

KAPITTEL 8

Beam me up, Scotty! – Ledelse for en digital fremtid

Av Linn Slettum Bjerke-Busch og Arild Aspelund,
Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

SAMMENDRAG

Digitale transformasjoner endrer måten vi som individer jobber på, men også måten organisasjoner er organisert på, ledes, tar beslutninger og samhandler. Dette kapittelet diskuterer hvordan samhandling i organisasjoner endrer seg gjennom digitalisering hvor målet med digitaliseringen er å øke organisasjonens operasjonelle evne. Vi tar utgangspunkt i den norske domstoladministrasjonens digitale transformasjonsprosess og studerer hvordan prosessen påvirker ledelse og hvordan organisasjonen treffer og gjennomfører strategiske beslutninger. Teorier om dynamisk kapabilitet og delt ledelse blir brukt som fortolkningsrammer for å forstå hvordan den digitale transformasjonen endrer organisasjonen. Hovedfunnene fra studien viser at fremtidens ledere må endre måten de samhandler på, både strukturelt og kulturelt, for å kunne håndtere kompleksiteten i moderne organisasjoner og tilpasse seg økt endringshastighet i omgivelsene.

8.1 INTRODUKSJON

Omstilling som resultat av ny teknologi er ikke noe nytt og har alltid påvirket utviklingen av organisasjoner. De siste årene har vi sett en akselerering av denne utviklingen fordi digitale løsninger som kan løse avanserte administrative og kommersielle funksjoner, er blitt tilgjengelig i markedet til lave kostnader og på den måten utkonkurrert mennesker. Den digitale revolusjonen påvirker allerede norsk arbeidsliv i stor grad, og det er grunn til å anta at denne utviklingen bare vil øke ytterligere i tiårene som kommer (Cascio & Montealegre, 2016). Norske organisasjoner, offentlige så vel som private, må utvikle evne til å utnytte potensialet som ligger i disse digitale nyvinningene for å ivareta norsk konkurransevne og tilby effektive tjenester til befolkningen.

Endringene tilknyttet digitalisering kan komme i forskjellige former. Det kan være knyttet til hvordan virksomhetene skaper verdi, eller økt verdiskaping, gjennom tilgang på billig, spesifikk og pålitelig informasjon, eller økte muligheter til å lage mer brukertilpassede produkter og tjenester, eller endring i produksjonsprosesser (Fitzgerald et al., 2014; Hess et al., 2016; Matt et al., 2015).

Endringene kan påvirke forretningsprosesser knyttet til leveransemodeller, verdikjeder, finansieringsmodeller, styring og strategi – og organisasjonens arbeidsprosesser, metoder og organisasjonsstrukturer (Reis et al., 2018). De fleste studier som er gjort på digitale transformasjoner så langt, fokuserer som oftest på hvilke utfordringer organisasjonene opplever i forbindelse med innføring av ny teknologi. Siden den digitale transformasjonen er en langsom

prosess, har vi ikke en god oversikt over hvilke implikasjoner teknologien vil ha på lang sikt, men vi kan gjøre noen antakelser basert på de studiene som er gjort og de digitale prosjektene som er på gang i Norge i dag.

I dette kapittelet skal vi vise hvordan dynamisk kapabilitet og delt ledelse kan bidra til å skape fremtidens digitale organisasjoner. Gjennom å se på tidligere forskning og en studie av digital transformasjon i en stor norsk kunnskapsbasert offentlig organisasjon, ønsker vi å diskutere hvordan norske ledere kan lede digitale transformasjoner frem mot 2050.

8.2 TEORETISK BAKGRUNN

Det er i dag mye forskningsfokus på hvordan organisasjoner tar i bruk ny digital teknologi for å understøtte sine verdiskapende aktiviteter. I forskningen, så vel som i dagligtale, blir dette ofte referert til som digital transformasjon.

Digital transformasjon innebærer en fundamental endring i hvordan organisasjonen opererer gjennom bruk av digital teknologi. Det er en pågående strategisk fornyelsesprosess som bruker teknologiske fremskritt for å bygge kapabiliteter, – som i sin tur endrer eller erstatter forretningsmodeller, samhandlingsformer og kultur.

Warner & Wager, 2019

I det private næringslivet er tilegnelsen av digital teknologi motivert av å bygge konkurransefortrinn, mens det offentlige typisk er motivert av økt effektivitet eller kvalitet. Fokuset har i økende grad dreid seg mot et ønske om å lykkes med økt brukertilfredshet gjennom en bedre individuell brukertilpasning og fleksibilitet og nye former for tjenestedesign (Mergel et al., 2019). Digitale transformasjoner i det offentlige handler ikke kun om å endre fra det analoge til det digitale, men innebærer ofte en bred og helhetlig transformasjon av offentlige prosesser, lover og verktøy, i tillegg til en revisjon og utvikling av tjenestene. Endringene resulterer i en ny strategisk retning av den offentlige styringsmodellen og en ny tilnærming til samhandling og kultur (Warner & Wager, 2019). Digitale transformasjoner skiller seg fra tradisjonelle strategiske endringsprosesser ved at de er raskere, mer usikre, komplekse og tvetydige – og de pågår parallelt i alle sektorer av økonomien. Derfor krever de også andre, eller mer tilpassede, prosesser og kapabiliteter enn det som virksomheter tradisjonelt har brukt for å sikre seg fordeler i markedet, og øke effektivitet og brukervennlighet (Matt et al., 2015).

8.2.1 BEHOVET FOR ULIK KAPABILITET I DIGITAL TRANSFORMASJON

Kapabilitetsteorien er blitt utviklet på grunn av at ledere de siste tiårene har opplevd gradvis raskere teknologisk utvikling og økning i usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet i omgivelsene. Det gjør strategisk planlegging vanskelig. Kapabiliteter er definert som «organisasjonens samlede kunnskap, ressurser og evne til å finne, søke, gripe og løse forretningsmessige utfordringer» (Augier & Teece, 2009). Kapabilitetsteorien bygger på ressursbasert teori (RBT), som ser virksomhetens ressurser som det viktigste konkurransefortrinnet, spesielt hvis ressursene er sjeldne, verdifulle og vanskelig å kopiere (Barney, 1991). Ressursbasert teori er imidlertid blitt mye kritisert for å være for statisk og begrensende når omgivelsene skifter hurtig. Det er derfor blitt vanlig å skille mellom dynamiske kapabiliteter og operasjonelle kapabiliteter (Helfat & Winter, 2011). Operasjonelle kapabiliteter hjelper en virksomhet til å opprettholde drift, men kan samtidig hindre utvikling og endring. Dynamiske kapabiliteter blir vurdert som mer verdifulle for virksomhetens evne til å utvikle seg og overleve i turbulente og komplekse tider. I kontrast til virksomheter i stabile omgivelser, der effektivitet og beste praksis er et mål for høyt nivå av verdiskaping, vil en virksomhet med høy dynamisk kapabilitet hele tiden endre måten de skaper verdi på gjennom å være fremtidsorientert og kontinuerlig utvikle nye forretningsmodeller og strategier (Eisenhardt et al., 2010; Helfat et al., 2007).

Som en følge av dette har dynamiske kapabiliteter fått fornyet oppmerksomhet i forbindelse med digitale transformasjoner, og betraktes som et kritisk startpunkt for å lykkes (Nadeem et al., 2018). Helfat et al. (2007) definerer dynamiske kapabiliteter som «virksomhetens evne til bevisst å endre, utvide eller modifisere ressursbasen». Oppsummert trenger virksomheten dynamiske kapabiliteter for å endre virksomhetens operasjonelle kapabiliteter – som igjen er de kapabilitetene virksomheten trenger for å kunne være konkurransedyktig. På en annen måte kan man si at operasjonelle kapabiliteter handler om å gjøre ting riktig, mens dynamiske kapabiliteter handler om å gjøre de riktige tingene. Teece et al. (2016) argumenterer derfor for at dynamiske kapabiliteter må bli bygd innenfor organisasjonen for at organisasjonen selv skal være i stand til å se hva som er de riktige tingene å gjøre. Siden det er sannsynlig at den teknologiske utviklingen vil fortsette i høy hastighet, er det derfor relevant å se nærmere på dynamiske kapabiliteter som et utgangspunkt for ledelse i fremtiden.

Teece (2007) argumenterer for at dynamiske kapabiliteter består av tre evner:

- 1 Oppdage muligheter (og trusler)
- 2 Velge muligheter (beslutte) og
- 3 Transformere virksomhetens forretningsmodell og ressursbase.

Den første innebærer virksomhetens evne til å søke etter, skape, lære og tolke aktivitet. Denne evnen er nødvendig for å kunne forutse teknologiske trender og markedstrender i et raskt omskiftende miljø. Evnen til å velge muligheter innebærer evnen til å beslutte når en skal endre og når en skal vente, samt å velge hvilke muligheter virksomheten skal satse på og investere i. Beslutningene kan få store konsekvenser for forretningsmodellen og verdisystemet i virksomheten og må besluttes på basis av strategiske fokusområder, kontekst og markedsbehov og brukerkrav (Berman, 2012). For å realisere strategien trenger virksomheten evnen til å endre organisasjonens ressursbase og eventuelt endre forretningsmodellen (Agarwal & Helfat, 2009). Vi argumenterer for at i en digital transformasjon vil de viktigste dynamiske kapabilitetene i en virksomhet finnes i virksomhetens teknologiske kapabilitet, i virksomhetens ledelse og i virksomhetens praktiske kunnskapsdelingssystem. Videre vil vi redegjøre for disse tre.

8.2.2 TEKNOLOGISK KAPABILITET

Den første, og kanskje mest opplagte, kapabiliteten tilknyttet digital transformasjon er den teknologiske kapabiliteten, eller i dette tilfellet, den digitale kapabiliteten (Sambamurthy et al., 2003). Den digitale kapabiliteten refererer til «et foretaks evne til å mobilisere og bruke dens IT-baserte ressurser til å skape verdier i kombinasjon med andre ressurser og kapabiliteter, og foretaksspesifikk IT-kunnskap og rutiner som øker verdien av ikke-IT-ressurser» (Drnevich & Croson, 2013). Som en grunnleggende faktor vil den digitale kapabiliteten handle om evnen til å adoptere og bygge god infrastruktur som støtter arbeidsprosessene og det strategiske handlingsrommet (Li et al., 2019).

Digital teknologi kan bidra til å øke alle de tre dynamiske evnene. Evnen til å oppdage kan for eksempel økes gjennom å bygge digital infrastruktur for å samle informasjon for å gjøre gode strategiske beslutninger. Dette kan for eksempel gjøres gjennom IT-plattformer for å samle og analysere store datamengder for å oppdage nye trender i menneskelig atferd. Eller en kan bruke maskinlæring (AI) til å øke sin evne til å oppdage. Men i tillegg til disse teknologiske løsningene er organisasjonen avhengig av et skifte i tankesettet til menneskene i organisasjonen. Eksempelvis krever tradisjonell metodikk som scenarioplanlegging at ansatte kan analysere og gjøre predikeringer, mens arbeid med maskinlæring krever dømmekraft og evnen til å gjøre gode vurderinger (Warner & Wager, 2019).

Beslutningsevnen kan økes gjennom å bruke digital infrastruktur til å muliggjøre samskaping mellom mange brukere, øke samhandlingen med eksterne partnere, og øke effektiviteten i driftsprosesser gjennom hurtighet,

nøyaktighet og kostnadsreduksjon. Å innføre denne typen samskaping i organisasjonen krever imidlertid en større endring enn bare innføring av ny teknologi. Det innebærer også at organisasjonen må endre arbeidsprosesser og tilrettelegge for mer fleksibilitet. I større tradisjonelle institusjoner vil det kreve en mer dyptgripende endring, som også innebærer endring i tankesett og kultur (Warner & Wager, 2019).

Evnen til å transformere forretningsmodeller og organisasjonen kan støttes gjennom å bygge digital teknologi inn i organisasjonen som en ressurs som kan hjelpe organisasjonen til å fornye seg kontinuerlig. Men også her må en være klar over at det ikke bare er et teknologisk spørsmål, da det også skaper utfordringer hele tiden å fornye organisasjonen samtidig som en opprettholder god drift (Warner & Wager, 2019).

I de aller fleste organisasjoner er i dag den digitale kapabiliteten forankret i organisasjonens IT-avdeling og også den delen av organisasjonen som er best kjent med hva som er det digitale mulighetsrommet – altså hva som er teknisk mulig å få til gitt teknologien som er tilgjengelig i markedet eller mulig å utvikle selv eller sammen med andre. Vi argumenterer imidlertid for – basert på innsikten i studiene over – at potensialet i organisasjonens digitale kapabilitet er avhengig av hvor godt den spiller sammen med de øvrige menneskelige ressursene i virksomheten – og da spesielt brukerne og ledelsen.

8.2.3 LÆRINGSKAPABILITET OG BRUKERNE

Bygging og opprettholdelse av dynamiske kapabiliteter er avhengig av menneskene i organisasjonen. Samtidig er det her vi finner de største barrierene for digital transformasjon. Men vi har også argumentert for at medarbeiderne i organisasjonen er en viktig kilde til gode digitale løsninger gjennom arbeidet med praktisk oppgaveløsning og innsikten de har om ulike behov i interaksjonen med interne og eksterne aktører. I en undersøkelse med over 5000 organisasjoner skåret samhandlingskompetanse høyest på listen over de mest verdifulle kapabilitetene for medarbeidere sammen med evnen til kompleks problemløsning og et entreprenørielt tankesett (Kane et al., 2019).

Organisasjonens evne til å oppdage nye muligheter og omforme muligheter til nye forretningsprosjekter når markedet og konteksten endrer seg, er avhengig av organisasjonens rutiner for å utvikle, kombinere, beskytte og endre sine egne teknologiske, organisatoriske og menneskelige kapabiliteter. Dette kalles for organisasjonens dynamiske kapabilitet (Helfat et al., 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Det viktigste elementet i organisasjonens dynamiske kapabilitet er organisasjonens evne til å lære. Det betyr at en kontinuerlig strategisk transformasjon vil være avhengig av læringskapabiliteten til menneskene i

organisasjonen. Læringskapabiliteten er sentral fordi den legger føringer for hastigheten på – og omfanget av – overgangen til nye digitale løsninger og forretningsmodeller (Kane et al., 2019). Læringskapabilitet utvikles gjennom at det legges til rette for at ansatte kan ta inn ny kunnskap, dele ny kunnskap, bruke ny kunnskap og utvikle ny kunnskap. Dette kan gjøres gjennom å tilrettelegge for smidige strukturer, men det krever også en endring i tankesett der entreprenøren blir verdsatt på samme måte som fageksperten. For å jobbe effektivt er gjenbruk av kunnskap (beste praksis) sett på som en viktig ressurs. Men i de tilfellene der kunnskapen får utvikle seg til en norm og blir sementert i en bestemt kultur, kan ekspertise virke mot sin hensikt dersom behovet er å utvikle og innovere.

8.2.4 LEDERKAPABILITET

Strategisk ledelse refererer til en leders evne til å forutse, synliggjøre, opprettholde fleksibilitet, tenke strategisk og samhandle med andre for å initiere endringer som vil skape en levedyktig fremtid for organisasjonen (Pitelis & Wagner, 2019). Det er en viktig del av ledelsens strategiske arbeid å hele tiden sørge for at organisasjonen har de ressursene og kapabilitetene som er nødvendig for å oppfylle de strategiske målene de har satt (Augier & Teece, 2009), og at de brukes på en måte som effektivt skaper gode resultater (Zahra et al., 2006). Hvorvidt virksomheten er i stand til å oppdage endringer i omgivelsene, tilegne seg riktig teknologi og tilpasse prosessene og kompetansen i organisasjonen, er avhengig av ledelsens dynamiske kapabilitet, og en suksessfaktor for at organisasjonen skal lykkes med den digitale transformasjonen. Dynamisk lederkapabilitet er definert som *en leders evne til å bygge, endre og integrere virksomhetens kompetanse og ressurser* (Adner & Helfat, 2003).

Lederkapabilitetene består av lederens menneskelige og sosiale kapital, i tillegg til lederens kognisjon. Den menneskelige kapitalen består av lederens samlede kompetanse, eksempelvis utdanning, trening eller læring mer generelt. I tillegg vil kompetansen bestå av ledererfaring man har ervervet seg gjennom arbeid i ulike bransjer, kulturell erfaring og arbeidserfaring, som for eksempel kan resultere i bransjespesifikk kunnskap, kulturell kunnskap, organisasjonskunnskap, eller mer generell kunnskap. Denne kompetansen vil naturligvis ha stor innflytelse på hva en leder søker etter, interesserer seg for og evnen til å fange nye ideer, samt beslutningene som ledelsen tar. Ledelsens sosiale kapital består av det nettverk av relasjoner en leder har internt og eksternt, som kan bidra til at en leder får økt påvirkning, kontroll og makt. Disse relasjonene er først og fremst viktig som informasjonskilder, i tillegg til at de gir lederen tilgang på eksterne ressurser, kunnskap og kompetanse om forretningsdrift i

andre virksomheter og nye perspektiver. De interne relasjonene er viktig for å kunne koordinere og organisere en transformasjon av virksomheten. Ledelsens kognisjon kan beskrives som lederens personlige verdier, virkelighetsforståelse og rasjonelle tenking som gir grunnlaget for de beslutninger ledelsen tar. Dette påvirker ledelsens antakelser om hvilke alternativer og muligheter som ligger i fremtiden, lederens dømmekraft og vurderinger rundt konsekvenser av de ulike alternativene (Adner & Helfat, 2003).

Lederens kognisjon, i kombinasjon med den menneskelige og sosiale kapitalen, muliggjør ledelsens evne til å oppdage og ta valg rundt nye muligheter, skaffe seg relevant kunnskap og informasjon og få tilgang til de ressursene som trengs for å gripe an den digitale transformasjonen.

8.2.5 GJENSIDIG AVHENGIGHET OG DELT STRATEGISK LEDELSE

Vi argumenterer for at lederkapabiliteten, læringskapabiliteten og den teknologiske kapabiliteten i virksomheten er gjensidig avhengig av hverandre og må utvikles sammen for å lykkes med digitale transformasjoner. Men det er også åpenbart at de er forankret på forskjellige steder i organisasjonen, har forskjellig motivasjon for deltakelse i digital transformasjon, og bidrar med forskjellig innsikt og kompetanse. For eksempel har IT-ledelsen digital kompetanse og kjenner det digitale mulighetsrommet, men har begrenset innsikt i det strategisk forretningsmessige (ledelsen) og brukerbehovet (ansatte). Ledelsen har god innsikt i det strategiske og markedsmessige behovet, men har mindre innsikt i det digitale mulighetsrommet (IT) og praktiske utfordringer med omstilling (ansatte). Ansatte har god innsikt i det praktiske behovet og grensesnittet til kunder og samarbeidspartnere, men har liten innsikt i det digitale mulighetsrommet (IT) eller fremtidig strategiske og markedsmessige behov (ledelsen). De ansatte kan også ha vikarierende motivasjon for digital transformasjon dersom det vil medføre store ekstra kostnader i opplæring og nye arbeidsoppgaver og prosesser, eller om de opplever at arbeidsplassene står på spill. Vellykket digital transformasjon avhenger av at disse tre kapabilitetene samhandler for å finne gode digitale løsninger og implementere dem på en måte som gjør organisasjonen i stand til å profitere på dem.

Ledelsen må derfor gjøre vurderinger knyttet til hvilke perspektiv som bør involveres i de forskjellige delene av beslutningsprosessen, men samtidig tilrettelegge for en dialektisk prosess som skaper de beste løsningene. Det handler om organisasjonens evne til å bruke og integrere ulike typer kompetanse for å finne gode løsninger. For ledelsen vil dette kreve at de har evnen til å tilrettelegge for en kontinuerlig diskusjon, som involverer relevante interessenter både i og utenfor organisasjonen. Forskning argumenterer for

at ledere som har evnen til å tilrettelegge for en slik kompleks dialektisk prosess, vil erstatte ledere som benytter mer tradisjonelle ledelsesteknikker som målstyring og kontroll (Boggis et al., 2017). Dette innebærer en analyse av hvilke perspektiv som må inkluderes i et argument, en fordeling av makt til flere nøkkelinteressenter, og en tilrettelegging av dialog slik at interessentene får en likeverdig mulighet til å påvirke beslutningene (Flood & Romm, 2018; Churchman, 1970).

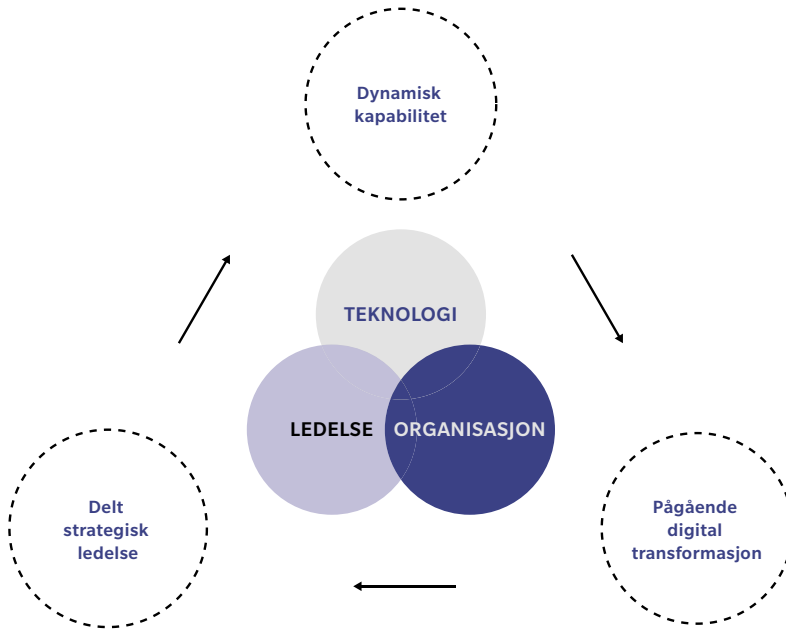
Teorien om delt strategisk ledelse utfordrer det tradisjonelle synet på at det er ledelsen som skal utvikle, eie og kommunisere visjonen, og ha ansvaret for å involvere, mobilisere og engasjere de ansatte i strategiske prosesser (Pitelis & Wagner, 2019; Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1994). I delt strategisk ledelse er rollene som ledere og følgere fordelt mellom de ulike deltakerne – og alle er forventet å delta i, men også initiere, den strategiske utviklingen. Den norske ledermodellen har tradisjonelt lagt vekt på et likeverdig partssamarbeid og involvering i endringsprosesser i arbeidslivet. Den første teorien legger mer vekt på toppledelsens rolle enn den norske ledermodellen, mens den siste teorien skiller seg fra den norske ledermodellen i at rollene er mer fleksible og at nøkkelressursene som deltar, er basert på oppgaven som skal løses. Tradisjonelt er ikke ansatte vurdert som en viktig part i teorier om delt strategisk ledelse, men sett i lys av teoriene om organisasjonens læringskapabilitet vil de være en viktig aktør i utviklingen av nye digitale strategier og forretningsmodeller. Den siste modellen innebærer i praksis en mobilisering og myndiggjøring av de delene av organisasjonen som tilbyr relevant kompetanse.

Det er demonstrert en rekke fordeler ved å involvere flere i de strategiske prosessene. Det er også en mer bærekraftig ledelsesmodell da prosessene og konsekvensene i større grad er avkoblet fra individene i organisasjonen og kan virke uavhengig av dem. I tilfeller hvor flere aktører har vært involvert i utviklingen av strategien, vil fremtidsvisjonene virke mer motiverende, og flere interessenter vil oppleve eierskap til strategien fordi de vil inkludere perspektiv som er viktig for flere. Delt lederskap gir også bedre tilgang på kunnskap, og bedre distribusjon og bevaring av kunnskap i organisasjonen (Drescher & Garbers, 2016).

Vår antakelse er at delt strategisk ledelse øker organisasjonens dynamiske kapabilitet gjennom å involvere nøkkeldeltakere i den digitale transformasjonen til å være med på å utvikle og designe strategien. Den dynamiske kapabiliteten bør øke på alle tre områder, både evnen til å se nye muligheter, evnen til å omforme mulighetene til nye forretningsprosjekt og evnen til å utvikle, kombinere, beskytte og rekonfigurere sine teknologiske, organisatoriske og menneskelige kapabiliteter, fordi den vil være eid av alle (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Augier & Teece, 2009). (Se figur 8.1.)

Basert på argumentet over presenterer vi to antakelser:

- Antakelse 1: Delt strategisk ledelse vil gi en økning i organisasjonens dynamiske kapabilitet.
- Antakelse 2: Delt strategisk ledelse og økt dynamisk kapabilitet vil øke evnen til pågående digital transformasjon.



FIGUR 8.1 Sammenhengen mellom kapabiliteter, delt strategisk ledelse og digital transformasjon.

8.3 METODE

Denne studien er basert på en caseundersøkelse i Domstoladministrasjonen. Domstoladministrasjonen er valgt på grunn av deres målrettede digitale strategi og spesielt satsingsprosjektet Digitale domstolene og i hele sektoren. Digitale domstoler har som mål å forbedre og effektivisere hele rettsprosessen ved bruk av moderne digital teknologi. Prosjektet involverer alle aktørene i rettsprosessen og vil endre arbeidsmåter, rutiner, organisering, support og systemstøtten på tvers av domstolene og i hele sektoren. Det er dermed et godt eksempel på digital transformasjon slik det er definert her.

Digitale domstoler er det første store digitale prosjektet i en rekke digitale satsninger innenfor domstolene i Norge og ga oss dermed muligheten til å studere hele prosessen i en relevant setting (Silverman, 2014). Vi har valgt å gjøre en casestudie med en helhetlig tilnærming, fordi digitale transformasjoner har høy kompleksitet og involverer hele virksomheten, inkludert omgivelsene (Yin, 2014). Studien følger en utforskende tilnærming der vi aktivt har undersøkt erfaringene til sentrale interessenter gjennom intervjuer (Charmaz, 2014) med tanke på at det å transformere fra en tradisjonell analog virksomhet til en moderne digital virksomhet er et forholdsvis nytt og ukjent fenomen.

Deltakerne i studien ble plukket ut basert på en interessentanalyse der de ble vurdert på basis av «i hvilken grad de ulike aktørenes krav blir prioritert i beslutningsprosessen» ut fra de interessentenes skår på makt, legitimitet og prioritet i relasjon til transformasjonen (Fernández Gago & Nieto Antolín, 2004). I dette tilfellet ble alle fem medlemmene i ledergruppen klassifisert og inkludert på disse kriteriene. Fire av fem medlemmer var også representert i styringsgruppen for prosjektet Digitale domstoler. I tillegg ble prosjektlederen for prosjektet intervjuet, to ledere for ulike delprosjekt i hovedprosjektet, avdelingsleder for IT og én sentral senior rådgiver intervjuet. Intervjuene er også supplert med dokumenter som er relevant for prosjektet Digitale domstoler, samt publiseringer på internett og i mediene.

Vi gjennomførte totalt elleve semistrukturerte intervjuer i perioden mai–august 2019 i henhold til konstruktiv tilnærming (Charmaz, 2014). Intervjuene hadde som mål å fange opp objektive fakta om utløsende hendelser, strategiske prosesser og beslutninger og relasjoner mellom interessentene. Intervjuene hadde også som formål å fange opp subjektiv innsikt rundt ledernes forståelse og tolkning av handlinger og atferd i forbindelse med ulike utløsende hendelser. Vi har ikke selv observert hendelsene, og vi har forståelse for at deltakernes rapportering av *hva* som hendte, *hvordan* det hendte og *hvorfor* det hendte er påvirket av normaliseringsprosesser som foregår psykososialt i etterkant av hendelser.

Deltakerne fikk informasjon om studiens formål, mål, forventninger og databehandling i forkant. Alle intervjuene ble gjennomført på norsk, ble tatt opp med lydopptaker og transkribert. Dataene ble deretter analysert gjennom en fleksibel induktiv-deduktiv metode. Tema-analyse ble brukt for å identifisere ulike mønstre og temaer (Braun & Clarke, 2006). Dataene ble først kodet i NVivo, i mange små temaer, og ble deretter samlet i noen få store temaer. Etter at dataene var kodet, ble de presentert for deltakerne, som fikk mulighet til å justere og korrigere. Temaene og kodingen ble deretter sammenlignet med fremvoksende teorier og re-kodet ut fra et sett hovedkategorier (Eisenhardt et al., 2016).

8.4 EMPIRISK BAKGRUNN – DOMSTOLENE I NORGE DIGITALISERES

8.4.1 DIGITAL TEKNOLOGI GIR NYE MULIGHETER FOR DOMSTOLENE

IT er tradisjonelt blitt sett på som et verktøy som skal støtte virksomheten i ulike prosesser. IT-direktøren i Domstoladministrasjonen beskriver situasjon i tidligere år der normen for ledergruppen var å opptre som saksbehandlere og der få viste noen stor grad av interesse for teknologi. For å lykkes i oppdagelsesfasen, som beskrevet av Teece (2007), trenger ledelsen kompetanse om teknologi for å kunne søke etter og gjenkjenne viktige teknologiske muligheter for organisasjonen. Adner og Helfat (2003) argumenterer videre for at ledelsen må bruke sin kognisjon og sosiale og menneskelige kapital til å gjenkjenne viktige muligheter, forstå hvordan det kan brukes og utnytte det strategisk i organisasjonen. På en konferanse i USA blir IT-direktøren, sammen med styreleder og utvalgte domstolledere, introdusert for nye muligheter for domstolene ved bruk av ny teknologi. IT-direktøren tar med seg inspirasjonen hjem, men opplever at det er vanskelig å lykkes med å skape strategiske diskusjoner rundt teknologien i ledergruppen. De lykkes imidlertid med å planlegge og utvikle en ny strategi, men denne er i hovedsak utviklet og forankret i IT-avdelingen. IT-direktøren beskriver det slik:

Hvis vi ser tilbake til omkring 2007–2008–2010, så hadde vi ikke noe felles strategisk perspektiv for domstolene i Norge ... Så kommer IKT-strategien som begynner å si noe om at vi må fornye domstolene i Norge i tråd med utviklingen ellers i samfunnet. Og bare det å si det – at vi må passe på hvordan domstolene i Norge utvikler seg i tråd med utviklingen ellers i samfunnet. Det hadde de aldri hørt før. Det måtte jeg si tre ganger. Og de lurte på – hva betyr egentlig det? Det hørtet veldig skummelt ut.

I strategiens implementeringsfase opplever imidlertid IT-avdelingen både økonomiske og menneskelige barrierer. Satsningene blir spredte og små og lite enhetlig. Og det er begrenset i hvor stor grad de nye løsningene blir tatt i bruk i domstolene. Warner og Wager (2019) argumenterer for at digital transformasjon krever mer enn bare innføring av ny teknologi. Det krever i tillegg en endring i tankesett og strukturell tilrettelegging.

8.4.2 BEDRE OPPDAGELSESEVNE BASERT PÅ ØKT LEDERKAPABILITET OG ØKT KUNNSKAPSDDELING

Flere forskere argumenterer for at den dynamiske kapabiliteten til toppledelsen er et viktig suksesskriterium for at organisasjonen skal lykkes med digital transformasjon (Adner & Helfat, 2003; Matt et al., 2015; Anim-Yeboah et al., 2020; Kane, 2015). Det skjer også et tydelig skifte i Domstoladministrasjonen når de får ny direktør i 2014. Den nye direktøren har blant annet erfaring, teknologikompetanse og innsikt i muligheter som ligger i digital transformasjon fra rettssystemet i et annet land. Han har i tillegg ledererfaring fra en annen type organisasjon. Direktøren tar umiddelbart eierskap til den teknologiske utviklingen i organisasjonen og inkluderer IT i de strategiske diskusjonene på overordnet nivå. Han ser også raskt behovet for å involvere den øvrige organisasjonen mer i den teknologiske transformasjonen, inkludert domstolene. Samtidig begynner også domstolenes samarbeidspartnere og brukere å bli kjent med digital teknologi gjennom andre sammenhenger, og blir oppmerksomme på at det finnes løsninger som kan integreres bedre i arbeidshverdagen. I samhandling med interessentene utvikler Domstoladministrasjonen en ny felles strategi for alle domstolene der digitalisering er en av fire hovedpilarer og blir behandlet som en integrert del av organisasjonen.

Som en del av strategien blir det vedtatt å digitalisere den viktigste prosessen i domstolene; rettsprosessen. Denne inkluderer en rekke interne og eksterne aktører. Lederen for Domstoladministrasjonen kommuniserer tidlig sine forventninger om at interessentene må bidra inn i utviklingsarbeidet, og organiserer arbeidet i et prosjekt med involverte interne og eksterne interessenter. Prosjektlederen blir valgt ut på grunn av sin bakgrunn fra organisasjon og HR i kombinasjon med IT. Fra tidligere erfaring ser prosjektlederen behovet for å jobbe tett på ledergruppen og direktøren for å kunne fatte raske beslutninger og for å sørge for at prosjektet er koordinert med andre relevante strategiske aktiviteter. Hun trekker frem sin erfaring med dette arbeidet:

... Fulgt av at fokuset på ledelse, kompetanse og lederutvikling ville bli utrolig sentralt. – og så hadde vi masse diskusjoner rundt organisering, men jeg tror at nøkkelen var også at IT-direktøren var veldig tydelig på at dette ikke var et IT-prosjekt. [...] Domstolen bør ha en veldig tydelig rolle i det her arbeidet. Vi sa veldig tidlig at dette er av og for domstolen. Hvis ikke dere tar et eierskap og ikke bidrar på en måte til den her programinnsatsen, så klarer vi ikke å levere det dere trenger.

8.4.3 BESLUTNINGSAFASEN INNEBÆRER EN FORHANDLING MELLOM PERSPEKTIVER

Flere studier av digitale transformasjoner legger vekt på viktigheten av at IT-funksjonen og digitale ledere i organisasjonen må gå fra å jobbe silobasert med adopsjon og implementering av teknologi til å bli en integrert del av organisasjonens utviklingsarbeid på alle nivåer. I denne studien av Domstoladministrasjonen er det tydelig at hastigheten av transformasjonen øker når IT-ledelsen og den strategiske ledelsen samarbeider med domstollederne og øvrige brukere for å utvikle ny strategi. I tillegg forankres strategien ytterligere og konkretiseres gjennom en involvering av domstollederne og øvrige brukere i prosjektarbeidet. Flere studier har pekt på at den største barrieren for digital transformasjon ligger i de menneskelige kapabilitetene i organisasjonen (Matt et al., 2015; Warner & Wager, 2019). I motsetning til hva som er vanlig i norske domstoler, blir det i dette prosjektet forventet en større deltakelse i den strategiske og innovative utviklingen av både de teknologiske og de organisatoriske kapabilitetene, ut over ordinær medvirkning som er i tråd med den norske ledermodellen. Denne formen for samhandling krever på den ene siden økt strategisk kompetanse på teknologi, og på den andre siden at digitale strategier integreres i den overordnede strategien til foretaket. For å lykkes med dette krever det også at den strategiske ledelsen forstår hvordan digital teknologi kan brukes for å øke verdiskapingen i organisasjonen. Dette er spesielt utfordrende i profesjonelle fagorganisasjoner, slik som Domstoladministrasjonen. Fagarbeidere må endre sin funksjon fra å være profesjonelle utøvere til å delta mer aktivt i organisasjonsutvikling og bidra til å redesigne prosesser og organisasjonsstruktur for å støtte kjernevirksomheten (Kane, 2015; Boggis et al., 2017; Gerth & Peppard, 2016; Hsu et al., 2018).

Det å dele et strategisk ansvar er krevende å orkestrere og krever en egen form for ledelse. I denne situasjonen løses det av at direktøren er tydelig i sine visjoner og forventninger til omgivelsene, samtidig som han har en nøkkelrolle i form av å koordinere, samle og tilrettelegge diskusjoner mellom de andre interessentene. Han har et særskilt ansvar for å velge ut og inkludere de viktigste aktørene inn i beslutningene, og da spesielt koblingen mellom teknologiansvarlige og ansatte i kjernevirksomheten. Prosjektlederen orkestrerer prosessen gjennom å tilrettelegge strukturelt for raske beslutningsveier og -prosesser. Representanter for kjernevirksomheten har på sin side et særskilt ansvar for å engasjere seg i beslutninger og bidra med ressurser knyttet til utvikling av egen virksomhet. Organisasjon og HR tar et særskilt ansvar for å gjøre organisasjonen og menneskene i stand til å ha gode innspill til strategien, og å styrke evnen til å implementere løsningene i etterkant gjennom å tilrettelegge for dette organisatorisk og kompetansemessig.

P1: Digitale transformasjoner krever at ledelsen tilrettelegger for dialog mellom ulike interessenter gjennom å kreve og ønske de inn i de strategiske beslutningene. Evnen til samhandling mellom ulike perspektiv, nivå og fag er en forutsetning for å skape verdi av teknologien som er bra for brukerne, virksomheten og eierne.

8.4.4 SMIDIG TRANSFORMASJON

I transformasjonsfasen opplever imidlertid Domstoladministrasjonen nye hindre. De møter raskt på både strukturelle og atferdsmessige utfordringer knyttet til ulikt språk og begrep, ulik rolleforståelse og ulike arbeidsprosesser. I offentlige organisasjoner er det sterke normer knyttet til profesjonelle roller. I tillegg skaper de byråkratiske strukturene ofte silotankegang som hindrer samhandling mellom avdelinger og samarbeidspartnere. Teece et al. (2016) argumenterer for at organisasjonen må endres strukturelt og kulturelt for at organisasjonen skal kunne nyttiggjøre seg av teknologien og bygge kapabilitet for å kunne bedrive både drift og utvikling samtidig og kontinuerlig. Prosjektlederen beskriver dilemmaet slik:

Det ble liksom tydeligere og tydeligere etter som prosjektet skred frem at det var veldig tette relasjoner imellom leveransene fra de ulike delprosjektene og i linjeorganisasjonen. Og jeg kjente på at det var litt utfordrende at linjen, altså IT, da hadde ansvaret for kontinuerlig utvikling, og aktivere løsning av tjenester og vi hadde ansvaret for utvikling. Og hvor går skillet i en verden som går så raskt som nå?

Prosjektlederen beskriver hvordan hun ser behovet med å opprette flere samhandlingsarenaer for å holde en god informasjonsflyt innad i prosjektet og mellom prosjektet, linjeorganisasjonen og domstolene. Gjennom en dialektisk prosess erfarer deltakerne og organisasjonen gradvis hvordan de kan samhandle på nye måter for å lykkes med effektive prosesser og bedre samhandling. Eksterne innleide aktører og eksterne samarbeidspartnere som blir involvert i utviklingsprosessene, har en viktig del i å tilføre organisasjonen kompetanse på dette området. De viktigste strukturelle endringene er nye rolleavklaringer, felles standardisering og innføring av smidige arbeidsprosesser, hyppigere systematisk og uformell kontakt og kontroll, samt en organisering der man tilrettelegger for at innovasjon og utvikling ikke gjøres på siden av driften, men i stedet kan bli en integrert del av driften.

Vi lager felles prosesser. Vi lager i stor grad felles oppdragsbeskrivelser, leveransebeskrivelser og henter inn ressurser fra alle som har en rolle i en eller annen arbeidsprosess fra dag 1.

Etter at prosjektet er fullført og lagt i linjeorganisasjonen, blir det lagt vekt på å opprettholde en kontinuerlig strategisk transformasjon. Prosjektlederen fortsetter arbeidet som linjeleder for en ny innovasjon- og utviklingsavdeling og legger vekt på en helhetlig tilnærming og en sterkere involvering av brukerne gjennom et digitaliseringsråd:

Så har vi satt i gang et arbeid for å tenke helt nytt. Å etablere noe som er enhetlig og felles, uavhengig av prosjekt og linje ..., der tar vi virkelig konsekvensen av at vi legger prosjektene i linje. Ikke bare DD, men også andre større prosjekter som knytter seg til digitalisering (som for eksempel) opptak i retten hvis du har hørt om det ... Og så har vi sett at vi ønsker å tenke mer helhetlig knyttet til prioritering av dem (...) ønsker å styrke eierskapet som domstolen har til behovene sine og hvilke behov som skal prioriteres og bli møtt.

Gjennom nye og standardiserte arbeidsprosesser samt en gradvis dreining fra prosjekt til tjenesteutvikling påvirkes også kulturen knyttet til både begrepsbruken, rolleforståelsen og verdiforståelsen i virksomheten. De viktigste kulturelle endringene er en bevissthets- og atferdsendring rundt involvering av flere og relevante perspektiv, hyppigere testing av ideer, bevissthet og organisering rundt beslutninger og diskusjoner på riktig nivå, og et bevisst kulturarbeid knyttet til å skape åpenhet og tillit og deling i samhandlingsrelasjonene. Den dynamiske kapabiliteten i organisasjonen øker gradvis med at flere involverer seg og får innsikt i utviklingsprosjektene. Prosjektlederen rapporterer at dette også får konsekvenser for tilliten mellom de ulike områdene i organisasjonen.

Vi har jobbet med åpenhet og tillit og vektlegge hverandres kompetanse, se betydningen av at vi klarer ikke å levere godt hvis vi ikke klarer å hente inn ressursene og kompetanse fra begge områdene. Både fra den mer tekniske IT-sida og personalet som vi stor grad representerer da. Men også tett dialog. Der tenker jeg hyppig kontakt og modnes sammen.

I studier av organisasjoner er evnen til læring og innovasjon sentralt i bygging av dynamisk kapabilitet. I denne studien legger ledelsen i Domstoladministrasjonen til rette for å utvikle organisasjonens dynamiske kapabilitet gjennom et proaktivt fokus på å plassere medarbeidere fra HR- og OU-delen i selskapet i sentrale roller. Ledelsen valgte å organisere digitaliseringsprosjektet

utenfor linjeorganisasjonen for å sette fart på utviklingen og legge til rette for innovasjon, men beholdt en sterk kobling mot linjen gjennom at de fleste i toppledergruppen også deltok i digitaliseringsprosjektets styringsgruppe og at digitaliseringsprosjektets leder blir en del av toppledergruppen.

Spesielt viser det seg at dialogen mellom IT-avdelingen og det digitale prosjektet, mellom ledergruppen og styringsgruppen, mellom delprosjekt og eksterne aktører, og mellom delprosjekt og domstolene ble sentral i å utvikle den dynamiske kapabiliteten i organisasjonen. Dialogen er preget av diskusjoner rundt samhandling og rundt ulike løsninger. Gjennom denne prosessen ble det lagt til rette for læring og innovasjon gjennom eksperimentering av forskjellige løsninger. Tanke settet og løsningsrom endres underveis gjennom denne læringen. Dette er blant annet synlig gjennom at det oppleves som at det blir enklere å endre regelverk for å tilpasse det til endringene, ledelsen går fra å ha en saksbehandlerfunksjon og jobbe i siloer til å diskutere helhetlig verdiskaping på et overordnet strategisk nivå, og arbeidsprosessene mellom IT og prosjektet blir mer strømlinjeformet. Underveis i prosjektet endres strukturen i organisasjonen slik at ledergruppen blir mindre og får nye funksjoner. Blant annet blir innovasjon en integrert del av virksomheten, samtidig som IT også i større grad integreres i kjernevirksomheten. Domstolene får på sin side en sterkere rolle i utviklingsarbeidet.

P2: Bygging av dynamisk kapasitet krever at ledelsen tilrettelegger strukturer der det er mulig å eksperimentere og prøve og feile, og at det tilrettelegges for en kontinuerlig dialog mellom alle delene i og utenfor organisasjonen der fokuset er på å utvikle kunnskap og skape læring underveis.

8.4.5 ØKT OPERASJONELL KAPABILITET I DOMSTOLENE

Teoriene om dynamisk kapabilitet er at det skal føre til en mer endringsdyktig organisasjon som er mer tilpasningsdyktig og lettere kan effektivisere og skape merverdi for brukerne i tråd med at omgivelsene endrer seg hurtig. De foreløpige resultatene av de nye samhandlingsmønstrene i Domstoladministrasjonen rapporteres å være en sterkere vilje og ønske om å ta i bruk de nye løsningene, beslutningene som tas får høyere legitimitet, medarbeiderne og brukerne får et større eierskap og skaper raskere resultater, og beslutningene som tas er klokere og bidrar til høyere verdiskaping. Prosjektlederen beskriver endringen fra sitt ståsted:

Jeg tror både at dem (domstolmedarbeiderne) er stolt og dem tenke at det er veldig klokt ... de tenker at vi har gjort noe riktig da. Og så har vi klart å vi har jo endra arbeidsform så vi jobber jo smidigere, ... så at vi vil levere

så utrolig mye hyppigere så det betyr at jeg kan klare å få frem resultatet fra prosjektet til brukeren mye raskere enn jeg kunne fått til før.

Kane et al. (2019) finner at de største hindringene for digital transformasjon ligger i aktørenes evne og vilje til å endre på egne tankesett, normer og verdier. Det er altså ikke nok å endre strukturer og teknologi, men det kreves også at menneskene i organisasjonen er i stand til, og villig til, å være med på å utforme løsninger i samhandling med andre til det beste for organisasjonen som helhet. Kane (2015) konkluderer også at digital transformasjon må ledes fra toppen fordi transformasjonen må være en del av en helhetlig organisasjonsstrategi. I denne studien er det tydelig at toppledelsen har en viktig rolle, særlig i fase en og to. Direktøren i Domstoladministrasjonen blir av ledergruppen omtalt som modig, tydelig og visjonær i sin tilnærming til digitaliseringen, og spesielt med en evne til å påvirke oppover så vel som utover i organisasjonen gjennom å samle kritiske nøkkelaktører i en felles prosess.

Samtidig viser studien at ledelsens evne til å frigjøre energien i organisasjonen gjennom å involvere dem i strategien, bidrar til at interessentene ikke bare bidrar med egen kompetanse fra sitt eget ståsted, men at de evner å koble denne kunnskapen med andre interesser og engasjere seg i helhetlige løsninger. IT-direktørens evne og vilje til å koble sin kunnskap om teknologi mot organisasjonens verdiskaping, domstolenes motivasjon og evne til å ta inn og anvende digitalisering i sitt eget arbeid og bidra med kunnskap inn i utviklingsarbeidet, samt organisasjon og HR sin evne til å kunne bidra med å utvikle kompetansen i organisasjonen i tråd med behovet for digitalisering, er eksempler på hvordan de lykkes med å skape synergi ut av den helhetlige menneskelige kapabiliteten i organisasjonen.

P3: Samhandlingsevne og -vilje, og åpenhet for nye perspektiv, er viktige nøkkelkompetanser. Organisasjonens tilrettelegging av struktur og kultur for samhandling bidrar til kompetanseheving og bygging av menneskelig kapabilitet. Dette er et lederansvar.

8.4.6 OPPSUMMERING

Hovedfunnene i denne studien gir støtte til det teoretiske perspektivet knyttet til behovet for koordinert samspill mellom organisasjonens teknologiske, lærings- og ledelseskapabilitet gjennom delt lederskap for å lykkes med digital transformasjon. Samtidig bidrar denne studien med å vise hvordan disse tre kapabilitetene er gjensidig avhengig av hverandre og må utvikle seg sammen for at organisasjonen skal lykkes. Samhandlingen må tilrettelegges av ledelsen

og krever en koordinert strategisk samhandling med de ansatte gjennom organisasjons- og HR-ledelse og de som sitter på den digitale spisskompetansen.

Funnene viser i tillegg at det oppstår ulike behov for samhandling i ulike faser av en digital transformasjon. Tilfellet Domstoladministrasjonen illustrerer hvordan deltakerne underveis i prosessen har opplevd hindre, utfordringer og etter hvert hvordan de har løst samhandlingsutfordringene for å lykkes med å bli en moderne digital virksomhet gjennom delt strategisk ledelse som har økt den operasjonelle kapabiliteten og gitt smidige arbeidsprosesser, økt effektivitet og mer verdiskaping for brukerne.

8.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Studien viser fremfor alt at digitale transformasjoner er komplekse og innebærer en omfattende omstilling av hele organisasjonen. De er en pågående strategisk prosess, som fortsetter etter at hvert prosjekt er ferdig for kontinuerlig å tilpasse organisasjonen til de nye mulighetene som teknologien gir. Direktøren i Domstoladministrasjonen opplever at utfordringen fremover vil være å opprettholde tempoet og nivået på den strategiske organisasjonsutviklingen, i tråd med den daglige driften. Dette speiles godt i den generelle utfordringen som ligger foran norsk privat og offentlig sektor i en virkelighet der ny teknologi kontinuerlig åpner opp nye mulighetsrom.

Denne studien har gjennom tidligere forskning og ny empiri forsøkt å belyse hvilke kapabiliteter, og først og fremst samspillet mellom kapabiliteter, organisasjoner har behov for om de skal lykkes med digital transformasjon. Spesielt belyser studien hvordan disse kapabilitetene gradvis tilnærmer seg hverandre og hvordan de i økende grad virker dynamisk sammen for å skape ny verdi for virksomheten og brukerne gjennom felles utvikling av teknologiske løsninger. Studien viser også at det i årene fremover vil være et økende behov for delt strategisk ledelse, der de viktigste interessentene er involvert i utarbeidelsen av hvordan verdiskapingsprosessene i organisasjonen skal designes. Det er ledelsens ansvar å organisere og tilrettelegge strukturelt, men også å bygge kultur for tverrfaglig forståelse og samhandling. Det kreves for hele tiden å kunne utvikle og omforme de ulike kapabilitetene i organisasjonen for å skape nye løsninger i takt med den teknologiske utviklingen.

8.5.1 ORGANISASJONSLEDELSE MOT 2050

Diskusjonen rundt teknologi og organisasjonsutvikling er ikke ny. Tvert imot er dette en diskusjon som har sine røtter fra før Frederick Winslow Taylors virke på slutten av 1800-tallet. Det som er spesielt i dag, er at den teknologiske

utviklingen går mye raskere, mens vi mennesker stort sett er de samme. Det krever en ny type ledelse i årene fremover for å kunne ta nytte av de teknologiske fremskrittene og skape dem om til nytte for deg og meg. I eksemplet fra denne studien har Domstoladministrasjonen beveget seg fra å være en tradisjonell analog organisasjon til en moderne digital organisasjon. Gjennom denne studien og relevant litteratur vi har gått gjennom over, kan vi sette opp noen gode råd vi mener vil hjelpe norske ledere til å øke sin konkurransekraft gjennom den digitale transformasjonen.

Bygg kapabilitet for digital transformasjon. Dyp faglig kunnskap er noe alle organisasjoner søker for å gjøre seg konkurransedyktige for fremtiden. Denne studien har, i tillegg til spesifikk kunnskap tilknyttet domenet organisasjonen opererer i, identifisert to områder som er spesielt kritiske for digital transformasjon. Disse er den digitale og teknologiske kunnskapen som etablerer mulighetsrommet for digital transformasjon, og den organisatoriske og forretningsmessige kunnskapen som hjelper oss til å implementere de riktige løsningene på en effektiv måte.

Etabler dialog og bygg samhandlingskapabilitet. Vår studie konkluderer at fremtidens ledelse av organisasjoner først og fremst trenger et fokus på kollektiv samhandlingskapabilitet for å bringe sammen dyp faglig og teknologisk kunnskap for å skape fremtidens digitale løsninger. Samhandlingskapabilitet består av evnen til å inkludere de riktige interessentene, tilstrekkelig variasjon i kunnskap, innsikt og perspektiver. For å lykkes med dette må ledelsen tilrettelegge for at de dynamiske kapabilitetene bygges inn i strukturer og prosesser i organisasjonen som gjør det mulig å ha hyppig og uformell dialog mellom interessentene (Örtenblad, 2004). Ledelsen må også legge grunnlaget for en kultur med tillit og høy psykologisk trygghet som grunnlag for å skape vilje og ønske om å dele kunnskap og makt (Edmondson, 2019).

Praktiser delt strategisk lederskap. Samhandlingsmetodikk sørger for delt lederskap i praksis og forhindrer gruppebias som gruppetenking, autoritetsdominans, majoritetsproblematikk (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En kollektiv samhandlingsmetodikk vil også forhindre avhengighet til individer og sørge for at beslutningstakingen blir mer effektiv selv om det blir flere aktører involvert og prosessene øker i kompleksitet (Beckman & Barry, 2007). Slik kan organisasjonen endres fra en silobasert tilnærming til en helhetlig dynamisk tilnærming. Delt strategisk ledelse er en ledelsesfilosofi som søker nettopp dette. I praksis innebærer delt strategisk ledelse en kollektiv innsats av den komplementære lederkapabiliteten i organisasjonen for å nå felles mål gjennom gjensidig påvirkning og forståelse av hva som skal gjøres og hvordan. Dette kommer organisasjonen til gode og vises gjennom en økt fleksibilitet og

tilpasningsdyktighet, og resulterer i løsninger som øker verdiskapingen. Det er nødvendig for vellykket digital transformasjon.

ABSTRACTS

Digital transformations change the manner in which we as individuals work, but also the manner in which organizations are organized and managed, make decisions, and interact. This chapter discusses how collaboration in organizations is changing through digitalization when the objective of the digitalization is to increase the organization's operational capability. Focusing on the Norwegian court administration's digital transformation process, we study how the process affects management and how the organization makes and implements strategic decisions. Theories of dynamic capabilities and shared management are used as interpretive frames in order to understand how digital transformation changes the organization. The main findings from the study show that leaders of the future have to change the way they interact, both structurally and culturally, to be able to handle the complexity of modern organizations and adapt to an increased rate of change in their surroundings.

KEYWORDS

Digital transformations, Digital Management, Collaboration

Referanser

- Adner, R. & Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Agarwal, R. & Helfat, C.E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293.
- Anim-Yeboah, S., Boateng, R., Odoom, R. & Kolog, E.A. (2020). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 10(2), 26–44.
- Augier, M. & Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage.

- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process. Embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 24–57.
- Berman, S.J. (2012). Digital transformation. Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Boggis, P., Dannenhauer, F. & Trafford, D. (2017). The changing role of leaders for the digital age. I: H. Ellermann, P. Kreutter & W. Messner (red.), *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (s. 585–597). London: Palgrave Macmillan.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cascio, W.F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. London: Sage.
- Churchman, C.W. (1970). Operations research as a profession. *Management Science*, 17(2), B37–B53.
- Drescher, G. & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality. A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217.
- Drnevich, P.L. & Croson, D.L. (2013). Information technology and business-level strategy. Toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly*, 37(2), 483–509.
- Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R. & Bingham, C.B. (2010). Crossroads. Microfoundations of performance. Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods. Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Fernández Gago, R. & Nieto Antolín, M. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 4(3), 65–76.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology. A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55, 1.

- Flood, R.L. & Romm, N.R. (2018). A systemic approach to processes of power in learning organizations. Part 1. Literature, theory and methodology of triple loop learning. *The Learning Organization*, 25(4), 260–272.
- Gerth, A.B. & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment. How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, 59(1), 61–70.
- Helfat, C.E. & Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities. Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Hsu, C.C., Tsaih, R.H. & Yen, D.C. (2018). The evolving role of it departments in digital transformation. *Sustainability*, 10(10), 3706.
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). *The Technology Fallacy. How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Kane, G.C., Palmer, D., Philips, A.N., Kiron, D. & Bucley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1–25.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Li, C., Han, S.H., Kumar, S. & Feng, W.X. (2019). The influence of senior executive support informatization on radical innovation performance. *Industrial Management & Data Systems*, 119(4), 821–839.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation. Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce. The role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), I–VIII.
- Pitelis, C.N. & Wagner, J.D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233–242.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital transformation. A literature review and guidelines for future research. I: A. Rocha, H. Adeli, L.P. Reis & S. Costanzo (red.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (s. 411–421). Berlin: Springer.

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options. Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D.J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Warner, K.S.R. & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles: Sage.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities. A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization. Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129–144.