, 2019). Evnen til å samarbeide i tverrfunksjonelle team og på tvers av avdelinger vil være betydningsfull. Dette for å kunne optimalisere organisasjonens digitale prosesser. Gjennom verdiene risikotaking, åpenhet for endring, kreativitet og nysgjerrighet vil organisasjonen kunne tilrettelegge for digital innovasjon (Teichert, 2019). Kombinert sett kan de digitale klankulturene og adhokratiske kulturene betraktes som den best egnede digitale kulturen. Dette basert på Teichert (2019) sine verdier, Hartl & Hess (2017) sin studie, samt våre funn. Det bør i den sammenheng bemerkes at organisasjoner vil kunne kombinere verdier fra både den klanorienterte og den adhokratiske orienteringen i praksis. Likevel vil en av orienteringene trolig være den mest dominerende. En rekke faktorer vil kunne påvirke hvilken orientering som er mest dominerende. Eksempelvis kan dette være organisasjonens levetid, størrelse, kontekst, strategiske mål og hvilken bransje organisasjonen opererer i (Cameron & Quinn, 2006).

5.2.2 Digital modenhet i hierarkiske og markedsorienterte organisasjoner

Vi har valgt å plassere de viktigste verdiene for digital modenhet innenfor de klanorienterte og adhokratiske retningene. Det kan likevel argumenteres for at flere av verdiene kunne ha vært plassert innenfor de hierarkiske og markedsorienterte retningene. En organisasjon med hierarkisk kultur krever kontroll, regulering og standardiserte prosesser (Grover et al., 2022). Dette vil igjen ha en direkte konsekvens for organisasjonens evne til å være agil og gjennomføre endringer. På en annen side vil hierarkiske kulturer kreve verdier som

læringsvillighet, kommunikasjon og tillit. Dette for å kunne skape effektive prosesser og velfungerende team (Grover et al., 2020).

Hylving (2015) argumenterer for at hierarkiske organisasjoner kan gjennomføre vellykkede digitaliseringsprosesser. Dette skyldes at hierarkiske organisasjoner kan skape nødvendige dynamiske evner ved å utvikle både sentraliserte og desentraliserte beslutningsprosesser (Hylving, 2015). Det er i den sammenheng viktig å bemerke at organisasjoner vil være preget av alle de fire orienteringene til en viss grad. Spørsmålet vil være om noen av orienteringene er for dominerende. Basert på Hylving (2015) sitt syn bør dermed hierarkiske organisasjoner med ønske å bli mer digitalt modne opprettholde sin kjernevirksomhet. Samtidig bør de tilrettelegge for økt grad av klanorienterte og adhokratiske verdier i deler av organisasjonens prosesser. Eksempelvis kan økt åpenhet, myndiggjøring og fleksibilitet gjøre organisasjonen mer i stand til å respondere på, samt gjennomføre endringer (Hylving, 2015).

Videre kunne flere av verdiene vært plassert innenfor den markedsorienterte retningen. Eksempelvis har markedsorienterte organisasjoner et stort fokus på kundeorientering og innovasjon. I sin studie viste Hylving (2015) til en organisasjon som er markedsorientert. Videre viste studien hvordan organisasjonen fokuserte på datadrevne beslutninger og kundebehov. Hylving (2015) argumenterer for at ledelsen må identifisere kjernevirksomheten og kulturen i organisasjonen. Deretter må organisasjonen vurdere hvordan man kan opprettholde de mest essensielle verdiene, men gjøre de nødvendige organisatoriske tilpasningene i de digitale omgivelsene (Hylving, 2015). Eksempelvis kan dette innebære hvordan organisasjonen kan opprettholde sitt kundeorienterte fokus og datadrevne beslutningsgrunnlag, samtidig som man tilrettelegger for økt samarbeid og risikotaking.

Selv om hierarkiske og klanorienterte kulturer kan tolkes som best egnede for å bli mer digitalt modne, handler det hovedsakelig om å håndtere kulturelle verdier. Dette kan oppfattes som motstridende basert på organisasjonens kultur (Hylving, 2015). For noen organisasjoner vil en hierarkisk eller markedsorientert kultur være mest egnet basert på organisasjonens prosesser. Likevel krever det at organisasjonen er i stand til å integrere de nødvendige klanorienterte og adhokratiske verdiene for å bli mer digitalt moden. For at organisasjoner skal kunne tilpasse seg og dra nytte av teknologiske endringer, er en viss grad av fleksibilitet, åpenhet og tilpasningsdyktighet nødvendig (Ciampi et al., 2022). Evnen til å håndtere motstridende

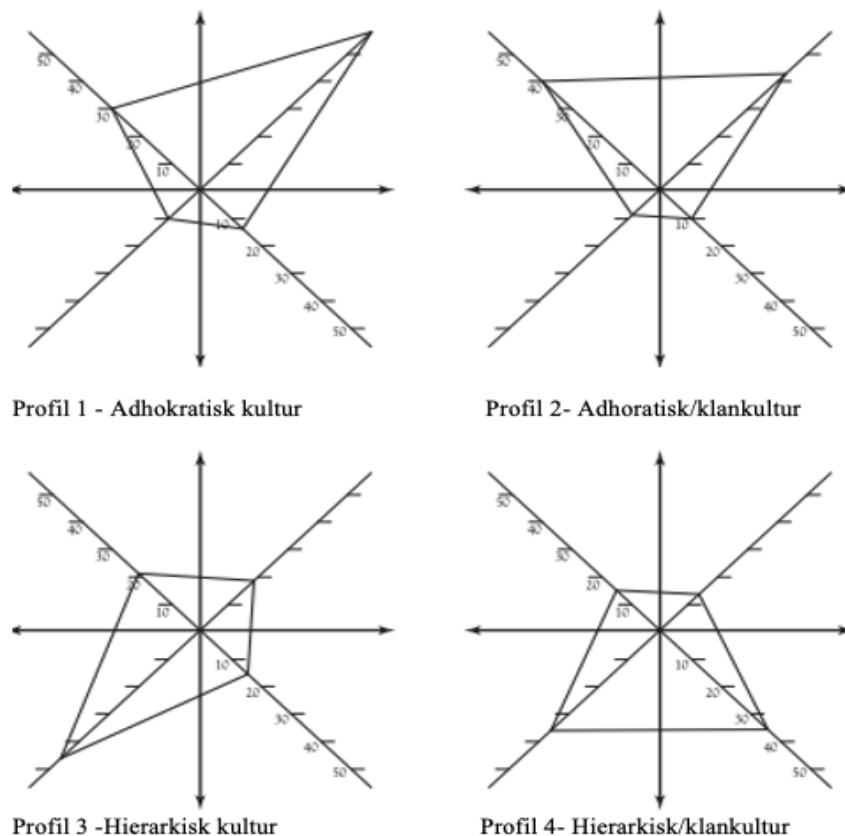
kulturelle verdier innad i en organisasjon vil være viktig fordi organisasjonskulturen endres basert på tid og modenhet.

5.3 utfordringer knyttet til digital modenhet og kulturelle organisatoriske endringer

Det er to sentrale utfordringer knyttet til digital modenhet og kulturelle organisatoriske endringer. Disse utfordringene ble nevnt av både ekspertene i vår studie og i litteraturen av Cameron & Quinn (2006). For nye og voksende organisasjoner er utfordringen knyttet til å opprettholde adhokratiske og klanorienterte verdier som agilitet, åpenhet for endring og innovasjon. Dette når det må gjennomføres nødvendige organisatoriske endringer. En utfordring for modne organisasjoner er at en etablert kultur kan gjøre det vanskelig å integrere de digitale kulturelle verdiene.

5.3.1 Kulturelle endringer i nye voksende organisasjoner

Utfordringene knyttet til opprettholdelsen av de nødvendige kulturelle verdiene ble beskrevet av Ekspert E basert på erfaringer fra egen organisasjon. Bedriften preges i dag av en kombinasjon av adhokratiske og klanorienterte kulturelle verdier. Eksempelvis bruker organisasjonen digitale samarbeidsverktøy for å oppnå fleksible arbeidsprosesser, fokusere på effektiv levering av prosjekter og stimulerer til ideutveksling blant de ansatte. Likevel mente Ekspert E at de i fremtiden vil ha økt behov for struktur og til dels standardiserte prosesser på grunn av selskapets størrelse. Ifølge ekspertene skyldes dette at vil være vanskelig for nye ansatte å integreres i den nåværende kulturen hvis organisasjonsstørrelsen øker. Ekspert E anerkjente utfordringer knyttet til å opprettholde selskapets agilitet, entreprenørskapsmentalitet og individenes myndiggjøring. Dette i sammenheng med om det skulle implementeres en viss grad av hierarkisk kultur i organisasjonen. Ekspert E sin problemstilling er diskutert av Cameron & Quinn (2006). Av deres artikkel fremgår det at organisasjoners kultur vil variere over tid, men at de ofte har en liknende utvikling. Utviklingen skyldes i stor grad endringer i organisasjonens størrelse. Et tradisjonelt eksempel på kulturell utvikling i en organisasjon vises i figur 12. Figuren viser hvordan organisasjoner ofte utvikler seg fra profil 1 til profil 4 over tid (Cameron & Quinn, 2006).



Figur12: Et tradisjonelt eksempel på kulturell utvikling i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2006)

Profil 1 viser hvordan nye bedrifter ofte vil preges sterkt av adhokratisk kultur. De vil ofte ha en høy grad av entreprenørskap, flat struktur og de ledes av en visjonær leder. Etter hvert vil organisasjonen utvikle seg til en kombinert adhokratisk og klanorientert kultur. Dette skyldes at individene opplever økt tilhørighet til organisasjonen *Profil 2* (Cameron & Quinn, 2006). Basert på Ekspert E sine refleksjoner vil dette være det nåværende stadiet i den nevnte organisasjonen. Videre viser Profil 3 hvordan organisasjonen på et visst stadium vil være avhengig av økt grad av formelle strukturer og standardiserte prosedyrer. Det oppstår et økt behov for kontroll og forutsigbarhet i organisasjonen. Resultatet er en økt grad av hierarki (Cameron & Quinn, 2006). Ifølge Ekspert E vil den økte graden av hierarki være en nødvendighet for å fortsette organisasjonens vekst. På den annen side viser Profil 3 at organisasjonene kan ha en tendens til å vektlegge hierarki i for stor grad (Cameron & Quinn, 2006). Dette gitt at organisasjonen opplever sterk vekst på kort tid. En av risikoene med en slik utvikling vil være at de hierarkiske og klanorienterte verdiene undergraves (Cameron & Quinn, 2006). Til slutt kan organisasjonen defineres som etablert (Profil 4). Organisasjonen blir i økende grad markedsorientert med et fokus på effektivitet, konkurranse og måloppnåelse. Organisasjonen vil igjen forsøke å integrere adhokratiske og klanorienterte verdier for å skape

en mer balansert kultur. Dette kan likevel sies å være en krevende prosess for et etablerte selskaper (Cameron & Quinn, 2006).

Som illustrert av figur 12 vil organisasjonen bestå av ulike subkulturer. Ofte vil en av de fire retningene være den mest dominerende (Cameron & Quinn, 2006). Hvilke kulturer som vil ha mest innflytelse i de ulike profilene vises av tallrangeringen på de skrå aksene. Det kvadratet med høyest score vil være den dominerende kulturen, mens kvadratene med de lavere scorene vil utgjøre subkulturene (Cameron & Quinn, 2006). Eksempelvis viser Profil 3 hvordan den markedsorienterte kulturen er sterkt dominerende. I tillegg har de klanorienterte, hierarkiske og markedsorienterte subkulturene en relativt lik innflytelse på organisasjonen. Dette basert på deres score. En organisasjon kan ha ulike kulturer innad i organisasjonen. Eksempelvis ved at FoU-avdelingen har et adhkoratisk preg, mens regnskapsavdelingen er preget av en hierarkisk kultur (Cameron & Quinn, 2006). På den annen side har voksne organisasjoner en tendens til å legge for stor vekt på de hierarkiske og markedsorienterte kulturene. utfordringene for organisasjoner i Profil 3 og 4, vil være å opprettholde eller finne tilbake til de essensielle klan og adhokratiske verdiene. Det vil være viktig å skape en viss grad av balanse mellom de fire orienteringene for å kunne påvirke organisasjonens effektivitet, innovasjon og tilpasningsdyktighet (Cameron & Quinn, 2006). Samtidig vil det gjøre det enklere å implementere endringsprosesser, eksempelvis for å bli mer digitalt moden (Cameron & Quinn, 2006).

5.3.2. Kulturelle endringer i etablerte organisasjoner

Flere av ekspertene trakk frem utfordringer ved å gjøre de nødvendige endringene i etablerte organisasjoner. Dette kan ifølge en av ekspertene skyldes at organisasjonen verken har den rette kulturen eller den faktiske endringsviljen. En annen ekspert mente at det ofte ikke var samsvar mellom ledelsen og de underordnedes tolkning av organisasjonskulturen. Flere av ekspertene mente at de etablerte organisasjonene vil ha satte kulturer. Noe som gjør at endring er ekstremt krevende. Det er ofte vanskelig å endre etablerte organisasjoner. Dette på grunn av deres tendens til å følge et mindre forutsigbart mønster sammenlignet med nyere organisasjoner (Cameron & Quinn, 2006). Endringsbehovet oppstår på grunn av press og konkurranse fra omgivelsene. Det vil derfor kreve en «kulturell revitalisering» av både organisasjoners artefakter, verdier og felles antagelser (Cameron & Quinn, 2006). Ifølge flere av ekspertene er

problemet at kulturen er etablert og at ledelsen ikke innser de endrede omgivelsene. Dette gjør at ledelsen ikke er kapabel til å gjennomføre de nødvendige endringene. Eksempelvis kan organisasjonen ha blitt etablert med klanorientert kultur. Den administrerende direktøren kan fortsatt være i den tro at det er den dominante kulturen i organisasjonen. De underordnede lederne kan derimot ha en oppfatning om at organisasjonen hovedsakelig er markedsorientert. Eksempelvis på grunn av selskapets økende konkurransesituasjon.

For at organisasjonen skal være kompetitiv må det derfor gjennomføres en selvgranskning av organisasjonens ledelse. Formålet vil være å skape en kongruens rundt de kulturelle verdiene (Cameron & Quinn, 2006). Den dominante kulturen i organisasjonen må samsvare med ledelsesstil for at organisasjonen skal prestere optimalt (Cameron & Quinn, 2006). En av løsningene er å endre toppledelsen i organisasjonen for å få den nødvendige «kulturell revitalisering». Dette for at de ansatte kan påvirkes i ønsket retning. Noe som gjøres for både å få en mer balansert kultur i organisasjonen og for at ledelsens perspektiver i større grad skal samsvare (Cameron & Quinn, 2006). Likevel vil en moden organisasjon i endring alltid risikere å falle tilbake til sin opprinnelige kultur. Dette fordi det har vært den mest dominerende kulturen i organisasjonen.

Utfordringene med å øke den digitale modenheten i en moden organisasjon kan derfor sies å være å både identifisere og klare å gjennomføre de nødvendige endringene (Cameron & Quinn, 2006). En av de ekspertene beskrev et prosjekt hvor en ekstern organisasjon skulle digitalisere sine prosesser. Ledelsen hadde et feilaktig syn på hvilken kultur som preget organisasjonen. Dette medførte motstand og manglende evne til å integrere digitale verktøy og dermed et mislykket digitaliseringsprosjekt. Det kan derfor argumenteres for at det må være en helhetlig forståelse i organisasjonen om den nåværende kulturen og hvordan man skal oppnå den ønskede kulturen. En mulig tilnærming for å legge til rette for vellykkede digitaliseringsprosjekter er å implementere en strategi som søker å utvikle en digital kultur i organisasjonen.

Oppsummert må dermed voksne organisasjoner klare å opprettholde og integrere en gitt grad av de fleksible og agile verdiene når de havner innenfor Profil 3 og 4. En større grad av balanse

mellom de ulike kulturelle retningene er nødvendig for å være kapabel til å respondere på endringer. Etablerte organisasjoner vil derimot stå overfor en større utfordring. De må både identifisere potensialet for endring og gjennomføre tilstrekkelig store kulturelle endringer for å oppnå best mulig ytelse. Dette skyldes i mange tilfeller at det har oppstått gap mellom den nåværende og ønskede kulturen i organisasjonen.

5.4 Implikasjoner for praksis

Formålet med studien har vært å klargjøre hvilke kulturelle verdier som kan anses som viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne. Tidligere forskning viser at etableringen av en datadrevet digital kultur er en av de største utfordringene ved digitaliseringsprosesser (Hammerich, 2021). Digitaliseringsprosjekter vil dermed i mange tilfeller mislykkes fordi organisasjonskulturen ikke tilrettelegger for endringer. Denne studien kan bidra til økt innsikt i hvilke kulturelle verdier som er viktige for at organisasjoner skal kunne øke sin digitale modenhet. Resultatene fra studiet kan være med på å danne grunnlaget for videre forskning om hvilke kulturelle verdier en organisasjon bør besitte. Forhåpentligvis vil studien kunne bidra til nye strategier i organisasjoner som ønsker å styrke sin digitale modenhet. Dette vil både gjelde hvilke verdier organisasjonen bør fremme for å implementere en digital kultur og hvordan de kan utvikle de ansattes digitale ferdigheter. Hvilke av de kulturelle verdiene som bør anses som viktigst vil avhenge av organisasjonens kulturelle og situasjonelle kontekst. Det vil derfor være opp til organisasjonen selv å vurdere hvilke av de de adhoratiske og klanorienterte verdiene man bør ha størst fokus på.

5.5 Implikasjoner for videre forskning

En av styrkene ved studiens funn er at de gir et mer nyansert bilde av hvilken betydning kulturelle verdier har for digital modenhet. Ved å drøfte våre funn opp mot eksisterende litteratur kan man derfor argumentere for at vi har bidratt til eksisterende forskning. Studien vil kunne ha implikasjoner for teori om digitale transformasjoner og organisasjonskultur. Dette kan begrunnes med at vår studie styrker teorien om hvilke kulturelle verdier som påvirker adaptasjon av ny teknologi. Videre forskning om kulturelle verdiers påvirkning på digital modenhet vil være nødvendig for å øke forståelsen av sammenhengen mellom digitaliseringsprosesser og organisasjonskultur. Ytterligere forskning kan undersøke hvordan

kulturelle verdier kan endres og styrkes innenfor organisasjoner. Eventuelt kan man undersøke hvordan digital modenhet kan måles på en mer presis måte.

Som nevnt tidligere valgte vi å inkludere tre sentrale verdier fra utvalgt litteraturen i vår intervjuguide: *samarbeid*, *innovasjon* og *tilpasningsdyktighet*. For videre forskning vil det være spennende å gjennomføre studier hvor man benytter seg av andre verdier fra Teichert (2019), Hartl & Hess (2017) og Groover et al. (2022) sine studier. På denne måten vil man kunne vurdere hvilken grad valg av verdier i intervjuguiden vil påvirke resultatene. En annen spennende mulighet for videre forskning kan være å endre kriteriene for ekspertene. Vi la stor vekt på erfaring fra og/eller med digitale prosesser, men det kunne vært interessant å se om et annet type ekspertpanel ville gitt store avvik fra våre funn.

En annen implikasjon av våre funn er behovet for å ha en kultursensitiv tilnærming til digitale transformasjoner. Kulturelle verdier varierer både mellom og innad i organisasjoner. Det er viktig å forstå hvordan ulike kulturelle kontekster som kan påvirke implementeringen av digitale strategier. Dermed vil det være hensiktsmessig å tilpasse tiltak og metoder for digital modenhet til ulike kulturelle verdier. Dette kan være med på å sikre at verdiene er relevante, akseptable og effektive i ulike organisatoriske og samfunnsmessige kontekster. Våre funn kan ha implikasjoner for politikkutforming og samfunnsnivåbeslutninger. Når det gjelder digital modenhet kan det være nødvendig å utvikle politikk og reguleringer som tar hensyn til kulturelle verdier. For eksempel ved å tilpasse dem til organisasjonens digitale transformasjon. Dette kan bidra til å sikre at politikken er inkluderende, bærekraftig og etisk forsvarlig. Det kan være nødvendig å øke kulturell kompetanse blant ledere og beslutningstakere. Noe som vil gjøre dem i stand til å håndtere de kulturelle utfordringene. Samtidig som de kan utnytte mulighetene som oppstår i forbindelse med digital modenhet.

5.6 Begrensninger

Det er viktig å merke seg at studien vår bærer preg av noen begrensninger og svakheter knyttet til våre funn og argumenter. Noen av begrensningene er blant annet størrelsen på utvelgelsen av ekspertpanelet vårt, geografisk kontekst og forskningsmetode. Dermed vil det være et behov for ytterligere forskning for å bekrefte og utvide våre funn. Det kan være både komplekst og

utfordrende i praksis. Dette på bakgrunn av at det ikke finnes en etablert metode for hvordan man best kan implementere tiltak for å endre kulturelle verdier.

5.6.1 Begrensninger knyttet til valg av metode & tiltak for validitet

Som nevnt tidligere valgte vi å benytte en modifisert delphi-studie. Fordelen var at dette ga oss en økt innsikt om temaet når data ble innhentet fra ekspertene (Skulomsi et al., 2007). Det var en fleksibel metode som tillot oss å innhente kvalitativ data av høy kvalitet. Til tross for dette finnes det både svakheter og begrensninger ved valg av denne metoden. For det første har vi intervjuet et begrenset antall eksperter. Noe som medfører at tilbakemeldingene nødvendigvis ikke vil være representative for en hel organisasjon. Videre kan det argumenteres for at definisjonen av en «*ekspert*» kan oppfattes som vag. Ekspertenes tilbakemeldinger trenger heller ikke være riktige da de avhenger av deres subjektive meninger. Som følge av at de utvalgte ekspertene er fra norske bedrifter blir spørsmålet om det er andre kulturelle verdier som vil gjelde for andre land og kontekster. Dermed får vi ikke generalisert resultatene i sin helhet. Det kan argumenteres for at en modifisert delphi-studie med semistrukturerte intervjuer ikke vil gi samme grad konsensus som en vanlig delphi-studie. Dette kan føre til manglende validitet ved at data som kunne blitt innhentet i senere innhentingsrunder overses.

På en annen side har vi gjort en rekke tiltak for å øke validiteten. Selv om ekspertpanelet er relativt homogent har vi sørget for å velge ut eksperter med ulik bakgrunn, arbeidserfaring og kompetanse. Videre satte vi et minstekrav på to år med arbeid med digitaliseringsprosesser for at deltakerne skulle godkjennes som eksperter. En styrke ved studien vår er at vi har et bredt ekspertpanel. Dette bestod av interne, intern/eksterne, eksterne og ekstern/interne eksperter. Det brede ekspertpanelet kan gi en omfattende forståelse av emnet, samt øker representativheten. Under utarbeidelsen av intervjuguiden var det essensielt for forskningens validitet at vi sammenfattet en strukturert intervjuguide. Dette innebar at vi sørget for at alle intervjuene hadde med lik utforming og samme emner. Når det gjelder analyseringen av intervjudataen valgte vi konsekvent å gjennomføre disse systematisk og med flere metoder.

5.6.2 Begrensninger knyttet til valg av verdier, eksperter og utforming av intervjuguide

En annen begrensning er at resultatene fra analysen kan ha blitt påvirket av de spesifikke verdiene. De spesifikke verdiene vi spurte om i intervjuguiden (Vedlegg A) var følgende: *samarbeid, innovasjon og tilpasningsdyktighet*. Dermed har vi valgt å utforme ny figur 13 som viser en oversikt hvilke verdier som tas opp av ekspertene selv før vi spør om de spesifikke verdiene fra intervjuguiden (Vedlegg A).

Verdier ekspertene nevner FØR spesifikke verdier			Verdier ekspertene nevner ETTER spesifikke verdier			Δ i rangering
Nr.	Verdi	Frekvens	Nr.	Verdi	Frekvens	Endring
1	Åpenhet for endring	42	1	Åpenhet for endring	63	=
2	Lederskap	25	2	Samarbeid	50	↑
3	Toleranse for feil	22	3	Lederskap	45,5	↓
4	Læringsvillighet	21	4	Toleranse for feil	35,5	↓
5	Agilitet	18	5	Agilitet	31,5	=
6	Kunnskapsdeling	15	6	Læringsvillighet	31,5	↓
7	Kommunikasjon	11	7	Innovasjon	31	↑
8	Fleksibilitet	10	8	Nysgjerrighet	24	↑
9	Samarbeid	9	9	Kommunikasjon	23,5	↓
10	Innovasjon	8	10	Fleksibilitet	22,5	↓
11	Tilpasningsdyktighet	8	11	Tilpasningsdyktighet	20,5	=
12	Kundeorientering	7	12	Kunnskapsdeling	19,5	↓
13	Nysgjerrighet	6	13	Myndiggjøring	18	↑
14	Organisatorisk læring	5	14	Organisatorisk læring	18	=
15	Kreativitet	4	15	Kundeorientering	15	↓
16	Myndiggjøring	4	16	Kreativitet	12,5	↓
17	Deltakelse	3	17	Deltakelse	12	=
18	Risikotaking	3	18	Tillit	11,5	↑
19	Entreprenørskap	2	19	Risikotaking	8,5	↓
20	Tillit	1	20	Entreprenørskap	6	↓

Figur 13: Verdier ekspertene nevner før og etter spesifikke verdier

Figur 13 viser tre ting: (1) verdiene ekspertene nevnte før vi spurte om de spesifikke verdiene, (2) verdiene ekspertene nevnte gjennom hele intervjuet, og (3) endring i rangering før og etter vi har stilt spørsmål om tre spesifikke verdiene. Eksempelvis nevnes verdien *åpenhet for endring* førtito ganger før vi har stilt spørsmål direkte om de spesifikke verdiene. Etter at vi har spurt om disse verdiene har verdien blitt nevnt sekstire ganger. Dermed blir endringen i rangeringen uforandret. Om man observerer verdien *samarbeid* som var én av de tre spesifikke verdiene vi spurte om i intervjuguiden, oppdager vi en betydelig endring i plasseringen. I dette tilfellet ser vi at *samarbeid* kun blir nevnt ni ganger av alle ekspertene sammenlagt før vi spurte om de spesifikke verdiene. Deretter nevnes den femti ganger etter delen om spesifikke verdier (Vedlegg A). *Åpenhet for endring* og *lederskap* var dermed to av de mest nevnte verdiene av ekspertene før vi utforsket de spesifikke verdiene nærmere. Av dette kan man tolke at *samarbeid* har et større utslag i figur 13 (markert i blått) som følge av at vi spurte om en utdypelse av verdien før de spesifikke verdiene ble nevnt. Verdien *toleranse for feil* ender som nummer tre i figur 13 (markert i grønt). Noe som bunner i at ekspertene selv vektlegger denne

verdien høyere uten påvirkning av våre spørsmål i intervjuguiden (Vedlegg A). Dermed var den eneste forskjellen blant topp tre verdiene i figur 13 at *toleranse for feil* nevnes som nummer tre før vi utforsket de spesifikke verdiene. Etter at vi hadde undersøkt de spesifikke verdiene ble *samarbeid* nevnt som nummer tre.

Videre i figur 13 ser vi at de fleste verdiene endrer plassering etter vi har spurt om de spesifikke verdiene. Dette indikerer at vi har en påvirkningskraft i utvalget av de spesifikke verdiene vi inkluderte i intervjuguiden (Vedlegg A). Dermed ser vi en begrensning i utvalget av spesifikke verdier som mulig kan ha påvirket resultatene våre. Denne begrensningen kan muligens skyldes måten vi stilte spørsmålene på. Spesielt når det gjelder de spesifikke verdiene. Eksempelvis kan vi ha ledet ekspertene mot verdiene vi har innhentet fra litteraturen og dermed påvirket resultatene underbevisst basert på spørsmålene vi valgte ut. Til tross for at vi spurte om *samarbeid*, *innovasjon* og *tilpasningsdyktighet* under de spesifikke verdiene (Vedlegg A) er de ikke spesielt høyt rangert i figur 13. *Åpenhet for endring* og *lederskap* er verdiene som nevnes hyppigst av ekspertene både før (figur 13, grønn tabell) og etter de spesifikke verdiene (figur 13, blå tabell). Dermed kan det hende at begrensningen rundt de spesifikke verdiene er av lavere påvirkningsgrad enn for eksempel utvalget av eksperter.

Det vil være begrensninger knyttet til spørsmålene vi har valgt ut i intervjuguiden (Vedlegg A). Begrensningene knytter seg til lengden på intervjuene, spørsmål som er stilt og de spesifikke verdiene som er trukket frem. Disse begrensningene kan muligens vært med på å påvirke resultatet og kan ha begrenset omfanget av studien. En annen begrensning er at verdiene er utvalgt basert på litteratur fra Grover et al (2002), Hartl & Hess (2017) og Teichert (2019). Det kan argumenteres for av man kunne ha valgt ut flere verdier. Likevel valgte vi å begrense studien ved å ekskludere ytterligere argumentasjon om valg av verdier. I tillegg vil det kunne være begrensninger knyttet til utvelgelsen av eksperter på grunn av ekspertenes bakgrunn og hvor mange som deltok. Eksempelvis kunne studien hatt et bredere spekter av eksperter gjennom å inkludere eksperter fra andre type bransjer og stillinger. Et viktig moment er at verdiene kan tolkes varierende fra ekspert til ekspert. Da de muligens mener det samme, men bruker ulike ord, uttrykk eller skjønn.

5.7 Konklusjon

Studien har tatt for seg viktige kulturelle verdier for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne. Formålet med studien har vært å besvare forskningsspørsmålet:

«Hvilke kulturelle verdier er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne?»

I studien har det blitt intervjuet fjorten eksperter fra både heldigitale selskaper og fra konsulentselskaper med fokus på digitalisering av organisasjoner. Resultatet er at tjue kulturelle verdier for digital modenhet har blitt identifisert. Rangeringen av verdiene samsvarte i stor grad med litteraturstudien, men med visse ulikheter. En av verdiene *nysgjerrighet* ble identifisert som en ny verdi under analysen av intervjuene. Det vil si at verdien hadde høy frekvens og ble vektlagt av ekspertene. Videre ble verdiene kartlagt innenfor CVF-rammeverket for å analysere hvilke kulturelle retninger ekspertene vurderte som viktigst. Etter analyse og sammenfatning av liste over kulturelle verdier ble de følgende syv verdiene rangert som de viktigste: (1) åpenhet for endring, (2) samarbeid, (3) lederskap, (4) toleranse for feil, (5) agilitet, (6) læringsvillighet og (7) innovasjon.

Studiens resultat indikerer at organisasjoner bør etterstrebe en digital kultur og at åpenhet for endring er essensielt. Verdiene innenfor den digitale kulturen vil være nødvendige for at interne og eksterne samarbeid skal fungere. Organisasjoner må derfor sørge for at digitale prosesser optimaliseres og at det skapes en mentalitet om at digitale løsninger bør velges. Ledelsens digitale kompetanse og personlige egenskaper vil være avgjørende for hvorvidt den digitale strategien lykkes. De ansattes læringsvillighet vil være viktig for at organisasjonen skal kunne ta i bruk digitale løsninger. Likevel vil integreringen av digitale løsninger avhenge av organisasjonens toleranse for feil. Videre vil innovasjonsevnen ha en innvirkning på organisasjonens kapasitet til å skape nye digitale løsninger og forbedre prosesser. Organisasjonens agilitet vil være avgjørende for beslutningsprosesser og evnen til å tilpasse seg omgivelsene.

Vår studie indikerer dermed at en kombinasjon av klanorientert og adhokratisk kultur vil være det mest optimale for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne. Dette tilsier at den ideelle kulturen for organisatoriske endringer som kan støtte digitaliseringsprosesser vil inneholde verdier fra begge de to fleksible kulturetningene. Sett opp mot litteraturstudien kan de høyest

rangerte verdiene sies å være relativt overensstemmende med vår studie. En viktig forskjell er likevel at ekspertene i vår studie virker å legge mer vekt på de klanorienterte verdiene. Trolig er kontekstuelle forskjeller og ulike utvalg av eksperter viktige grunner til forskjellen i rangeringene.

6. Referanseliste

Adler, M. & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi Method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers

Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia engineering*, 174, 621-629.

Barney, J.B. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Acad. Manage. Rev.* 11 (3) (1986) 656–665, <https://doi.org/10.2307/258317>.

Bonnet, D., McAfee A., Westerman, G. *Leading digital: Turning technology into business transformation*, Harvard Business Review Press, 2016.

Bradshaw, P. (2013). *The online journalism handbook: Skills to survive and thrive in the digital age*. Routledge.

Cameron K.S., Quinn R.E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons.

Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The coevolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>

Delbeq, A., Van de Ven, A., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, USA: Scott, Foresman and Company.

Dolci, P. C., Lunardi, G. L., & Maçada, A. C. G. (2017). The impact of organizational culture on the success of digital transformation. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(1), 21-38. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201714010>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.

Gallivan, M., Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holsitic perspectives of culture. *Information and organization*, 15 (4).

Giorgi, S., Lockwood, C., Glynn, M.A. The many faces of culture: making sense of 30 years of research on culture in organization studies, *The Acad. Manage. Annals* 9 (1) (2015) 1–54, <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>.

Grover, V., Tseng, S., Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59 (4).

Gudergan, G., & Buschmeyer, A. (2014). Key aspects of strategy and leadership for business transformation. *360° – The Business Transformation Journal*, 11, 17–27.

Hamilton, J., Tee, S., & Prince, K. (2016). Corporate leadership in the digital age. In *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Electronic Business* (pp. 184-190).

Hammerich, L. (2021). The digital transformation: the role of culture in the DT change process [Master's thesis, Johannes Kepler university Linz]. ePUB: <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/6650420?lang=en>

Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for DT: Insights from a Delphi study

Hartman, J. L., & Baldwin, S. J. (1995). Using technology to improve Delphi method. Technical Papers. SAE Technical Paper Series. [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)0887-3801\(1995\)9:4\(244\)](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)0887-3801(1995)9:4(244))

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Q. Exec.* 15, 123–139.

Hylving, L. (2015). Competing Values in the Era of Digitalization. ResearchGate. DOI: 10.1109/HICSS.2015.499

Iden, J., Danilova, K. B., Osmundsen K, S., (2022). Digitaliseringsledelse. Fagbokforlaget.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1-9.

Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). The Four Forces of Digital Business: Mastering the Role of Technology, Culture, Market, and Leadership. Harvard Business Review Press.

Knudsen, E.S. (2021). Forelesning om strategisk ledelse ved Norges Handelshøyskole. Hentet fra egne notater i en forelesning 29. februar 2021: Vipps og Ekspansjonsmuligheter.

Lentz, C. A. (2007). *Strategic decision making in organizational performance: A quantitative study of employee inclusiveness*. D.M. dissertation, University of Phoenix, Arizona. Dissertations & Theses. University of Phoenix database.

Litman, J. A. (2004). Curiosity and Exploration: Facilitating Positive Subjective Experiences and Personal Growth Opportunities. *Journal of Personality Assessment*, 82(3), 291-305. DOI: 10.1207/s15327752jpa8203_05

McKinsey & Company. (2016a). Culture for a digital age. McKinsey Digital. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>

McKinsey & Company. (2016b): The “how” of transformation. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>

McKinsey & Company. (2020, oktober 5). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Meyers, M. (2020, December 2). Why A Culture Of Continuous Improvement Is Critical For Digital Transformation. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/02/why-a-culture-of-continuous-improvement-is-critical-for-digital-transformation/?sh=355e8f97452a>

Miranda, S.M, Young, A., Yetgin, E. (2016) Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitization in the case of the SOPA discourse, *MIS Quart.* 40 (2) 303–329.

Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to DT. *Research-Technology Management*, 63(2), 27-35.

Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. International Institute for Management Development and meta. Beratung GmbH. Retrieved from <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership>

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

Ouakouak, M. L., Al Buloushi, N., Ouedraogo, N., & Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: The role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2043-2066. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0323>

Regjeringen.no. (2018, 20. desember). Vår nye digitale hverdag. Hentet 16. februar 2023, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/var-nye-digitale-kvardag/id2828388/?ch=3>

Rowe, G. & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353 - 375.

Rungtusanatham, M. J., & Salvador, F. (2008). From mass production to mass customization: Hindrance factors, structural inertia, and transition hazard. *Production and Operations Management*, 17(3), 385– 396.

Saunders, M., Thornhill, P., and Lewis, A (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th ed. Pearson: UK.

Savic, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital transformation of the Workforce. *TGJ*, 16 (2), 101-104.

Scarborough, H., & Swan, J. (2005). The politics of networked innovation. *Organization Studies*, 26(6), 865-889.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490- 502.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119-

Skulmoski, Gregory & Hartman, Francis & Krahn, Jennifer. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *JITE*. 6. 1-21. 10.28945/199

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Storey, V. C., & Song, I.-Y. (2017). Big data technologies and management: What conceptual modeling can do. *Data & Knowledge Engineering*, 108, 50-67.

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Q.*, 41(1), 239-253

Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6): 1673–1687.

Westerman, G., McAfee, A. & Bonnet, D. (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. Harvard Business Review Press.

Westerman, G. & Bonnet, D. (2021). The Nine Elements of Digital Transformation. Harvard Business Review Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2017). Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>

7. Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Intervjuguiden vår er basert på teori fra Hartl & Hess (2017), Grover et al (2022) og Teichert (2019). Formålet var å holde denne kort og konsist, samt å skape en åpen samtale med ekspertene. Vi valgte å inkludere tre spesifikke verdier som vi så gikk igjen i de tre valgte teoriene.

Intervjuguide: Kulturelle verdier for digital modenhet

Formaliteter

- 1) Uttrykk takknemmelighet for at de velger å delta i studien
- 2) Spør om de har noen spørsmål før vi starter

Åpningsspørsmål

- 3) Kan du gi en kort beskrivelse av din rolle og ditt ansvar i organisasjonen? (+ Alder og erfaring)
- 4) Hvilken rolle mener du at organisasjonskulturen spiller for å lykkes med digitalisering, eller for at virksomheter skal kunne øke sin digitale modenhet (bli mer digitale)?

Kulturelle verdier

- 5) Ulike virksomheter har ulike organisasjonskulturer. Kan du nevne noen kulturelle verdier du mener er viktige for digitale virksomheter, eller for virksomheter som ønsker å bli mer digitale?
- 6) Kan du utdype hvorfor du mener disse verdiene er viktige for digital modenhet?
- 7) Kan du gi noen eksempler på hvordan organisasjoner kan integrere disse verdiene i sin digitale strategi og praksis?
- 8) Er det noen av disse verdiene som vil være spesielt utfordrende å implementere i organisasjonen? Hvis ja, hvorfor tror du det er tilfellet?

Spesifikke verdier

Tre verdier som ofte gjentas i forbindelse med organisasjonskultur er samarbeid, innovasjon og tilpasningsdyktighet.

9) Hvilke tanker har du rundt disse verdiene?

10) Angående samarbeid, hvordan har du opplevd at din eller andre organisasjoner du har jobbet med har lagt til rette for samarbeid mellom avdelinger og team, for å styrke digital modenhet?

11) Kan du gi noen eksempler på hvordan din/eller andre organisasjoner har vært innovativ på det digitale området?

12) Hva slags tiltak kan organisasjoner gjøre for å være tilpasningsdyktig i møte med endringer i teknologi og digitale trender?

Avsluttende spørsmål

13) Er det noe annet du vil legge til om organisasjons kultur og digital modenhet?

14) Har du noen spørsmål eller kommentarer til oss?

Vedlegg B: Original tabell med verdier før justering

Denne tabellen illustrerer resultatene fra transkriberingen av intervjuene, hvor vi har telt frekvensen til de kulturelle organisasjonsverdiene. For Nvivo, står det totale antallet over nevnt frekvens per verdi. Mens for Xcel, står det antall ganger de ble nevnt og utdypet, samt total frekvens per verdi.

Nr.	Kulturell organisasjonsverdi	Totalt Nvivo	Totalt Xcel	Nevnt Xcel	Utdypt Xcel
1	Samarbeid	64	70	18	52
2	Innovasjon	43	53	17	36
3	Tilpasningsdyktighet	35	30	16	14
4	Åpenhet for endring	64	65	23	42
5	Kundeorientering	7	23	2	21
6	Agilitet	27	36	10	36
7	Læringsvillighet	46	29	9	20
8	Tillit	9	14	7	7
9	Entreprenørskap	4	8	3	5
10	Toleranse for feil	25	46	11	35
11	Kommunikasjon	28	19	8	11
12	Risikotakning	6	11	1	10
13	Deltakelse	11	13	6	7
14	Fleksibilitet	21	24	13	11
15	Kunnskapsdeling	15	24	6	18
16	Kreativitet	9	16	5	11
17	Myndiggjøring	25	10	0	10
18	Lederskap	28	63	8	55
19	Organisatorisk læring	25	11	2	9
20	Nysgjerrighet	26	26	7	19

Vedlegg C: Samtykke

Som en formalitet og et krav, måtte vi sende ut et samtykkeskjema til alle ekspertene. Vi fulgte en mal fra NSD og tilpasset denne til vår oppgave.

Vil du delta i forskningsprosjektet *Masteroppgave om digital modenhet og kulturelle verdier?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *avdekke hvilke kulturelle verdier er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne?* I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formål:

Masteroppgave våren 2023.

Forskningsspørsmål:

Hvilke kulturelle verdier er viktige for at organisasjoner skal bli mer digitalt modne?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt: Norges Handelshøyskole institutt for strategi og ledelse.

Veileder: Karen Osmundsen, professor ved NHH er ansvarlig for prosjektet.

Studenter: May-Linn Haugen Thorsen og Gilbert Sander Lindstrøm

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalgsriterier: Konsulenter som jobber i heldigitale og delvis digitale bedrifter. Ønsker både medarbeidere og noen fra lederteam innad i de utvalgte bedriftene. Ekspertene er hentet ut basert på kontaktinformasjon fra veileder, samt bedrifter vi synes var passende for oppgaven vår.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi skal gjennomføre et intervju på 30-45 minutter, hvor vi kommer til å benytte oss av lydopptak som slettes etter at masteroppgaven er gjennomført 01.06.2023. Det kreves ingen forberedelser, og informasjonen vil kun brukes i forbindelse med vår masteroppgave. Intervjuene vil være anonyme.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang på dataen vil være oss, May-Linn og Gilbert, samt vår veileder Karen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.08.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, samt lydopptakene vil slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH*, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- *innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene*
- *å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende*
- *å få slettet personopplysninger om deg*
- *å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger*

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH. Kontakt Karen Osmundsen på 959 67 359/karen.osmundsen@nhh.no eller May-Linn Haugen Thorsen på 940 35 790/may-linn.thorsen@student.nhh.no*
- *Vårt personvernombud: Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH. Kontakt Karen Osmundsen*

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Karen Osmundsen
(Forsker/veileder)

May-Linn Haugen Thorsen og Gilbert Sander Lindstrøm

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, Masteroppgave om digital organisasjonskultur, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta intervju med lydopptak
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, 01.08.2023

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)