



Forståelse av en digitaliseringsstrategi og dens tilrettelegging for endringer i en organisasjon

En casestudie av Universitetet i Bergen sin digitaliseringsstrategi

Hanna Altø Riis og Tord Hanevik

Veileder: Jon Iden

Masterutredning i hovedprofilen 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masterutredningen er et resultat av et selvstendig arbeid i hovedprofilen Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidet med utredningen har gitt oss bedre innsikt i et interessant fagfelt som engasjerer begge forskerne. Formålet med studien er å utforske hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hvordan den legger til rette for endringer i en organisasjon.

Vår interesse for digitalisering og digitaliseringsstrategier har vært bakgrunnen for valg av tema for denne studien. Forskningsområdet er lite utforsket og det eksisterer begrenset med litteratur knyttet til digitaliseringsstrategier. Av den grunn håper vi at studien kan bidra med ny kunnskap og legge til rette for ytterligere forskning på området.

Vi vil takke respondentene fra prosjektgruppen ved Universitetet i Bergen. De har vist engasjement for vårt arbeid, samt vært imøtekommende og interessert i å bidra på en best mulig måte. Vi er veldig takknemlig for at de har tatt seg tid til å ta del i studien.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Professor Jon Iden, for konstruktiv og tydelig veiledning. Dette har bidratt til god fremdrift og struktur på arbeidet. Vi setter særlig pris på ditt engasjement og tilgjengelighet.

Bergen, 20 desember 2018

Hanna Altø Riis

Tord Hanevik

Sammendrag

I studien har vi utforsket hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hvordan den legger til rette for endringer i en organisasjon. For å utforske dette har vi gjennomført en kvalitativ casestudie, hvor det ble benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer av fem personer i en utvalgt organisasjon.

Bakgrunnen for valg av forskningsspørsmål er økende digitalisering i samfunnet, som medfører endringer i organisasjoner. Dette har bidratt til fremveksten av et nytt fagområde omtalt som digitaliseringsstrategi. Strategien benyttes for å utnytte mulighetene digitalisering gir samt imøtekomme endringene digitalisering medfører.

Vi finner at de digitale endringene i samfunnet er bakgrunnen for hvorfor en organisasjon utarbeider en digitaliseringsstrategi. Dette for å imøtekomme endrede forventinger og behov kunder og samarbeidspartnere har til en organisasjon. Organisasjoner utarbeider i tillegg en digitaliseringsstrategi for å skape en felles forståelse og retningslinjer for hvordan utnytte mulighetene digitalisering gir.

En digitaliseringsstrategi, i likhet med en IT-strategi, mener vi kjennetegnes som en funksjonsstrategi. Vi finner i tillegg likheter mellom digitaliseringsstrategier og forretningsstrategier, da begge har et overordnet fokus og omtaler langsiktige mål. På bakgrunn av disse funnene mener vi at en digitaliseringsstrategi henter aspekter fra både en IT-strategi og en forretningsstrategi.

Vi finner at det eksisterer usikkerhet og uenighet tilknyttet hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde, i form av omfang og detaljgrad. Litteraturen omtaler en digitaliseringsstrategi som en fusjon av en IT-strategi og en forretningsstrategi, men omtaler i liten grad digitaliseringsstrategiens innhold. Kombinasjonen av usikkerhet og manglende litteratur er bakgrunnen for at vi mener en digitaliseringsstrategi ikke kan erstatte både en forretningsstrategi og en IT-strategi.

Et viktig funn i studien fremhever at en digitaliseringsstrategi styrker organisasjonens endringskapasitet. På bakgrunn av at en digitaliseringsstrategi vedtas av styret i en organisasjon medfører dette en legitimering av de digitale endringene strategien fører til. Dette mener vi bidrar til økt gjennomslagskraft og dermed en økt endringskapasitet i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
LISTE OVER FIGURER, TABELLER OG FORKORTELSER	7
1. INNLEDNING	8
1.1 FORMÅL OG BAKGRUNN	8
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
2. LITTERATUR	10
2.1 DIGITALISERING	10
2.1.1 <i>Hva er digitalisering?</i>	10
2.1.2 <i>Drive</i>	11
2.2 STRATEGI	11
2.2.1 <i>Strategibegrepet</i>	12
2.2.2 <i>IT-strategi</i>	13
2.3 DIGITALISERINGSSTRATEGI	14
2.3.1 <i>Utforming og implementering av en digitaliseringsstrategi</i>	17
2.4 ENDRINGSLEDELSE	17
2.4.1 <i>Planlagt endring</i>	18
2.4.2 <i>Kontinuerlige endringer</i>	20
2.4.3 <i>Endringskapasitet</i>	20
3. METODE	22
3.1 STUDIENS BAKGRUNN	22

3.2	FORSKNINGSDESIGN	22
3.2.1	<i>Metode for innsamling</i>	23
3.2.2	<i>Beskrivelse av case</i>	24
3.2.3	<i>Beskrivelse av utvalg</i>	26
3.2.4	<i>Intervjuer</i>	27
3.3	ANALYSE AV DATA	29
3.3.1	<i>Transkribering og bearbeiding av data</i>	29
3.3.2	<i>Dataanalyse</i>	29
3.4	EVALUERING AV METODE	30
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	30
3.4.2	<i>Validitet</i>	31
3.5	FORSKNINGSETIKK	32
3.6	FORVENTING OM FUNN	32
4.	FUNN	33
4.1	DRIVERE FOR UTARBEIDELSE AV EN DIGITALISERINGSSTRATEGI	33
4.1.1	<i>Endrede krav fra studenter, ansatte og samarbeidspartnere</i>	33
4.1.2	<i>Behov for felles forståelse i organisasjonen</i>	34
4.2	ARBEID OG INNHOLD I EN DIGITALISERINGSSTRATEGI	35
4.2.1	<i>Kompetanse og hovedstrategiens betydning</i>	35
4.2.2	<i>Usikkerhet og uenighet tilknyttet hva digitaliseringsstrategien skal inneholde</i>	36
4.3	HVA HAR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN FØRT TIL?	41
4.3.1	<i>Organisatoriske endringer</i>	41
4.3.2	<i>Styrket gjennomslagskraft og kultur for digitale endringer</i>	41
4.3.3	<i>Styrket endringskapasitet</i>	43
5.	DISKUSJON	46
5.1	DRIVERE FOR UTARBEIDELSE AV EN DIGITALISERINGSSTRATEGI	46
5.1.1	<i>Endrede forventninger og behov</i>	46

5.1.2	<i>Behov for felles forståelse i en organisasjon</i>	46
5.2	ARBEID OG INNHOLD I EN DIGITALISERINGSSTRATEGI	47
5.2.1	<i>Betydning av kompetanse</i>	47
5.2.2	<i>Sammenhenger mellom strategier</i>	47
5.2.3	<i>Usikkerhet og uenighet ved en digitaliseringsstrategis omfang og detaljgrad</i>	49
5.3	HVORDAN DIGITALISERINGSSTRATEGIEN LEGGER TIL RETTE FOR ENDRINGER	51
5.3.1	<i>Kontinuerlige endringer</i>	51
5.3.2	<i>Styrket endringskapasitet</i>	52
6.	AVSLUTNING	54
6.1	KONKLUSJON	54
6.2	EVALUERING AV STUDIEN	56
6.3	IMPLIKASJONER	56
6.3.1	<i>Implikasjoner for organisasjoner</i>	57
6.3.2	<i>Implikasjoner for forskning</i>	57
7.	LITTERATURLISTE	59
8.	VEDLEGG	62
	VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL INTERVJUOBJEKTER.....	62
	VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING	63
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	64

Liste over figurer, tabeller og forkortelser

Figurer:

Figur 1. Sammenheng - Forretningsstrategi og IT-strategi	13
Figur 2. Sammenheng - Forretningsstrategi, IT-strategi og digitaliseringsstrategi.....	15
Figur 3. Lewins endringsmodell (1947).....	18
Figur 4. Kotters åttestegsmodell (1995).....	19

Tabeller:

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjektene.....	27
--	----

Forkortelser:

UiB Universitetet i Bergen

HMS Helse, Miljø og Sikkerhet

1. Innledning

1.1 Formål og bakgrunn

Digitalisering kan karakteriseres som en av samtidens største og viktigste trender. Økende bruk av digital teknologi medfører endringer i samfunnet og påvirker individer og organisasjoner (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017). Digitalisering betegnes som utnyttelse av ny teknologi, noe som kan skape store muligheter gjennom blant annet økt produktivitet og effektivisering av arbeidsoppgaver og prosesser (Bratbergsengen, 2017). På bakgrunn av rask teknologisk utvikling argumenterer Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman (2013) for at digitalisering bør ha en større rolle i organisasjonen. Det er imidlertid nødvendig med noen retningslinjer for hvordan organisasjoner skal utnytte de mulighetene digitalisering gir. Dette har skapt grobunn for et nytt område innenfor strategifeltet, omtalt som digitaliseringsstrategi.

Digitaliseringsstrategi er et relativt nytt fenomen og det foreligger dermed begrenset med forskning og litteratur på fagfeltet. Vi vet fremdeles lite om hvordan organisasjoner utarbeider en digitaliseringsstrategi og hvilke endringer dette medfører. Parviainen et al. (2017) påpeker imidlertid at en av de største hindringene for å kunne utnytte mulighetene digitalisering legger til rette for, er fravær av en tydelig digitaliseringsstrategi.

Formålet med studien er å avdekke hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hvordan den legger til rette for endringer i en organisasjon. På bakgrunn av dette vil vi intervju sentrale personer i en organisasjonen, som alle har deltatt i utarbeidelsesprosessen av en digitaliseringsstrategi. Med dette som grunnlag ønsker vi dermed å kunne bidra til dypere innsikt på et lite utforsket område.

1.2 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av diskusjonen over, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

”Hvordan forstås en digitaliseringsstrategi og hvordan legger den til rette for endringer i en organisasjon?”

Vi kjenner ikke til liknende studier og har av den grunn valgt et eksplorerende forskningsspørsmål. I litteraturen fremheves sentrale aspekter ved en digitaliseringsstrategi, som danner grunnlaget for våre forventninger til studien. Det vil være interessant å studere om synspunkter og oppfatninger som fremgår av vår studie samsvarer med det vi finner i litteraturen. Vi er derimot åpen for at studien vil avdekke andre aspekter enn det som er forventet.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet vil vi benytte én organisasjon og intervju personer som har vært delaktig i utforming av en digitaliseringsstrategi i den aktuelle organisasjonen. Vi vil dermed kunne få detaljert informasjon om hvordan en digitaliseringsstrategi forstås, hva den inneholder og hvordan digitaliseringsstrategien kan legge til rette for endringer i en organisasjon. Vi vil intervju fem personer for å få et dypere innblikk i deres synspunkter. ”Sensemaking”-perspektivet vil bli benyttet for å skape en dypere forståelse, da dette perspektivet baserer seg på en forståelse av hvordan mennesker tilskriver mening og forsøker å fremstå som rasjonelle ovenfor seg selv og andre. På bakgrunn av at dette er et retrospektiv perspektiv, gir det oss muligheten til å tolke og analysere intervjuobjektene synspunkter i etterkant av intervjuene (Weick, 1995).

Videre vil relevant litteratur gjennomgås, noe som danner teorigrunnlaget for studien. Metodiske valg vil deretter presenteres, før vi fremhever studiens funn. Forskningens mest interessante funn vil deretter bli diskutert, før vi avslutningsvis presenterer vår konklusjon, samt evaluering av studien og dens implikasjoner.

2. Litteratur

Vi vil i dette kapittelet presentere studiens teoretiske grunnlag. Vi starter med en introduksjon av digitalisering og tilhørende drivere vi anser som relevante. Videre redegjøres det for sentral litteratur knyttet til strategibegrepet, før vi beskriver fenomenet digitaliseringsstrategi. Avslutningsvis presenteres teori om endringsledelse og hvordan dette kan knyttes til digitaliseringsstrategi. Dette anser vi som viktige fagområder, da de kan fremheve sentrale aspekter knyttet til vårt forskningsspørsmål.

2.1 Digitalisering

Parviainen et al. (2017) karakteriserer digitalisering som en av nåtidens største trender og understreker dens betydning for endringer både for samfunnet, bedrifter og individet. På bakgrunn av dette vil begrepet digitalisering, sammen med drivere for digitalisering, danne grunnlaget for videre forståelse av en digitaliseringsstrategi, som er et sentralt begrep i studien.

2.1.1 Hva er digitalisering?

Begrepet digitalisering kan forstås på ulike måter og det er ikke en klar enighet knyttet til hvordan begrepet skal defineres. En definisjon beskriver begrepet som et verktøy for å effektivisere, erstatte eller automatisere manuelle oppgaver (Bratbergsengen, 2017). Andersen og Sannes (2017) påpeker at digitalisering omfatter mer enn å transformere informasjon fra analogt til digitalt format. De presiserer i denne sammenheng at organisasjonens forretningsmodell og prosesser må utformes på en slik måte at en kan dra nytte av digitaliseringen (Andersen & Sannes, 2017). Porter og Heppelmann (2014) forklarer at digitalisering utvider organisasjonens mulighetsområde og skaper nye funksjoner, bedre produktutnyttelse og en endret konkurransesituasjon. I tillegg vil selve organisasjonsstrukturen kunne endres og tilhørende prosesser forenkles. Digitalisering bidrar dermed til innovasjon og endringer i bedriften.

Digitalisering har resultert i endringer tilknyttet hvordan verdiskaping og verdikaping skjer i markedet (Porter & Heppelmann, 2014). I denne sammenheng påpeker Andersen og Sannes (2017) at bedrifter, på bakgrunn av slike endringer i markedet, må gjennomgå en

digitaliseringsprosess som innebærer at produkter og tjenester gjøres digitale. Dette bidrar til at organisasjonen kan utvikle seg til å bli en digital organisasjon, kjennetegnet ved en ny forståelse for hvordan benytte digitalisering for å konkurrere og utvikle seg på best mulig måte. Parviainen et al. (2017) hevder i sin studie at en av de største hindringene for å kunne utnytte mulighetene digitalisering kan føre til, er fravær av en tydelig digitaliseringsstrategi.

2.1.2 Drivere

For en dypere forståelse av hva digitalisering innebærer vil det være relevant å identifisere drivere for digitalisering. Stief, Eidhoff & Voeth (2016) argumenterer for at den kontinuerlige fremveksten av ny teknologi er den største driveren for digitalisering. Eksempelvis vil skytjenester, analytiske verktøy og sosiale medier kunne skape endrede konkurransevilkår og videre føre til en økning i investeringer i digital teknologi (Stief et al., 2016; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013). Samfunnet som helhet står overfor store endringer som følge av digital utvikling. Dette fører til endringer i bedriftens omgivelser og påvirker konkurransen i markedet. Forbrukere oppdager, evaluerer, kjøper og bruker produkter og tjenester på andre måter enn før, noe som fører til at både behov og forventninger endres. Forbrukere forventer mer utover det å få dekket etterspørsel og behov. Det forventes at virksomheter kan identifisere forbrukernes behov før de selv er klar over dem. Dette kan omtales som en av de største driverne for å oppnå konkurransefortrinn i en digital verden. På bakgrunn av økte forventninger må organisasjoner i enda større grad fokusere på forbrukernes behov og utnytte nye muligheter for å skape verdi (Leipzig et al., 2017). Bharadwaj et al. (2013) trekker frem hastighet som en viktig driver for å skape konkurransefortrinn. Digitalisering vil kunne føre til en markant økning i hvor hurtig bedrifter er i stand til å gjennomføre ulike prosesser, samt effektivisere produktlansering, beslutningstaking og dannelsen av nettverk.

2.2 Strategi

For å få en mer presis tilnærming i vårt arbeid, er det relevant å forklare ulike aspekter tilknyttet strategibegrepet. Ved å skape en helhetlig forståelse av strategi som fagfelt mener vi dette vil kunne bidra til å øke forståelsen av begrepet digitaliseringsstrategi og hva en slik strategi innebærer.

2.2.1 Strategibegrepet

Det finnes ulike måter å forklare strategibegrepet på, og det eksisterer dermed ikke én klar definisjon. Lien, Knudsen, & Baardsen (2016) påpeker at en strategi er knyttet til hva en bedrift skal og ikke skal gjøre, for å nå sine mål. Porter (1987) beskriver på sin side en strategi som en analytisk prosess som består av å sette langsiktige mål og planer for hva en organisasjon skal gjøre for å opprettholde virksomhetens konkurransefortrinn. På bakgrunn av dette betrakter vi en strategi som et langsiktig, helhetlig perspektiv for hvorfor og hvordan en bedrift skal konkurrere for å nå sine mål. Begrepet kan dermed betegnes som en beskrivelse av sentrale årsakssammenhenger for å oppnå suksess.

Strategi handler dermed i hovedsak om bedriftens valg og beslutninger. Dette er et komplekst område som kan omfatte flere former for strategi. I sammenheng med studiens forskningsområde er det mest relevant å fremheve begrepene forretningsstrategi og funksjonsstrategi. En forretningsstrategi kan betraktes som selve fundamentet for de ulike strategiene i en organisasjon, og beskriver hva som danner grunnlaget for konkurransefortrinn i et marked. Funksjonsstrategier kan derimot betraktes som underkategorier av strategier, som har til formål å støtte opp under forretningsstrategien (Lien et al., 2016). Eksempelvis vil en IT-strategi karakteriseres som en funksjonsstrategi som skal understøtte organisasjonens forretningsstrategi (Bharadwaj et al., 2013).

For å utvikle en forretningsstrategi må man både ha generell kunnskap om lønnsomhetsforskjeller i markedet, og spesifikk kunnskap om bedriften og dens omgivelser (Lien et al. 2016). En god strategi skal bidra til at bedriften når sine mål, men må også erkjenne hvilke utfordringer bedriften står overfor, for å kunne overvinne dem. Man må identifisere hvilke kritiske faktorer som vil påvirke bedriften, samt utforme retningslinjer for hvordan man skal håndtere faktorene. En av ledelsens viktigste oppgaver er nettopp å identifisere de største utfordringene bedriften står overfor, for deretter å kunne utforme en strategi som kan bidra til å kunne overvinne disse (Rumelt, 2012). Lien et al. (2016) fremhever at strategien må si noe om hvilke kunder bedriften ønsker å betjene, hvilke produkter eller tjenester kundene skal tilbys, og hvorfor kundene skal velge bedriftens produkter eller tjenester fremfor konkurrentenes. En robust strategi bør i tillegg beskrive hvordan bedriften skal kunne skape og kapre verdi gjennom sine aktiviteter og ressurser. Litteraturen påpeker at man bør formulere noen konkrete og målbare indikatorer som hentyder *om* og *i hvilken grad* organisasjonen er i ferd med å realisere sine fastsatte mål, og

om strategien fungerer etter sitt formål. En god strategi bør dermed være tydelig på *hva* organisasjonen ønsker å oppnå og *hvor mye* som ønskes oppnådd (Lien et al., 2016).

2.2.2 IT-strategi

Forretningsstrategi og funksjonsstrategier skiller seg fra hverandre ved at en funksjonsstrategi skal støtte opp under forretningsstrategien. En IT-strategi er et eksempel på en funksjonsstrategi som mange organisasjoner benytter seg av. I følge Matt, Hess, & Benlian (2015) definerer IT-strategien organisasjonens nåværende og fremtidige operasjonelle aktiviteter, nødvendige applikasjonssystemer og infrastrukturer. Strategien er i tillegg et organisatorisk og økonomisk rammeverk for å kunne benytte IT i virksomhetens daglige drift. IT-strategier har dermed et hovedfokus på hvordan benytte IT i en bedrift, med lite fokus på innovasjon og forretningsutvikling. Strategien fungerer dermed som et veikart eller en handlingsplan, og benyttes som en beskrivelse for fremtidig bruk av teknologi (Matt et al., 2015). Bharadwaj et al. (2013) fremhever at en IT-strategi blir ansett som en funksjonsstrategi, som må justeres og tilpasses bedriftens forretningsstrategi. På bakgrunn av økt digitalisering i organisasjoner og fremveksten av digitaliseringsstrategier, argumenteres det imidlertid for at det tradisjonelle synet på IT strategi må revurderes (Bharadwaj et al., 2013). Sammenhengen mellom en IT-strategi og en forretningsstrategi er illustrert i figur 1 nedenfor.

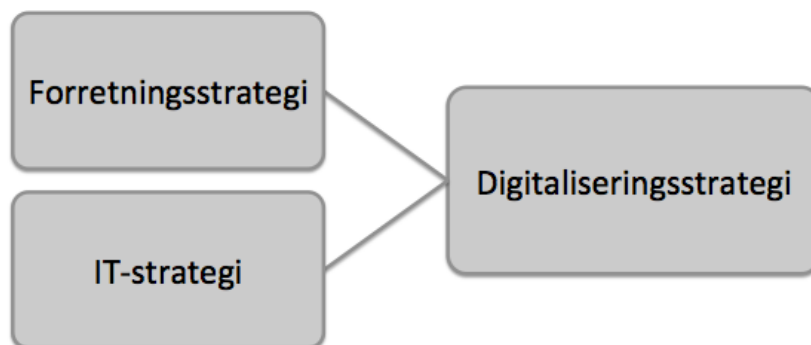


Figur 1. Sammenheng - Forretningsstrategi og IT-strategi

2.3 Digitaliseringsstrategi

Digitalisering vil kunne påvirke hele organisasjonen og kan føre til endringer av sentrale operative funksjoner, prosesser, organisasjonsstruktur og ledelseskonsepter. Digital teknologi kan skape store muligheter i form av økt produktivitet, innovasjoner knyttet til verdiskaping og forbedret interaksjon både eksternt og internt i bedriften (Matt et al. 2015). Utnyttelse av digitalisering krever dermed en tydelig strategi hvor man tydeliggjør organisasjonens mål og visjon for digitaliseringsprosessen, hvilken betydning digitalisering har for virksomheten, hvilke endringer dette medfører og hva som kreves av organisasjonen som helhet for å kunne utnytte mulighetene bedriften står ovenfor (Stief et al., 2016; Bharadwaj et al., 2013). For at organisasjoner skal kunne utnytte de mulighetene digitalisering kan gi, vil det være nødvendig med noen klare retningslinjer for hvilke mål organisasjonen ønsker å oppnå med digitalisering av virksomheten. Utvikling av en digitaliseringsstrategi vil kunne danne et grunnlag for slike retningslinjer i bedriften. Strategien kan betraktes som en videreutvikling av organisasjonens forretningsstrategi og gir retningslinjer for hva man ønsker å oppnå ved bruk av digital teknologi. Bharadwaj et al. (2013) påpeker at en digitaliseringsstrategi er en organisasjonsstrategi som utnytter digitale ressurser, gjennom strategiens innhold og implementering, for å skape verdi.

I følge teorien har man tradisjonelt betraktet forretningsstrategi og IT-strategi som to separate deler av virksomheten, hvor IT-strategien i hovedsak fokuserer på hvordan IT skal håndteres og benyttes, og innebærer liten grad av digitale innovasjoner (Matt et al., 2015). Bharadwaj et al. (2013) argumenterer derimot for at en digitaliseringsstrategi bør fungere som en flerfunksjonell strategi som implementeres i hele bedriften. Digitaliseringsstrategien vil dermed være en sammenkobling mellom forretningsstrategi og IT-strategi (Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015). Sammenhengen mellom en forretningsstrategi, IT-strategi og digitaliseringsstrategi illustrerer i figur 2 nedenfor.



Figur 2. Sammenheng - Forretningsstrategi, IT-strategi og digitaliseringsstrategi (Bharadwaj, et al., 2013)

Denne strategiutviklingen innebærer som regel endringer av nøkkelfunksjoner og prosesser som utføres. En digitaliseringsstrategi integrerer koordinering, prioritering og implementering av digitaliseringen i en organisasjon, og kan på den måten bidra til økt effektivitet og produktivitet (Matt et al., 2015). Den tar i tillegg for seg bedriftens styringsmodell, ledelse og arbeidsformer. For å kunne utvikle en digitaliseringsstrategi må organisasjonen dermed forstå sammenhengen mellom endringer i teknologi på den ene siden, og endringer i forretningsbetingelser på den andre siden (Andersen & Sannes, 2017).

Sammenlignet med andre funksjonelle strategier er en digitaliseringsstrategi mer omfattende, da den inkluderer hele organisasjonen. Bharadwaj et al. (2013) argumenterer derfor for at digitaliseringsstrategien ikke bør betraktes som en understrategi av forretningsstrategien, men bør anses som den digitale tidsalders forretningsstrategi. Digitaliseringsstrategien bør dermed fungere som en ”paraply” som inkluderer både funksjonelle områder og IT- baserte prosesser, der digitale ressurser kan fungere som et bindeledd. Digitaliseringsstrategien vil dermed være selve forretningsstrategien i en organisasjon og man vil ikke lenger skille mellom forretningsstrategi og digitaliseringsstrategi.

Bharadwaj et al. (2013) fremhever fire områder som beskriver sentrale egenskaper ved en digitaliseringsstrategi. Områdene fremhever viktige nyanser og inkluderer strategiens omfang, skala, hastighet, samt kilder til verdiskaping og verdikapring.

Omfang

En digitaliseringsstrategi har et bredere *omfang* enn tradisjonelle strategier. I tradisjonell strategisk ledelse betegnes omfang som rekkevidden av organisasjonens aktiviteter og ressurser. Strategien omfatter i tillegg teknologi for hvordan digitalisering skal brukes

(Bharadwaj et al., 2013). Digitaliseringsstrategi som en fusjon mellom forretningsstrategi og IT-strategi, fører til at strategien er mer gjennomgripende i hele organisasjonen. Som følge av strategiens brede omfang vil den kunne påvirke store deler av organisasjonen. Den tar hensyn til mulighetene, både internt i organisasjonen og i dens omgivelser. Gjennom digitalisering kan bedrifter oppnå en bedring av rekkevidde og informasjonsdeling, som videre bidrar til styrket kommunikasjon og samarbeid (Bharadwaj et al, 2013).

Skala

Som følge av økende digitalisering av organisasjoners infrastrukturer, i form av økte digitale sammenhenger mellom produkter, prosesser og tjenester, betrakter Bharadwaj et al. (2013) *skala* i både fysiske og digitale termer. Eksempelvis vil digitale ressurser som sky- og nettverkskapasitet øke som følge av en digitaliseringsstrategi. Gjennom digitalisering kan produkter og tjenester bli mer tilgjengelige for flere forbrukere, noe som kan gi positive nettverkseffekter og være en driver for verdiskaping (Bharadwaj et al, 2013).

Hastighet

Bharadwaj et al. (2013) påpeker at timing har en enda større betydning i den digitale tidsalder. Digitalisering kan øke hastigheten på flere områder. Produkter og tjenester lanseres på kortere tid, større mengder data kan samles raskere og beslutningsprosesser kan gjennomføres hurtigere (Bharadwaj et al, 2013).

Kilder til verdiskaping og verdikaping

En digitaliseringsstrategi kan i tillegg skape nye muligheter for verdiskaping og verdikaping. Verdiskaping står helt sentralt i tradisjonelle forretningsstrategier. En digitaliseringsstrategi utvider dette synet ved å tilføre digitale elementer. Strategien legger til rette for å benytte ny teknologi og vil eksempelvis gjøre informasjonsflyt, kommunikasjon og samarbeid innad i organisasjonen enklere, samt gjøre det lettere å tilby skreddersydde tjenester til forbrukerne. Ny teknologi bidrar i tillegg til økt potensiale for komplementære produkter produsert av ulike selskaper. Verdikaping oppnås dermed gjennom koordinering og utnyttelse av nettverkseffekter. På denne måten kan en digitaliseringsstrategi påvirke verdiskaping og verdikaping for organisasjonen (Bharadwaj et al, 2013).

2.3.1 Utforming og implementering av en digitaliseringsstrategi

Utforming

Arbeidsprosessen ved å utforme en strategi er kompleks, da prosessen både innebærer utarbeidelse av strategiens innhold og format. Ved utforming av en digitaliseringsstrategi er det sentralt å identifisere hvilke ressurser bedriften har tilgjengelig for å kunne oppnå sine mål. På bakgrunn av digitaliseringsstrategiens brede omfang har den potensiale til å påvirke en organisasjon i stor grad. Det er derfor viktig å ha en klar forståelse av hva strategien innebærer (Matt et al. 2015). I denne sammenheng er det hensiktsmessig å utnevne en hovedansvarlig for utarbeidelse av digitaliseringsstrategien som har erfaring knyttet til endringsprosesser og teknologi, og som er tilstede gjennom hele prosessen. I tillegg fremhever forskning at toppledelsens involvering er avgjørende gjennom hele prosessen, da en digitaliseringsstrategi vil kunne påvirke hele organisasjonen. Som følge av strategiens brede omfang, kan man oppleve motstand mot endringene digitaliseringsstrategien medfører. Eksempler på dette vil være endringer i organisasjonens struktur, nye arbeidsoppgaver og endrede krav til digitale ferdigheter. For å kunne håndtere en slik motstand er toppledelsens ferdigheter knyttet til endringsledelse avgjørende, og krever aktiv involvering (Matt et al 2015).

Implementering

Videre i prosessen er det viktig at organisasjonen legger til rette for implementering og evaluering av digitaliseringsstrategien. Digital teknologi er i stadig endring, noe som øker betydningen av kontinuerlig evaluering av digitaliseringsprosessen (Matt et al. 2015). For at en digitaliseringsstrategi skal kunne implementeres i organisasjonen må det utveksles informasjon både eksternt og internt i organisasjonen. I følge Parviainen et al. (2017) vil ikke organisasjoner kunne gjennomføre en vellykket digitalisering av organisasjonen dersom man ikke endrer interne prosesser og strukturer, samt skaper en organisasjonskultur som er tilpasset de endringene digitalisering medfører.

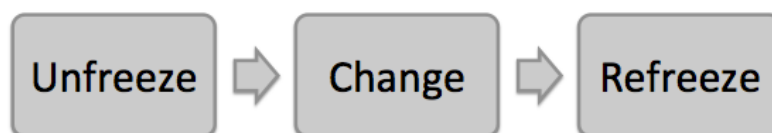
2.4 Endringsledelse

Digitalisering kan fungere som en viktig driver for endring innad i organisasjonen og i dens omgivelser. Ved endringssituasjoner vil det ofte være hensiktsmessig å beskrive ulike perspektiv på endring. I denne studien har vi funnet det hensiktsmessig å presenterer teori

knyttet til planlagte endringer, i tillegg til kontinuerlige endringer, da dette kan knyttes til endringer organisasjoner opplever som følge av digitalisering.

2.4.1 Planlagt endring

Når man snakker om endringsledelse og planlagt endring er det to modeller som er fremtredende. Den første er Kurt Lewins (1947) trestegs-modell for endring. Modellen har en enkel, men tydelig tilnærming til endring, og deler endringsprosessen inn i tre ulike faser. Fasene er illustrert i figur 3 nedenfor.



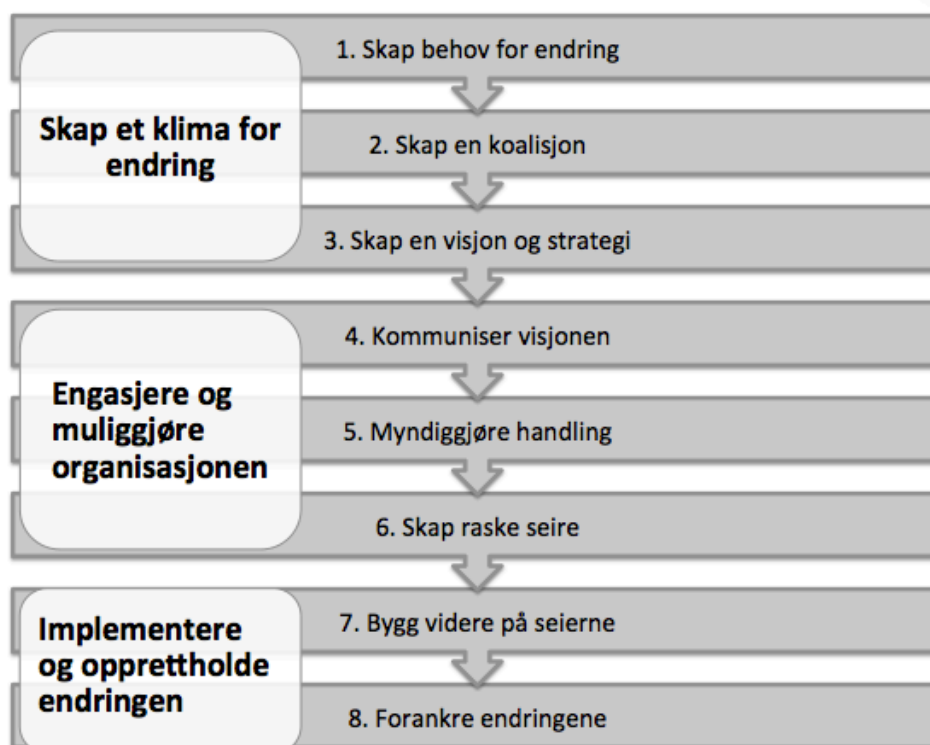
Figur 3. Lewins endringsmodell (1947)

Første fase kjennetegnes ved at organisasjonen innser et behov for endring, og legger til rette for dette gjennom en destabilisering av hele eller deler av bedriften. Tiltaket muliggjør endringer, og fasen omtales som "Unfreeze". I neste fase, omtalt som "Change", forekommer selve endringen. Endringer er nå mulig fordi organisasjonen ikke lenger er stabil, og av den grunn vil det dermed være mulig å gjøre endringer. Den siste fasen kjennetegnes ved at den nye tilnæringsmåten innarbeides og fører til at organisasjonen igjen stabiliseres. Dette omtales som "Refreeze" og representerer slutten av endringsprosessen. I følge Lewin (1947) er det viktig at organisasjonen gjennomfører alle de tre stegene for å oppnå en vellykket endringsprosess. Dette begrunnes med at dersom man eksempelvis ignorerer destabiliseringsfasen og går direkte til endringsfasen, vil man lettere kunne møte motstand eller passive holdninger til endringen (Lewin, 1947).

Et vesentlig aspekt i Lewins fremstilling er at alle individer har en tendens til å trekke mot det stabile, noe som kommer til uttrykk i form av ønske om forutsigbarhet. Dette legger til rette for utfordringer tilknyttet endringer i en organisasjon (Jacobsen, 2014). Lewin (1947) sin trestegsmodell utgjør fortsatt grunntanken i det meste av litteratur tilknyttet planlagte endringer (Hendry, 1996; Burnes, 2004). At sentrale deler av forskningsmiljøet fortsatt

hevder at teori om endring kan forklares med Lewins trestergsmodell viser dens bredde og kraft (Hendry 1996).

John Kotter (1995) videreutviklet Lewins trestegsmodell. Han tok utgangspunkt i samme grunntanke om endringsprosessen, men beskrev mer detaljert hvordan endringene skulle skje. Dette arbeidet resulterte i Kotters (1995) åttestegsmodell. Første steg i modellen påpeker betydningen av å skape en forståelse for at det er behov for endring i organisasjonen (*sense of urgency*). I steg 2 etableres en koalisjon bestående av mennesker med myndighet til å gjennomføre endringen. Deretter må organisasjonen skape en visjon og strategi for de målsettinger endringsprosessen skal ha, som må kommuniseres i hele organisasjonen (steg 3 og 4). Videre må det skapes handlekraft for å implementere endringene (steg 5). Det er deretter viktig å synliggjøre kortsiktige, positive resultater for å opprettholde motivasjonen for endring (steg 6). Videre i prosessen er det viktig å sikre gevinster og skape ytterligere endring (steg 7). Det siste steget i Kotters (1995) modell består av å implementere og forankre endringene i organisasjonen. Modellens åtte steg er illustrert i figur 4 nedenfor.



Figur 4. Kotters åttestegsmodell (1995)

Det er krevende å lede en endringsprosess, men endringsledelse er helt essensielt for å kunne utnytte nye muligheter og møte utfordringer på best mulig måte. Ifølge Kotter (1995) vil ledere som følger de åtte stegene i riktig rekkefølge, kunne oppnå vellykkede endringer i organisasjonen, og betraktes som kritiske suksessfaktorer i en endringsprosess. Han hevder at bedrifter ikke kan overleve på lang sikt dersom de ikke klarer å fornye og tilpasse seg.

2.4.2 Kontinuerlige endringer

En annen tilnærming til endring tar utgangspunkt i organisasjonens endringer som en kontinuerlig prosess (Van de Ven og Poole, 1995), og ikke statisk slik Lewin (1947) og Kotter (1995) beskriver det. Her argumenteres det for at organisasjoner er dynamiske av natur og dermed stadig er i forandring (Weick og Quinn, 1999). Tilnærmingen tar på mange måter utgangspunkt i motsatt ende av det Lewin (1947) og Kotter (1995) beskriver. Her blir stabilitet omtalt som et avvik (Tsoukas og Chia, 2002). Det argumenteres for at det hele tiden forekommer mindre endringer drevet av ytre påvirkning, som videre fører til endringer i den sosiale konteksten og prosesser i organisasjonen. Ansattes handlinger bidrar til nye tolkinger, tilpasninger og konsekvenser (Orlikowski, 1996), og gir grunnlag for å i større grad omtale organisasjonen som selvdreven, som følge av kontinuerlige endringer (Tsoukas og Chia, 2002).

2.4.3 Endringskapasitet

Meyer og Stensaker (2011a) definerer endringskapasitet som: *”Evnen til å gjennomføre endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader”*. Jacobsen (2014) påpeker i denne sammenheng utfordringer med å unngå produktivitets- og effektivitetstap, da særlig i situasjoner der organisasjonen må gjennomføre flere endringer samtidig.

Meyer og Stensaker (2006) påpeker i sin forskning at endringskapasitet kan deles inn i tre ulike aspekter. Disse forstås som: 1) Evne til å implementere en isolert endring, 2) evne til å implementere endringene som forekommer i etterkant og 3) evne til å holde ved like den daglige driften. Av dette ser vi at fokuset ikke bare er på gjennomføringen av endringene, men også den daglige driften i organisasjonen. I videre forskning påpeker Meyer og Stensaker (2011a) betydningen av at ressursene fordeles på en måte som både ivaretar prosessen tilknyttet endringene, men også den daglige driften. Tilknyttet ressursfordeling trekker Meyer og Stensaker (2011a) frem tre måter ressurser kan skape endringskapasitet på. Dette kan skje ved: 1) Frigjøring av ressurser slik at de kan benyttes til å gjennomføre

endringer, 2) øke eller tilføye nye ressurser til den som utfører endringen eller 3) utvikling av endringsressurser. Førstnevnte beskrivelse kan gjennomføres ved enten en omallokering av ressurser, prioritering og sanering av tid eller ved hjelp av selektiv inkludering av de pårørte av endringen. Sistnevnte for å unngå at den daglige driften svekkes. Øke eller tilføye nye ressurser til den som utfører endringen forklares ved at man enten tillater overkapasitet i en periode, leier inn vikarer eller organiserer endringene som egne prosjekter. Utvikle endringsressurser er den siste måten ressurser brukes for å øke endringskapasiteten i en organisasjon. Dette ved å benytte tidligere lærdom om endringskompetanse og plasserer endringene i et lengre perspektiv.

Kotter (1995) påpeker at en vesentlig utfordring ved endringer i en organisasjon er at man ofte møter motstand fra mennesker som påvirkes av endringene. Med bakgrunn i at endringskulturen tar lang tid å endre, vil en styrket endringskapasitet basert på bedret endringskultur være tidkrevende (Mayer og Stensaker, 2005).

3. Metode

Formålet med metodekapittelet er å beskrive hvordan studien er gjennomført og begrunne de metodiske valgene vi har tatt. Bakgrunn for studien vil gjennomgås og deretter vil vi gi en beskrivelse av tilhørende forskningsdesign. Fremgangsmåte for innsamling og analyse av data vil videre bli gjennomgått, før studiens reliabilitet og validitet forklares. Avslutningsvis vil vi drøfte etiske aspekter tilknyttet forskningen.

3.1 Studiens bakgrunn

Formålet med studien er å undersøke hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hvordan den kan legge til rette for endringer i en organisasjon. For å oppnå dette har vi studert hvilke synspunkter individer som har arbeidet med denne typen strategi har.

Det er gjennomført lite forskning på digitaliseringsstrategier og tilknyttede endringer. Gjennom dybdeintervju av personer som har deltatt i prosessen med utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien, ønsker vi at studien skal bidra til økt kunnskap på fagfeltet. ”Sensemaking”-perspektivet vil bli anvendt i studien for å tolke intervjuobjektene synspunkter. På denne måten vil informasjonen som tilegnes kunne danne et grunnlag for en dypere forståelse relatert til digitaliseringsstrategier og tilhørende endringer, samt avdekke områder som kan være interessant for videre forskning.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan omtales som en overordnet plan for hvordan man ønsker å besvare et forskningsspørsmål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Et forskningsdesign innebærer strategi for innsamling av data og hvordan man ønsker at forskningsspørsmålet skal utforskes. Det finnes få studier tilknyttet digitaliseringsstrategier og hvordan en slik strategi legger til rette for endringer. Mangel på tidligere forskning og litteratur, samt et ønske om å undersøke ukjente aspekter, er faktorer som tilsier at studien kan omtales som eksplorativ (Johannessen, 2010). Styrken med denne typen design er at den kan tilpasses endringer og blir av den grunn ansett som fleksibel (Saunders et al., 2016). Dette var en fordel ved vår studie, da vi ikke visste hva forskningen ville avdekke, og vi dermed hadde fleksibilitet til å

undersøke eventuelle nye aspekter. Vi har benyttet en induktiv tilnærming, da vi har utforsket ulike synspunkter for å kunne bidra til ny teoretisk innsikt (Saunders et al. 2016).

3.2.1 Metode for innsamling

Gjennom studien ønsket vi å gå i dybden på et fenomen og utforske ikke- numeriske aspekter i form av intervjuobjektets synspunkter. Studien ble dermed gjennomført ved bruk av kvalitativ metode. Dette er i tråd med Ghauri og Grønhaug (2010) sin oppfatning hvor det fremheves at kvalitativ metode er hensiktsmessig for å kunne gå i dybden på et fenomen.

Det er videre essensielt å hente inn nok data av god kvalitet for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Yin (2014) trekker frem seks hovedkilder som kan benyttes for å samle inn data. Disse beskrives som arkivmateriale, direkte observasjoner, dokumenter, deltagerobservasjoner, fysiske gjenstander og intervjuer. På bakgrunn av at vi ønsket å undersøke synspunkter fra arbeidet med en digitaliseringsstrategi valgte vi å benytte intervjuer for innsamling av data til studien. Vi mener dette har bidratt til en dypere forståelse, og har ført til at vi kunne besvare studiens forskningsspørsmål på en god måte. Dette stemmer godt overens med egenskapene Yin (2011) trekker frem ved å benytte kvalitativ metode, da denne metoden er passende dersom man ønsker å undersøke synspunkter og ulike perspektiver tilknyttet et fagområde.

For å få et godt datagrunnlag har vi valgt å benytte Universitetet i Bergen og deres digitaliseringsstrategi som casestudie for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål. Gjennom en casestudie vil vi få rik informasjon som kan bidra til en dypere forståelse av temaet (Johannessen, 2010). Bakgrunnen for at vi valgte å benytte én casebedrift begrunnes med at vi ønsket å undersøke et fenomen i dybden som er lite studert tidligere. Dette stemmer godt overens med Saunders et al. (2016) sin argumentasjon som påpeker denne fordelene ved gjennomførelse av en casestudie av én bedrift.

Yin (2014) påpeker betydningen av å være systematisk i sin fremgangsmåte for datainnsamling, samt at man er klar over faren for tvetydige observasjoner. Slike elementer kan påvirke kvaliteten på dataene og kan i ytterste konsekvens påvirke resten av studien og konklusjonen som til slutt fattes. Denne utfordringen er noe vi har vært observant på gjennom arbeidet, da vi blant annet har undersøkt om det foreligger informasjon eller tolkninger som kan oppfattes som motstridende. Videre har vi prøvd å tilrettelegge intervjusituasjonen slik at den i størst mulig grad skal føles naturlig, og dermed få ærlige

svar. Myers og Newman (2007) hevder i sin forskning at bruk av intervju som verktøy for datainnsamling ikke nødvendigvis er problemfritt. En begrensning som nevnes er at intervjusituasjonen kan oppfattes som kunstig. Det er ikke gitt at intervjuobjektet stoler på forskerne som stiller spørsmålene, og av den grunn holder tilbake informasjon eller ikke svarer oppriktig. Myers og Newman (2007) peker også på at tilgjengelig tid som regel ikke er nok til å oppklare potensielt viktige momenter i samtalen. For å imøtekomme og unngå nevnte trusler forsøkte vi å tilrettelegge slik at intervjusituasjonen i størst mulig grad skulle føles naturlig for respondentene. Vi beregnet i tillegg god tid og anonymiserte svarene for å i størst mulig grad få oppriktige svar fra respondentene.

3.2.2 Beskrivelse av case

På initiativ fra styret ved Universitetet i Bergen (UiB) ble det i November 2014 besluttet å utarbeide en digitaliseringsstrategi for hele universitetet, som et strategisk verktøy for å kunne nå sine overordnede mål om *høy studiekvalitet, aktiv læring og fremragende forskning* (Olsen, 2017). Som en del av prosessen ble det oppnevnt en arbeidsgruppe, heretter referert til som ”prosjektgruppe”, med mandat og hovedansvar for utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien. Prosjektgruppen bestod av personer med nær tilknytning til UiB, med et bredt spekter av kompetanse fra ulike deler av universitetet. Arbeidet holdt på frem til 2016, og i november samme år ble digitaliseringsstrategien vedtatt av universitetsstyret (Olsen, 2017).

Formålet med UiB sin digitaliseringsstrategi er å beskrive hvordan universitetet skal utnytte de mulighetene digitalisering gir, for å nå sine mål og utnytte de strukturelle endringene digitalisering medfører. Strategien skal fungere som en støtte for universitetets forretningsstrategi ”*Hav, liv og samfunn*”, omtalt av UiB som organisasjonens hovedstrategi. Digitaliseringsstrategien er delt inn i fem ulike områder for hvordan universitetet skal utnytte de mulighetene digitalisering gir. De fem områdene omtales som delstrategier i digitaliseringsstrategien (Universitetet i Bergen, 2016a), og er gjengitt under.

En gjennomgående digitalisert infrastruktur

Digitaliseringsstrategien har som målsetting at fasiliteter tilknyttet forskning og utdanning, vitenskapelig utstyr, bibliotek, samt annen infrastruktur skal utformes og tilrettelegges for digitalisering. Denne typen infrastruktur må støtte digital innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av informasjon og data. En gjennomgående digital infrastruktur skal oppnås ved å

tilby ansatte, studenter og gjester god tilgang på digitale tjenester ved universitetet og innen relevante digitale plattformer. Videre skal universitetet videreutvikle digitale læringsarenaer for å styrke læring og samhandling, samt benytte og bidra til utvikling av skyteknologi som skal legge til rette for en gjennomgående digital infrastruktur ved UiB (Universitetet i Bergen, 2016a).

Brukerorienterte digitale tjenester

Med bakgrunn i at ansatte og studenter nå lever i en digital hverdag, forventes det at arbeidsplassen, utdanningsløpet og øvrige tjenester ved UiB er tilrettelagt for denne livsstilen. Studenter og undervisere skal tilbys et miljø for læring som fremmer samhandling, læringsutbytte og forskningsinnsikt, og som bidrar med kunnskap for å håndtere en digital arbeidshverdag. For å nå målet om brukerorienterte digitale tjenester skal universitetet ta utgangspunkt i behov og brukervennlighet i realiseringen av aktuelle digitale tjenester, samt sikre utforming av tjenestene slik at de kan forstås og brukes av alle. UiB vil videre legge til rette for at ansatte og studenter videreutvikler sin digitale kompetanse og styrke innovative digitale lærings-, formidling- og vurderingsformer (Universitetet i Bergen, 2016a).

Det digitalt inviterende universitet

Digitalisering skal benyttes som et sentralt virkemiddel for tilrettelegging av forskningssamarbeid og en åpning mot samfunnet rundt UiB. Ved bruk av digitale kanaler kan universitetet knytte fremtidige, eksisterende og tidligere studenter til universitetet på en tettere måte. Universitetet skal fremstå som inviterende gjennom å dele data med samarbeidspartnere og omverden ved hjelp av åpne data, samt bruke digitale tjenester for å knytte studenter til universitetet på en sterkere måte. Dette skal skje ved å dekke studenters behov fra de søker om utdanning, gjennom studieløpet og ved etterutdanning (Universitetet i Bergen, 2016a)

Det administrativt selvbetjente universitet

Digitaliseringsstrategien skal føre til et administrativt selvbetjent universitet ved at prosesser ved universitetet skal automatiseres og eksisterende informasjon skal kunne brukes på nytt. Tjenester og administrative prosesser skal være selvbetjente og brukervennlige, samt utformet på en slik måte at de er tilgjengelig for alle (Universitetet i Bergen, 2016a).

En kultur for endrings- og gjennomføringsevne

Nye digitale tjenester, systemer og verktøy innebærer endring knyttet til organisering, kultur, prosesser og arbeidsmetoder. Ansatte og studenter forventer at innføring av digitale tjenester skal skje raskt. Derfor må UiB øke sin hastighet knyttet til innovativ teknologi, organisering og gjennomføringsevne i hele organisasjonen. Dette skal de oppnå ved å utvikle sin gjennomføringsevne og endringskapasitet, styrke ansattes digitale kompetanse og opparbeide endringsledelse i hele organisasjonen. I tillegg ønsker de å skape en felles tilnærming for IT- og endringsprosjekter, samt gjennomføre behovsbaserte og smidige prosesser for utvikling med fokus på gevinstrealisering (Universitetet i Bergen, 2016a).

Det er nå gått fire år siden arbeidet med digitaliseringsstrategien ble igangsatt og to år siden strategien ble vedtatt. Det er lagt ned mye tid og ressurser i utformingen av strategien, og den fremstår som et gjennomarbeidet og solid dokument. Medlemmene i prosjektgruppen har i denne perioden opparbeidet seg erfaring og kunnskap om universitets digitaliseringsstrategi, og av den grunn forventes det at de vil kunne bidra med erfaringer og synspunkter tilknyttet hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hva den har resultert i. Dette gjør UiB sin utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi til et relevant case å studere.

3.2.3 Beskrivelse av utvalg

Vi tok kontakt med deltagerne i prosjektgruppen ved UiB og undersøkte om de kunne være interessert i å bidra i studien gjennom intervjuer. Responsen var positiv fra fem av prosjektgruppens deltagere. Respondentene hadde forskjellig bakgrunn og forkunnskaper om digitalisering, samt ulik erfaring med tilsvarende arbeid, da de gikk inn som medlemmer i prosjektgruppen. Dette var en viktig faktor som la til rette for et bredere datagrunnlag og en videre forståelse av hvordan digitaliseringsstrategien forstås og hvordan den legger til rette for endringer i organisasjonen.

Intervjuobjektene er anonymisert og vil av den grunn kun omtales ved hjelp av bokstavbeskrivelser. Hvilken kompetanse intervjuobjektene besitter vil derimot bli presentert. Dette for å gi et inntrykk av hvilke kunnskap og erfaringer som ligger til grunn for utarbeidelsen av universitetets digitaliseringsstrategi.

Intervjuobjekt A, B og C har alle lederansvar ved UiB og bakgrunn fra fagområder som IT og kommunikasjon. Intervjuobjekt D er ansatt som professor ved universitet innen IT, og har

bred erfaring fra teknologiske utviklingsprosjekter. I prosjektgruppen fungerte intervjuobjekt E som studentrepresentant med kunnskap om studenters behov og forventninger, samt tidligere erfaring fra ulike studentutvalg og styrer.

Utvalget er presentert i tabell 1 nedenfor:

<i>Intervjuobjekt</i>	<i>Relasjon til UiB</i>	<i>Kompetanse</i>
A	Ansatt – Professor og leder	<ul style="list-style-type: none"> - Lederansvar - Fagkompetanse innen IT
B	Ansatt - Leder	<ul style="list-style-type: none"> - Lederansvar - Fagkompetanse innen IT og kommunikasjon
C	Ansatt - Leder	<ul style="list-style-type: none"> - Lederansvar - Ekstern arbeidserfaring og fagkompetanse innen IT
D	Ansatt - Professor	<ul style="list-style-type: none"> - Erfaring med teknologiske utviklingsprosesser - Fagkompetanse innen IT
E	Student	<ul style="list-style-type: none"> - Erfaring fra studentutvalg og styrer - Kunnskap om studenters forventninger og behov

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjektene

3.2.4 Intervjuer

Kvalitative intervjuer er i følge Myers & Newman (2007) den vanligste og viktigste formen for datainnsamling tilknyttet kvalitativ forskning. Det er videre naturlig å skille mellom tre ulike intervju tilnærminger. Saunders et al. (2016) omtaler disse som strukturerte-, semistrukturerte- og ustrukturerte intervju. Ved et strukturert intervju er spørsmålene, og rekkefølgen de stilles i, avklart på forhånd. Strukturen på intervjuet kan av den grunn forstås som bestemt i forkant. Et ustrukturert intervju er derimot relativt fritt og intervjuobjektet styrer i stor grad tema og fremdrift i intervjuet. Vi valgte å benytte semistrukturerte intervjuer, da dette ga oss muligheten til å ha en mer flytende struktur, samtidig som vi kunne stille spørsmål tilknyttet forskningsområdet for å hente inn ønsket informasjon. Vi

ønsket at respondentene skulle snakke mest mulig om emner tilknyttet tre hovedspørsmål. På bakgrunn av fare for at samtalen skulle dreie i retning av mindre aktuelle temaer ble oppfølgingsspørsmål benyttet.

Arbeid i forkant

I forkant av intervjuene utarbeidet vi et informasjonsskriv (Vedlegg 1) og en samtykkeerklæring (Vedlegg 2) til respondentene, samt utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 3) som skulle virke som en veiledning for gjennomførelsen av intervjuene. Informasjonsskrivet ble tilsendt respondentene i forkant av intervjuene slik at de kunne avgjøre om de ønsket å delta i studien på bakgrunn av et bredere informasjonsgrunnlag. Vi ønsket at de under intervjuet skulle snakke mest mulig fritt, men for at samtalen ikke skulle dreie i en retning som ikke var relevant for vår forskning, hjalp intervjuguiden oss med å ha kontroll over temaene i intervjuet.

Gjennomføring

Grunnet varierende grad av tilgjengelighet hos de ulike respondentene ble intervjuene utført i oktober og november 2018. Ved starten av hvert intervju ble informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen presentert for intervjuobjektene. Informasjonsskrivet var tilsendt dem i forkant av intervjuene, da vi av erfaring vet at mail ikke alltid leses like nøye og vi ønsket ikke en situasjon der respondentene ikke var klar over innholdet i intervjuet. Dokumentet ble derfor i tillegg presentert på selve intervjudagen. En signering av samtykkeerklæringen i forkant av intervjuet bekreftet at de hadde lest informasjonen og at de videre aksepterte betingelsene for intervjuet.

Hvert intervju hadde en varighet på mellom 45 og 60 minutter, og det var avklart på forhånd hvem av forskerne som skulle stille spørsmålene. Dette medførte at forskeren som ikke hadde denne rollen, i større grad kunne holde kontroll på at relevante spørsmål ble stilt i henhold til intervjuguiden. Etter samtykke fra intervjuobjektene ble lydopptak på PC benyttet for å sikre at all informasjon ble oppfattet. Under intervjuet var det viktig å reflektere rundt informasjonen intervjuobjektet kom med, og se dette i sammenheng med uttrykk og kontekst utsagnet ble fremmet i. Dette var elementer som var viktig å oppfatte da de spiller en vesentlig rolle i anvendelsen av ”sensemaking”-perspektivet i studien.

Spørsmålene ble utarbeidet slik at det skulle være lett for intervjuobjektet å komme i gang med intervjuet. For å oppnå dette var spørsmålene åpne og relativt fri i sin utforming. Vi

stilte spørsmål i forkant der intervjuobjekt kunne fortelle litt om seg selv og om tilknytningen til UiB sin digitaliseringsstrategi. Dette er noe samtlige kunne besvare og av den grunn ble det etablert et løsere og mindre formelt forhold mellom respondent og forskere.

3.3 Analyse av data

Gjennom intervjuene ble det innhentet ikke-numeriske data, noe som innebar at det videre arbeidet med dataene ble basert på bearbeiding av lydfiler og tekst. Arbeidet bestod av den grunn i å finne essensen i den innhentede informasjonen og skape en dypere forståelse av intervjuobjektene utsagn.

3.3.1 Transkribering og bearbeiding av data

For å få en fullstendig oversikt over innholdet i intervjuene ble samtalene tatt opp ved hjelp av mobiltelefon og lydopptaker på datamaskin. Intervjuobjektene ble informert om dette i forkant av intervjuene og ga samtykke til bruk av lydopptak. I etterkant av intervjuene ble lydfilene umiddelbart transkribert til tekst, og deretter slettet. Transkriberingen ble utført for å lettere kunne trekke ut essensen og viktig informasjon fra intervjuene. De fem intervjuene resulterte i ca 50-60 sider med tekst og ble oppsummert i et sammendrag av hvert intervju, som ble brukt i det videre arbeidet.

3.3.2 Dataanalyse

Etter transkriberingen satt vi igjen med store mengder informasjon i form av tekst. Det første steget i datanalysen ble dermed å redusere mengden informasjon for å få mer presis data. Ved analysearbeidet var intervjuguiden til stor hjelp, da vi i forkant av intervjuene hadde utformet en plan for hvilke spørsmål som skulle stilles. Spørsmålene var delt inn i overordnede kategorier, noe som gjorde det lettere for oss å kategorisere informasjonen i selve dataanalysen. Vi benyttet et tankekart med fargekoder for å samle informasjon som kunne relateres til hverandre. Det var viktig å systematisere dataene på en slik måte at uttalelser knyttet til samme kategori ble samlet. Denne systematiseringen førte til at det var enkelt å finne tilbake til kilden for uttalelsen slik at forståelsen ble satt i sammenheng med riktig kontekst. Dataanalysen ble deretter benyttet som grunnlag for sentrale funn i studien.

3.4 Evaluering av metode

Videre vil vi beskrive utfordringer knyttet til valgt metode og forklare hvordan vi har tatt hensyn til utfordringene. Av den grunn vil det være naturlig å fremheve studiens reliabilitet og validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Saunders et al. (2016) beskriver reliabilitet som et mål på i hvilke grad datainnsamlingen vil bidra med konsistente funn. Tilknyttet kvalitativ forskning knyttes begrepet reliabilitet ofte til hvorvidt funnene kan antas å være pålitelig og kan dermed evalueres ved å vurdere om andre forskere ville kommet frem til samme resultat ved gjennomførelse av tilsvarende arbeid (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Studien benytter dybdeintervju for å innhente data. Dette er en metode som kan begrense reliabiliteten til en studie, da det vanskelig lar seg gjøre å oppnå identiske data fordi intervjusituasjon vil kunne være ulik.

Sauderes et al. (2016) trekker frem ulike faktorer som er med på å redusere reliabiliteten i et forskningsstudie. *Respondentfeil* er et element som kan føre til lavere grad av reliabilitet. Denne typen feil kan forklares ved at respondenten påvirkes av faktorer som videre påvirker dataene en får ut av intervjuene. Tidspunkt for gjennomførelse av undersøkelsen, energinivå og hvilke dag i uken intervjuet gjennomføres er alle eksempler på aspekter som kan påvirke resultatet på denne måten. Energinivå og humør er elementer som vanskelig lar seg gjøre noe med i en intervjuetting. Ved gjennomførelse av intervjuene prøvde vil likevel å eliminere flest mulig av slike faktorer for å redusere faren for respondentfeil. Ved å forsøke å gjennomføre intervjuene relativt tidlig på dagen og ikke for sent ut i arbeidsuken mener vi at respondenten med større sannsynlighet var mer opplagt og villig til å svare utfyllende på aktuelle spørsmål. Videre ble respondentene informert på forhånd om aktuelle temaer og intervjuettingen. Ved å legge til rette for dette, vil situasjonen og temaene virke mindre fremmed, som videre kan resultere i at respondenten er mer avslappet og villig til å svare utfyllende på aktuelle spørsmål. Det ble også lagt vekt på at faren for avbrytelser under intervjuet skulle være minimal og at alle respondentene skulle intervjues i mest mulig like omgivelser.

Respondentskjevhet/bias er en annen faktor som kan omtales som en trussel for studiens reliabilitet. Dette relateres til situasjoner der respondenten besvarer spørsmål ut i fra hva

han/hun forventer at intervjuer vil høre (Saunders et al., 2016). Medlemmene av prosjektgruppen vil kunne ha en sterk eierskapsfølelse til prosjektet, og dermed ha et ønske om å fremheve positive aspekter uten å nevne de negative. For å unngå dette har vi ikke gitt uttrykk for hva vi forventer av intervjuet, og videre anonymisert respondentene. Formålet er da at intervjuobjektene i større grad følte at de kan svare ærlig på spørsmålene de ble stilt og ikke prøvde å svare ”korrekt” ut fra oppfattede forventninger eller for å presentere digitaliseringsprosjektet på en best mulig måte.

Saunders et al. (2016) trekker frem *forskerfeil* som en tredje trussel for reliabiliteten i en studie. Med dette pekes det på faren ved at forskere legger til rette for å få de svarene som ønskes i en intervjusetting. For å redusere sannsynligheten for dette har vi utarbeidet åpne spørsmål som på ingen måte legger føringer eller forventninger om hva vi ønsker eller ikke ønsker. Videre er bruk av oppfølgingsspørsmål og intervjuobjektets mulighet for å stille oppklarende spørsmål også viktig for å redusere faren for forskerfeil. Som tidligere nevnt kan vår studie omtales som eksplorativ. Dette medfører at det vanskelig lar seg gjøre å utforme spørsmål som kan oppfattes ledende, noe som er med på å redusere faren for forskerfeil.

En fjerde trussel for studiens reliabilitet omtales som *forskerskjevhet/bias* (Saunders et al, 2016). Faren ved dette er dermed at informasjonen tolkes subjektivt av den enkelte forsker, som et resultat av blant annet ulik erfaring (Johannessen, 2011). En faktor som hindrer faren for forskerskjevhet/*bias* i vår studie er at vi er to forskere. Dermed vil eventuelle forskerskjevheter kunne korrigeres av den andre part, på bakgrunn av at informasjonen tolkes av begge to. Ved å arbeide sammen om tolkningen av data, vil dette føre til en redusert fare for at forskerskjevhet/*bias* forekommer.

3.4.2 Validitet

Saunders et al. (2016) beskriver validitet som hvorvidt funnene er i tråd med virkeligheten og formålet med studiet. Et viktig spørsmål her er hvor godt innsamlet informasjonen kan være med på å forklare temaet som forskes på. Johannessen (2011) omtaler dette som *begrepsvaliditet*. I vår forskning la settingen for intervjuene, og spørsmålene som ble stilt, til rette for åpne svar der respondentens oppfatninger og synspunkter ble fanget opp. Delspørsmål ble deretter benyttet for å forsikre at dataene som ble samlet inn ville fremheve

relevante områder i studien. For å sikre en mest mulig valid respons benyttet vi i tillegg oppfølgingsspørsmål slik at uklarerheter i formuleringene ble avklart.

Vi har også tatt hensyn til *ekstern validitet* til i studien. Dette begrepet omhandler hvorvidt funnene fra studien kan generaliseres (Saunders et al., 2016). Vår kvalitative forskning tar utgangspunkt i én casebedrift der vi ønsket å få en bedre dybdeforståelse av fenomenet. På bakgrunn av at utvalget i studien er svært begrenset vil ikke funn kunne generaliseres i særlig stor grad.

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk kan omfatter normer og retningslinjer for god forskningspraksis. Dette omfatter etiske retningslinjer for forskers atferd i sammenheng med rettighetene til de som er involvert i forskningsprosjektet, eller som påvirkes av forskningen (Saunders et al., 2016). Det er viktig at forskningen og gjennomføring av datainnsamling ikke bryter med forventede etiske retningslinjer. Den kvalitative metoden som er benyttet i studien tilsier høy grad av interaksjon og kommunikasjon mellom oss som forskere og intervjuobjektene. Dette setter krav til at vi må overholde de plikter som kreves i en slik relasjon. Videre har vi behandlet innhentet informasjon konfidensielt, personlig data har blitt anonymisert og lydopptak har blitt slettet rett etter gjennomført transkribering. Intervjuobjektene er behandlet med den tillit og respekt som forventes, og har hele tiden hatt full rett til å fratre sin rolle som intervjuobjekt. Nevnte etiske retningslinjer har blitt lagt til grunn ved gjennomføringen av denne studien.

3.6 Forventing om funn

Våre forventninger om funn var i hovedsak tilknyttet allerede eksisterende teori relatert til digitaliseringsstrategier. Vi forventet at intervjuobjektene synspunkter og meninger tilknyttet digitaliseringsstrategier ville samsvare med eksisterende teori. Vedrørende digitaliseringsstrategien og endringer i organisasjonen var det blant oss forskere langt mindre konkrete synspunkter om hvilke funn som faktisk ville avdekkes. Koblingen mellom disse to fagfeltene var ikke kjent for oss før studiet og av den grunn var det vanskelig å vite hva vi kunne forvente.

4. Funn

I dette kapittelet presenteres studiens funn. Disse er basert på innsamlet data fra gjennomførte intervjuer. For å danne et strukturert og helhetlig bilde av funnene har vi valgt å presentere dem i tre hovedkategorier. Disse beskrives som *drivere, arbeid og innhold*, samt *hva digitaliseringsstrategien har ført til*. Kategoriene tilknyttes viktige områder relatert til studiens forskningsspørsmål, og reflekterer funn vi mener er spesielt interessante i denne sammenheng.

4.1 Drivere for utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi

4.1.1 Endrede krav fra studenter, ansatte og samarbeidspartnere

Det fremheves av samtlige intervjuobjekter at utformingen av digitaliseringsstrategien var en respons på de digitale endringene som skjer i samfunnet. Dette er et element universitetet var nødt til å forholde seg til, og den eneste fornuftige responsen var å tilpasse seg disse endringene. Intervjuobjektene peker på at vi i dag benytter langt flere teknologiske hjelpemidler, som støtter digitale plattformer og applikasjoner. Sosiale medier og andre digitale tjenester tar over deler av studentenes hverdag, da også i undervisningssituasjoner. Dette påvirker studentenes forventninger til studiestedet de er, eller vurderer, å studere ved. Utfordringen er presisert i UiB sin digitaliseringsstrategi der det påpekes at *ansatte og studenter lever i en digitalisert hverdag og forventer at arbeidsplassen, utdanningsløpet og universitets øvrige virksomhet tilrettelegger for dette*. Undervisningsinstitusjoner som tar høyde for denne utviklingen vil oppfattes som mer attraktiv for studentene, noe som styrker utdanningsinstitusjonenes posisjon i markedet. Manglende digitale løsninger får også konsekvenser for forholdet til andre aktører i samfunnet. Samarbeidspartnere som andre universiteter, høyskoler og bedrifter forventer at universitetet har velfungerende digitale løsninger, da dette letter arbeidet med eksempelvis deling av forskningsdata. Endrede forventninger fra studenter og samarbeidspartnere betraktes dermed som drivere for hvorfor universitetet valgte å utarbeide sin digitaliseringsstrategi.

Intervjuobjekt C beskriver påvirkningen fra ytre faktorer følgende:

”Uten de digitale endringene vi ser i samfunnet rundt oss, er det ikke sikkert det ville blitt en digitaliseringsstrategi.”

Studien finner imidlertid at universitetets digitaliseringsstrategi ikke kun kan betraktes som et tiltak for å imøtekomme de utfordringene digitale endringene i samfunnet medfører. Den tjener i tillegg som en strategi for ivareta de mulighetene som er et resultat av denne utviklingen. Intervjuobjektene fremhever at studentenes økte bruk av smarttelefoner, nettbrett og ulike typer software-program åpner muligheter for en mer effektiv læringsarena og en sterkere tilknytning mellom universitetet og dens studenter, da gjennom bruk av digitale kanaler. Et eksempel på hvordan UiB forholder seg til dette er forklart i deres digitaliseringsstrategi. Her fremgår det at de skal utnytte mulighetene digitalisering gir ved å blant annet å *benytte digitale tjenester for å knytte studenter sterkere til seg ved å dekke deres behov* gjennom studieløpet. Dette aspektet viser seg i tillegg gjeldende for ansatte ved universitetet, da de skal kunne benytte seg av de mulighetene som ligger i det å utnytte gode digitale verktøy. Dette omfatter både muligheten for en enklere arbeidshverdag for ansatte, men også potensiale for økt effektivisering av arbeidsprosesser som undervisning og forskning. Bakgrunnen for utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien kan av den grunn bli sett på som et tiltak for å utnytte slike muligheter. Tilsvarende fremstår utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien som et tiltak for å utnytte potensiale for bedre og mer effektivt samarbeid mellom universitetets samarbeidspartnere. En digitaliseringsstrategi beskriver hvorfor og hvordan universitetet skal utnytte de mulighetene et digitalt samfunn bidrar med.

Intervjuobjekt A forklarer i denne sammenheng:

”Bakgrunnen for utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien er de utfordringene og de mulighetene en digitalisert hverdag presenterer en for.”

4.1.2 Behov for felles forståelse i organisasjonen

Funn i vår studie peker i tillegg på at bakgrunnen for digitaliseringsstrategien er ønsket om å skape en helhetlig politikk som universitetet kan samles om. Med dette menes det å danne en felles forståelse og retningslinjer for hvordan utnytte mulighetene digitalisering gir for universitetet. Formålet er at hele organisasjonen skal kunne arbeide ut i fra de samme ideene

knyttet til hvilke områder som må endres for å imøtekomme de digitale endringene som skjer i samfunnet. Digitaliseringsstrategien oppfattes av den grunn å ha en samlende effekt på tvers av universitetet og dermed bidra som en felles plattform for digitale løsninger ved universitetet.

Intervjuobjekt C presiserer hvorfor universitetet utarbeidet digitaliseringsstrategien:

”Det er for å få en helhetlig politikk på hvordan vi skal drive digitaliseringsarbeidet...”

Med bakgrunn i dette kan digitaliseringsstrategien forstås som et tiltak for å få en felles forståelse og handlingsmønster tilknyttet hvorfor og hvordan universitetet skal arbeide med digitaliseringsarbeid. Digitaliseringsstrategien fungerer dermed som en form for digitalt rammeverk for organisasjonen som helhet.

Funn i studien viser dermed at utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien er drevet av en ytre påvirkning i form av endrede behov og forventninger fra studenter og samarbeidspartnere, som eksempelvis andre undervisningsinstitusjoner. Utarbeidelsen av strategien er således et tiltak for å imøtekomme de muligheter og utfordringer denne utviklingen medfører. Behov for felles retningslinjer relatert til hvordan universitetet skal utnytte de mulighetene digitalisering gir, er i tillegg en bakgrunn for hvorfor de utarbeidet en digitaliseringsstrategi.

4.2 Arbeid og innhold i en digitaliseringsstrategi

4.2.1 Kompetanse og hovedstrategiens betydning

Arbeid med en digitaliseringsstrategi er komplekst og krever gode samarbeidsevner. Funn i studien peker på betydningen av en godt fungerende prosjektgruppe og en strukturert tilnærming til arbeidsoppgaven. Prosjektmedlemmer med god kunnskap og erfaring fra IT, teknologi og kommunikasjon eller andre relevante områder strategien skal omfatte, er sentralt for å utarbeide en god digitaliseringsstrategi. For å oppnå god struktur på arbeidet presiseres det at i hvilke sammenheng digitalisering blir omtalt i deres hovedstrategi, er en sentral del av arbeidet. Eksempelvis fremheves det i strategien at *digitalisering og bruk av ny teknologi legger til rette for innovasjon tilknyttet utdanning, forskning og formidling* (Universitetet i Bergen, 2016). For universitetet var hensikten at digitaliseringsstrategien skulle støtte opp under hovedstrategien, og av den grunn var det viktig at sammenhengen

digitalisering ble beskrevet i la grunnlaget for arbeidet med utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien.

Intervjuobjekt B presiserer denne sammenhengen følgende:

”...vi så på hvor og hvordan digitalisering var nevnt i hovedstrategien, og benyttet dette i arbeidet med digitaliseringsstrategien...”

I denne sammenheng påpekes betydningen av konteksten digitalisering er nevnt i, er forstått likt av alle deltagerne som utarbeider digitaliseringsstrategien. Ved å ta utgangspunkt i en lik oppfatning av hvilke sammenheng digitalisering er omtalt i, sikret prosjektgruppen at ingen av deltagerne arbeidet ut i fra en ulik forståelse av begrepets betydning for universitetet.

4.2.2 Usikkerhet og uenighet tilknyttet hva digitaliseringsstrategien skal inneholde

Et sentralt funn i vår studie, understreket av majoriteten av intervjuobjektene, relateres til usikkerhet og uenighet tilknyttet hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde. Det trekkes i denne sammenheng frem utfordringer i tilknytning til hvilke områder ved universitetet som skal trekkes inn i strategien. Selv om intervjuobjektene hadde erfaring og kunnskap innen digitalisering og IT utgjorde strategiens innhold likevel en utfordring, da arbeid med digitaliseringsstrategier er et nytt fagområde. Det eksisterte dermed delte meninger om hvilke områder som burde prioriteres i strategien.

Intervjuobjekt A uttaler i denne sammenheng:

”...utfordringen knyttet til arbeidet med digitaliseringsstrategien var todelt. Hva skal det stå der? Hvilket format skal vi velge?”

Majoriteten av intervjuobjektene presiserer at markedet universitetet opererer i påvirker hvilke elementer som inkluderes i digitaliseringsstrategien. Av den grunn var det naturlig for UiB å inkludere områder tilknyttet forskning, undervisning og administrativt arbeid. Eksempler fra digitaliseringsstrategien er formuleringene der det påpekes at universitetet skal *videreutvikle digitale undervisningsrom, innføre rutiner for god håndtering av forskningsdata* og at *automatisering og selvbetjening skal være et mål for universitetets administrative systemer.*

Usikkerhet tilknyttet hvilke områder ved universitetet som skal omtales i digitaliseringsstrategien ble forsøkt løst ved inkludering av de ulike fakultetene ved universitetet. Det fremgår av funn i studien at denne inkluderingen tok form gjennom ulike høringsrunder der ansatte kunne komme med innspill i tilknytning til digitaliseringsstrategien. En slik tilnærming skulle sikre at strategien omfattet elementer som oppleves viktig, ikke bare for prosjektgruppen, men også for ansatte som påvirkes av den.

Intervjuobjekt B forklarer:

”Det ble gjennomført høringsrunder der ansatte kunne komme med innspill til temaer som de mente var viktig i forhold til arbeidet med digitaliseringsstrategien”

Studiens funn viser en felles enighet for at innholdet i digitaliseringsstrategien, er viktig for at universitetet skal kunne tilpasse seg eksterne forhold og utnytte de mulighetene digitalisering gir.

Intervjuobjekt E presiserer:

”Jeg mener områdene digitaliseringsstrategien omtaler er viktig for at universitetet skal kunne tilpasse seg de digitale endringene vi ser i samfunnet”

På tross av en felles forståelse for betydningen av de ulike temaene digitaliseringsstrategien omhandler, så fremgår det av funn i studien at det ikke er enighet om strategien er dekkende nok. Prosjektmedlemmenes personlige synspunkter spiller i denne sammenheng en sentral rolle. Ulike oppfatninger legger til rette for et godt diskusjonsgrunnlag, men representerer også en utfordring i tilknytning til utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien. Utfordringen gjør seg gjeldende i form av to aspekter. Det første kan forstås som digitaliseringsstrategiens *omfang*, mens det andre momentet omtales som en manglende presisering av *detaljgrad* i strategien.

Digitaliseringsstrategiens omfang

Digitaliseringsstrategiens omfang relateres til hvorvidt den burde tatt høyde for flere elementer i sin beskrivelse, noe enkelte av intervjuobjektene mener hadde vært tjenlige. Strategien fokuserer på en *digital infrastruktur, brukerorienterte tjenester, et digitalt inviterende universitet, et administrativt selvbetjente universitet og kultur for endring- og gjennomføringsevne*. Det er alle beskrivelser av viktige elementer ved universitets tilpasning til endrede forventninger og behov fra kunder og samarbeidspartnere, og som spiller en

vesentlig rolle for å kunne utnytte de mulighetene digitalisering gir. Det foreslås likevel å inkludere hvordan endringene påvirker ansatte ved universitetet. Digitale prosesser kan forstås som kontinuerlige endringer. Dette representerer en utfordring for ansatte tilknyttet evnen til å holde seg oppdatert på digitale endringer. Ved å ta et slikt hensyn, og sette mål for hvordan ivareta ansatte i endringsprosessene digitaliseringsstrategien medfører, er hensikten at strategien vil favne bredere tilknyttet forhold som blir påvirket av strategien.

Intervjuobjekt D uttaler:

”Jeg opplever at en del digitalisering er ganske belastende på de ansatte.”

I denne sammenheng nevnes Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) som et område som med fordel kunne blitt inkludert i universitetets digitaliseringsstrategi. Det argumenteres for at de kontinuerlige endringsprosessene, som følge av økende digitalisering, vil kunne representere en mental påkjenning for ansatte. En slik påkjenningen oppfattes gjerne som stress, og er noe enkelte av intervjuobjektene mener bør tas høyde for i digitaliseringsstrategien. Med bakgrunn i dette fremgår det at digitaliseringsstrategiens omfang oppleves utfordrende å bli enig om.

Digitaliseringsstrategiens detaljgrad

Videre avdekker studien uenighet tilknyttet digitaliseringsstrategiens detaljgrad. Funn peker på at strategien ikke skal være en detaljert plan over hvilke handlinger som skal gjennomføres. Formålet er at den skal være overordnet og fremme langsiktige mål for hvordan universitetet skal utnytte de mulighetene digitalisering gir, samtidig som den skal inkludere digitale eller teknologiske elementer. Et eksempel på langsiktige mål som presiseres i digitaliseringsstrategien er at UiB skal være et *digitalt inviterende universitet*. Det påpekes i denne sammenheng at hvis digitaliseringsstrategien i større grad skulle gått i detalj så kunne universitetet heller utarbeidet en handlingsplan for bruk av IT. Flertallet av intervjuobjektene er klar på at digitaliseringsstrategien dermed ikke skal være rene handlingsplaner for hva som skal gjøres. Dette på tross av at flere digitaliseringsstrategier oppfattes som nettopp dette.

Intervjuobjekt B presiserer:

”Digitaliseringsstrategien skal sin noe om hvilke langsiktige mål UiB ønsker å oppnå...Den skal ikke bidra med rene handlingsplaner”

Ulempene med en slik tilnærmingen hevdes av enkelte av intervjuobjektene å være at strategien dermed vanskelig lar seg anvende, da det ikke tas hensyn til hvem som skal ha ansvar for de ulike områdene og hvordan dette i praksis skal gjennomføres. Et eksempel fra digitaliseringsstrategien er målet om *brukerorienterte digitale tjenester*. Målet skal oppnås ved å ta utgangspunkt i *behov, brukervennlighet og brukeropplevelser i realisering av digitale tjenester*. Dette er et tiltak som ikke beskriver hvem som har ansvaret eller hvordan tiltaket skal gjennomføres. De påpeker at det dermed er vanskelig å forholde seg til temaene i digitaliseringsstrategien, og hvordan det aktuelle arbeidet skal fordeles. Dette forstås som aspekter som begrenser effekten av strategien og øker avstanden mellom ønskede og faktiske mål.

Intervjuobjekt D utaler i denne sammenheng:

”..digitaliseringsstrategien tar ikke et klart standpunkt til hvem som faktisk har ansvar for hva.”

Videre forklarer intervjuobjekt E følgende:

”Dokumentet er veldig generelt (...). Det er et stort sprang mellom strategi og tiltak. Her gis det veldig få antydninger til hvordan tiltak skal se ut.”

Manglende presisering av hvem som har ansvar for hva eller hvordan tiltaket skal gjennomføres, og derav dens manglende fordeling av arbeidsoppgaver, fører til en tilfeldig fordeling av nytt arbeid for ansatte. Dette påpekes å få konsekvenser for eksisterende arbeidsoppgaver.

Intervjuobjekt D understreker dette:

”Digitaliseringsstrategien fører til at jeg får nye arbeidsoppgaver...de går på bekostning av forskningstiden, men det er ikke forskning.”

Funn i vår studie peker på at en overordnet digitaliseringsstrategi medfører at den er vanskelig å forholde seg til i praksis, og dermed bør være mer detaljert i sin beskrivelse. Enkelte av intervjuobjektene mener dette kommer til uttrykk ved manglende presisering av *hvordan* organisasjonen skal nå de målene digitaliseringsstrategien fastsetter, samt mangelen på en mer *presis* beskrivelse av arbeidsoppgaver. Tilknyttet hvordan organisasjonen skal nå

de målene digitaliseringsstrategien fastsetter, foreslås bruken av et veikart, som planmessig beskrivelse av konkrete tiltak for hvordan gå fra strategi til iverksettelse.

I denne sammenheng uttaler intervjuobjekt D følgende:

”Man kunne hatt et slags veikart for hvordan man går fra strategien via kartlegging og planlegging til iverksetting.”

Intervjuobjektet påpeker at dette vil koble digitaliseringsstrategien og tilhørende tiltak på en mer presis måte, noe som vil gjøre strategien lettere å forholde seg til. Beskrivelsen skal bidra med tydelige presiseringer knyttet til hvordan digitaliseringsstrategien medfører nye og endrede arbeidsoppgaver. Det presiseres at en slik plan bidrar med ytterligere veiledning, og har som formål å skape en bedre forståelse for de konsekvenser digitaliseringen medfører. Ved bruk av en slik plan beholder digitaliseringsstrategien sitt overordnede og fremtidsrettede preg, men blir lettere å forholde seg til i praksis. Man vil på denne måten i større grad kunne vurdere om elementene som omtales i strategien faktisk iverksettes og hvorvidt målene derav oppnås.

Funn i studien påpeker at det eksisterer enighet blant intervjuobjektene vedrørende betydningen av konkrete mål i digitaliseringsstrategien. Dette bidrar til en konkretisering av hva som ønskes oppnådd ved strategien og gir videre indikasjoner på hvilke retning organisasjonen ønsker å bevege seg i. Majoriteten av intervjuobjektene anser målene i digitaliseringsstrategien som gode og viser tydelig hvilke områder universitetet ønsker å fokusere på. Det påpekes imidlertid av enkelte intervjuobjekter at flere av målene som beskrives i digitaliseringsstrategien kun vil være mulig å evaluere ut fra en subjektiv vurdering.

Intervjuobjekt D uttrykker i denne sammenheng:

”Målet: ”Kultur for endring og gjennomføringsevne” er ikke målbart. Det er umulig å si om dette er en suksess...”

Det presiseres av resterende intervjuobjekter at det på tross av dette kan argumenteres for at selv om enkeltområder vanskelig lar seg måle, er de likevel viktig å inkludere. Et eksempel på dette er målet om *et digitalt inviterende universitet*. Dette er et mål som er viktig, da det er sentralt for i imøtekomme studenters endrede behov og forventninger, på tross av at det vanskelig lar seg måle.

4.3 Hva har digitaliseringsstrategien ført til?

4.3.1 Organisatoriske endringer

Funn i studien peker på at universitetet i dag ser resultater innenfor delområdene digitaliseringsstrategien omhandler. Dette på tross av et relativt kort tidsaspekt på bare to år siden strategien ble iverksatt. I tillegg har strategien resultert i endringer som ikke direkte omtales i digitaliseringsstrategien, men som likevel kan ansees som en konsekvens av arbeidet med universitetets digitaliseringsstrategi.

Et direkte resultat av digitaliseringsstrategien er de organisatoriske endringene digitaliseringsstrategien legger til rette for. Endringene innebærer opprettelse av nye stillinger, som eksempelvis stillingen programdirektør for digitalisering ved UiB, samt endringer i ulike avdelinger og fakulteter ved universitetet. Endringer i avdelingene, eksempelvis studieadministrativ avdeling, kommer som en konsekvens av digitaliseringsstrategiens presisering av *økt automatisering og selvbetjening som en målsetning for administrative systemer og tjenester*.

Intervjuobjekt B forklarer:

”Digitaliseringsstrategien har vært med på å legge grunnlaget for den organisasjonen som jeg er en del av i dag”.

Dette kan begrunnes med at en del av målene som beskrives i strategien avhenger av organisatoriske endringer for å kunne oppnås. Et eksempel på dette er digitaliseringsstrategiens presisering der det påpekes at UiB skal *utvikle, bruke og utnytte digitale, kulturelle og organisatoriske plattformer for samarbeid*.

4.3.2 Styrket gjennomslagskraft og kultur for digitale endringer

Et viktig funn i vår studie knyttes til legitimering av de endringene digitaliseringsstrategien beskriver. I denne sammenheng presiseres det at forslag til endringer fra mellomledere oppleves å ikke ha samme gjennomslagskraft som tiltak fra toppledelsen. Digitaliseringsstrategien bidrar derimot til større grad av legitimering av endringer strategien omfatter. Dette har en eksempelvis sett konsekvenser av tilknyttet tiltaket som omhandler å *styrke UiB sin praktiske kompetanse relatert til brukeropplevelser og brukervennlighet*. Tidligere har liknende forslag i mindre grad blitt etterlevd fordi forslaget kommer fra andre

deler av universitetet og dermed ikke har toppledelsens innflytelse. Digitaliseringsstrategien er vedtatt av universitetsstyret ved UiB, noe flertallet av intervjuobjektene påpeker har medført en sterkere gjennomslagskraft for de endringene strategien beskriver. Et vedtak fra ledelsen bidrar dermed til en legitimering av endringer som følge av digitaliseringsstrategien. Vedtaket tilsier at universitetet skal digitaliseres i størst mulig grad. Bestemmelser fra ledelsen bidrar til at enkeltenheter og personer lettere kan gjennomføre digitale operasjoner i virksomheten fordi de nå har toppledelsen i ryggen. Som et resultat av utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien, har universitetet fått større gjennomføringskraft. Å snakke om endringer og igangsette tiltak er nå er en enklere oppgave. Ansatte ved universitetet er klar over at det er digitaliseringsstrategien som legger grunnlaget for endringene, da den er vedtatt av styret ved UiB og brukt relativt mer ressurser på.

Intervjuobjekt C presiserer:

”Digitaliseringsstrategien er vedtatt av universitetsstyret...Det gjør at vi lettere kan snakke om endring...”

Funn i studien påpeker i tillegg at ressursbruken ved utarbeidelsen av universitetets digitaliseringsstrategi har styrket strategiens gjennomslagskraft relatert til endringene den beskriver. Det presises at det er bevilget mer midler til denne prosessen enn andre tilsvarende prosesser enkelte av intervjuobjektene har tatt del i. Dette medfører at strategien fremgår om et satsningsområde.

Intervjuobjekt E forteller:

”Jeg har inntrykk av at det er satt av en del midler til utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien...det sender et signal om at arbeidet er viktig og at endringene som følger i større grad forstås og aksepteres ved universitetet.”

Det er ikke bare ledelsen som beslutningstaker og ressursbruk tilknyttet arbeidet med digitaliseringsstrategien, som påvirker synet på endring ved universitetet. Innholdet i strategien trekker frem at UiB skal oppnå en *kultur for endring- og gjennomføringsevne* ved å utvikle *UiB sin endringskapasitet og gjennomføringene*. Digitaliseringsstrategien omtaler dette som sentralt for realisering av de digitale endringene som strategien beskriver.

Intervjuobjekt C presiserer:

”... fokuset og vektleggingen vi har lagt på kultur og endringsevne... det har vært veldig viktig og veldig riktig for å kunne realisere digitalisering på UiB.”

På tross av digitaliseringsstrategiens evne til å legitimere endringer ved universitetet, nevnes kulturendring og endringsprosesser likevel som en stor utfordring. Påvirkning på kultur for endring er en gradvis utvikling og dermed vil ikke legitimering kunne føre til en øyeblikkelig endring. Dette er grunnen til at endringskultur fortsatt utgjør en stor utfordring for universitetet.

Intervjuobjekt C presiserer:

”En av de største utfordringene vi har er kulturendringer...”

Vår studie finner sammenhenger mellom universitetets digitaliseringsstrategi og endrede holdninger tilknyttet områdene som omfattes av strategien. Enkelte intervjuobjekter presiserer at det er vanskelig å vite om holdningene til digitale endringer er bedret fordi digitale løsninger og tjenester nå faktisk oppleves som mer engasjerende, eller om dette skyldes at ansatte nå blir målt på dette.

Intervjuobjekt B beskriver:

”Det øyeblikket det er en strategi som universitetsstyret har vedtatt så vet du at du blir målt på det, og det er motiverende for mange i seg selv.”

Om det er en interesse for det digitaliseringsstrategien beskriver eller det faktum at de nå blir vurdert, som er bakgrunnen for endrede holdninger, er usikkert. Det er imidlertid enighet blant majoriteten av intervjuobjektene at digitaliseringsstrategien har hatt en positiv påvirkning på entusiasmen for digitalisering ved deler av universitetet. De hevder i denne sammenheng at digitaliseringsstrategien gir universitetet et dokument som alle kan stille seg bak og at den fremhever viktige sider ved det å være et universitet.

4.3.3 Styrket endringskapasitet

Samtlige intervjuobjekter presiserer at digitalisering medfører kontinuerlige endringer, og at dette er noe universitetet må ta hensyn til i sin digitaliseringsstrategi.

Intervjuobjekt C presiserer:

”Arbeidet med digitaliseringsstrategien har resultert i nye tanker om kontinuerlig endring og ikke bare gode gamle Kotter...”

Uttalelsen viser til at synspunkter på endring påvirkes som følge av digitaliseringsstrategien. Et eksempel på hvordan strategien legger til rette for dette er ved å *videreutvikle digitale undervisningsrom og læringsarenaer*. Videreutvikling representerer i denne sammenheng en kontinuerlig endring der det alltid er rom for forbedringer og en må følge den teknologiske utviklingen.

Vi finner at digitaliseringsstrategien har bidratt til en styrket endringskapasitet og gjennomføringsevne, ved å være en viktig pådriver for synspunkter og holdninger tilknyttet endring i organisasjonen. Endringskapasiteten er styrket som en konsekvens av legitimering av endringer i organisasjonen som helhet, økt fokus på kultur for endring i digitaliseringsstrategien og ved allokering av ressurser til arbeidet. Økt legitimering av endringer i organisasjonen forklares ved at toppledelsen har vedtatt digitaliseringsstrategien og at det er brukt mye ressurser på den. Vi finner at endringskapasiteten er styrket som en konsekvens av økt fokus på kultur og endringsevne omtalt i strategien. Dette sender et signal til organisasjonen om at dette er et mål UiB skal jobbe for. Studien peker videre på at digitaliseringsstrategien har hatt en effekt på universitetets kapasitet for endring, gjennom å ha etablert en felles tilnærming for IT- og organisasjonsprosjekter, samt styrket digital kompetanse for ansatte. Et eksempel på hvordan dette kommer til syne er gjennom digitaliseringsstrategiens formulering der det fremheves at UiB skal *legge til rette for at ansatte og studenter får utvikle sin digitale kompetanse*. Digitaliseringsstrategien forstås i denne sammenheng å ha bidratt til å styrke universitetets evne til å imøtekomme allerede gjennomførte og fremtidige endringer, da disse endringene i stor grad drives av teknologisk utvikling. Digitaliseringsstrategien har dermed styrket universitetets endringskapasitet på bakgrunn av at den fokuserer på hvordan digitalisering skal benyttes i organisasjonen.

Intervjuobjekt C presiserer:

”Jeg opplever at digitaliseringsstrategien har styrket vår endringskapasitet... (..) over tid vil den kunne styrke vår evne til å kunne håndtere en transformasjon vår sektor. ”

Endringshastighet fremgår i tillegg som viktig for at universitetet skal kunne følge denne utviklingen. Av digitaliseringsstrategien fremgår det i denne sammenheng at UiB må *øke sin hastighet og gjennomføringsevne for å kunne nå sine mål tilknyttet digitalisering*. Funn i studien viser at strategien har bidratt til økt endringshastighet grunnet økt endrings- og gjennomføringsevne. Dette som et resultat av tilrettelegging for styrket IT kompetanse hos ansatte og etablering av felles tilnærming for IT-prosjekter.

5. Diskusjon

I dette delkapittelet vil vi diskutere mulige forklaringer på funnene presentert i studien. Viktige funn vil bli trukket frem og diskutert opp mot litteratur, og egne refleksjoner vil bli presentert.

5.1 Drivere for utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi

5.1.1 Endrede forventninger og behov

Studien finner at utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi skjer som en respons på de digitale endringene som skjer i samfunnet, som medfører endringer i kunders forventninger og behov. Av den grunn mener vi at strategien ansees som et tiltak for å imøtekomme kunders behov og forventninger til en organisasjon. Våre funn kan sees i sammenheng med Leipzig et al. (2017) sin forskning der det presiseres at forbrukere oppdager, evaluerer, kjøper og bruker produkter og tjenester på andre måter enn før, noe som medfører at kundenes behov endres. Vi mener at en digitaliseringsstrategi dermed er et tiltak for å imøtekomme utviklingen Leipzig et al. (2017) beskriver i sin forskning. Studien vår peker imidlertid på at driveren for utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi, ikke bare kan relateres til kunders endrede behov og forventninger. Andre aktører i samfunnet tar også del i den digitale utviklingen, og har dermed endrede behov og forventninger til organisasjoner. De vil dermed være medvirkende til hvorfor en organisasjon ønsker å utarbeide en digitaliseringsstrategi. Av den grunn mener vi at digitaliseringsstrategien kan bli sett på som en respons på forventningene kunder, samarbeidspartnere og leverandører har til organisasjonen, i form av teknologisk kompetanse og tjenester.

5.1.2 Behov for felles forståelse i en organisasjon

Vi finner at en digitaliseringsstrategi utarbeides for å skape retningslinjer og en felles forståelse av hvordan en organisasjon skal utnytte de mulighetene digitalisering medfører for å nå sine mål. Funnene stemmer overens med Bharadwaj et al. (2013), som påpeker at en digitaliseringsstrategi vil kunne danne et grunnlag for retningslinjer for hva man ønsker å oppnå ved bruk av digital teknologi. Våre funn viser at slike retningslinjer kan bestå i å etablere en felles tilnærming eller metode for bruk av digitale løsninger for å utnytte de

mulighetene digitalisering gir. Selv om digitaliseringsstrategier legger grunnlaget for retningslinjer for digitaliseringen av en organisasjon, finner vi at utarbeidelsen av en slik strategi ikke har som formål å være rene handlingsplaner for hvordan utnytte mulighetene digitalisering medfører. Med utgangspunkt i dette mener vi at strategien ikke kan kjennetegnes ved tradisjonelle IT-strategier slik Matt et al. (2015) beskriver, da en IT-strategi i større grad skal forstås som en handlingsplan for operasjonelle aktiviteter og hvordan IT skal benyttes.

5.2 Arbeid og innhold i en digitaliseringsstrategi

5.2.1 Betydning av kompetanse

Studien avdekker hvordan respondentene forstår en digitaliseringsstrategi, der arbeidet med strategien og dens innhold er sentralt. Vi finner at diskusjoner og meningsutfoldelse er viktig for å utarbeide et godt innhold i en digitaliseringsstrategi. Et nyttig virkemiddel er å inkludere ansatte som påvirkes av strategien, med mål om å få innspill som kan danne grunnlag for digitaliseringsstrategiens omfang. Videre finner vi at det å benytte en prosjektgruppe bestående av personer med bred kompetanse er viktig for en vellykket arbeidsprosess. Vi mener at en bred kompetanse der gruppemedlemmene innehar erfaring og kunnskap fra organisasjonen, teknologisk prosjektutvikling og fagkompetanse innen IT, bidrar til økt kvalitet på arbeidsprosessen. Et resultat av dette er større innsikt av hvordan en organisasjon skal utnytte mulighetene digitalisering gir, som er sentralt i arbeidet med hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde. Vi ser en sammenheng mellom våre funn og Lien et al. (2016) sin presisering av strategiutvikling av en forretningsstrategi. Her hevdes det at for å kunne utarbeide en forretningsstrategi må man ha spesifikk kunnskap om bedriften og dens omgivelser (Lien et al. 2016), noe vi mener er like viktig for utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi.

5.2.2 Sammenhenger mellom strategier

Funn si studien peker på at en digitaliseringsstrategi tar utgangspunkt i organisasjonens forretningsstrategi og benyttes for å støtte opp under denne, for å nå de mål som forretningsstrategien har fastsatt. På bakgrunn av at digitaliseringsstrategien har en støttende funksjon, mener vi at en digitaliseringsstrategi er en form for funksjonsstrategi. Denne benyttes for å beskrive tiltak for hvordan organisasjonen skal utnytte de mulighetene

digitalisering gir for å nå målene forretningsstrategien har fastsatt. Vår oppfatning kan sees i sammenheng med tidligere forskning der Lien et al. (2016) omtaler en funksjonsstrategi som en strategi som fungerer som en støtte for en forretningsstrategi. Dette stemmer også overens med Bharadwaj et al. (2013) sin forståelse av en IT-strategi som en funksjonsstrategi. Vi mener dermed at en digitaliseringsstrategi har likhetstrekk med en IT-strategi, da begge fungerer som en funksjonsstrategi.

Vi finner at en digitaliseringsstrategi er et verktøy for å oppnå organisasjonens overordnede mål. Dette ved å ta utgangspunkt i en organisasjons forretningsstrategi, som bidrar til at viktige aspekter tilknyttet bedriftens helhet blir ivaretatt. Vi mener dette kan sees i sammenheng med tidligere forskning som peker på liknende forhold, der en digitaliseringsstrategi omtales som flerefunksjonell og inkluderes i hele bedriften (Bharadwaj et al., 2013). Vi finner at prosjektgruppen som har utarbeidet digitaliseringsstrategien er klar over betydningen av å tydeliggjøre organisasjonens mål i strategien, samt hvilke endringer tiltakene vil medføre. Disse funnene danner grunnlaget for vår overbevisning om at en slik tydeliggjøring av strategiens mål viktig. Dette stemmer overens med forskningen presentert av Stief et al. (2016) og Bharadwaj et al. (2013), der de trekker frem tydelige mål som viktig i strategien.

Som nevnt i delkapittel 5.1.2 mener vi at en digitaliseringsstrategi ikke kan omtales som en IT-strategi. I denne sammenheng mener vi at en digitaliseringsstrategi har gått et steg videre fra den tradisjonelle IT-strategien beskrevet av Matt et al. (2015). Dette ved å benytte både teknologiske og digitale beskrivelser og samtidig inkludere aspekter fra organisasjonens forretningsstrategi. Med bakgrunn i studiens funn mener vi at dette leder til en mer presis og forståelig digitaliseringsstrategi da den ikke fremstår som like teknisk krevende som en IT-strategi.

På bakgrunn av våre funn mener vi at en digitaliseringsstrategi innehar likheter og ulikheter med både en IT-strategi og en forretningsstrategi. Digitaliseringsstrategien skal ikke være en ren handlingsplan for hvordan utnytte de mulighetene digitalisering gir for organisasjonen, og av den grunn mener vi at den ikke har samme beskrivende funksjon som en IT-strategi. Vi finner imidlertid at en digitaliseringsstrategi, i likhet med en IT-strategi, fungerer som en støttefunksjon opp mot en organisasjons forretningsstrategi. Både en digitaliseringsstrategi og en IT-strategi mener vi dermed kan omtales som funksjonsstrategier som skal støtte opp under organisasjonens forretningsstrategi. Vi finner at en digitaliseringsstrategi, i likhet med

en forretningsstrategi, skal ha et overordnet fokus ved å omtale langsiktige mål for en organisasjon. Dermed beskriver ikke digitaliseringsstrategien detaljerte handlinger og tiltak. Med utgangspunkt i dette mener vi at en digitaliseringsstrategi henter inspirasjon både fra en IT-strategi og en forretningsstrategi. Dette kan sees i sammenheng med tidligere forskning på fagfeltet. Bharadwaj et al. (2013) påpeker at en digitaliseringsstrategi henter elementer fra både IT-strategi og forretningsstrategi.

5.2.3 Usikkerhet og uenighet ved en digitaliseringsstrategis omfang og detaljgrad

Studien finner at det foreligger usikkerhet og uenighet tilknyttet hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde. Da både knyttet til omfang, i form av hvilke elementer som skal inkluderes i strategien, men også relatert til strategiens detaljgrad, beskrevet som i hvor stor grad strategien skal gå i detalj tilknyttet arbeidsprosesser og tiltak for å nå målsetninger.

Uenighet om hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde, relateres til strategiens omfang. Ulike oppfatninger kan knyttes til hvorvidt områder som HMS bør inkluderes i strategien. Funn i studien fremhever i den forbindelse at flere digitale løsninger, og tempoet de endres i, representerer kontinuerlige endringer. Dette innebærer at ansatte hele tiden må holde seg oppdatert, noe som dermed utgjør en mental påkjenning som av den grunn bør bli tatt hensyn til i en digitaliseringsstrategi. Ved å inkludere områder som HMS vil dette kunne resultere i mindre motstand mot endringene digitaliseringsstrategien resulterer i, fordi hensynet til ansatte i organisasjonen blir ivaretatt. Vi er ikke kjent med at aspektet er omtalt i tidligere litteratur tilknyttet digitaliseringsstrategier. Endringsmotstand er derimot behandlet innen fagområdene endring og endringsledelse. Kotter (1995) påpeker at en vesentlig utfordring ved endringer i en organisasjon er at man ofte møter motstand fra mennesker som påvirkes av endringene. Et fokus fra en organisasjon der HMS inkluderes i digitaliseringsstrategien, vil kunne forventes å påvirke holdningene til ansatte som berøres av endringene. På en annen side finner vi at områder som eksempelvis HMS likevel ikke oppfattes som hensiktsmessig å inkludere i en digitaliseringsstrategi. Dette fordi det ikke anses som relevant for en strategi som skal legge til rette for hvordan utnytte de mulighetene digitalisering gir. Eksempelet fremhever at det er uenighet knyttet til digitaliseringsstrategiens omfang og hva som anses som viktig å inkludere. Vi mener at utfordringene med digitaliseringsstrategens omfang er et resultat av subjektive oppfatninger av hvilke elementer som bør inkluderes strategien. Vi mener at utfordringen er ytterligere krevende da det eksisterer lite forskning på fagfeltet.

Ulike oppfatninger av innholdet, kombinert med manglende litteratur, mener vi kompliserer arbeidet med å utarbeide en digitaliseringsstrategi omfang.

I tillegg til digitaliseringsstrategiens omfang finner vi også utfordringer tilknyttet strategiens detaljgrad. Utfordringene omfatter både usikkerhet og uenighet tilknyttet fordeling av ansvarsområder, hvordan strategiens mål skal oppnås og i hvilke grad målene kan etterprøves. Relatert til fordeling av ansvarsområder og hvordan målene skal oppnås, foreligger det ulike oppfatninger i tilknytning til hvorvidt dette vil bidra til en mer anvendelig strategi. På den ene siden vektlegges betydningen av at en digitaliseringsstrategi skal hente aspekter fra organisasjonens forretningsstrategi. Dette ivaretar et overordnet bilde på hva organisasjonen faktisk vil oppnå, og går dermed ikke i detalj som trekker strategien i retning av en handlingsplan. Vi mener dette kan sees i sammenheng med tidligere forskning på fagfeltet tilknyttet strategisk planlegging. Porter (1987) peker på liknende forhold i sin beskrivelse av hva en strategi innebærer, da begrepet kan ansees som en analytisk prosess som består av å sette langsiktige mål og planer for hva en organisasjon skal gjøre for å opprettholde virksomhetens konkurransefortrinn. Vi mener dermed at en digitaliseringsstrategi kan kjennetegnes ved mange av de faktorene en tradisjonell forretningsstrategi beskrives ved og anses som en overordnet plan.

Studien finner imidlertid at det foreligger oppfatninger om at en overordnet tilnærming med lav detaljgrad, skaper problemer for hvor anvendelig og forståelig en digitaliseringsstrategi er. Liten grad av presisering knyttet til hvem som skal ha ansvar for hva og hvordan tiltakene skal gjennomføres for å nå digitaliseringsstrategiens mål, er vanskelig å forholde seg til og medfører en uklar sammenheng mellom strategi og mål. På bakgrunn av dette bør det utarbeides en mer konkret digitaliseringsstrategi, som tar hensyn til en slik usikkerhet. Studien avdekker at et alternativ til å øke digitaliseringsstrategiens detaljgrad er å benytte en form for plan eller veikart som en tilleggsbeskrivelse for digitaliseringsstrategien. Veikart er i denne sammenheng en plan som beskriver *hvem* som har ansvar for hva og *hvordan* tiltakene skal gjennomføres. En slik beskrivelse vil ivareta strategiens overordnede funksjon, men samtidig danne en sikrere kobling mellom strategi og måloppnåelse. Følgende kan sees i sammenheng med Matt et al. (2015) og deres presisering av en IT-strategi som en form for veikart, benyttet som en plan for fremtidig bruk av teknologi for å nå organisasjonens mål. På bakgrunn av dette mener vi at det eksisterer likheter mellom en digitaliseringsstrategi og en IT-strategi.

Våre funn viser at det er usikkerhet og uenighet knyttet til digitaliseringsstrategiens omfang og detaljgrad. Bharadwaj et al. (2013) fremhever at en digitaliseringsstrategi kan betraktes som en fusjon av en IT-strategi og en forretningsstrategi. På tross av at vår studie har funnet at digitaliseringsstrategien har likheter med både IT-strategi og forretningsstrategi, mener vi at Bharadwaj et al. (2013) kun beskriver *hvor* en digitaliseringsstrategi henter sin inspirasjon fra, men ikke *hvilket* innhold den skal ha. Vi mener at det foreligger en stor utfordring tilknyttet hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde, i form av dens omfang og detaljgrad. Bharadwaj et al. (2013) sin forskning bidrar ikke til å løse utfordringene knyttet til strategiens omfang og detaljgrad, da det ikke beskrives hvilket innhold som skal hentes fra de ulike strategiene. På bakgrunn av dette mener vi at en digitaliseringsstrategi på nåværende tidspunkt ikke kan erstatte både en organisasjons IT-strategi og forretningsstrategi, slik Bharadwaj et al. (2013) hevder. Dette fordi det er store forskjeller på strategiene, som dermed skaper utfordringer tilknyttet hva digitaliseringsstrategien skal inneholde. Vi finner at litteraturen ikke omtaler disse utfordringene, noe som skaper store utfordringer ved utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi. Usikkerhet og uenigheter tilknyttet hvilket omfang og detaljgrad en digitaliseringsstrategi skal ha, kombinert med manglende litteratur på fagfeltet, medfører at en digitaliseringsstrategi på nåværende tidspunkt knyttes til for stor usikkerhet til at den kan erstatte en forretningsstrategi og en IT-strategi på en god måte.

5.3 Hvordan digitaliseringsstrategien legger til rette for endringer

5.3.1 Kontinuerlige endringer

Vi finner at en digitaliseringsstrategi påvirker synet på endring i en organisasjon, da endringer nå i større grad relateres til kontinuerlige endringsprosesser fremfor et mer statisk syn på endring. Målene som fastsettes i en digitaliseringsstrategi har til hensikt å utnytte de mulighetene digitalisering gir. På bakgrunn av at digitalisering representerer kontinuerlige endringer mener vi at endringene digitaliseringsstrategien medfører ikke kan beskrives i henhold til Lewin (1947) og Kotter (1995) endringsmodeller. Selv om organisasjonen kan gjennomgå en destabiliseringsfase der ansatte påvirkes for å skape en forståelse, etablere en koalisjon, skape visjon og kommunisere endringer, mener vi endringene vanskelig vil kunne forankres slik Kotter (1995) beskriver. Endringene digitaliseringsstrategien beskriver kan derimot sees i lys av Van de Ven og Poole (1995) sin presisering av endringer som nettopp

en kontinuerlig prosess. Vi mener at digitaliseringsstrategien dermed er en respons på kontinuerlige endringer i omgivelsene og vil av den grunn kreve at den er tilpasset slike endringer. Vi mener at organisasjonen i slike situasjoner må være mer dynamisk og åpen for kontinuerlige endringer. Endringene i omgivelsene er i tråd med Orlikowski (1996) sin studie, da hun påpeker at det hele tiden forekommer mindre endringer drevet av ytre påvirkning som fører til endringer i den sosiale konteksten og prosessene i en organisasjon. Hun fremhever at gjennom ansattes handlinger fremkommer det nye tolkinger, tilpasninger og nye konsekvenser. På bakgrunn av funn i vår studie mener vi, i likhet med Orlikowski (1996), at en digitaliseringsstrategi er en pådriver for endrede synspunkter og holdninger for hvordan imøtekomme digitale endringer i en organisasjon. På denne måten bidrar digitaliseringsstrategien til at organisasjoner lettere kan gjennomføre endringer.

5.3.2 Styrket endringskapasitet

Studien fremhever at endringskapasiteten er styrket som en konsekvens av utarbeidelsen og iverksettelsen av digitaliseringsstrategien. Vi mener at en slik strategi, som en konsekvens av legitimering av digitale endringer, styrker organisasjonens endringskapasitet. En digitaliseringsstrategi påvirker hele organisasjonen, noe som kan medføre motstand mot digitale endringer. Matt et al. (2015) fremhever at toppledelsens involvering og ferdigheter knyttet til endringsledelse bidrar til å håndtere motstand mot endringer på en bedre måte. Vår studie påpeker at en digitaliseringsstrategi som vedtas av toppledelsen i en organisasjon medfører en legitimering av de digitale endringene strategien medfører. På bakgrunn av at digitaliseringsstrategien har ledelsens støtte, har de digitale endringene strategien medfører en større gjennomslagskraft. Et vedtak fra toppledelsen bidrar dermed til en legitimering av de endringene som følger av digitaliseringsstrategien, og skaper større forståelse og aksept for denne typen endringer. Dette mener vi samsvarer med Matt et al. (2015) sin forskning, der det presiseres at toppledelsens involvering og støtte er avgjørende gjennom hele prosessen for å kunne utnytte de mulighetene digitalisering gir og videre skaper mindre motstand mot endringer i organisasjonen. Funn fremhever at det er allokert mer ressurser til arbeidet med digitaliseringsstrategier enn liknende arbeid, noe vi mener øker endringskapasiteten fordi det sender et signal om at prosjektet er viktig. Dette er i tråd med forskningen til Meyer og Stensaker (2011a) der de hevder at fordeling av ressurser øker endringskapasiteten i en organisasjon. Med bakgrunn i dette mener vi at en økt legitimering

bidrar til mindre motstand mot digitale endringer i organisasjonen. Dette kombinert med økt ressursbruk bidrar til å styrke en organisasjons endringskapasitet.

Med dette som grunnlag mener vi at en legitimering av endringer medfører endrede synspunkter og holdninger tilknyttet endring i organisasjonen. Strategien medfører at organisasjonen er bedre rustet til å gjennomføre de endringene som kreves for å utnytte mulighetene digitalisering gir. En digitaliseringsstrategi etablerer felles tilnærminger for hvordan benytte de mulighetene digitalisering gir og innebærer en styrking av ansattes digitale kompetanse. På bakgrunn av digitaliseringsstrategiens legitimerende effekt fører den til mindre motstand og større gjennomslagskraft for endringer i organisasjonen. Organisasjoner bruker i tillegg store ressurser på utarbeidelse av en slik strategi, som sender et signal om at endringene er viktig. Digitaliseringsstrategien har dermed styrket universitetets endringskapasitet.

6. Avslutning

Som en avslutning ønsker vi å presentere studiens konklusjon og evaluere gjennomført studie. Videre vil delkapittelet omtale implikasjoner vårt arbeid kan ha for organisasjoner, før vi til slutt beskriver implikasjoner for forskning på fagfeltet.

6.1 Konklusjon

Vi har benyttet Universitetet i Bergen og deres utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi som case for å besvare studiens problemstilling: *Hvordan forstås en digitaliseringsstrategi og hvordan legger den til rette for endringer i en organisasjon?*

For å besvare forskningsspørsmålet gjennomførte vi dybdeintervjuer av fem medlemmer fra en prosjektgruppe ved UiB, som alle deltok i utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien. ”Sensemaking”-perspektivet ble benyttet for å tolke intervjuobjektene synspunkter og dermed danne en dypere forståelse av deres uttalelser og refleksjoner. I forkant av studien hadde vi begrenset med kunnskap om hvilke aspekter intervjuobjektene ville trekke frem, noe som påvirket våre forventninger til studien. Presentert litteratur la likevel til rette for en viss forventning, selv om vi også var åpen for at intervjuobjektene ville trekke frem andre aspekter enn det presentert litteratur fokuserte på.

Gjennom studien har vi funnet at de digitale endringene i samfunnet, og tilhørende muligheter og utfordringer, er bakgrunnen for hvorfor en organisasjon ønsker å utarbeide en digitaliseringsstrategi. Dette for å imøtekomme endrede forventninger og behov kunder og andre aktører i samfunnet har til en organisasjon. Vi finner at bakgrunnen for utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi i tillegg er for å skape en felles forståelse og retningslinjer for hvordan utnytte de mulighetene digitalisering gir. Dette for å nå organisasjonens mål og utnytte de strukturelle endringene digitalisering medfører.

Vi mener at digitaliseringsstrategien har både likheter og forskjeller med en forretningsstrategi og en IT-strategi. Vi har funnet at en digitaliseringsstrategi ikke skal fungere som en handlingsplan for hvordan utnytte de mulighetene digitalisering gir for organisasjonen, og av den grunn ikke har samme beskrivende funksjon som IT-strategien Matt et al. (2015) beskriver. Vi finner imidlertid at en digitaliseringsstrategi, i likhet med en IT-strategi, innehar en støttende funksjon. Begge strategier kan dermed omtales som

funksjonsstrategier som skal støtte opp under organisasjonens forretningsstrategi. Vi finner også likheter mellom en digitaliseringsstrategi og en forretningsstrategi, da begge har et overordnet fokus og omtaler langsiktige mål. På bakgrunn av disse funnene mener vi at en digitaliseringsstrategi henter aspekter fra både en IT-strategi og en forretningsstrategi. Vi ser en sammenheng mellom våre funn og tidligere forskning på fagfeltet, da Bharadwaj et al. (2013) påpeker denne sammenhengen.

Vi finner at det foreligger usikkerhet og uenigheter tilknyttet hvilke omfang og detaljgrad en digitaliseringsstrategi skal ha. Litteratur på fagområdet, beskrevet av Bharadwaj et al. (2013), påpeker at en digitaliseringsstrategi kan betraktes som en fusjon av en IT-strategi og en forretningsstrategi. Til tross for at vi finner likheter med denne litteraturen mener vi at Bharadwaj et al. (2013) kun bidrar med forståelse av *hvor* en digitaliseringsstrategi henter aspekter fra, og ikke *hvilket* innhold strategien skal ha. Litteraturen bidrar dermed ikke til å løse utfordringene knyttet til strategiens omfang og detaljgrad. På bakgrunn av dette mener vi at en digitaliseringsstrategi ikke kan erstatte en organisasjons forretningsstrategi og IT-strategi, slik Bharadwaj et al. (2013) hevder. Usikkerhet og uenigheter tilknyttet hvilket omfang og detaljgrad en digitaliseringsstrategi skal ha, kombinert med manglende litteratur på fagfeltet, mener vi medfører at en digitaliseringsstrategi knyttes til for stor innholdsmessig usikkerhet til at den på en god måte kan fungere som en slik erstatning.

Med bakgrunn i våre funn mener vi at digitaliseringsstrategien påvirker forholdet til digitale endringer i en organisasjon. Vi finner at strategien påvirker synspunkter på endring ved å i større grad relateres til kontinuerlige endringsprosesser, og ikke bare til Kotter (1995) og Lewins (1947) endringsmodeller. Vår studie finner i tillegg at en digitaliseringsstrategi kan resultere i økt endringskapasitet i en organisasjon. Dette skjer gjennom en økt grad av legitimering av endringene strategien beskriver. Bakgrunnen for dette er at en digitaliseringsstrategi, og medfølgende endringer, vedtas av toppledelsen i en organisasjon. Vi finner at dette medfører at strategien og tilhørende endringer har toppledelsens støtte, noe som øker organisasjonens gjennomføringskraft. Dette funnet er i samsvar med Matt et al. (2015) sin forskning, der det presiseres at toppledelsens involvering og ”støtte” er avgjørende, da en digitaliseringsstrategi kan påvirke hele organisasjonen, og man dermed kan oppleve motstand mot digitale endringer.

6.2 Evaluering av studien

Studien baserer seg på en eksplorerende tilnærming. Dette har vært en styrke for studien, da designet er fleksibelt, noe som var fordelaktig da vi ikke visste hva studien ville finne. I etterkant mener vi det hadde vært en fordel med flere intervjuobjekter i tilknytning til vårt arbeid. Bakgrunnen for at det ikke ble gjennomført skyldes at prosjektgruppen, som intervjuobjektene var en del av, bestod av et begrenset antall medlemmer og at flere av disse ikke hadde mulighet til å ta del i vår studie. På tross av dette mener vi at respondentene som tok del i studien likevel har bidratt med viktige elementer i tilknytning til hvordan en digitaliseringsstrategi kan forstås og hvilke endringer den legger til rette for.

Studien er gjennomført fire år etter at arbeidet med digitaliseringsstrategien startet og to år etter strategien ble iverksatt. Vi finner at digitaliseringsstrategien legger til rette for endringer i en organisasjon ved å påvirke dens endringskapasitet. Litteraturen fremhever imidlertid at endringskapasiteten i en organisasjon kan påvirkes av endringskultur, hvor både endringskapasitet og endringskultur fremheves som faktorer det tar lang tid å endre i en organisasjon. Med utgangspunkt i dette vil hvordan en digitaliseringsstrategi legger til rette for endringer kunne være annerledes ut i fra et lengre tidsperspektiv.

Forskningen tar utgangspunkt i en casestudie av en offentlig organisasjon. Dette er en faktor som kan påvirke hvorvidt besvarelsen og tilhørende funn kan generaliseres til også å være gjeldende for bedrifter som opererer i langt mer konkurranseutsatte næringer. Funnene i studien relateres til digitale endringer i samfunnet som drivere for utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi, utfordringer relatert til strategiens innhold og dens evne til å styrke en organisasjons endringskapasitet ved å legitimere endringer. Dette er alle faktorer vi i tillegg mener er gjeldende for mer konkurranseutsatt bedrifter, da ved at de også må forholde seg til digitale endringer i samfunnet.

6.3 Implikasjoner

Vår studie kan ha implikasjoner for bedrifter og organisasjoner, samt videre forskning på digitaliseringsstrategi som fagområde. I dette delkapittelet ønsker vi å trekke frem hvilke implikasjoner funn i studien kan ha for andre organisasjoner og videre forskning.

6.3.1 Implikasjoner for organisasjoner

På tross av at intervjuobjektene uttalelser på enkelte områder tilfører ny kunnskap på fagområdet studien ønsker å fremheve, finner vi i tillegg at deres refleksjoner i stor grad kan sees i sammenheng med eksisterende forskning. Dette gir oss en indikasjon på at intervjuobjektene innehar grundig og relevant kunnskap på fagfeltet. Vi håper av den grunn at våre funn kan bidra med økt kunnskap knyttet til hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og hvordan den legger til rette for endringer i en organisasjon.

En digitaliseringsstrategi utarbeides som en konsekvens av digitale endringer i samfunnet som påvirker kunder og samarbeidspartneres behov og forventninger til en organisasjon. Disse endringene er ikke bare gjeldende for organisasjonen i vår casestudie, men også for andre aktører i dette og andre markeder. Denne utviklingen er noe organisasjoner må ta hensyn til for å kunne utnytte de mulighetene digitalisering gir. Vi har funnet en sammenheng mellom en organisasjons digitaliseringsstrategi og økt endringskapasitet. Denne effekten kan organisasjoner utnytte gjennom å utarbeide en slik strategi og dermed oppnå en større legitimering og gjennomslagskraft for digitale endringer.

6.3.2 Implikasjoner for forskning

Studien har bidratt til kunnskap om bakgrunnen for utarbeidelsen av en digitaliseringsstrategi, arbeid og innhold, samt endringer strategien legger til rette for. Studien avdekker utfordringer tilknyttet hvilke omfang og detaljgrad en digitaliseringsstrategi skal ha.

Studien har funnet, i likhet med hva Bharadwaj et al. (2013) påpeker, at en digitaliseringsstrategi består av elementer fra både en forretningsstrategi og en IT-strategi. Dette er med på å forklare hvordan en digitaliseringsstrategi forstås og *hvor* den henter elementer fra. Forskingen bidrar derimot ikke med en beskrivelse av *hvilke* aspekter som bør hentes fra de to strategiene. Vår studie avdekker at det foreligger usikkerhet og uenigheter tilknyttet hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde. Dette legger til rette for ulike oppfatninger vedrørende omfanget og detaljgrad i en digitaliseringsstrategi. På bakgrunn av dette mener vi at det bør gjennomføres studier som kan avdekke hva en digitaliseringsstrategi skal inneholde, tilknyttet dens omfang og detaljgrad. Økt kunnskap på dette området vil kunne bidra til en mer presis utarbeidelse av strategien. Dette vil føre til at

flere organisasjoner kan utnytte de mulighetene digitalisering gir, i form av økt endringskapasitet.

7. Litteraturliste

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 18-24. Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

Bratbergsengen, K. (2017, 12. desember). Digitalisering. Hentet fra: <https://snl.no/digitalisering>

Burnes K. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*.

Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). New York: Prentice Hall.

Hendry, C. (1996). Understanding And Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49(5), 621–641.

Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjoner og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagforlaget.

Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.

Kotter, J. (2013). Leading Change. *Leadership Excellence*, 30(2), 6.

Leipzig, T. v., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., et al. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *ScienceDirect* (8) , 517-524.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011a). *Endringskapasitet. Bergen, Fagbokforlaget.*

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.

Olsen, D. R. (2017, 25. september). Digitalisering er en viktig strategisk satsning for UiB [Blogginlegg] Hentet fra: <https://rektor.w.uib.no/2017/09/25/digitalisering-er-en-viktig-strategisk-satsing-for-uib/>.

Orlikowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information System Research*, 7(1), 63–92.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), 63-77.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014, november). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

Porter, M. E. (1987, mai). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, (65).

Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/ bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction* 28 (8).

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Essex: Pearson Education.

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(6), 1833-1842.

Tsoukas, H. and Chia, R. (2002). On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13(5), 567–582.

Universitetet i Bergen. (2016a, oktober). *Digitalisering former samfunnet: Strategi 2016-2022*. Hentet fra: http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/digitaliseringsstrategi_2016-22.pdf

Universitetet i Bergen. (2016b, 29. oktober) *Hav, liv og samfunn: Strategi 2016-2022*. Hentet fra: <http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/strategi.pdf>

Van de Ven, A.H. og M.S. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. og R. E. Quinn (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. (5. Utg.). Los Angeles: Sage.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.

Ådnes, J. H. (2017, 11 10). *Universitetet i Bergen*. Hentet 8 28, 2018 fra Ny digitaliseringsstrategi for Universitetet i Bergen: <https://www.uib.no/aktuelt/101769/ny-digitaliseringsstrategi-uib>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til intervjuobjekter

Kjære deltager,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave knyttet til digitalisering, med fokus på digitaliseringsstrategi og IT-basert endring. Problemstillingen vi har utarbeidet er: *"Hvordan kan ledelsen i en bedrift bruke en digitaliseringsstrategi for å realisere IT-basert endring?"* For å besvare denne problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en casestudie der vi ser på digitaliseringsstrategien til Universitetet i Bergen. Av den grunn har vi behov for å intervju ansatte og studenter som har vært med i prosjektgruppen eller påvirkes av UiB sin digitaliseringsstrategi. Fagfeltet oppgaven omhandler er lite utforsket og vi håper vårt arbeid kan være med på å belyse denne tematikken ytterligere.

Under selve intervjuet kommer vi til å ta med en intervjuguide som omhandler aktuelle temaer. Videre ønsker vi at intervjuobjektene gir oss innblikk i deres forståelse av UiBs digitaliseringsstrategi, hvordan utarbeidelsesprosessen har foregått og hva digitaliseringsstrategien har medført av endringer. Et intervju vil ha en varighet på 45 - 60 minutter. For å sikre at vi oppfatter all informasjonen som kommer frem under intervjuet ønsker vi å ta opp samtalen ved hjelp av opptaksfunksjon på mobiltelefon. Opptakene vil bli transkribert umiddelbart og deretter slettet.

Ta gjerne kontakt hvis dere har spørsmål eller hvis noe er uklart.

Tusen takk for hjelpen!

Med veldig hilsen

Hanna Altø Riis og Tord Hanevik

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju for innhenting av data tilknyttet oppgaven “ *Hvordan kan ledelsen i en bedrift bruke en digitaliseringsstrategi for å realisere IT-basert endring?*”. Arbeidet utgjør en masterstudie ved Norges Handelshøyskole, høsten 2018

Forskere: Hanna Altø Riis og Tord Hanevik

Veileder: Jon Iden

Samtykke: Jeg bekrefter herved å ha lest informasjonsbrevet “Informasjonsskriv til intervjuobjekter” fra Hanna Altø Riis og Tord Hanevik. Jeg gir med dette mitt samtykke til datainnsamling i forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole, og er videre kjent med følgende aspekter:

- Deltakelse i intervju med Hanna Altø Riis og Tord Hanevik.
- Lydopptak av intervjuet
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- Sitering i anonymisert form til bruk i masteroppgaven
- At forskerne i studien og veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet etter transkribering

Jeg bekrefter med dette min frivillige deltakelse i studien, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelse ved opplevd ubehag under intervjuet.

Sted og dato

Signatur intervjuobjekt

.....

.....

Vedlegg 3: Intervjuguide

1. Informering av intervjuobjekt

- Takke respondenten for at de har tatt seg tid til intervjuet.
- Presentere oss som forskere samt studiet vi jobber med
- Utdype formålet med intervjuet
- Presisere informasjonen i informasjonsskrivet som er tilsendt i forkant. Blant annet informasjon om anonymitet. Presentere denne for intervjuobjekt hvis den ikke er lest i forkant.
- Spørre om godkjenning for lydopptak, og vider informere om at lydopptaket vil bli slettet etter transkribering.
- Informere om at intervjuobjektet har mulighet til å trekke seg i forkant eller under intervjuet hvis dette er etter deres ønske.
- Presisere at intervjuobjektet kan avstå fra å svare på spørsmål som hun/han ikke ønsker å besvare
- Informere at intervjuobjektet har for å stille oppklarende spørsmål tilknyttet intervjusettingen eller spørsmålene tilknyttet selve intervjuet.
- Presentere samtykkeerklæring for intervjuobjektet og videre signering.

2. Bakgrunn for utarbeidelse

- Hva er din oppgave/ rolle i digitaliseringen/ digitaliseringsprosessen?
- Hvorfor har UiB utarbeidet en digitaliseringsstrategi?
 - Hvem er oppdragsgiverne bak prosjektet?
 - Hva er driverne bak prosjektet?
 - Var det en felles enighet på UiB om å utføre arbeidet?
 - Hvor møtte dere eventuelt motstand?
 - Ble digitaliseringsstrategien oppfattet annerledes av prosjektgruppen enn f.eks administrasjon, professorer, studenter?

3. Arbeidet med digitaliseringsstrategien

Fortell om selve arbeidet, møtte dere noen utfordringer

- Hvilke utfordringer møtte dere?
- Var det vanskelig å få i gang?
- Møtte dere motstand?

- Var det enighet om hvordan strategien skulle utarbeides og gjennomføres internt i utvalget?
- Hva var grunnen til vanskelighetene med utarbeidelsen?
- Har digitaliseringsstrategien bidratt økt entusiasme rundt digitalisering og *endring*?
- Mindre motstand mot denne typen endring (knyttet til digitalisering) enn andre endringer i organisasjonen?

4. Resultat

Hva har arbeidet resultert i?

Aktuelle oppfølgingsspørsmål/tema:

- Hva er målet med Digitaliseringsstrategien?
- Hvilke IT-baserte endringer mener du digitaliseringsstrategien har medført i organisasjonen?
 - o IT-basert endring forstås her som overgangen fra ikke digitale til digitale løsninger samt videreutvikling i allerede digitale løsninger. Eksempler på dette vil være: Benyttelse av videoforelesning, videreutvikle digitale læringsarenaer ny og forbedret måte å lagre og dele forskningsdata med partnere og omverden.
- Hvordan er digitaliseringsstrategien brukt for å oppnå disse endringene?
- Hvilke muligheter kan digitaliseringsstrategien gi for å realisere IT- basert endring?
- Hvis dere ikke hadde hatt en digitaliseringsstrategi, ville dere kunne gjennomført de IT- baserte endringene på lik linje?