

700008
700009

MOP5100
Masteroppgave

Masteroppgave, skriftlig hjemmeeksamen i gruppe

Høyskolen Kristiania

Digitale transformasjoner og soft skills:

En studie av syv virksomheter i Oslo-regionen.

Tone Storhoug og Maiken Tangen



Vår 2019

*”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger.”*

Forord

Denne studien er skrevet våren 2019 som avsluttende del av masterstudiet i Ledelse ved Høyskolen Kristiania. Digital transformasjon er et svært aktuelt tema som er satt på dagsordenen, sammen med soft skills som en forutsetning for gjennomføring av digitale transformasjoner. Arbeidet med studien har vært svært spennende og lærerikt, samt tidvis utfordrende i sin måte. Vi startet arbeidet med rekruttering av respondenter med basis i vårt eget nettverk allerede i høstsemesteret 2018.

Flere personer har vært svært viktige for vårt studie. Vi vil rette en stor takk til vår veileder Hans Erik Næss ved Høyskolen Kristiania. Hans Erik har vært en god støtte underveis i prosessen med nyttig, konstruktiv og inspirerende veiledning. Vi vil også takke våre respondenter fra Acando, Compello, Gjensidige, IBM, PwC, SSB og Vipps for å ha satt av tid til vår forskning ved å stille til intervju, og bidra med kunnskap, erfaringer og perspektiver knyttet til temaene våre. Takk til våre medstudenter på Ledelse-kullet 2017-2019 for gode faglige og sosiale stunder sammen i løpet av de siste to årene.

Oslo, mai 2019

Tone Storhoug og Maiken Tangen

Sammendrag

Funn fra vårt kvalitative studie indikerer at soft skills har stor betydning i gjennomføring av digitale transformasjoner. Kommunikasjon, endringsvilje, empati, eierskap, samarbeidsevne, og læringsvilje blir ansett som de viktigste soft skills hos både ledere og medarbeidere i en digital transformasjon. Alle de seks soft skills anses som gjennomgående viktig i en digital transformasjon. Enkelte soft skills fant vi hadde større betydning *før* og *under* i en endringsprosess. Soft skills i den siste fasen viser seg å være av mindre betydning og overlappende med de to foregående fasene i en slik prosess. Våre funn indikerer også at kultur er en viktig faktor i en digital transformasjon, og er en forutsetning for å realisere soft skills.

I denne oppgaven ønsket vi å utvikle et taksonomi av de seks viktigste soft skills i digitale transformasjoner. Vi så på hvordan og når soft skills blir viktig i en slik prosess, og hvordan de kan utnyttes for å optimalisere en digital transformasjon. På bakgrunn av dette utviklet vi følgende problemstilling: *Hvordan blir soft skills viktig i digital transformasjon?*

Soft skills og digital transformasjon er begge begreper med mange definisjoner og tidvis uklar betydning, og vi ønsket derfor å kartlegge det vesentlige i dem ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. For å best mulig svare på problemstilling utviklet vi følgende forskningsspørsmål:

F1: *Hva er soft skills?*

F2: *Hvilke soft skills er viktige i digital transformasjon?*

F3: *Hvordan kan bedrifter utnytte soft skills for å optimalisere digital transformasjon?*

For å svare på problemstilling og forskningsspørsmål, valgte vi å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervju med respondenter som har implisitt kjennskap og direkte erfaringer knyttet til tema.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Tabeller og figurer	6
1.0 Innledning	7
1.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling	7
1.2 Oppgavestruktur	8
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Del 1: Digital transformasjon	9
2.1.1 Hva er digital transformasjon	9
2.1.2 Drivere for digital transformasjon	11
2.1.3 Suksessfaktorer for digital transformasjon	13
2.1.4 utfordringer	14
2.1.5 Oppsummering	14
2.2 Del 2: Soft skills	15
2.2.1 Hvor kommer soft skills-begrepet fra	15
2.2.2 Hva er soft skills	16
2.2.3 Hvordan brukes soft skills i ulike sammenhenger	17
2.2.4 utfordringer	19
2.2.5 Oppsummering	20
2.3 Softs skills og digitale transformasjoner	20
2.3.1 Spesifikke softs skills	21
2.3.2 Kritiske perspektiver	22
2.3.3 Viktige soft skills i digitale transformasjoner (analysemodell)	23
2.3.4 Oppsummering	25
3.0 Metode	25
3.1 Valg av metode	25
3.2 Forskningsdesign	26
3.3 Generering av data	27
3.3.1 Dybdeintervju	28
3.3.2 Intervjuguide	29
3.4 Kriterier for utvalg	30
3.4.1 Respondent versus informant	30
3.4.2 Utvalg av intervjuobjekter	30
	4

3.5 Kvalitet på studien	32
3.6 Forskningsetikk	33
3.6.1 Bruk av lydopptak	34
3.6.2 Anonymisering	34
3.7 Analyse av datamaterialet	34
4.0 Funn	36
4.1 F1: <i>Hva er soft skills?</i>	36
4.1.1 Kultur	38
4.1.2 Delkonklusjon og svar på F1	40
4.2 F2: <i>Hvilke soft skills er viktige i digital transformasjon?</i>	40
4.2.1 Delkonklusjon og svar på F2	57
4.3 F3: <i>Hvordan kan bedrifter utnytte soft skills for å optimalisere digital transformasjon?</i>	58
4.3.1 Delkonklusjon og svar på F3	61
5.0 Konklusjon og svar på problemstillingen	63
5.1 Begrensninger	64
5.2 Videre forskning	65
6.0 Litteraturliste	66
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	70
Vedlegg 2: Intervjuguide	72
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	75
Vedlegg 4: Tillatelse til bruk av private lagringsenheter	76

Tabeller og figurer

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over soft skills fra litteraturen, s. 22

Tabell 2: Oversikt over respondenter, s. 31

Tabell 3: Soft skills og antall respondenter som har nevnt følgende begrep, s. 41

Figurer

Figur 1: Analysemodell, s. 24

Figur 2: Taksonomi og revidert taksonomi, s. 58

Figur 3: Revidert analysemodell, s. 64

1.0 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Stadig flere rapporter peker på at “soft skills” har økende relevans for både arbeidstakere og bedrifter i en digitalisert verden (ManpowerGroup 2018, Experis 2016, EY 2016, PwC 2018, Robles 2012, Kane m.fl. 2016, Gobble 2018, Sing og Hess 2017). Samtidig er “soft skills” og “digital transformasjon” begreper med mange definisjoner og tidvis uklar betydning. På bakgrunn av dette har vi utformet problemstillingen:

Hvordan blir soft skills viktig i digital transformasjon?

I denne studien skal vi kartlegge det vesentligste i “soft skills”, og gjøre en kvalitativ undersøkelse av hvordan de forstås av personer som har erfaring med digitale transformasjoner. Dette vil gjøres ved å stille tre forskningsspørsmål:

F1: *Hva er soft skills?*

F2: *Hvilke soft skills er viktige i digital transformasjon?*

F3: *Hvordan kan bedrifter utnytte soft skills for å optimalisere digital transformasjon?*

Målet har vært å finne en prioritert liste over egenskaper som er nyttig læring for videre utvikling i virksomheter, samt for tilsvarende bedrifter som er i ferd med å starte en tilsvarende digitaliseringsprosess.

Vår studie har som formål å bidra til konkretisering og kunnskap om soft skills som vil hjelpe ledere til å fokusere på de riktige egenskapene hos seg selv og sine ansatte, som er avgjørende for en effektiv og optimal gjennomføring av digitale transformasjoner.

I vårt studie velger vi en begrepsforståelse hvor transformasjon betyr å gjenoppfinne organisasjonen og utforme en ny eller reviderte forretningsmodell basert på en visjon for fremtiden (Heggernes 2017, Vey m.fl. 2017). Dette perspektivet legger rammene for de data vi samler inn og hvordan vi har analysert dem.

1.2 Oppgavestruktur

I studien vår benytter vi en tradisjonell oppbygging for masteravhandlinger. Dette innebærer en gjennomgang av relevant litteratur, gjennomgang av forskningstilnærming, beskrivelse av resultat fra datainnsamling, analyse og drøfting samt konklusjon. Foruten kapittel 1 – *Innledning* – inneholder masteroppgaven følgende kapitler:

I kapittel 2 – *Teoretisk rammeverk* – presenteres den teoretiske plattformen som ligger til grunn for oppgaven. Første og andre del av det teoretiske rammeverket redegjør for begrepene digital transformasjon og soft skills. Tredje del av dette kapitlet sammenfatter gjennomgått litteratur og tidligere forskning som avslutningsvis danner en egenkomponert analysemodell/taksonomi. Denne modellen vil være utgangspunkt for datainnsamling.

I kapittel 3 – *Metode* – redegjøres for valg av metode og presenteres den metodiske tilnærmingen til datainnsamling, fremgangsmåte for analyse av data, kvalitetssikring av kvalitative data, samt forskningsetikk.

I kapittel 4 – *Funn* – presenteres funn fra datainnsamlingen. Funnene drøftes opp mot forskningsspørsmålene, gjennomgått litteratur og forskning samt analysemodellen/taksonomien i kapittel 2. Kapitlet inneholder også delkonklusjoner for hvert forskningsspørsmål.

I kapittel 5 – *Konklusjon* – har vi til hensikt å besvare våre tre forskningsspørsmål. I denne delen vil vi på bakgrunn av funn og drøfting konkludere med en prioritert liste over soft skills som kan være nyttig læring for videre utvikling i virksomheter, samt tilsvarende bedrifter som er i ferd med å starte en tilsvarende digitaliseringsprosess.

2.0 Teoretisk rammeverk

For å danne et best mulig grunnlag for drøfting av våre funn vil vi redegjøre for litteraturen om, og tidligere forskning på, digital transformasjon og soft skills. Dette utgjør del 1 og del 2 i det teoretiske rammeverket, hvor vi til slutt i kapitlet redegjør for kombinasjonen av disse begrepene. Digital transformasjon og soft skills er begreper som i forskningslitteraturen er lite knyttet til hverandre. Vårt bidrag til fagfeltet blir å sammenfatte tilgjengelig og relevant forskningslitteratur som avslutningsvis danner vår analysemodell.

2.1 Del 1: Digital transformasjon

I denne delen av litteraturgjennomgangen vil vi først gjøre rede for begrepet *digital transformasjon* før vi fokuserer på drivere, suksessfaktorer og utfordringer ved en slik endring.

Innledningsvis mener vi det er hensiktsmessig å begrunne hvorfor vi velger å anvende begrepet *transformasjon* i større grad enn begrepet *endring*. Begrepene brukes ofte om hverandre, men er i forskningen definert med ulik betydning. Ashkenas (2015) definerer endringsledelse som implementering av initiativer som enten vil involvere hele eller deler av virksomheten. En transformasjon er ikke bare å utføre en definert endring, men å gjenoppfinne virksomheten og utforme en ny eller revidert forretningsmodell basert på en visjon for fremtiden. En transformasjon kan være eksperimentell, samt at den ofte medfører høyere risiko enn ved en mindre endring. Videre velger vi i hovedsak å anvende digital transformasjon, men ekskluderer ikke begrepet endring ettersom en transformasjon i praksis ofte omtales som en større endring. Studiet vårt avgrenses til å inkludere respondenter som har erfaring med digitale transformasjoner og vi ser det derfor hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Ashkenas (2015) definisjon av transformasjon videre i oppgaven.

2.1.1 Hva er digital transformasjon

Digital transformasjon er et begrep som er svært mye brukt i dagens samfunn og det finnes en rekke ulike definisjoner. For å kunne redegjøre for drivere, samt suksessfaktorer og utfordringer ved digital transformasjon, er det hensiktsmessig å forklare hva som legges i dette begrepet.

For å sette ting i perspektiv har vi tre ganger tidligere i historien hatt en omveltning i vår evne til å lage ting som var så store at det ble en helt ny verdensorden (Sogner 2015, Heggernes 2017, Vey m.fl. 2017). Den første industrielle revolusjonen inkluderte dampmaskiner, og den andre involverte elektrisk strøm og masseproduksjon. Den tredje industrielle revolusjon, som involverte IT og elektroniske løsninger, er ikke like definerbar som de to andre, fordi den innebærer karaktertrekk fra begge de forutgående revolusjonene. Vi er nå inne i det som på folkemunne kalles den fjerde industrielle revolusjon, som bygger videre på den tredje. Denne involverer roboter, automatisering og nye forretningsmodeller (Andreassen 2016). I motsetning til de forutgående revolusjonene, utvikler den seg i en eksponentiell, ikke lineær linje, med tanke på hastighet og effekt av endringene. Den digitale transformasjonen er kjernen av den fjerde industrielle revolusjonen vi nå befinner oss i (Heggernes 2017, Vey m.fl. 2017). Denne endrer vår forståelse for å drive forretninger, å lære og utvikle seg på en fundamental måte – og med en høy hastighet. I dagens samfunn tar teknologi, i form av maskinlæring, kunstig intelligens og robotisering over, i det domenet mennesket tidligere har vært alene om: det mentale som har kapasitet til å ta beslutninger og lignende.

Til tross for at mye av fokuset på digitalisering preges av teknologiske diskusjoner, handler digitalisering ikke bare om IT eller markedsføringsinitiativer, men en hel bedriftsformasjon som krever en gjennomgående strategi (Gobble 2018). Historisk sett har IT og det digitale utviklet seg fra å være et fagfelt for spesielt interesserte og berørte, til å stå på dagsordenen i styrerommet (Heggernes 2017). I 2003 kom tidsskriftet *Management Information Quarterly* med en utgave om ”Digital Business Strategy”, som vektlegger teknologi som driver for transformasjon i bedriften. Dette i motsetning til den tidligere tilskrevne rollen med å skulle tilpasse seg forretningsstrategien. En digital strategi kan ikke behandle teknologi isolert som en egen del av virksomheten. En slik transformasjonsstrategi styrer organisasjonen mot å bli digital transformert (Singh og Hess 2017). Dette innebærer å integrere teknologi i virksomhetens prosesser, organisering, kompetanse og kultur (Sing og Hess 2017, PwC 2018). Den digitale transformasjonen handler i bunn og grunn om å sette organisasjonen i stand til å utnytte ny teknologi og bruker denne til å skape verdi og utvikle seg. I følge Brynjolfsson og Hitt (2000) handler det om å strukturere en ny virksomhet for å fullt ut utnytte bedriftens kjernekompetanse gjennom digital teknologi for å oppnå konkurransefortrinn (Brynjolfsson og Hitt 2000 gjengitt i Liu, Chen og Chou 2011).

Målet med en digital transformasjon er kontinuerlig optimalisering og effektivisering – å være en organisasjon som kan fornemme skift i markedet og reagere raskt (Gobble 2018). Med digitalisering kommer nye måter å arbeide på, og slike endringer bidrar til økte krav når det gjelder ledelse, ansatte og selve organisasjonen. Den stiller høye krav til omstillingskompetanse og endringsvilje. Dette handler derfor også om å skape en vilje og driv hos de ansatte. LEGO-konsernets ledelse, som i 2016 posisjonerte seg for å bli en digital virksomhet, mener utvikling av sine mennesker, prosesser og plattformer er en løpende forpliktelse (Andersen og Ross 2016).

Det finnes mange former for virksomheter. Dette kommer av de ulike behovene og målsettinger en virksomhet oppfyller, konteksten og at organisasjoner er kontinuerlig i utvikling. Virksomheter består i all enkelhet av mennesker og grupper av mennesker (Jacobsen 2015). Sammen danner disse en virksomhetskultur som vil være en viktig og avgjørende fellesnevner i forskningen for vellykket digital transformasjon (Kane m.fl. 2016, Gobble 2018, Sing og Hess 2017, Schein 2017). En virksomhetskultur begrenser og tillater bare visse typer strategier (Schein 2017). Digital transformasjon og digital strategi handler derfor kanskje mer om menneskene i virksomheten enn noe annet. Organisasjonskultur er vagt behandlet i artiklene nevnt ovenfor, men samtidig er det kanskje en forutsetning for at soft skills er realiserbart. Digitale ledere må være fokusert på å finne, utvikle og beholde de riktige menneskene – ikke nødvendigvis tekniske stjerner, men personer med tilpasningsevne og visjon om å utvikle seg i et raskt utviklende miljø (Gobble 2018).

2.1.2 Drivere for digital transformasjon

Endringer skjer som følge av fundamentalt forskjellige sekvenser av hendelser og kausale mekanismer – *motorer* – som forklarer hvordan og hvorfor endringer finner sted (Jacobsen 2015). Begrepet "motorer" vil i denne oppgaven bli likestilt med det vi velger å kalle *drivkrefter*. Samfunnet vårt endrer seg raskere enn noen gang, og dette fører til at flere eksterne og interne faktorer vil påvirke virksomheter. Virksomhetene må tilpasse seg disse endringene og behovene. Drivkreftene må registreres og omsettes i handling før de blir drivkrefter i en planlagt prosess (Jacobsen 2015). Nedenfor vil vi gå igjennom noen av de viktigste.

Digital teknologi

En av de viktigste drivkreftene for endring knyttet til digitalisering er åpenbart ny digital teknologi. Virksomhetene må ta i bruk en ny digital teknologi som sosiale medier, mobiltilgang, analyser eller innebygde enheter for å muliggjøre forbedringer i virksomheten som kan øke kundeopplevelsen, effektivisere operasjonene eller skape nye forretningsmodeller (Singh og Hess 2017). Kane m.fl. (2016) og PwC sin FoU-rapport (2018) definerer følgende spesifikk teknologi som viktig å investere i: Analyse/Big Data, skytjenester, sosiale medier, Internet of Things (IoT), kognitive verktøy (AI) m.m. Virksomhetene må kartlegge hvordan de best kan utnytte ny teknologi, og definere hvilke som vil gi mest mulig verdi i forhold til investeringen (Jacobsen 2015).

Konkurrans og forretningsmodeller

I et raskt skiftende marked må virksomhetene hele tiden forbedre seg for å sikre konkurransefortrinn. Endring og tilpasning må skje kontinuerlig og er ikke lenger noe som kan iverksettes en viss periode slik som tidligere. Digitaliseringen krever andre former for forretningsutvikling i en verden hvor mer og mer er sammenvevd via teknologier som nevnt i foregående kapittel (PwC, Kane m.fl. 2016). Berman (2012) konkluderte med at ledende bedrifter innen digital transformasjon har en sammenhengende plan for å integrere de digitale og fysiske komponentene i virksomheten, og dermed oppnår suksess med sine nye forretningsmodeller. Bedriftene må vurdere hva kundene verdsetter mest og skape driftsmodeller som utnytter det som er mulig nylig for konkurransedyktig differensiering (Berman 2012). Virksomhetene må forbli i en konstant endringsprosess og drive med kontinuerlig optimalisering (Vey m.fl. 2017, Gobble 2018).

Endrede kundepreferanser

I den nye digitale markedsplassen benytter forbrukerne mobile, interaktive verktøy for å bli øyeblikkelige eksperter på produkt- og tjenestetilbud. Deres relative fortrinn vokser når de selv nå kan bestemme hvem de skal stole på, hvor de skal foreta sine kjøp og hva de skal kjøpe (Berman 2012). Endrede rammer for kundeinteraksjon og samarbeid gjør at bedrifter må digitalisere seg for å generere nye kundeverdier, og må utvikle en ny portefølje av evner for fleksibilitet og respons til et raskt skiftende kundebehov.

2.1.3 Suksessfaktorer for digital transformasjon

Digital transformasjon krever at virksomheter forkaster hierarkier og organisatoriske siloer, og utvikler organisasjoner sentrert rundt selvorganiserende team som har autonomi til å reagere på ytre faktorer som fremkaller disrupsjon. Digitale teknologier gir størst verdi når de er integrert og syntetisert, samt er støttet av en kultur som fremmer risikotaking og muliggjør autonomi (Gobble 2018). Investering i teknologi må samsvares med en investering i kulturell og organisatorisk transformasjon.

Et nøkkelfunn i et studie gjennomført av MIT Sloan og Deloitte (Kane m.fl. 2016) er at digitalt modne virksomheter har organisatoriske kulturer som deler noen fellesnevnerne. Disse funksjonene vises konsekvent i digitalt modne selskaper i ulike bransjer. I følge studiet (Kane m.fl. 2016) vil de viktigste egenskapene til digitale kulturer inkludere:

- En utvidet appetitt for risiko
- Rask utprøving/eksperimentering
- Investering i talent
- Rekruttering og utvikling av ledere som utmerker seg på soft skills

Selv om digital transformasjon og strategier vil være unik for den gjeldende virksomhetens bransje og muligheter, viser forskningen at effektiv digital kultur er fellesnevneren som driver digital innsats på tvers av bransjer og stadier av digital modenhet (Kane m.fl. 2016). Vey m.fl. (2017) brukte eksempelet på innovasjonskulturen i IBM Research for å illustrere de mangfoldige måtene og områdene hvor innovasjon kan innføres som en kjerneverdi, og brukes som et permanent utgangspunkt for å forbli i en konstant endringsprosess. Dette støttes også av PricewaterhouseCoopers (PwC 2018) FoU-rapport fra 2018 som antyder at digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur. En digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring. En slik kultur fremmes ved å skape motivasjon gjennom involvering og kompetansetiltak.

For å navigere i kompleksiteten i digital forretning, bør virksomhetene omfavne hva Kane m.fl. (2016) kaller en digital kongruens – kultur, mennesker, struktur og oppgaver justert i forhold til hverandre slik at ledere effektivt kan løse utfordringene ved en digital verden som stadig endrer seg.

2.1.4 utfordringer

For å forstå utfordringene knyttet til den digitale virksomhet, gjennomførte MIT Sloan Management Review i samarbeid med Deloitte (Kane m.fl. 2016) en undersøkelse som inkluderte virksomheter over hele verden. Til tross for spredningen av digitale roller og ansvar anerkjenner de fleste lederne i rapporten at deres virksomheter ikke er tilstrekkelig forberedt på bransje-disrupsjonen de forventer å komme fra digitale trender (Kane m.fl. 2016). De fleste virksomheter er begrenset av mangel på ressurser, mangel på talent og dragning mot andre prioriteter slik at ledere som styrer digitale initiativer enten er prosjektbaserte eller er begrenset til aktiviteter innenfor en gitt divisjon eller funksjon. Studien om e-bank prosjektet til CBC Bank, gjennomført av Liu, Chen og Chou (2011), viser at styring av digital transformasjon er utfordrende, men at bevissthet om en slik transformasjon og forberedelse, samt analyse av både ressurser/kapasitet og eksterne krav gjennom et ressursperspektiv er nødvendig.

En annen særdeles viktig utfordring, som nevnt i kapittel 2.1.1, er at en digital strategi er helt begrenset av den kulturen som en virksomhet allerede har (Schein 2017). Edgar Schein beretter at arbeidsoppgaver nå er mer teknisk vanskelige og krever mer samarbeid mellom ansatte i en virksomhet.

2.1.5 Oppsummering

Så langt i dette kapitlet har vi forsøkt å redegjøre for hva begrepet digital transformasjon inneholder, samt hva som driver det og utfordringer i en slik prosess. Vi anser en digital transformasjon som en større endring innen en virksomhet.

Digitaliseringen er å anse som påtvunget alle virksomheter i dag, grunnet press fra omgivelsene og endringer i kundenes behov. Virksomhetens digitale strategi må være gjennomgående i hele organisasjonen, fra topp til bunn. Teknologien må utnyttes for å skape verdi og utvikle seg, og for å skape konkurransefortrinn, eller i det minste for å henge med i markedet. Gjennomgående i litteraturen er en virksomhetskultur svært avgjørende for hvor effektive og virksomme en digital strategi vil være. Kulturen begrenser eller muliggjør de digitale strategiene. Begrensede ressurser og manglende kapasitet er også noe ledere fra tidligere forskning påpeker som en utfordring for å gjennomføre en digital transformasjon.

2.2 Del 2: Soft skills

Videre i litteraturgjennomgangen vil vi se på opphavet til soft skills, definere begrepet og se på hvordan det brukes i ulike sammenhenger. Til slutt vil vi se på ulike utfordringer ved soft skills som begrep både i arbeidslivsundersøkelser og litteratur, samt etterspørsel og utvikling av soft skills.

2.2.1 Hvor kommer soft skills-begrepet fra

Kerr m.fl. hevdet tidlig i 1960 at teknologien bestemmer ferdighetskravene i jobb. Dette menes også å være aktuelt i dag hvor man prøver å finne en balanse mellom arbeidsplassens krav til kunnskap og ferdigheter, som er avgjørende for å møte dagens teknologiske krav (Renuga og Ezhilan 2014 gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017).

Teknologi og endringer i arbeidsmarkedet og forretningsmessige strukturer mellom 1960 og 1985 gjorde at arbeidsgivere i større grad begynte å etterspørre mellommenneskelige ferdigheter hos arbeidstakere, i stedet for motoriske- og tekniske ferdigheter som tidligere var etterspurt i markedet (Lerman og Schmidt 1999, Jackson 2007 gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017). Historisk sett var tekniske ferdigheter, også kalt "hard skills" de eneste ferdighetene som var viktig for å bli ansatt i en virksomhet. Dagens arbeidsmarked viser derimot at tekniske ferdigheter ikke lenger er nok for å beholde ansatte eller drive en effektiv virksomhet (James & James 2004 gjengitt i Robles 2012).

Fra slutten av 1980-tallet og ved begynnelsen av 1990-tallet var de mest verdsatte og etterspurte ferdighetene kommunikasjonsferdigheter, spesielt muntlig kommunikasjon, lytting og skriftlig kommunikasjon (Morreale m.fl. 2004 gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017). Mellommenneskelige ferdigheter ble også mer etterspurt ettersom det ble mer teambasert arbeid i organisasjoner som krevde samspill med en mangfoldig kundebase (Davison og Davison 1993, Raymond m.fl. 1993, gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017).

Etterspørselen etter velutviklede kommunikasjonsferdigheter fortsatte når vi gikk inn i det 21. århundre. Samtidig begynte arbeidsgivere å etterspørre andre mellommenneskelige ferdigheter som de mente arbeidstakere manglet. Dette er ferdigheter som problemløsning, motivasjon, overtalelse og kritisk tenking som i dag ofte definert som soft skills (MacDermott og Ortiz 2017). Soft skills har dermed blitt langt mer vidtrekkende enn det opprinnelig var. De mellommenneskelige ferdighetene som var etterspurt i jobb, utviklet seg fra å bare dreie seg om kommunikasjonsferdigheter til mer

analytiske-og intrapersonlige ferdigheter. I dag anses soft skills som viktig for å opprettholde effektivitet i virksomheter, som blant annet å lede og jobbe med mennesker, beholde kunder og garantere kundetilfredshet, levere gode produkter og tjenester (Ravindranath 2016, gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017). For å tilnærme oss dette begrepet ytterligere vil vi videre konkretisere hva soft skills er og innebærer før vi setter begrepet i kontekst, og ser på ulike utfordringer ved soft skills.

2.2.2 Hva er soft skills

Det er mange lovord om soft skills, og samtidig har begrepet mange definisjoner og tidvis uklar betydning. Soft skills beskrives i forskjellige termer, men defineres ofte i litteraturen med lignende begreper (Levasseur 2013). Begrepet soft skills blir ofte referert til som mellommenneskelige ferdigheter, som er svært overførbare på tvers av ulike jobber (Colburn 2018).

Newell (2002) mener soft skills innebærer selvbevissthet, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter, og definerer begrepet som manifestasjoner av emosjonell intellekt (Newell 2002, gjengitt i Levasseur 2013). Perreault (2006) definerer soft skills som egenskaper og evner som en person har i tillegg til tekniske og/eller kunnskapsferdigheter. Hun deler soft skills i kategoriene tankeferdigheter (problemløsning, kreativitet, beslutningstaking) og personlige egenskaper (omgjengelighet, selvledelse og integritet). Levasseur (2013, 566) definerer begrepet soft skills i kontekst av endringsledelse som selvbevissthet, kommunikasjon, samarbeid og ledelse. Med mange definisjoner og beskrivelser av soft skills er det flere som har sett det nødvendig å klassifisere begrepet (Levasseur 2013, Colburn 2018).

Levasseur (2013) klassifiserer soft skills i fire dimensjoner: personlige, mellommenneskelige, organisatoriske og gruppe ferdigheter. Med personlige ferdigheter menes selvbevissthet som innebærer å kjenne til hvordan verdier, tro, forutsetninger, holdninger og preferanser påvirker din atferd. Mellommenneskelige ferdigheter er blant annet effektiv kommunikasjon som innebærer å lytte aktivt og gi konstruktive tilbakemeldinger. Med organisatoriske ferdigheter nevnes organisatorisk lederskap. I dette begrepet tillegges det evne til å skape en felles visjon, samarbeide for å oppnå ønsket mål og utvikle medarbeidere, team og organisasjonen som en helhet.

Gruppeferdigheter er evne til å jobbe i team. Med gode gruppe ferdigheter mener Levasseur evne til å legge til rette for samarbeid og samarbeide med andre.

Denne klassifiseringen er ikke så ulikt Colburns (2018) kategorisering av soft skills hvor han skiller mellom: mellommenneskelige- og intrapersonlige ferdigheter.

Mellommenneskelige ferdigheter mener han er ferdigheter som går på å lytte, stille spørsmål, samarbeid, konflikthåndtering og empati. De intrapersonlige ferdighetene definerer han som selvbevissthet, målbevissthet, tidsstyring, utholdenhet og selvledelse. I stedet for å bruke det tvetydige begrepet soft skills mener Colburn (2018) det gir en større verdi og klarhet i hvilke ferdigheter det er snakk om når man bruker inndelingen mellommenneskelige-og intrapersonlige ferdigheter.

2.2.3 Hvordan brukes soft skills i ulike sammenhenger

Flere forskere har forsøkt å kvantifisere viktigheten av soft skills versus hard skills. Ulike rapporter har også konkludert med at soft skills i flere tilfeller er like viktige som såkalte hard skills (ManpowerGroup 2018, Experis 2016). Dette gjelder flere bransjer som blant annet IT, finans, HR, kontor og administrasjon, industri og produksjon, frontlinje bransjer som markedsføring, salg etc (ManpowerGroup 2018). Flere undersøkelser poengterer at de trenger personer med tekniske ferdigheter, men også personer som kan se det store bildet, fra de tekniske verktøyene til samtidig å kunne formulere strategien. Det er her soft skills blir viktig (EY 2016, Experis 2016, Robles 2012).

I rapporten initiert av ManpowerGroup (2018) blir det redegjort for hvilke personlige ferdigheter som blir avgjørende for arbeidstakerne i tiden fremover. Rapporten tar utgangspunkt i en stor kvantitativ undersøkelse med 20.000 arbeidsgivere i de seks ovennevnte bransjer i 42 ulike land. Funn fra undersøkelsen viser at mellommenneskelige, tekniske ferdigheter og digital kunnskap er den beste kombinasjonen for både virksomheter og individer. De mest verdifulle soft skills som blir nevnt, men som også vanskeligst å få tak i er: kommunikasjon (muntlig og skriftlig), samarbeid og problemløsning.

I en annen global undersøkelse fra Experis (2016) gjennomført på tvers av store markeder så på hvilke IT-skills som var etterspurt i IT-bransjen. Over 400 ferdigheter ble nevnt i undersøkelsen hvorav 38% av IT-ledere oppgir at soft skills er på listen over

ferdigheter de ser etter hos sine medarbeidere. Flertallet av ferdighetene inneholdt kommunikasjons-og samarbeidsevner. IT-ledere rapporterer at mange i bransjen mangler soft skills og at de er like viktige som hard skills. IT-fagfolk som har utviklet effektive soft skills som kommunikasjon-og samarbeidsferdigheter mener de er i bedre stand til å forstå og formidle bedriftens nytte av prosjekter til interessenter som ikke er en del av fagmiljøet.

I rapporten fremkommer det at bransjestandarden innen IT er at medarbeidere belønnes for den tekniske kompetansen, og at soft skills dermed blir nedprioritert i bransjen. Ettersom IT-faget har utviklet seg fra å handle utelukkende om “back-end” til å handle mer om “front-end”, har soft skills også blitt viktigere. At soft skills lenge har blitt nedprioritert i bransjen kan skape utfordringer for hele bedriften (Experis 2016).

Robles (2012) identifiserte i sitt studie topp ti soft skills som bedriftsledere vil ha hos sine ansatte. Dette var ferdigheter som: integritet, kommunikasjon, høflighet, ansvar, sosiale ferdigheter, positivitet, profesjonalitet, fleksibilitet, samarbeid og arbeidsmoral. Formålet med studiet var å kartlegge hvilke myke ferdigheter arbeidsgivere etterspør, slik at studieprogram kan være med på å utvikle soft skills hos studenter for å gjøre disse bedre kvalifiserte for fremtidig jobb. Blant de 57 lederne som deltok i studien var integritet og kommunikasjon de viktigste og mest ønskede soft skills hos arbeidsgiverne i 2012. 84% av respondentene mente høflighet var en ekstremt viktig soft skill og over 50% mente ansvar og interpersonlige var ekstremt viktig (Robles 2012). Bedriftslederne argumenterer at de trenger og ønsker medarbeidere som kommuniserer effektivt, kommer overens med kollegaer, evner å jobbe i team, tar initiativ, har høy arbeidsmoral og er profesjonelle i arbeidet de gjør. Samtidig ønsker de at medarbeidere med soft skills skal utnytte disse slik at de skaper merverdi for arbeidsplassen (Robles 2012).

En annen studie av prosjektledere har funnet at soft skills er nøkkelen til å håndtere komplekse prosjekter. De viktigste soft skills som kom frem i studien var kommunikasjon, motivasjon, delegering, eierskap, følelse av oppnåelse og lederskaps ferdigheter. Studien konkluderer med at 75% av respondentene mener menneskelige ferdigheter er den viktigste faktoren for å håndtere prosjekt-kompleksitet, mens mindre enn 25% mener hard skills er viktigst (Azim mfl. 2010).

2.2.4 utfordringer

Begrepet soft skills tillegges mange ulike meninger og nyanser, og det kan derfor bli utfordrende å vite hvilke ferdigheter man snakker om (Colburn 2018). Flere studier har imidlertid definert ulike soft skills som er etterspurt av mange arbeidsgivere i dag (Robles 2012, EY 2016, Experis 2016, ManpowerGroup 2018). De soft skills som er viktigst og som går igjen i studiene er ofte kommunikasjon, samarbeid, analyse-og problemløsningsferdigheter.

Flere studier tyder på at det er enklere å utvikle hard skills enn soft skills, da soft skills ofte blir beskrevet som tidkrevende og vanskelig å utvikle. Levasseur (2013) diskuterer hvordan man på best mulig måte kan utvikle soft skills. For å kunne forstå hvordan vi mennesker utvikles, diskuterer han Lewin- og Bronfenbrenners forskning, som begge har et holistisk perspektiv på menneskelig utvikling (Lewin 1951 og Bronfenbrenner 1979 gjengitt i Levasseur 2013).

I følge deres teorier kreves en personlig motivasjon for å lære og utvikle soft skills. Levasseur (2013) konkluderer derfor med at soft skills er langt mer vanskeligere å utvikle sammenlignet med hard skills, fordi det krever at man aktivt kommuniserer med andre og er villig til å akseptere atferdsmessig tilbakemelding. I motsetning til mange hard skills kan ikke soft skills læres ved å lese en bok, man trenger hjelp fra andre for å utvikle disse ferdighetene. Treningsprogram for å utvikle soft skills i praksis mener Levasseur (2013) har potensial til å påvirke og skape initiativ, men at soft skills læres og utvikles best ved å praktisere ferdighetene etterfulgt av tilbakemeldinger. En slik læringsprosess mener han vil være med på å fremme kontinuerlig utvikling av soft skills (Levasseur 2013, 569).

I tillegg til at soft skills kan være utfordrende å utvikle, er det også få studieprogram som legger opp til dette (Robles 2012). Mens tekniske ferdigheter lenge har vært attraktivt hos arbeidsgivere og blir lagt stor vekt på i læreplaner og studieprogram er det få høyskoler eller universiteter som tilrettelegger for utvikling av de myke ferdighetene (Wellington 2005 gjengitt i Robles 2012).

2.2.5 Oppsummering

Etter å ha redegjort for en del definisjoner og innfallsvinkler til begrepet soft skills, ser vi at det er en del definisjoner som overlapper hverandre og få går i dybden på hva begrepet innebærer. Hvilke ferdigheter man snakker om og hva som anses som soft skills er derfor uklart. I denne oppgaven velger vi å fokusere på Levasseurs (2013) definisjon av soft skills. Av de vi har gjennomgått er det denne definisjonen som er mest forklarende og som kommer nærmest en definisjon vi kan være enig i. Som vi senere skal se i analysedelen, er Levasseurs definisjon best tilpasset våre informanternes oppfatning av soft skills og brukes derfor videre i oppgaven. De viktigste soft skills som går igjen i overnevnte studier er kommunikasjon, samarbeid, analyse- og problemløsningsferdigheter. Få institutter for høyere utdanning tilrettelegger for utvikling av soft skills til tross for at det anses som svært viktig på arbeidsplassen. I tillegg anses det som vanskelig å utvikle, og motivasjon blir derfor en viktig faktor for utvikling, sammen med aktiv praktisering av ferdighetene med jevnlig tilbakemeldinger. I neste del av oppgaven vil vi se på soft skills og digitale transformasjoner samlet.

2.3 Softs skills og digitale transformasjoner

Det er helt tydelig at det mangler forskning på koblingen mellom de to foregående temaene; digital transformasjon og soft skills, sett i lys av hverandre. Men likevel er det etterspurt og det skrives utallige artikler om viktigheten av disse ferdighetene i vår digitaliserte verden. Dermed mener vi det er verdt å knytte disse to begrepene sammen i denne oppgaven.

Implementering og gjennomføring av en vellykket digital transformasjon avhenger av mer enn bare de underliggende teknologiene. Selv om disse er avgjørende for digitale tiltak viser det seg i litteraturen at soft skills, slik som mellommenneskelig kommunikasjon, endringsledelse og problemløsning, er de underliggende suksessfaktorene for en god digital transformasjon. Å supplere organisasjonen og deres ansattes tekniske ferdigheter, herunder hard skills, med målrettede soft skills kan redusere risiko og øke sannsynligheten for suksess. Litteraturen og forskningen antyder at en kombinasjon av slike kvaliteter er nødvendig for å håndtere prosjekter i det digitale samfunnet. I en digital verden er det soft skills som gjør at vi skiller oss fra kunstig intelligens. De tillater oss å administrere og organisere prosesser som for eksempel blockchain fra et etisk perspektiv. Litteraturen presiserer også at den endrede måten å

arbeide sammen på i en virksomhet krever større former for blant annet samarbeid og tillit.

2.3.1 Spesifikke softs skills

Gjennom de to foregående kapitlene (ref. kap. 2.1 og 2.2) i det teoretiske rammeverket identifiserte vi spesifikke soft skills som blir sagt å være viktige på dagens digitale arbeidsplass og i digitale transformasjoner. For å systematisere diskusjonen videre i undersøkelsen har vi samlet alle ferdighetene som i litteraturen blir omtalt som soft skills. For videre forenkling har vi valg å gruppere disse soft skills i tre dimensjoner – disse er satt inn i tabell 1. Vi har, som nevnt i kapittel 2.2.5, tatt utgangspunkt i Levasseurs (2013) klassifisering av soft skills i fire ulike dimensjoner (ref. kap. 2.2.2), men grupperingen vår er basert på egne valg ut fra litteratur i dette studiet og hvilke soft skills vi anser kan gå under samme kategori. Denne tabellen ble også brukt som hjelpemiddel ved gjennomføring av intervjuene, hvor respondentene ble tilbudt å se denne oversikten for å vise hva litteratur og forskning definerer som soft skills.

En av utfordringene med denne typen ferdigheter er at de er vanskelige å kategorisere og skille mellom. Noen av dem er avhengige av markedets og virksomhetens behov, mens andre er et produkt av sunn fornuft og personlighet. Soft skills kan ikke måles på samme måte som ferdigheter involvert i prosesser (tekniske ferdigheter/hard skills) og for å forstå dem må vi se på hele virksomheten. Våre grupperinger i Tabell 1 er basert på situasjonen og settingen vi har oppfattet soft skills beskrevet i litteraturen vi har gjennomgått i denne studien. Grupperingene vil være overlappende og kan ikke utelukke hverandre – de vil heller være gjensidig avhengig av hverandre. Disse grupperingene kan selvsagt diskuteres, men vi har selv valgt å foreta denne avgrensningen for å forenkle videre diskusjon.

Gruppering	Personlige	Mellommenneskelige	Organisatoriske
Soft skills	Arbeidsmoral	Empati	Analytisk
	Autonomi	EQ	Ansvar
	Eierskap	Kommunikasjon	Beslutningstaking
	Følelse av oppnåelse	Konflikthåndtering	Delegering
	Høflighet	Omgjengelighet	Endringsvilje
	Integritet	Overtalelse	Fleksibilitet
	Kritisk tenking	Samarbeidsevne	Kreativitet
	Læringsvilje	Sosiale ferdigheter	Målbevissthet
	Motivasjon	Tilpasningsevne	Orientert
	Optimisme		Problemløsning
	Profesjonalitet		Prosjektledelse
	Selvbevissthet		Risikovilje
	Selvorganiserende		Tidsstyring
	Selvledelse		
	Selvregulering		
Utholdenhet			

Tabell 1: Oversikt over soft skills fra litteraturen

2.3.2 Kritiske perspektiver

I avsnittet ovenfor blir det nevnt at ferdighetene som er funnet i litteraturen kan være vanskelig å kategorisere. En annen utfordring ved de soft skills vi har identifisert er at vi mener de kan minne om holdninger i stedet for ferdigheter. I sosial- og organisasjonspsykologien blir en holdning definert som en persons innstilling overfor noe - personer, objekter og situasjoner. Med innstilling menes her hva en person mener om noe, men også hva en person føler, og typisk gjør (Svardal 2011, 203-204). Fra Tabell 1 mener vi at disse begrepene er mer å anse som holdninger enn ferdigheter: *arbeidsmoral*, *eierskap*, *følelse av oppnåelse*, *læringsvilje*, *endringsvilje*, *risikovilje* og *optimisme*. På bakgrunn av den valgte definisjonen, kan for eksempel arbeidsmoral, læringsvilje, endringsvilje, risikovilje og optimisme, ses på som en persons innstilling snarere enn en utøvd ferdighet. Begrepene eierskap og en følelse av oppnåelse kan være hva en person føler om for eksempel jobb eller en oppgave.

Linda Lai (2013, 49) definerer ferdigheter som evnen til å utøve komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål. I denne definisjonen omfatter begrepet både observerbare og ikke-observerbare ferdigheter. Fysiske ferdigheter kan for eksempel handle om å håndtere teknologi. Andre ferdigheter kan gi direkte atferdsmessige uttrykk, som for eksempel ferdigheter i å motivere og overbevise andre. Dette kan relateres til soft skills vi har tildelt grupperingene personlige og mellommenneskelige soft skills i Tabell 1 (ref. kap. 2.3.2).

Kognitive ferdigheter er vanskeligere å observere og kan være ferdigheter som er knyttet til å analysere behov, tolke situasjoner og problemløsning som vi har sortert under organisatoriske soft skills. Skillet mellom ferdigheter og holdninger anser vi derfor som nødvendig for å konkretisere soft skills. Lai (2013) snakker om at kunnskaper, evner og holdninger ofte påvirker mulighetene til å tilegne seg ferdigheter og at de i seg selv har liten verdi hvis de ikke kommer til uttrykk. Dette er også noe som gjør skillet mellom holdninger og ferdigheter utfordrende fordi holdninger og ferdigheter ikke utelukker hverandre, men påvirker hverandre i den grad man faktisk utvikler ferdigheter som soft skills eller bare holdninger til noe. Det kan diskuteres om flere av ferdighetene utover de vi har valgt selv er i “gråsonen” og kan anses som holdninger.

Respondentene snakker om skills både i form av ferdigheter og holdninger noe som gjør det enda mer komplisert. Flere snakker blant annet om eierskap, endringsvilje, risikovilje og læringsvilje som viktige soft skills for å gjennomføre store digitale transformasjoner. Dette kommer vi tilbake i kapittel 4.0 hvor vi drøfter våre funn.

2.3.3 Viktige soft skills i digitale transformasjoner (analysemodell)

I denne oppgaven har vi utviklet en konseptuell modell som har til hensikt å fremstille hvordan soft skills knyttes sammen med og/eller står i forhold til digital transformasjon. En slik modell kan gi oss økt klarhet i problemstillingen og brukes for å formalisere tankene til en viss grad (Jacobsen 2015). Business Dictionary definerer en konseptuell modell som en beskrivende modell av et system basert på kvalitative antakelser om dets elementer, deres sammenhenger og systemgrenser (Business Dictionary, egen oversettelse).

Modell har vi valgt å omtale videre som analysemodell og organiserer en til nå rotete samling med begreper tilknyttet både soft skills og digital transformasjon. Dette er en god måte å koble seg på teorien, forenkle en komplisert prosess og gjøre det mulig å forstå. Som nevnt tidligere i 2.1 har vi tatt som utgangspunkt at en digital transformasjon kan betegnes som en større endring, og en endringsprosess bygger ofte på logikken om at den starter og slutter et sted. Det finnes utallige endringsmodeller i endringsledelseslitteraturen, som skal guide en organisasjon gjennom steg og/eller faser, alt fra små til store endringer (Mento, Jones og Dirndorfer 2002). Velkjente endringsmodeller som Kotters åtte stegs modell for å transformere organisasjoner, Lewins endringsmodell i tre

faser: unfreeze - change - refreeze, eller Tuckmans fire stegs modell for endring i grupper, bare for å nevne noen (Mento, Jones og Dirndorfer 2002).

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en prosessorientert tilnærming utviklet av Tuckman i 1965. Hans modell tar for seg en “temporal” prosesstilnærming, altså at den begynner og slutter et sted. Tuckmans modell og forskning dreier seg imidlertid mest om interne forhold, det vil si hvordan endringen ledes og håndteres i team. Følgende steg er utgangspunkt for Tuckmans modell: forming - storming - norming - performing - adjourning (Tuckman 1965 gjengitt i Bonebright 2010). Basert på vårt tema for oppgaven velger vi likevel å ta utgangspunkt i denne for utforming av egen modell, ettersom det er en logikk som er mye brukt og en modell som er mye henvist til i litteraturen.

Nedenfor vises vår egenutviklede modell som baserer seg på Tuckmans prosesstilnærming (Tuckman 1965 gjengitt i Bonebright 2010). Vi tar utgangspunkt i at en digital transformasjon ofte har tre faser: før - under - etter. Likevel er det viktig å presisere at fasene ikke alltid følges kronologisk i virkeligheten, samtidig som fasene kan overlappe hverandre. Modellen ble laget slik i hovedsak for å forenkle og for å se om noen soft skills er viktigere enn andre i ulike faser under en digital transformasjon. Begrensningen til de ulike fasene er satt ut fra våre antagelser i henhold til generell endringsteori. De soft skills som er plukket ut under taksonomi er de som går mest igjen i gjennomgått litteratur og studier. Disse er listet i prioritert rekkefølge hvor nummer én er viktigst. Analysemodellen skal vurderes opp mot våre funn fra datainnsamling. På denne måten ser vi hvordan modellen stiller seg i forhold til realiteten basert på våre respondenter.

Taksonomi	Digital transformasjon		
	Før	Under	Etter
1 Kommunikasjon	[Barer dekkende for alle tre faser]		
2 Samarbeid		[Barer dekkende for Under]	
3 Problemløsning	[Barer dekkende for alle tre faser]		
4 Fleksibilitet		[Barer dekkende for Under]	
5 Kreativitet	[Barer dekkende for alle tre faser]		
6 Selvledelse	[Barer dekkende for alle tre faser]		

Figur 1: Analysemodell

2.3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort et forsøk på å flette sammen litteraturen om soft skills og digital transformasjon som en teoretisk plattform for videre analyse. Tidligere forskning og litteraturen handler om faktorer for gjennomføring av digitale transformasjoner, hvorav mange av faktorene tilsynelatende kan knyttes til soft skills. Selv om litteraturen ikke spesifikt kobler begrepet soft skills til digitale transformasjoner, viser litteraturen at det trengs mer enn bare de underliggende teknologiene og de ansattes tekniske ferdigheter.

Basert på gjennomgått litteratur og forskning har vi samlet alle ferdigheter som blir omtalt som soft skills (ref. Tabell 1). Vi diskuterte det kritiske aspektet hvor samtlige soft skills kan minne om holdninger og ikke ferdigheter. Fra tabellen anser vi arbeidsmoral eierskap, følelse av oppnåelse, læringsvilje, endringsvilje, risikovilje og optimisme kan anses som holdninger.

Vi utviklet en analysemodell som har til hensikt å fremstille hvilke soft skills som er å anse som viktigst i en digital transformasjon, samt når i prosessen de blir viktige. Begrepene i taksonomien er de som er fremstående i litteraturen, og tilknytningen til når de blir viktig i prosessen er vårt bidrag for å knytte sammen begrepene soft skills og digitale transformasjoner.

3.0 Metode

Begrepet metode betyr å følge en bestemt vei mot målet (Kvale og Birkmann, 2009.) Denne delen vil gjøre rede for vår vei mot prosjektets mål. Først vil vi redegjøre for valget av fenomenologisk tilnærming og forskningsmetode. Deretter vil vi beskrive hvordan vi har samlet inn data gjennom kvalitativ metode, kriterier for utvalg, kvalitet på studien, samt forskningsetikk og anonymisering. Til slutt vil vi beskrive hvordan vi gikk frem for å analysere datamaterialet.

3.1 Valg av metode

På grunn av problemstillingens fokus på menneskelige sider ved digital transformasjon, er denne oppgaven basert på en kvalitativ tilnærming. Metode handler om å innhente kunnskap og informasjon om virkeligheten, analyse og tolkning av data (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2010). Basert på problemstillingen i vår oppgave er det helt nødvendig å velge en metodisk tilnærming for å samle inn relevante og sammenlignbare data. En metodisk tilnærming tar utgangspunkt i flere teknikker for å innhente informasjon og analyse som gjør det enklere å se relevante sammenhenger knyttet til vår problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I denne oppgaven har vi valgt en induktiv tilnærming til problemstillingen. Som forskere vil vi gå ut i virkeligheten med et åpent sinn og samle inn relevant data, og til slutt systematisere. Soft skills og digitale transformasjoner er begge begreper med mange definisjoner og meninger, som foreløpig også er lite sammenkoblet i litteraturen. I vårt studie ønsker vi derfor å ha en åpen tilnærming for å avklare det uavklare rundt soft skills og digitale transformasjoner og få frem en nyansert beskrivelse av begrepene sammen (Jacobsen 2015).

Med denne tilnærmingen ønsker vi å innhente respondentene våre sine erfaringer og meninger om fenomenet og ser det derfor som mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming til studiet. Selve undersøkelsestemaet har til nå vært veldig teknologisk og kvantifiserbart, men vi ser at litteraturen vender stadig blikket mer mot de menneskelige sidene ved det. Vi mener derfor at det er på tide gjennomføre mer kvalitative studier som følger opp denne menneskesentrerte utvikling. Å innhente data gjennom en kvalitativ tilnærming gir oss muligheten til å utvikle begreper, meninger og mønstre ut i fra datamaterialet som blir samlet inn (Askheim og Grenness 2008). Metoden tar høyde for at konteksten påvirker undersøkelsesobjektet på en spesifikk måte og ikke, som i kvantitative studier som bare ser på tallenes tale og mye mindre på hvilken setting dataene er samlet inn i.

3.2 Forskningsdesign

I metodelitteraturen blir det ofte referert til tre hovedtyper design: kausalt, deskriptivt og eksplorerende (Grenness 2001, 103). I denne oppgaven har vi utarbeidet en problemstilling som har til hensikt å skape innsikt og forståelse av soft skills i digitale transformasjoner og vi har derfor et eksplorerende design. Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan problemstilling skal belyses og besvares. Når vi skal gå frem å undersøke vår problemstilling må vi ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Eksplorative design brukes i hovedsak for å øke kunnskap om et emne som vi vet lite om

og som vi bør kunne mer om, eller for å genere nye og interessante hypoteser om et emne som er kjent fra før (Swedberg 2018). Dette designet kan derfor gi oss dybde og innsikt i problemstillingen noe som er en fordel ettersom kunnskaps- og kjennskapsnivået i litteraturen foreløpig er lavt omkring soft skills i digitale transformasjoner (Grenness 2001).

Eksplorerende design har fire typer (fenomenologisk, case, etnografi og grounded theory) og for vår oppgave er det et fenomenologisk design som er mest aktuelt (Askheim og Grennes 2008). Et slikt design tar sikte på å gripe opplevelsen av virkeligheten slik respondenten oppfatter den (Askheim og Grenness 2008). Groenewald (2004) gjengir Giorgi som mener forskerens mål er å beskrive fenomenet så nøyaktig som mulig ved å innhente informasjon hos respondenter som har erfaring omkring fenomenet. Ved måten vi har skrevet det teoretiske rammeverket, samt at vi ønsket å innhente og beskrive folks erfaringer og meninger om fenomenet, gjør at dette designet egner seg godt. Dette valget forplikter oss også i analysedelen, og i neste kapittel vil vi derfor nærmere beskrive hvordan vi samlet inn og analyserte data.

3.3 Generering av data

I kvalitative studier samles det inn informasjon som gjenspeiler virkeligheten av en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). For å samle inn empiriske data som var mest relevant og pålitelige ut i fra vår problemstilling kunne vi ha benyttet flere datainnsamlingsmetoder. Groenewald (2004) brukte det som kalles for “data triangulering” i sin studie som innebar intervju, gruppediskusjoner og essays med ulike respondenter. Å samle inn data på denne måten mener han gjør det enklere å se kontraster og validere data for å se om det gir samme funn. For vår studie kunne det vært interessant å benytte både fokusgrupper og individuelle dybdeintervju, ettersom begge metodene er effektive, for å samle inn personers relevante erfaring og synspunkter rundt tema. Ved bruk av fokusgrupper oppmuntres det opp til en gruppediskusjon og den enkelte må argumentere for sine synspunkter. Samtidig får man se hvordan disse utvikles i en diskusjon. Denne metoden kunne derfor vært relevant for vår oppgave, men ettersom vi ønsket å snakke med flere personer fra ulike virksomheter ble dette for utfordrende å arrangere både av praktiske, tidsmessige og geografiske grunner. På den annen side ga individuelle dybdeintervju andre fordeler som at informanten ble mer i fokus og det

eliminere muligheten for gruppepress rundt respondentene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010).

Denne innsamlingsmetoden ga oss muligheten til å innhente detaljert informasjon, lese kroppsspråk og ansiktsuttrykk, samt stille relevante spørsmål i henhold til problemstilling (Jacobsen 2015). Gjennom dybdeintervjuer kan man få frem kompleksitet, nyanser og en dypere forståelse av fenomenene vi ønsket å undersøke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I neste kapittel vil metoden for datainnsamling bli nærmere beskrevet.

3.3.1 Dybdeintervju

Hensikten med å bruke dybdeintervju var å få informanten til å levere relevant informasjon og at vi som intervjuere hadde muligheten til få avkreftet eller bekreftet informasjon. Dybdeintervju egner seg godt for å få frem enkeltindividers dypere mening eller tolkning av et eller flere fenomen, holdninger, atferd og/eller følelser, uten at informanten blir påvirket av andres uttalelser eller tilstedeværelse. Dette gir oss dermed mulighet til å avklare den enkeltes forståelse og hva slags mening som illegges ulike forhold (Jacobsen 2015). For å få tilgang til mest mulig informasjon ønsket vi så langt det var mulig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt for å skape en dynamisk og åpen kommunikasjon. Et fysisk møte med informantene ga oss anledning til å skape tillit og åpenhet hos informanten, samt muligheten til å observere intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, 148).

Semi-strukturerte intervju

For å unngå for stor eller for liten fleksibilitet, så vi det som hensiktsmessig å benytte semi-strukturerte intervjuer i denne studien. Et semi-strukturert intervju er delvis strukturert basert på en intervjuguide med relevante temaer og spørsmål for problemstilling, med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Med for stor fleksibilitet er det risiko for at informantene snakker seg bort fra tema og at man ikke får samlet relevant informasjon, samtidig kan for liten fleksibilitet og standardiserte spørsmål gi informanten for lite rom til å uttrykke dypere mening bak fenomenene. Delvis strukturerte intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet ettersom spørsmålene er ment å oppmuntre informantene til å utdype informasjon. Rekkefølgen på de forskjellige

temaene kan også endres underveis dersom informanten bringer et nytt tema på banen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010).

Før gjennomføring av intervjuene tok vi stilling til hvor intervjuene skulle finne sted, hensikten med åpne intervju, tidsbruk på hvert enkelt intervju og bruk av lydopptak. I vår undersøkelse valgte vi å holde de fysiske intervjuene i bedriftens egne lokaler. Dette er en naturlig kontekst for informantene, som kan bidra til at de føler seg komfortable (Jacobsen 2015). Vi var klar over at konteksteffekten i undersøkelser kan ha stor påvirkning på intervjuene, og i en naturlig kontekst er det også fare for at intervjuet blir forstyrret av kolleger, telefoner og lignende. I en såkalt kunstig kontekst kan man skjermes fra forstyrrelser, men da kan også svarene bli kunstige (Jacobsen 2015). Det skal imidlertid påpekes at ingen kontekster er helt nøytrale, og alle påvirker intervjuet i en eller annen form. Vi passet derfor på å være bevisst på dette og hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom et intervju (Jacobsen 2015).

3.3.2 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som skal være veiledende, samt gi en viss styring fra intervjuerens side. Denne intervjuguiden gir en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen 2015, Klenke 2016). Dermed er samtalene til en viss grad strukturert i henhold til at vi har valgt en semi-struktureringsgrad på intervjuene.

Intervjuguiden er basert på, og utformet etter, temaene innenfor det teoretiske rammeverket (ref. Vedlegg 2). Vi fant det hensiktsmessig å bygge spørsmålene ut fra dette slik at vi innhentet så mye relevant informasjon som mulig. Grunnen til denne rekkefølgen var for å undersøke om respondentene selv koblet begrepene digital transformasjon og soft skills, før vi gikk over på siste tema som sammenfattet begge disse. Utenom hovedspørsmålene hadde vi noen *hjelpespørsmål* eller *prober*, som skal hjelpe respondenten til å sette i gang tankeprosessen (Klenke 2016). Disse skal også bidra til å vektlegge eksemplifisering og nyanser fra respondentene.

På forhånd utarbeidet vi en tabell hvor vi kategoriserte og listet opp soft skills fra litteraturen (ref. kap. 2.3.2, Tabell 1). Denne ble vist til respondentene rett før siste tema i intervjuguiden, under soft skills og digitale transformasjoner. Her fikk respondentene tid

til å se på de ulike soft skills før de ble bedt om å krysse av 5-6 de mente var viktigst for å gjennomføre digitale transformasjoner. Hensikt bak dette var å få en viss oversikt over hvilke soft skills de mente var viktigst for å kunne utarbeide et taksonomi av soft skills, men også om noen er viktigere enn andre i ulike faser av en digital transformasjon, for eksempel før, under og/eller etter. Dette ønsket vi å sammenligne med vår egendefinerte analysemodell i analyse-og drøftingsdelen (ref. kap. 2.3.4, Figur 1).

3.4 Kriterier for utvalg

Vi har basert oss på et strategisk utvalg ved rekruttering av respondenter. Ved strategisk utvelgelse bestemte vi oss først for hvilken målgruppe som må delta for at vi skal få samlet nødvendig data, deretter valgte vi personer fra målgruppen som skulle delta i vår undersøkelse (Klenke 2016, Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Utgangspunktet er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Utvalget vårt er selektert etter det som er mest egnet for vår problemstilling og datainnsamlingsmetode.

Respondentene er valgt med hensikt da de har implisitt kjennskap og direkte erfaringer knyttet til problemstillingen

3.4.1 Respondent versus informant

Ved kvalitative undersøkelser som vår, kan vi skille mellom to ulike undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015, Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). En *respondent* har direkte kjennskap til fenomenet og dermed representerer gruppen vi undersøker. Mens en *informant* er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kjennskap til fenomenet. For å skaffe oss et nyansert sett med data ønsket vi å benytte personer med både direkte og indirekte erfaringer og kompetanse hva angår temaene våre. Vi har ved dette benyttet oss både av respondenter og informanter, men velger å bruke samlebetegnelsen *respondent* for videre diskusjon. Senere i oppgaven vil vi ved direkte sitater referere til stillingen personen innehar, og vil videre her ikke skille mellom respondent og informant.

3.4.2 Utvalg av intervjuobjekter

Utgangspunktet for utvelgelse av respondenter i kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Jacobsen 2015, Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, Klenke 2016). Basert på videre anbefalinger endte vi med 8 respondenter som stilte til intervju – som er hensiktsmessige enheter utvalgt basert på

kriterier vi la til grunn. Vi mener dette er et tilstrekkelig antall til at vi kan oppnå kunnskap, detaljerte fakta og meninger omkring problemet som skal undersøkes. Utvalgets størrelse er noe som ofte utkrystalliseres etter hvert som arbeidet med undersøkelsen skrider frem (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Avgrensningen er også begrenset til det som er gjennomførbart ut fra tidsomfanget og rammene av studien vår.

Vi har i stor grad utnyttet våre personlige og profesjonelle nettverk og kontaktpersoner for å komme i kontakt med relevante bidragsytere. Respondentene er valgt fra ulike virksomheter for å dekke en større del av prosessen, samt at vi ikke har en bedriftsspesifikk studie og vi skal avdekke et generelt sett med soft skills ved digital transformasjon. Derfor har vi ingen ekskluderingskriterier basert på bransje. Vi har definert hvilke trekk respondentene bør ha for å kvalifisere til å delta i studien (Jacobsen 2015). Disse er bestemt ut fra vår problemstilling og hensikten med studien, hva vi ønsker å få tak i av informasjon, samt for å få et nyansert sett med data for analyse. Konkret rekrutterte vi utvalget basert på følgende kriterier:

- Personer som har erfaring med digitale transformasjoner
- Personer som innehar en form for lederrolle (leder, mellomleder etc.)
- Personer fra ulike bransjer

Respondentene og deres bakgrunn er listet i Tabell 2.

Respondent	Virksomhet	Rolle
1	Acando	Vice President - Digital Strategy and Transformation
2	Acando	Director - Smart Care
3	Compello	CEO
4	Gjensidige	Director - Head of Claims
5	IBM	Executive Project Manager - SAP
6	PwC	CIO
7	SSB	Head of division - social survey
8	Vipps	Agile coach

Tabell 2: Oversikt over respondenter

3.5 Kvalitet på studien

Som forskere må vi forsøke å forholde oss kritiske til kvaliteten på dataene vi har samlet inn, samt hele studiet som sådan – fra forskningsdesign til internfaglige vurderinger av de separate delene.

Et problem som forbindes med kvalitet på kvalitative studier er at de fleste konseptene knyttet til forskningens kvalitet er utviklet i forbindelse med kvantitativ forskning. Denne utfordringen støtte vi også på i kvalitetssikring av vårt studie.

I kvantitativ forskning har det blitt mye diskutert om de primære kvalitetsstandardene pålitelighet, validitet, generaliserbarhet og objektivitet bør endres for å passe til antagelsene som ligger bak det kvalitative paradigmet, og metoder som brukes til å svare på kvalitative forskningsspørsmål (Klenke 2016). Forskning sammenfattet i boken til Klenke (2016) har etablert forskjellige og separate teknikker som representerer lignende teknikker for å sikre kvaliteten på kvalitative studier. Disse kan derimot ikke innkapsles i priori innenfor et sett av rigide regler, grunnet den subjektive og kontekstavhengige karakteren av kvalitativ forskning.

Da det er mye omtrentlig bruk av definisjoner og kvalitetskriterier, samt manglende legitimitet knyttet til dette feltet innen kvalitativ forskning, velger vi å ta utgangspunkt i sammenfatningen av kriteriene i kvalitative paradigmer gjengitt av Klenke (2016):

- Troverdighet (parallell intern validitet) – i hvilken grad resultatene er troverdige eller troverdige fra deltakerens synspunkt.
- Overførbarhet (parallell ekstern gyldighet) – i hvilken grad resultatene kan overføres til andre sammenhenger eller innstillinger.
- Pålitelighet (parallell pålitelighet) – i hvilken grad de samme resultatene kan oppnås av uavhengige forskere.
- Bekreftbarhet (parallell objektivitet) – i hvilken grad resultatene våre kan bekreftes eller avkreftes av andre. I stor grad handler dette om hvorvidt vi evner å svare på problemstillingen vi har definert på forhånd. Utgangspunktet vårt har vært utforskende og åpent, noe som gjør det vanskelig å få oppfylt bekræftbarhet. Likevel har vi til dels oppnådd dette ved å få tilbakemelding fra respondentene om de har blitt gjengitt riktig.

Kravet om autentisitet, ifølge Guba og Lincoln (1989 gjengitt i Klenke 2016), er at vi i vårt studie kan vise at vi har inkludert en rekke forskjellige realiteter og definert en balansert visning, noe vi mener vi innfrir ved å ha et utvalg som dekker flere bransjer og virksomheter. Vi forsøker ved dette studiet å utvikle en større forståelse av fenomenet vi studerer. Sammen omfatter disse kriteriene konseptet om pålitelighet eller ekthet av kvalitativ forskning, som eksplisitt kan knyttes til kvantitative kriterier for pålitelighet og validitet (Guba 1981 gjengitt i Klenke 2016).

3.6 Forskningsetikk

Etiske retningslinjer for undersøkelsen er viktig, og vi vil derfor ta utgangspunkt i krav fra norsk forskningsetikk (Norsk senter for forskningsdata). Kravene omhandler informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt gjengivelse. For å respektere oppgavens personlige preg og informantenes ønske om anonymitet, vil det verken legges vekt på alder eller kjønn.

For å etterstrebe kravet om informert samtykke sendte vi ut en forespørsel om deltakelse, hvor vi var tydelige rundt hensikten med undersøkelsen. For å oppfylle krav til privatliv etterstrebet vi anonymitet til våre informanter, slik at utsagn ikke kan kobles opp mot enkelt personer i organisasjonen (Jacobsen 2015). Vi vil i denne oppgaven fokusere på korrekt gjengivelse ved å gjengi og forstå resultatene på en korrekt måte, samt fokusere på å unngå og benytte usammenhengende data, slik at informantene kan kjenne seg igjen i resultatene.

Prosedyreteikk i vårt tilfelle handler om å forhandle informert samtykke, sikre personvern og konfidensialitet, den omfatter betydningen av nøyaktighet og unngår fabrikasjon og utelatelse (Tracy 2010). Slike prosedyrer fører ikke bare til etisk holdbarhet, men også til mer troverdige data. Behandling av personopplysninger i studien er i samsvar med personvernlovgivningen og er videre godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Situasjonsetikk forutsetter at hver omstendighet er forskjellig, og at vi som forskere må gjentatte ganger reflektere over våre metoder og dataene som er verdt å utsette (Tracy 2010).

Relasjonsetikk innebærer en etisk selvbevissthet hvor vi som forskere er oppmerksomme på vår karakter, handlinger og konsekvenser for andre. Den forutsetter at vi gjenkjenner og verdsetter gjensidig respekt, verdighet og sammenheng mellom de vi intervjuer og oss selv (Tracy 2010).

Til slutt fortsetter de etiske avveininger utover datainnsamlingsfasen til hvordan vi utformer og deler resultatene. Vi har ikke erfart noen form for etiske utfordringer eller situasjoner i vår undersøkelse.

3.6.1 Bruk av lydopptak

Under gjennomføring av intervjuene ønsket vi å bruke lydopptak dersom informantene godtok dette. Det ble sendt ut informasjon om dette i forkant av intervjuet etter de etiske retningslinjene. Alle informantene ga oss tillatelse for å bruke lydopptak noe som ga oss større mulighet til å føre en naturlig samtale med øyekontakt og samtidig transkribere ordrett senere (Jacobsen 2015). Å bli tatt opp på bånd kan for noen være ukomfortabelt, og vi forsikret informantene om at intervjuene kunne gjennomføres uten lydopptak dersom det var ønskelig.

3.6.2 Anonymisering

Full anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet (Jacobsen 2015). I en undersøkelse som vår med få respondenter kan det by på utfordringer, men vi vil etterstrebe diskresjon. Med dette ønsker vi å gi deltakere i undersøkelsen anonymitet og konfidensialitet. Med anonymisering vil ikke respondentene fra vår undersøkelse bli navngitt i resultatet eller i studien som helhet. Respondentene blir kun nevnt med stillingstittel og bedrift, da de har gitt oss samtykke til dette. Vi søkte om konsesjon hos NSD og overholder plikter og retningslinjer for lagring av datamaterialet etter Høyskolen Kristianas samtykke (Norsk senter for forskningsdata). Skjemaet "Samtykkeerklæring" fra NSD ble fremvist og forklart til respondentene ved begynnelsen av hvert intervju (ref. Vedlegg 3). Alle respondentene ga samtykke til innholdet og signerte samtykkeerklæringen.

3.7 Analyse av datamaterialet

I følge Kirsti Malterud 2011 (Gjengitt i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) består analyse av meningsinnhold av fire hovedfaser. Dette er en av flere fremgangsmåter

for å analysere og tolke i henhold til fenomenologisk metode (Groenewald 2004, Creswell 1998 gjengitt i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Ved vårt studie har vi valgt å ta utgangspunkt i denne metoden for analyse av datamateriale. Vi startet med å transkribere alle intervjuene og leste deretter gjennom for å få et helhetsinntrykk av materialet. Deretter kategoriserte vi ved å trekke ut utsagn fra intervjuene som passet til hvert av de respektive forskningsspørsmålene. For å danne et revidert taksonomi i kapittel 4.2.1 (ref. Figur 2), kodet vi materialet ved å lage en tabell som samlet antall respondenter som har nevnt de spesifikke soft skills (ref. kap. 4.2, Tabell 3). Vi satt da igjen med et redusert materiale som ble ordnet etter forskningsspørsmålene. Det sorterte materialet drøftet vi som våre funn og det identifiserte mønsteret i lys av eksisterende litteratur og forskning. Dette oppsummeres i en konklusjon hvor vi svarer på problemstillingen, og til slutt presenterer en revidert analysemodell (ref. kap. 5.0, Figur 3).

4.0 Funn

I denne delen vil vi presentere funn i datamaterialet fra intervjuene vi har gjennomført. Med bakgrunn i vårt valg om en fenomenologisk analyse, vil vi derfor presentere disse gjennom kategoriseringer. Kategoriene er utarbeidet på bakgrunn av å skulle belyse studiens problemstilling: *Hvordan blir soft skills viktig i digital transformasjon?*

4.1 F1: *Hva er soft skills?*

I denne delen av kapittelet vil vi presentere og drøfte funn knyttet til vårt første forskningsspørsmål: *Hva er soft skills?* Vi ønsket å konkretisere de tidvis uklare betydningene av dette begrepet ved å utfordre våre respondenter på hva de legger i dette begrepet selv.

I stor grad varierer respondentene mellom å knytte soft skills til andre begreper som myke verdier, personlige egenskaper, mellommenneskelige ferdigheter og generiske ferdigheter: *“Det første som faller meg inn er myke verdier. Det handler om de egenskapene som kanskje ikke er så definert, men som får ting til å funke”* (Agile coach Vipps).

“Jeg tenker på det vi har snakket litt rundt, det mellommenneskelige. Det med å kunne forstå mennesker. Forstå atferd, kunne gjøre litt prediksjoner og kunne tilpasse ting til ulike menneskers behov” (Vice President Acando).

“Jeg tror at soft skills er det jeg har assosiert med den ferdighet som du tilegner deg gjennom observasjon, empati, læring, taus kunnskap” (Director Acando).

“Jeg vil tro at det går på det som ikke kan knyttes til en spesifikk kompetanse. Som handler mer om noe knyttet til personlighet eller hvordan du agerer i hverdagen da” (Director Gjensidige).

Disse utsagn og referanser er i samsvar med hva vi har funnet i litteraturen (Levasseur 2013, Perrault 2006, Colburn 2018), men respondentene unnlater å klassifisere begrepene slik Levasseur (2013) og Colburn (2018) fant nødvendig for å forstå begrepet. Den eneste klassifiseringen fra litteraturen som treffer i våre funn er dimensjonen

mellommenneskelige ferdigheter. I litteraturen (Robles 2012, EY 2016, Experis 2016, ManpowerGroup 2018) innebærer denne dimensjonen blant annet kommunikasjon, som viser seg å være den aller viktigste soft skill blant respondentenes (ref. kap. 4.2). *“Det vil naturligvis foreligge noen begrensninger og muligheter i personlighet, verdier og holdninger – som jo er en del av disse ferdighetene”* (Head of division SSB).

Samtlige respondenter ønsker ikke å kalle disse ferdighetene eller evnene for soft skills. Director i Acando mener soft skill er et dårlig begrep, men ytrer likevel at dette er svært nødvendig for å balansere hard skills. En annen respondent synes det er vanskelig å kategorisere da all ny kategorisering gir nye begrensninger. En interessant betraktning som er annerledes fra litteraturen, er at soft skills dreier seg mer om et motivasjonsspørsmål: *“Jeg vet ikke om jeg ville sagt det er mellommenneskelige ferdigheter. Jeg synes det er mer over på dette med motivasjon og evne til å bruke digitale tjenester. Jeg synes det i stor grad er et motivasjonsspørsmål”* (Executive Project Manager IBM).

I litteraturen sammenlignes soft skills med det som kalles hard skills eller tekniske ferdigheter (Levasseur 2013). Disse betraktes gjerne som en motsetning av soft skills. Dette kommer også frem i våre funn: *“Jeg tror at hard skills er noe du kan gjøre fordi du har lært det – det er en oppskrift, en algoritme”* (Director Acando). Head of division i SSB knytter IT-relaterte ferdigheter til begrepet hard skills: *“IT ferdighetene er ofte knyttet til helt spesifikke, man kjenner til programmeringskoder og sånn ting”*. Director i Acando mener at soft skills er med i alle skills man innehar: *“Det er en grad av hardhet i alle andre skills”*. Flere av respondentenes betraktninger innebærer at dersom en leder eller ansatt ikke innehar det vi i denne studien kaller soft skills, vil det bli vanskelig å anvende de hard skills/teknisk kompetanse den lederen eller ansatte har: *“Jeg tenker at en lærer må kunne det faget man lærer, men man må også ha den didaktiske kompetanse da. Så det går an å ha formell soft skills kompetanse også”* (Head of division SSB). Samme respondent mener at denne typen ferdigheter kreves for å utøve sin egen fagkompetanse – fordi denne kan enkelt transformeres til alle mulige problemstillinger: *“Det er ikke så enkelt nødvendigvis å transformere den fagkompetansen du har i programmering, matematikk eller i samfunnsøkonomi til mer generelle problemstillinger eller til en annen problemstilling”* (Head of division SSB). Flere respondenter mener at soft skills er undervurderte, og vi tolker at disse ofte er ansett som forutsetning for å utøve hard skills eller andre jobbspesifikke ferdigheter:

Man kan være så flink man vil til å programmere, men hvis du ikke evner å tilegne deg det du egentlig skal programmere, og hva som er essensen da, og hvis du ikke evner å jobbet i et team og forstå hva er det man faktisk skal endre og alt dette, så kan nedsiden bli ganske stor (Director Gjensidige).

Flere respondenter betrakter soft skills som blant annet en forutsetning for hard skills eller tekniske ferdigheter. Dette gjenspeiles også i litteraturen hvor soft skills blir ansett som svært viktig i dagens virksomheter, ofte viktigere enn hard skills (Robles 2012, Experis 2016, ManpowerGroup 2018, Experis 2016, Azim mfl. 2010). Det trekkes også frem at det i dagens virksomheter er helt andre måter å jobbe på enn tidligere (Lerman og Schmidt 1999, Jackson 2007 gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017). Director i Gjensidige bruker en analogi hvor virksomheten tidligere arbeidet som et symfoniorkester hvor alle følger en dirigent, hvor det nå arbeides mer som et jazzorkester hvor alle er individer med sin spesialkompetanse. Denne nye måten å arbeide sammen på og for å samle slike soft skills i en organisasjon krever en form for virksomhetskultur. Dette vil vi utrede i neste underkapittel.

4.1.1 Kultur

Virksomhetskultur ble i det teoretiske rammeverket vektlagt som blant annet en avgjørende faktor for en vellykket digital transformasjon (Kane m.fl. 2016, Gobble 2018, Sing og Hess 2017, Schein 2017). Kultur er vagt behandlet både i forskningslitteraturen og hos respondentene, men samtidig kanskje en forutsetning for at soft skills er realiserbart (ref. kap. 2.1.1). Dette mener vi også kan være en samling for soft skills i en organisasjon – dersom man skal utnytte soft skills, må det gjøres i en virksomhetskultur som drar alle i samme retning.

Schein (2017) forklarer at en virksomhetskultur begrenser og tillater bare visse type strategier, samtidig som vi i kapittel 2.1.1 konstaterer at digital transformasjon og digital strategi handler derfor kanskje mer om menneskene i virksomheten enn noe annet. Denne påstanden gjenspeiles av flere respondenter som uoppfordret trekker frem viktigheten av en viss type kultur og ferdigheter for å gjennomføre endringer. Dermed knytter vi kultur til utnyttelsen og realiserbarheten av soft skills i en virksomhet.

Vi jobber mye mer tverrfaglig og teambasert enn tidligere, noe som igjen krever en helt annen måte å fungere sammen på. CEO i Compello trekker dette frem som noe positivt for virksomheten: *“Vi har opplevd at vi får en bedre kultur og samhold internt, også er det det med at vi skal løse oppgaver for et marked som består av mange ulike mennesker som gjør at vi også har flere til å finne en løsning”*. Head of division i SSB utøver en DEVOPS-tankegang ved sin avdeling, som understreker behovet for samarbeid mellom team for utvikling og drift: *“Da tenker jeg at man jobber med teambasert, sånn man har forretningsressurser, infraressurser og kanskje IT utviklings ressurser, så har du en eller annen problemstilling som skal utvikles, og så skal den driftsettes”*. En respondent eksemplifiserer en lignende metode for samarbeid ved at hans avdeling egentlig består av tre ulike kompetanseområder – hvor de tre ulike fag-gruppene jobber sammen for å løse oppgavene i et prosjekt. Executive project manager i IBM trekker også frem viktigheten av personlige ferdigheter for å lykkes i et prosjekt, da de til stadig samarbeider på tvers av kulturer og med personer i andre land.

Flere av respondentene forklarer at de konstant jobber med kulturen og tankesettet til sine ansatte, men også konkret til begrepene kommunikasjon og motivasjon som soft skill: *“Det å drive en sånn motivasjonskultur, det er viktig. Det er om å gjøre å kommunisere riktig hele tida”* (Executive project manager IBM). Vice President i Acando knytter dette til økt endringsvilje for å skape en kultur for endring, hvor Director i Gjensidige referer til det samme: *“Det skjer hele tiden organisatoriske endringer hos oss. Så det er nok litt av kulturen at man er vant med endringer”*. Begrepet innovasjonskultur er noe som ikke dukker opp i våre funn, men som i litteraturen og rapporter fremtrer som en fellesnevner for suksessfaktorer ved digitale transformasjoner (Kane m.fl. 2016, Vey m.fl. 2017, PwC 2018). Dette er likevel et interessant funn i seg selv ettersom litteraturen på dette punktet sier noe annet enn respondentene. Imidlertid fremgår det av litteraturen at en digital kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring (ref. kap. 2.1.3), som på sin side støttes av våre funn: *“Her i Vipps har vi en kultur for å gjøre ting raskt, også har vi heller ikke tunge store prosesser som gjør at det er lettere for oss å gjøre endringer og ting føler jeg”* (Agile coach Vipps).

4.1.2 Delkonklusjon og svar på F1

Slik som både litteraturen og våre funn antyder innehar de fleste av oss disse ferdighetene i mer eller mindre grad, men det finnes et mulighetsområde. Respondentene definerer begrepet soft skills ulikt, men fellesnevner er at soft skills blir ansett som menneskelige og personlige ferdigheter. De viktigste soft skills som går igjen i våre funn er kommunikasjon, endringsvilje, empati, eierskap, samarbeidsevne og læringsvilje. Dette er delvis i samsvar med definisjonen vi valgte å fokusere på i litteraturen, hvor Levasseur (2013) definerte følgende soft skills: selvbevissthet, kommunikasjon, samarbeid og ledelse. Inndelingen av soft skills i våre funn har noen fellestrekk med litteraturens klassifisering av begrepet, men det er fortsatt utfordrende å konkludere med en konkret definisjon. Funntyder på at virksomhetskulturen har stor betydning for realisering og optimalisering av soft skills. For å gjennomføre en digital transformasjon trengs det en kultur som fremmer endring, men det fremgår fortsatt ikke av våre respondenter konkret hva dette innebærer. Respondentene forholder seg distansert til begrepene soft skills og kultur, men vi tolker at disse er gjensidig avhengig av hverandre for en vellykket digital transformasjon.

4.2 F2: *Hvilke soft skills er viktige i digital transformasjon?*

I denne kategorien gjør vi rede for hvilke soft skills respondentene ytrer vil være viktige i en digital transformasjon. Respondentene har selvsagt ulike vurderinger om betydning og relevansen av disse soft skills, og dette er noe vi forsøker å utdype i dette kapittelet. Kapittelet er delt inn i de seks soft skills som oftest blir nevnt av respondentene i intervjuene. Antallet er valgt på bakgrunn av at vi ønsket å utforme et taksonomi av de seks soft skills som ut fra våre funn ansees som viktigst i digitale transformasjoner. Rekkefølgen av soft skills er som følger: kommunikasjon, endringsvilje, empati, eierskap, samarbeidsevne og læringsvilje. Avslutningsvis vil vi se på funn opp mot vår konseptuelle modell av soft skills-taksonomi fra litteraturen (ref. kap. 2.3.4). Tabellen under viser en oversikt over alle soft skills fra litteraturen, samt antall respondenter som har nevnt de spesifikke begrepene under intervjuene.

Soft skills	Antall respondenter som har nevnt følgende begrep
Kommunikasjon	6
Endringsvilje	5
Empati	5
Eierskap	4
Samarbeidsevne	4
Læringsvilje	4
Kritisk tenkning	3
Sosiale ferdigheter	3
Fleksibilitet	3
Motivasjon	3
Delegering	3
Målbevissthet	2
Beslutningstaking	2
Utholdenhet	2
Følelse av oppnåelse	2
Problemløsning	2
Tilpasningsevne	2
Selvledelse	1
EQ	1
Orientert	1
Risikovilje	1
Selvorganisering	1
Arbeidsmoral	1

Tabell 3: Soft skills og antall respondenter som har nevnt følgende begrep

Kommunikasjon

Kommunikasjon fremgår av respondentene som den klart viktigste soft skill ved digitale transformasjoner. Alle respondentene uttrykker viktigheten av kommunikative evner og kommunikasjon både hos toppledelsen, ledelsen og de ansatte i en virksomhet. Funn viser at flere respondenter knytter dette automatisk til suksessfull gjennomføring av en digital transformasjon eller større endringer, før vi som intervjuere har ledet dem inn på dette som en soft skill. Samtlige respondenter har en klar formening om hva de mener med kommunikasjon, andre er utydelige og kommer med vage og generelle utsagn om begrepet. Følgende utsagn viser hvordan enkelte respondenter forholder seg til begrepet kommunikasjon: *“Jeg tenker man kommer aldri utenom det å være kommunikativ, det å kunne få frem ideene sine, klare å overbevise, overtale, eller argumentere for sine løsninger på en god, forståelig måte”* (Head of division SSB).

“Kommunikasjon - hvor vi skal, og hvor er vi på vei, hva har vi gjort, formidling av budskap” (Agile coach Vipps).

“De må forstå oppgaven og jeg må gi dem den informasjonen som de trenger for å forstå hva vi er ute etter, slik at vi tangerer hverandre i en lik forståelse av hva vi skal oppnå” (Executive project manager IBM).

“Ikke minst kommunikasjon, vi er jo veldig mange mennesker som skal gå i takt” (CEO Compello).

Kommunikasjon er et særdeles vidt begrep, og det er utfordrende å definere konkret hva som inngår i dette. Flere av respondentene viser til det å lytte som en viktig egenskap hos ledere. Både Agile Coach i Vipps, Vice President i Acando og Director i Acando knytter blant annet dette begrepet til en form for kommunikasjon. Det å trekke paralleller mellom å lytte og å kommunisere er i samsvar med litteraturen – som også inkluderer dette som en av de mest verdsatte og etterspurte kommunikasjonsferdighetene (Morreale m.fl. 2004 gjengitt i MacDermott og Ortiz 2017). Ved spørsmål om hva som legges i det å lytte, svarer Agile Coach i Vipps at det handler om å la folk få snakke, å gi dem mulighet til å delta og si sin mening. En annen respondent er kritisk til at flere ikke evner å lytte: *“Mange lytter mest for å komme med et svar, ikke for å absorbere det som har blitt sagt. Jeg føler at du ikke må ta alt du lytter for god fisk, men sånn finner man pulsen på hva folk synes” (Director Acando).*

Levasseur (2013) konstaterer også at effektiv kommunikasjon innebærer å lytte aktivt og å gi konstruktive tilbakemeldinger. Executive project manager i IBM mener at positiv tilbakemelding skaper grunnlaget til suksess for de som jobber i en endring – noe som kan assosieres til Levasseurs (2013) presisering av konstruktiv tilbakemelding. Dersom denne positive form for kommunikasjon uteblir klarer de ikke å skape den følelsen, og får da ikke til noen ting. Agile coach i Vipps binder også dette sammen med det å vise empati gjennom kommunikasjon: *“Dele de tingene man gjør feil på en positiv måte, det må vi gjøre, hvis ikke lærer vi heller ikke noe. Man må bygge den kulturen”.*

Kommunikasjon blir av både respondenter og litteraturen betegnet som en underliggende faktor for flere av de andre soft skills (Levasseur 2013, Azim m.fl 2010). Samtlige respondenter knytter det til å motivere sine ansatte: *“Lederen må være flink til å*

kommunisere, ellers blir motivasjonen dårlig. Det å drive en sånn motivasjonskultur, det er viktig. Det er om å gjøre å kommunisere riktig hele tida” (Executive project manager IBM). CIO i PwC presiserer også at gjennom motivasjon kan man skape motivasjon. Da både gjennom en til en kommunikasjon, muntlig og skriftlig. De mest verdifulle soft skills som blir nevnt i en rapport, men som også er vanskeligst å få tak i er: kommunikasjon – muntlig og skriftlig (ManpowerGroup 2018). Vice President i Acando mener at å opprettholde god kommunikasjon – å dra frem suksesshistorier tidlig – og legge opp til små gevinster i starten fremmer motivasjon fordi man da viser at endringen kan fungere. Koblingen mellom kommunikasjon og motivasjon er noe som ikke finnes i litteraturen, men er vårt eget funn (ref.kap.2.1). Funn i litteraturen viser at motivasjon heller skapes gjennom involvering og kompetansetiltak (PwC 2018).

Flere respondenter mener også at kommunikasjon skal skje gjennom at sine ansatte søker opp informasjon selv: *“Vi har ulike systemer til å logge inn på å søke informasjon selv”* (Director Gjensidige). Ved oppfølgingsspørsmål om hvordan de legger opp til dette, svarer respondenten at de bruker et intranett for å reklamere for nye løsninger, og at det er dette de ansatte forventes å søke til på egen hånd. CEO i Compello forteller om en lignende løsning hvor de har laget et Business Intelligence-dashboard hvor informasjon knyttet til virksomheten går opp på skjermer i lokalet. Der forventes det også at de ansatte følger med selv: *“For kommunikasjon handler også om at man kan søke opp og finne informasjon selv. Da blir det ikke sånn at man ikke fikk med seg ting på allmøte, man kan ikke ha en sånn, det må være mulig å finne det vi har kommunisert”* (CEO Compello).

En form for endringsagenter eller initiativtakere ved gjennomføring av digitale transformasjon kommer vi ikke utenom i dette studiet. Litteraturen tar også dette opp som en svært viktig, og avgjørende faktor for å gjennomføre en digital transformasjon (Jacobsen 2015, Gobble 2018, Kane m.fl. 2016, Vey m.fl. 2017, PwC 2018). *“Alle skal fremsnakke, fordi hvis en starter med ideen og skaffer seg et mandat og kommuniserer hva vi alle jobber mot. Alle må snakke det samme. Send noen i krigen”* (CIO PwC). Denne respondenten bygget et transformasjonsnettverk i hele forretningen over alle kontorer i landet, som fungerte som et støtteapparat med endringsagenter – med positive resultater. Andre fremmer også viktigheten av å ha enkelte som jobber og informerer underveis i endringer: *“Kommunikasjon vil jo øke i form at du skal ha folk ombord i det du har gjort. Der sier du til alle ansatte sånn har vi tenkt til å gjøre det, så har du en*

liten gruppe som jobber mye med det og som gir litt info” (CEO Compello). Dette fremstår av respondentene som et virkemiddel som må prioriteres for å gjennomføre en digital transformasjon, men av funn i litteraturen kan dette begrenses ved at et stort antall ledere globalt rapporterer om manglende kapasitet og ressurser ved slike endringer (Kane m.fl. 2016, Liu, Chen og Chou 2010).

Forankring i toppledelsen og ledelsen fremtrer også som en svært viktig faktor i digitale transformasjoner: *“At ledelse er med, helt fra toppen, at de skjønner hvorfor vi jobber med det, men også at vi forteller hvordan”* (Agile coach Vipps). Mellomledere må kommunisere til toppledelse hva som må endres og hvorfor, hvorav toppledelsen må prioritere dette og kommunisere endringen nedover/utover igjen. Samtlige respondenter mener toppledelsen må kommunisere hvor man skal. Dette kan knyttes sammen med funn i litteraturen som fremmer viktigheten av en gjennomgående digitaliseringsstrategi som drives fra toppen (Gobble 2018, Heggernes 2017). Digitaliseringen krever nye måter å strukturere og arbeide på, og bidrar til økte krav til ledelsen, ansatte, kulturen og selve organisasjonen. Flere av respondentene mener at ledelsen på flere nivåer må forstå den teknologiske faktoren ved en endring – at ledere må ha en form for tverrfaglighet for å kunne kommunisere dette videre: *“Ledelsen og toppledelsen må forstå teknologien og kommunisere dette”* (Director Acando). Samme respondenten er kritisk til at for mange toppledere ikke forstår teknologien – at det er nesten et hederstegn – og mener flerfaglighet er viktig hos ledere som et annet aspekt av digitalisering. Head of division trekker også frem tverrfaglighet, og Director i Gjensidige sier følgende om flerfaglighet, eller tverrfaglighet: *“I disse digitaliseringsprogrammet og prosjektene så jobber man jo mye tverrfaglig. utviklere og man har designere, fagressurser så det at man må klare å kommunisere og på ulike nivåer, er ekstremt viktig”*.

Kommunikasjon som soft skill knyttes i stor grad til formidling av informasjon og endringer: *“Jeg er opptatt av at mine medarbeidere skal kunne presentere ting for andre, at de kan lede prosjekter og den typen ferdigheter som kreves for å gjøre det”* (Head of division SSB). Respondenten fra SSB mener dersom man evner å være kommunikativ kan denne enkelt transformeres til alle mulige problemstillinger. Respondentens bruk av begrepet transformere kan tolkes som å tilpasses eller å anvende på andre områder – noe som blir omtalt i en tilnærmet lik tolkning i litteraturen. I litteraturen blir begrepet soft skills ofte referert til som ferdigheter som er svært overførbare på tvers av ulike jobber (Colburn 2018).

Viktigheten av å tilpasse informasjon til mottakeren vektlegges, slik at alle forstår og er forente med hva som ønskes og hva som skal gjøres, slik at man får en smidig endring. Samtlige respondenter definerer ikke konkret hva de mener med god kommunikasjon, men fremmer likevel at dette er svært viktig ved digitale transformasjon. Intervjuene dokumenterer uklarhet, men ikke nødvendigvis hva folk faktisk vet om noe.

Endringsvilje

Endringsvilje er en soft skill som går igjen hos respondentene for gjennomføring av digital transformasjon. Følgende respondent omtaler dette som noe grunnleggende for å gjennomføre en endring: *“Tenker på sitatet ”you can always change technologies, people are another story”. Hvis du ikke er motivert for å gjennomføre endringen så gjør du det ikke, egentlig. Derfor er det en hygienefaktor tenker jeg, som skal være på plass”* (Vice President Acando). Bruk av begrepet hygienefaktor kobler vi til Herzbergs tofaktorteori som omhandler motivasjon og trivsel i arbeidet. Endringsvilje vil være noe som utfordres ved enhver endring da vi alle, som mennesker, liker best det vante. Mange vil være skeptiske, hvor en respondent forteller at de ansatte ofte vurderer hva endringen betyr for den enkelte. I tråd med Herzbergs prediksjoner spiller faktorer som er forbundet med egen tilfredshet en større rolle for motivasjon, enn insentiver i form av penger og anerkjennelse (Bassett-Jones og Lloyd 2005). Det kan derfor bli viktig at ledelsen er bevisst på hva som motiverer sine ansatte, for å kunne skape endringsvilje for endringen som skal gjennomføres. Gobble (2018) rapporterer at digitaliseringen stiller høye krav til omstillingskompetanse og endringsvilje. Respondentene påpeker dette, men flere mener likevel at dette kan håndteres, fordi endring innebærer smerte, og at man dermed må tåle motstand som leder.

Enkelte respondenter ønsker ikke å kalle det for vilje, men heller en evne – da de mener vilje ikke vil holde i en stor endringsprosess. Blant annet CIO i PwC ytrer at det ikke kan kalles endringsvilje, fordi det sier alle ansatte at de har – helt til det kommer til stykket: *“Endringsvilje er jo en klassiker. Da gjelder to spørsmål, det ene er: er dere med på forandring? Så rekker alle opp hånda, så kommer neste spørsmål: hvem vil forandre seg? Så rekker ingen opp”*. Dette støttes av Head of division i SSB: *“Man kan ikke bare si at jeg ønsker å endre denne oppgaven, man må klare å få det til da. Det er noe mer enn bare ren vilje”*. Flere hevder at endringsvilje ikke kan defineres, men de samme respondentene benytter selv dette begrepet – muligens ubevisst – når de ordlegger seg på senere tidspunkt. Kritikken mot å benytte begrepet vilje i endringsvilje støttes av våre

funn fra tidligere (ref. kap. 2.3.3) – hvor vi mener at blant annet dette begrepet er mer å anse som en persons innstilling snarere enn en ferdighet, som i dette studiet er soft skills. I sosial- og organisasjonspsykologien innebærer innstilling her hva en person mener om noe, men også hva en person føler, og typisk gjør (Svartdal 2011).

Av våre respondenter blir denne soft skill flere ganger omtalt som en forutsetning for endringsprosesser. Dette er interessant da endringsvilje som soft skill ikke er en av de mest fremtredende ferdighetene i litteraturen (Robles 2012, Experis 2016). Vice president i Acando presiserer at endringsvilje er den aller viktigste av alle soft skills i en digital transformasjon. Andre omtaler dette som en del av kulturen hos flere av respondentenes virksomheter: *“Vi bare har det sånn i IBM at vi må finne ut av dette. Det er gitt at vi er endringsmotivert”* (Executive project manager IBM).

“Det skjer hele tiden organisatoriske endringer hos oss. Så det er nok litt av kulturen at man er vant med endringer” (Director Gjensidige).

“Siden vi ikke har alt på plass heller så kan vi ikke ha folk som er utrygge i endringer eller at ting ikke fungerer hundre prosent” (Agile Coach Vipps).

En av respondentene trekker frem en situasjon hvor det ble opplevd stor motvilje ved to interne flytteprosesser – hvor avdelingen gikk fra en løsning med egne kontorer til åpen løsning, og tilbake til kontorer igjen kort tid etter. Ved spørsmål om det er de samme som oppleves som motvillige, svarer respondenten:

Ja, det er noen personlighetstrekk som ligger i det. Kanskje er det en slags kritisk tankegang også, en slags beskyttelsesmekanisme ikke sant. Så det er selve endringen, men ikke den nye steady state å komme i som er trusselen. Nettopp det at du må gjøre noe og bli tvunget til noe som du nødvendigvis ikke har valgt selv.

En annen respondent bruker et eksempel hvor de i virksomheten er inne i en prosess hvor de endrer og definerer de ansattes roller:

“Du har på en måte mange ulike roller og noen endrer jo posisjon, fra å være fra en veldig viktig rolle til å miste den makten, eller viktigheten og må kanskje jobbe på en annen måte. Det kan jo være veldig vanskelig for folk” (Agile Coach Vipps).

Samme respondent tenker at å bygge opp sosial trygghet er det viktigste for å unngå slike situasjoner: *“Kanskje også snakke med de som er mer dominerende og få de til å endre seg, hvorfor gjør de det, er de usikre på egen stilling eller annet, man må jobbe med team og enkeltindivider”* (Agile coach Vipps). Med digitaliseringen kommer nye måter å arbeide på, og derfor handler det om å skape en vilje og driv hos de ansatte (Gobble 2018). Samtlige respondenter jobber i virksomheter som har gjennomgått eller gjennomgår digitale transformasjoner, hvor de påpeker viktigheten av å skape en endringskultur eller motivasjonskultur. Director i Acando mener at manglende innsikt gir beslutningsvegring, og at dette skaper utfordringer som gjør at man ikke klarer å gjennomføre de store endringene. Respondenten knytter dette til å tørre å gi slipp og eksperimentere mer, og mener at ledere, toppledere og CEOs ofte har lett for å gå i et operativt modus. Samt for å hindre dette og styrke endringsviljen, trengs det mer “gjøre”-demokrati og ikke så mye byråkrati for å styrke endringsviljen. Denne respondentens synspunkt henger sammen med et nøkkelfunn i et studie gjennomført av MIT Sloan og Deloitte, hvor en av de viktigste egenskapene i en digital kultur inkluderer nettopp rask utprøving eller eksperimentering (Kane m.fl. 2016).

Et interessant funn er at én av respondentene mener at ledere og ansatte med tech bakgrunn har større grunnlag for å ha endringsvilje til å kunne gjennomføre tunge, tradisjonelle digitale transformasjoner:

“En ting er å få med de som jobber innen utvikling som har lest og holdt seg oppdatert innenfor smidig utvikling og hva de store tech selskapene gjør, men med en som bare kommer utenfor, med faget finansiering og forsikring de aner ikke hvordan man gjør det” (Agile Coach Vipps). Dette er i motsetning til hva de andre respondentene meddeler ved denne soft skill, samt fra funn i litteraturen (ref. kap. 2.2.3). Funn fra en global undersøkelse gjennomført av Experis (2016) viser at IT-ledere rapporterer at mange i bransjen mangler soft skills og at de er like viktige som hard skills. Flere undersøkelser poengterer at de trenger personer med tekniske ferdigheter, men også personer som kan se det store bildet fra de tekniske verktøyene og samtidig formulere strategien. Det er her soft skills blir viktig (EY 2016, Experis 2016, Robles 2012).

Flere respondenter knyttet endringsvilje til de som har jobbet lengst i en virksomhet. Samtlige er enige om at det ofte er disse som viser størst motstand. Director i Gjensidige forteller at endringsvilje må ligge til grunn for alt mange gjør i virksomheten: *“Er den*

ikke tilstede så må den egentlig tvinges frem, sånn at det ikke er det gamle som blir det etablerte”. Denne soft skill kobles også til demografiske faktorer som alder og kjønn: “Vi ser at de yngre har en helt annen tilnærming, de er vant til å være i endringer. Det er heller aldri disse som er utfordringen rundt transformasjon” (CIO PwC).

”Tydelig at det er flere som tenker at datateknologi det er noe som ikke kvinner prioriterer i like stor grad som menn. Derfor trengs det også en tilpasset og omfattende opplæring og motivasjon i helsevesenet. Dette må tilpasses hver enkelt kultur og hver enkelt bransje” (Executive project manager IBM).

En annen respondent fremmer også kvinner i digitale transformasjoner: *“Rett mann på rett plass er ofte en kvinne – det har jeg god erfaring med. Jeg har jobbet for kvinner, med kvinner, nærme medarbeidere som kvinner. De flinkeste jeg har er kvinner”.*

Empati

Empati blir, på tilnærmet lik linje som endringsvilje, ansett av våre respondenter som en forutsetning for gjennomføring av digitale transformasjoner: *“Jeg vil kanskje si at EQ og empati er en slags indikator for flere av disse soft skills” (Head of division SSB).*

Begrepet kan være utfordrende å definere, men i våre funn representerer den største delen samme funn som i litteraturen (Newell 2002, Colburns 2018). *“Empati – det er følelse av samhandling eller medfølelse” (Executive project manager IBM).*

“Det å kunne se menneskene, være tilstede. Det å kunne ha empati og forståelse. Du må behandler mennesker ulikt, fordi de er ikke like” (Vice President Acando).

“Empati: Det forventer jeg egentlig - Vi er et selskap som har en del som dere sier soft skills, medmenneskelighet da, så selv om det går en kule varmt i prosjektene så er det lov å ha empati og være hyggelig” (CEO Compello).

Samtlige respondenter definerer denne soft skill som en måte å forstå andre mennesker, men flere er usikre på sin egen forståelse av begrepet og må spørre oss hva som er definisjonen på empati. Likevel mener en stor del av respondentene at dette er en av de høyeste prioritert soft skills, og knytter dette opp mot ledelsen i virksomheten. Flere forteller at de møter på fryktelig mange rare og vonde ting – en respondent nevner ansatte

som gjennomgår skilsmisse, sykdom og dødsfall, andre snakker om svært ulike involverte/interessenter i endringsprosesser, hvor alle jobber på forskjellige måter. Ved spørsmål om hvordan man håndterer slikt, mener samtlige respondenter at man må inneha en form for medmenneskelighet – at man må være hyggelig og forståelsesfull, samt pendle mellom det å være proff og ta beslutninger, til å kunne være en støttespiller hvis ting er vanskelig. En annen respondent eksemplifiserer med et prosjekt for en veldig stor kunde:

Snakket med alle som var ute i sporet til han som var jernbanedirektør, og da måtte du forholde deg til mange ulike folk. Det var ikke alle det passet å gå med armani dress til liksom. Poenget med det, er at en ting er å være flink på det, men jeg tror det er viktigere at ledere går ned enn å forvente at den ansatte går opp.

Director i Acando brukte et eksempel hvor respondenten jobbet som konsulent en stund: “Når jeg har vært rådgiver eller innleid, så den (empati) har preget mye. Det at man gjør noe for noen. Får mye mer innsikt ved å være empatisk – et sitat “your doing this to me, not with me”. Da blir det et pliktlop”. En annen respondent eksemplifiserer ved et prosjekt gjennomført med involverte fra andre land:

Viktig at man da evner å samle mennesker til å gjøre noe felles. Fordi det er faktisk sånn at vi i mange prosjekter har deltakere som ikke snakker norsk, de er i en annen tidssone og noen av dem har en liten forståelse, eller er ikke motivert. Det å bringe alt dette sammen til noe som fungerer godt i et fellesskap (Executive project manager IBM).

Flere respondenter støtter denne tankegangen og refererer til det å stå i noen andres sko – og hvis man klarer å gjøre dette kan man utvide perspektivet. Dette kan likevel være krevende i bedriftssammenheng, nettopp fordi det er så mange ulike individer som jobber sammen i en virksomhet. Det kreves dermed evner for å få disse til å jobbe sammen for å nå et mål, når utgangspunktet er så forskjellig.

Eierskap

Funn fra studien viser at eierskap til endringsprosessen anses som en viktig suksessfaktor når man skal gjennomføre digitale transformasjoner. Hos flere respondenter er dette i tillegg til kommunikasjon, ofte den første soft skill som blir formidlet når de svarer på spørsmål om nødvendig kompetanse for å gjennomføre en digital transformasjon, uten at

vi har ledet dem inn på soft skills. Andre nevner “eierskap” først også når vi begynner å snakke om hvilke soft skills de mener er viktigst i større endringer. Eierskap er helt klart ett av begrepene som det blir snakket mest om under intervjuene noe som skiller seg fra den gjennomgåtte litteraturen. Eierskap blir ikke omtalt i noen av definisjonene av soft skills, og vi har tidligere diskutert begrepet om det er å anse mer som en holdning, altså hva en person føler om noe, snarere enn en ferdighet (Svartdal 2011). Eierskap blir derimot nevnt som en viktig mellommenneskelig ferdighet når man skal gjennomgå komplekse prosjekter i studien til Azim mfl. 2010 (ref. kap. 2.2.3). Dette kan tyde på at det er noe gap mellom soft skills-teori og forskning. Samtidig forsterker dette vår antakelse om at soft skills og digitale transformasjoner er lite sammenkoblet i litteratur og at det trengs mer forskning på temaet.

Det er få respondenter som definerer tydelig hva eierskap er, men vi får flere eksempler på hvordan eierskap kan skapes og hva eierskap betyr i sammenheng med digitale transformasjoner. Flere respondenter fra studiet snakker om eierskap i form av at man ønsker å jobbe og ta initiativ til endringsprosessen. Funn viser at kommunikasjon, involvering, og autonomi blir viktig for å skape eierskap. Dette kan være med på å forsterke motivasjon og endringsvilje som igjen kan skape eierskap. For eksempel nevner en respondent at ledelsen må tilrettelegge for involvering og autonomi for å skape eierskap blant medarbeidere:

Når de er med på å ta beslutninger, på hvordan ting skal gjøres (..) Så tror jeg man får mer eierskap med en gang. Når man da sitter som team og skal lage gode løsninger så lager man de selv, i stedet for at andre skal fortelle deg hva du skal gjøre, da vil du jo eie det mye mer (Agile coach Vipps).

CIO i PwC var en av flere respondenter som mente at en viktig suksessfaktor for å lykkes med endringen er at både ledere og medarbeidere tar eierskap til prosessen:

Det må være utpekt eierskap med en gang. Hvis du har det fra begynnelsen og slipper opp underveis, blir det etter hvert usynlig (..) Transformasjon er ikke transformasjon hvis det ikke smerter litt. For noen mer enn andre. Endring innebærer smerte, ergo vil det være nødvendig med eierskap.

Samme syn har Vice President i Acando om ledelsen i endringsprosesser:

“Hvis du ikke har lederne som går foran som gode eksempler så mislykkes du veldig lett. Det har jeg sett tydelig i prosjekter vi har kjørt, mens i de avdelingene hvor lederne går foran som gode eksempler lykkes man med endringene”.

For å skape eierskap til endringen tydeliggjør samme respondent i Acando at det blir viktig at ledelsen er synlige og snakker om gevinstene ved å gå foran som et eksempel: *“Er det et nytt system man skal gå over på så forteller man ikke alle andre at man skal gjøre det, uten å gjøre det selv”* (Vice President Acando).

Bekreftelse underveis og suksesshistorier kan også skape sterkere eierskap og motivasjon hos medarbeiderne. Her nevner flere respondenter at det først og fremst er ledelsen som bør formidle og kommunisere dette ut til sine medarbeidere. CIO i PwC forklarer at eierskap må være motivert av noe, og at både de som leder og driver selve prosjektet eller prosessen må være motivert. For å skape motivasjon i en slik prosess mener respondenten at ledelsen må tro på endringen –noe som krever entusiasme, og ikke minst kommunisere dette ut til de andre internt i prosjektet og ut til organisasjonen. Agile coach i Vipps deler også samme syn. Hvis ledelsen underveis i en endringsprosess ofte kommuniserer og bekrefter *“nå har vi fått det til”* mener respondenten i Vipps det kan være med på å skape en følelse av oppnåelse underveis, og en forståelse for hvorfor man jobber med endringene. Ofte blir endringer dratt ut over lengre tid og små feiringer mener respondenten blir viktig for å holde motivasjonen oppe mot det endelige målet: *“For endringsarbeid kan føles “never ending” og da må du ha litt sånn små steder hvor du kan feire litt underveis”* (Agile coach Vipps).

Andre respondenter understøtter også dette og poengterer samtidig at suksesshistorier bør formidles helt fra starten for å dra i gang motivasjon og endringsvilje: *“Det å tidlig dra frem suksesshistorier, legge opp til små gevinster i starten, for da begynner folk “åja, men dette kan jo funke.” Da kommer motivasjonene og endringsviljen i mye større grad da”* (Vice President Acando).

Endringsagenter blir også nevnt av respondenter fra Acando, Compello og PwC når de snakker om å skape eierskap hos medarbeiderne i en digital transformasjon: *“Ofte benytter vi oss av endringsagenter som man har med underveis i prosessen som er litt sånn “champion” og går foran. Det er litt annerledes når du får det fra dine egne*

versus at du får det fra noen som kommer uten i fra som tror de vet best” (Vice President Acando).

Samme respondent i Acando viser til et kundeprosjekt hvor de fra 45 kontorer ønsket én til to medarbeidere fra hvert kontor som endringsagenter for et prosjekt. For å oppfordre medarbeidere til å søke ble det sendt ut mail på forhånd om hva det vil si å være en endringsagent, fordeler med det og om de har lyst til å bli med. Dette mener respondenten kan være med på å skape samhold og motivasjon for endringen: *“Når de føler at de får være med på det og har noe å si på det hele så får du mer eierskap til løsningen, og legger automatisk mer tid og krefter i å komme deg på da og kanskje gjøre den best mulig”* (Vice President Acando).

Andre respondenter er også enig og ønsker å legge til rette for å skape eierskap blant medarbeiderne slik at de i tillegg til ledelsen tar initiativ i endringen. CEO i Compello forteller om prosjekter hvor ledelsen med vilje overlater prosessen til medarbeidere for å skape eierskap til prosjektet — slik at det ikke bare skal bli ledelses prosjekt. Respondenten forteller videre om tidligere prosjekter hvor få var involvert og hvilket utfall det fikk: *“Vi har prøvd å gjøre noen småting for noen år siden, hvor det var veldig få involvert og da får ingen eierskap til det”*.

Samme syn har Director i Acando: *“Hente frem ideer og feire, så plukke opp de som er mest ivrig, og gjøre dem til ambassadører. Da skaper man et helt annet eierskap hos medarbeiderne”*. Samtidig snakker noen av de samme respondentene om at eierskap er noe som må komme fra medarbeiderne selv. Det forventes at medarbeiderne på egenhånd skal ta eierskap og initiativ for endringen man gjennomgår. Enkelte eksemplifiserer dette med innføring av nye initiativer og systemer som man bare må lære seg. Andre ønsker at medarbeiderne tar naturlig eierskap til det de skal gjøre.

Dette er noe motstridende med tidligere uttalelser hvor det tydelig snakkes om at eierskap skapes gjennom at ledelsen involverer og tydeliggjør gevinstene for endringen hos medarbeiderne. Andre snakker gjennomgående om at eierskapet må komme fra toppen, og at ledelsen må vise initiativ for å få med medarbeiderne. Som nevnt tidligere i kapitlet under kommunikasjon, anses dette som viktig i litteraturen, nemlig at gjennomgående digitaliseringsstrategi bør drives fra toppen (Gobble 2018, Heggernes 2017). CIO i PwC forklarer at lederen må kommunisere og tydelig vise eierskap til prosessen: *“Tonen fra*

toppen – eierskap, hvem er det som eier det vi skal gjøre og hva er det vi skal oppnå. Så tror jeg det er måten det kommunisere på også selvfølgelig". Det er altså grunn til å stille seg kritisk til slike motstridende uttalelser, men vi ser at det også kan være splittede meninger blant respondentene.

Samarbeidsevne

Samarbeidsevne fremstår som en viktig soft skills hos alle respondentene fra studien for å gjennomføre digitale transformasjoner. Respondentenes forståelse av begrepet samsvarer med vår valgte definisjon fra Levasseur (2013), hvor gruppeferdigheter er evne til å jobbe i team, legge til rette for samarbeid og samarbeide med andre. Så å si alle snakker om at de i dag jobber mye mer tverrfaglig enn tidligere og at de dermed trenger personer som evner å jobbe i team og jobbe med ulike personer. Director i Gjensidige mener det blir viktig med tilpasning når man jobber i slike avdelinger *"Fordi når man jobber såpass tverrfaglig, man jobber med såpass mange forskjellige personer, som har forskjellige interesser, så det er liksom det å kunne manøvrere i det landskapet som er viktig"*.

Respondent fra IBM forklarer også viktigheten av å samle en gruppe til å gjøre noe felles når man jobber tverrfaglig:

Det er riktig og ganske viktig at man da evner å samle mennesker til å gjøre noe felles. Fordi det er faktisk sånn at vi i mange prosjekter har deltakere som ikke snakker norsk, de er i en annen tidssone og noen av dem har en liten forståelse, eller er ikke motivert.

Personer som er vant med å jobbe tverrfaglig og som evner å samarbeide i slike miljø mener Agile coach i Vipps kan være med på å dra endringen fremover:

"Det handler også om å ha folk med god erfaring som kan dra mye av lasset i en endring, som vet hva det vil si å jobbe tverrfagelig. Det betyr ikke at du har alle de riktige personene i samme team, de må faktisk jobbe sammen på riktig måte også".

Disse funnene samsvarer med flere store undersøkelser som er gjennomgått i litteraturgjennomgangen (ManpowerGroup 2018, Experis 2016, Robles 2012). Rapporten fra ManpowerGroup (2018) fant tre soft skills som er mest etterspurt i dag på tvers av bransjer, hvorav samarbeid var én av disse. Den globale undersøkelsen fra Experis (2016) viste at kommunikasjons- og samarbeidsevner var de mest etterspurte soft skills i IT-bransjen. Tidligere var det ofte én IT-avdeling i bedriften som håndterte det tekniske. I

følge flere respondenter har IT blitt en del av hele organisasjonen og man jobber derfor mer spredt. Dette mener flere krever samarbeid på et annet nivå enn tidligere. Director i Gjensidige forklarer at uten samarbeid og evner til å se helheten kan dette skape utfordringer i endringsprosessen:

Hvis du ikke evner å tilegne deg det du egentlig skal programmere, og hva som er essensen da, og hvis du ikke evner å jobbe i et team, og forså hva er det man faktisk skal endre og alt dette, så kan nedsiden bli ganske stor. (..) For man jobber jo på helt andre måter nå, tidligere hadde man IT som drev med sitt, mens nå skal man jobbe sammen.

CIO fra PwC mener at du er nødt til å ha en tverrsnittet organisasjon for å transformere og at samarbeid er utgangspunktet for å drive prosessen:

Når du setter opp team som skal drive transformasjonen – jeg kan nevne, du kan ikke bare ha med kopier av deg selv. Som mener det samme som deg selv. Det blir en mikstur av forskjellige personligheter som kan være alder, kjønn, interesseområder, stillingsnivå osv. (..) Og du må ha et utgangspunkt i at her skal vi samarbeide.

Flere respondenter tillegger begrepet samarbeidsevne det å ha gode sosiale- og kommunikasjonsferdigheter slik som tilpasning med språk, empati, evne å bruke ulike kommunikasjonsplattformer og tilrettelegging av tid:

“Vi møtes på tidspunkter med språk og kommunikasjon som gjør at vi forstår hverandre. (..) Samarbeidsevne har ikke bare å gjøre med empati, men du må tilrettelegge på alle måter. Sørg for å skrive det de trenger og kommunisere på riktig måte” (Executive Project Manager IBM).

Samarbeidsevner mener respondentene er viktig både hos leder og medarbeider. CEO i Compello legger også til at ledelsen bør ha ekstra gode samarbeidsevner fordi de har et overordnet ansvar for å skape samarbeid mellom ulike avdelinger internt i bedriften:

Jeg tror uansett hva man jobber med, er det ikke noe vits i å prøve å få alle inn i samme form og farge, da får du ikke så mye ut av det. Vår CTO, han som leder det, han er like flink i forretning som teknikk og det trenger du.

Respondent fra SSB snakker om samarbeidsevner som driver for kreativitet og å løse felles oppgaver: *“Det å få til det og ha alle disse ferdighetene på begge sider av bordet, slik at man klarer å skape det rommet for kreativiteten og finne de smarte tingene og løse disse tingene sammen”*. Samme respondent mener læring også krever samarbeids- og kommunikasjonsevner for å kunne tilegne og utnytte ny kompetanse:

Eller så tenker jeg at veldig mye av læringen foregår i prosjekter og den ting. Nye ferdigheter som kommer inn i den type settinger, men da krever det at du har samarbeidsevner og at du er kommunikativ, for ellers klarer du ikke å utnytte og transformere den typen kompetanse videre.

Læringsvilje

Som nevnt innledningsvis i kapitlet om digital transformasjon er de fleste organisasjoner i dag sterkt preget av konkurranse og de raske endringene innen teknologi og digitalisering. Dette merker vi preger mye av tankegangen til respondentene, og ettersom mange av de jobber med teknologi som ofte innebærer å utvikle nye digitale løsninger og å finne nye måter å jobber på, er det få som kommer utenom å snakke om læring i organisatorisk sammenheng. Respondent i Vipps fremmer at det er viktig med læring internt i en organisasjon for å kunne endre gamle tankemønstre og tenke nytt: *“Jeg tror ikke du klarer å tenke helt nytt hvis du ikke klarer å endre den gamle måten å gjøre ting på”*.

Director i Gjensidige snakker om læring som noe av det viktigste for å lykkes med endringsprosesser. Det er først når en organisasjon lærer av feil og tørr å ta risiko, man ofte klarer å utvikle eller skape noe enda bedre mener respondenten:

“Det å tørre å feile, det er kanskje det viktigste. (..) Vi har utviklet løsninger og apper som kanskje ikke har vært noen suksess, men så har det vært mye læring i det underveis. Så det er kanskje det viktigste eller noe av det viktigste”.

Det å prøve og feile blir av flere nevnt som en slags forutsetning for læring og utvikling: *“Man prøver og feiler, prøver å ta med seg ting og man klarer å transformere ting fra ett område til et annet. På den måten kan drive kontinuerlig utvikling”* (Head of division SSB). Director i Acando deler også samme syn: *“Dette med å være eksperimenterende. Vi må prøve ut ting, senke terskelen for hva vi tenker høres sprøtt ut. Det må være rom*

for dette. Vi har en litt for dårlig tradisjon for å kalle ting for feil. Noe er feil, for all del, men noen ganger er det læring”.

Det er få respondenter som snakker om læring og læringsvilje på individnivå eller som nevner det spesifikt som en soft skill. Ettersom læring av flere blir fremstilt som viktig for nytenkning og utvikling, er vi noe kritisk til at ikke flere snakker om læring eller læringsvilje som en viktig ferdighet for å få til ovennevnte. Det er mulig at *læringsvilje* forsvant litt i oversikten over soft skills eller ble oversett fordi den ble snakket om i en organisatorisk kontekst. Men det kan også være at denne ferdigheten blir tatt litt for gitt, og som bare forventes at man innehar som flere av de andre ferdighetene, ref. eierskap og empati.

Av de respondentene som snakker om læringsvilje som en viktig soft skill, er det bare noen få som forklarer hva de legger i begrepet. En av respondentene definerer begrepet *læringsvilje* som det å være optimistisk og åpen for læring:

Jeg har en CFO som begynte hos oss for et og halvt år siden, og han kom fra shipping og har aldri jobbet med teknologi, som nå leder det digitale kundereise-prosjektet. Hvis ikke han hadde vært læringsvillig så hadde det gått helt galt. Jeg tror man må gå inn med åpent sinn her hvis man skal få til det (CEO Compello).

Samme respondent mener at man må ha folk som er læringsvillige og som ikke er låst til en kompetanse og holdning. Dette fordi digitalisering handler ikke bare om at du setter inn en maskin som erstatter en prosess, man må også endre måter å jobbe på og tenke nytt for å møte de nye utfordringene.

Director i Acando mener også at læringsvilje handler om å være åpen, i tillegg til å anstrenge seg og gjøre egeninnsats:

Du lærer ved å spørre andre – du, jeg kan ikke dette her, hva syns du om det? Bare de ordene – hva syns du om det – er et søk om hjelp. Da har du kommet med ditt innspill og du må anstrenge deg selv. Det er læringsvilje – å lære noe, men ved å gjøre egen innsats”.

At medarbeidere og ledere tar initiativ og ansvar for læring er noe Head of division i SSB også nevner, og som ofte forventes på arbeidsplasser i dag. Tidligere kunne man for eksempel ikke forvente at folk kunne bruke ulike programmer på pc og lignende, men at i dag forventes det mener respondenten: *“At man tar større ansvar og initiativ til å holde deg selv orientert og oppdatert på de områdene som du er interessert i – og som du tenker er anvendbart i forhold til den organisasjonen som man er en del av”* (Head of division SSB).

Dette med at arbeidsgivere forventer at enkelte tar eget initiativ og ansvar for læring kan også forsterke vår antakelse om at denne ferdigheten ble oversett av flere respondenter – nettopp fordi det bare forventes. Samme respondent mener også at samarbeids- og kommunikasjonsferdigheter blir viktig for å klare å utnytte og transformere kompetanse videre når læring skjer i eksempelvis prosjekter: *“At du faktisk klarer å ta en lærdom fra ett område og overføre den til et annet område. Omsette til noe annet”*.

Begrepet læringsvilje har vi tidligere kritisert for å være mer en holdning enn en ferdighet (ref.kap.2.3.3). Det som er interessant er at flere av respondentene også snakker om læringsvilje og holdninger i sammenheng. CEO i Compello snakker om det motsatte av læringsvilje er å ha negative holdninger til å prøve nye ting, og at de som evner å være læringsvillige har mer positive holdninger til endringer. Ferdigheter og holdninger blir her omtalt om hverandre – noe som gjør det vanskelig å skille mellom disse.

4.2.1 Delkonklusjon og svar på F2

Funnene våre viser mange likhetstrekk mellom hva respondentene mener er de viktigste soft skills i en digital transformasjon. Imidlertid ser vi noe ulikheter mellom hva som begrepene innebærer. Som en del av vår analysemodell utformet vi ut fra gjennomgått litteratur et taksonomi som inneholder de viktigste soft skills i en digital transformasjon. Bortsett fra kommunikasjon og samarbeid, finner vi ikke samsvar i våre funn for de resterende soft skills i vårt opprinnelige taksonomi. På grunnlag av respondentenes innsikter ser vi det nødvendig å utarbeide et revidert taksonomi, med soft skills i prioritert rekkefølge, som er mer aktuell for vårt forskningsspørsmål. Den reviderte taksonomien presenterer vi nedenfor (ref. Figur 2). Den nye taksonomien viser imidlertid flere soft skills som vi tidligere har diskutert som holdninger, og vi ser at disse blir omtalt av respondentene som både holdning og ferdigheter, noe som gjør det vanskelig å skille.

Vi har derfor valgt å la de stå som ferdigheter og anser dem som soft skills ut i fra våre funn.

Taksonomi	Revidert taksonomi
1 Kommunikasjon	1 Kommunikasjon
2 Samarbeid	2 Endringsvilje
3 Problemløsning	3 Empati
4 Fleksibilitet	4 Eierskap
5 Kreativitet	5 Samarbeidsevne
6 Selvledelse	6 Læringsvilje

Figur 2: Taksonomi og revidert taksonomi

4.3 F3: *Hvordan kan bedrifter utnytte soft skills for å optimalisere digital transformasjon?*

I denne delen vil vi presentere og drøfte funn som belyser siste forskningsspørsmål: “*Hvordan kan bedrifter utnytte soft skills for å optimalisere digital transformasjon?*”. I vår egendefinerte analysemodellen ønsket vi også å se på hvordan soft skills kan være med på å optimalisere en digital transformasjon i en prosess som gjerne utløper i tre faser: før, under og etter (ref. kap. 2.3.3, Figur 1). Respondentene ble derfor spurt om hvilke soft skills som er viktige i de ulike fasene av endringen for å få en helhetlig forståelse av *når* og *hvordan* disse kan optimalisere en digital transformasjon i dens tre faser. Vårt overordnet perspektiv på endringsprosesser i ulike faser tar som nevnt utgangspunkt i Tuckmans tilnærming til endringer – som tilsier at en endring starter og slutter et sted (ref. kap. 2.3.4).

Når vi stiller spørsmål om noen soft skills er viktigere enn andre i ulike faser av en digital transformasjon, svarer de fleste respondentene med at det ofte er noen som er viktigere i starten av prosessen og underveis. Agile coach i Vipps mener at personer med visjonære tanker som klarer å se helheten, være inspirerende og jobbe inn mot ledelse blir viktig i *starten* av en endringsprosess. Etterhvert blir dette kanskje mindre viktig forklarer respondenten, fordi da man jobber mer med teamene og coacher dem til å jobbe med

verdiene og kontinuerlig forbedring. *Midt* i fasen eller *hele* veien mener respondenten at personer i viktige lederposisjoner bør være med å ha en ekstra rolle, og jobber med endringen i en mellomfase. Dette støtter tidligere uttalelser om at ledelsen underveis bør kommunisere og fremheve suksesshistorier for å skape en følelse av oppnåelse blant medarbeiderne i endringsprosessen. Director i Acando mener på sin side at alle soft skills som kritisk tenking, læringsvilje, empati, delegering, målbevissthet og tilpasning er viktig i en digital transformasjon, men at empati og kritisk tenking er viktig i *starten*. Å være kritisk å stille spørsmål for å forstå hvorfor endringen er viktig mener respondenten kan skape en lettere flyt gjennom prosessen.

Noen soft skills blir nevnt som viktig i *alle* fasene i en digital transformasjon hos enkelte respondenter. De soft skills som stort sett går igjen her er kommunikasjon, EQ, eierskap, læringsvilje og empati. Flere respondenter snakker om de samme soft skills som de har nevnt tidligere, noe som forsterker deres troverdighet, samtidig som det aktualiserer den nye taksonomien som reell (ref. kap. 4.2.1). Vice President i Acando nevner kommunikasjon og EQ som viktig i alle faser av en digital transformasjon. Disses ses også på som viktige suksessfaktorer for å skape motivasjon, eierskap og endringsvilje internt i organisasjonen:

Jeg vil si at kommunikasjon er viktig hele veien, det vil jeg si er gjennomgående viktig. Også er det det med å skape motivasjon og eierskap, som er noe du gjør i starten. Som egentlig igjen da fører til at det blir endringsvilje, og at det skaper en kultur og et ønske om endring. Sånn som EQ er jo også noe som går igjen hele veien. Det er klart at kommer du skjevt ut, så sliter du, og det oppdager dessverre veldig mange for sent. At de har satt i gang store endringsprosesser og transformasjoner også har de ikke med seg folkene sine.

I vår analysemodell tok vi også utgangspunkt i at kommunikasjon blir viktig i *hele* prosessen, noe som samsvarer med våre funn. Samarbeid derimot som også blir nevnt flere ganger tidligere under hvilke soft skills som er viktige i digitale transformasjoner (ref. kap. 4.2), blir ikke nevnt som begrep i denne delen av intervjuet. Dette kan dels skyldes at temaene overlapper, men også at begrepene flyter over i hverandre. Det er for eksempel flere som snakker om EQ og empati som viktig i *alle* faser av endringsprosessen. Begrepet samarbeid og samarbeidsevne ble av flere respondenter definert som det å ha gode sosiale ferdigheter og empati for andre (ref. kap. 4.2). Vi kan

derfor se en viss sammenheng her og at samarbeid anses som viktig i *alle* faser av en endringsprosess.

På spørsmål om hvordan soft skills kan være med på å optimalisere en digital transformasjon oppsummerer de fleste respondentene med det samme som nevnt i forhold til fasene. Vice President i Acando nevner igjen motivasjon og eierskap som viktig, og at dette kan skapes ved å opprettholde god kommunikasjon, tidlig ta frem suksesshistorier slik at man ser gevinstene helt i starten av prosessen. Slik mener respondenten motivasjonen og endringsviljen kommer i mye større grad – noe som kan være med på å optimalisere en transformasjon. CEO i Compello mener også at eierskap og kommunikasjon er viktig å få på plass i starten slik at man beholder eierskap gjennom hele prosessen. Empati blir også ansett som viktig slik som EQ ble nevnt av respondenten i Acando:

Eierskap er jo viktig hele tiden, men det er jo noe du får på plass i starten, og hvis man får det fra starten så har man gjerne det eierskapet ut hele prosjektet. Læringsvilje er du nødt til å ha hele veien, og empati forhåpentligvis. De andre er egentlig det samme, kommunikasjon vil jo øke i form at du skal ha folk ombord i det du har gjort. Der sier du til alle ansatte: "sånn har vi tenkt til å gjøre det," så har du en liten gruppe som jobber mye med det og som gir litt info. Så blir det mer på slutten".

På spørsmål om hvordan man kommuniserer i en endringsprosess for å skape eierskap så mener CEO i Compello at repetisjon og forenkling av budskap er essensielt for å få med folk. Respondenten nevner eksempler hvor budskap og presentasjon underveis i en endringsprosess har vært forskjellig fra gang til gang, noe som har skapt mer forvirring og usikkerhet blant de ansatte. Formidlingsevnen må derfor være god og budskapet bør være tydelig slik at man får med de ansatte, konkluderer respondenten.

Eierskap blir også anerkjent som viktig av respondent i PwC: *"En skill/ferdighet er eierskap, knyttet til hele prosessen. Det må være utpekt eierskap med en gang. Hvis du har det fra begynnelsen og slipper opp underveis, blir det etter hvert usynlig".*

Læringsvilje derimot er det kun én av fire respondenter som utdyper i svar på spørsmål om hvordan soft skills kan optimalisere en digital transformasjon. Head of division i SSB mener at å ta lærdom av det man gjør er en viktig forutsetning for å drive fremover i en digital transformasjon. Ofte ender man kanskje opp med å bare være et lite skritt fra der

man var, fordi man får noen begrensninger underveis som gjør at man må tenke nytt, forklarer respondenten. Dersom man klarer å ta lærdom fra slike prosesser kan man på den måten komme frem til nye løsninger som driver endringen fremover, som igjen kan være med på å optimalisere den digitale transformasjonen.

Director i Acando snakker derimot mye om læring som en suksessfaktor i digitale transformasjoner og da særlig at ledelsen må være læringsvillige: *“De må tørre å gi slipp og eksperimentere mer. Fordi eksperimentering gir læring. Så de må prøve med små prosjekter og på den måten danne et bilde om hva som er relevant og ikke”*. Hvis man bruker alt for lang tid til å analysere mener han det blir vanskelig å komme i gang med endringene.

En respondent mener at soft skills ikke er tidsavhengig og at alle gjennomgående er like viktige i en slik prosess: *“Jeg synes ikke det er tidsavhengig. Vi jobber for å oppnå en følelse av at vi oppnår noe positivt. Det er det som driver oss hele tida. Det har vi motivasjon for hele tida – helt til vi er i mål og når vi er i mål går vi løs på en annen oppgave.”*

Kommunikasjon blir likevel fremmet som en viktig faktor for å skape motivasjon slik at man lykkes med endringen: *“Lederen må være flink til å kommunisere, ellers blir motivasjonen dårlig. For de som sitter i en prosjektorganisasjon (.), de må være informert og motivert. Hvis de ikke er det lykkes vi ikke”*. Dette samsvarer med flere andre respondenter.

Det er få som nevner soft skills i den siste fasen: *etter*. Dette er ikke så overraskende ettersom man ofte snakker om at endringsprosesser ikke slutter, men fortsetter i samme eller en annen retning. I litteraturgjennomgangen begrunnet vi fasene til modellen med logikken om at en endringsprosess starter og slutter et sted, men fastslo også at fasene kan være overlappende, noe som samsvarer med funnene våre.

4.3.1 Delkonklusjon og svar på F3

Respondentene finner det utfordrende å avgrense de spesifikke soft skills til de ulike fasene i en digital transformasjon. Litteraturen representerer en logikk om at en prosess starter og slutter på ulike tidspunkt, men dette er i realiteten vanskelig å konkret tillegge et spesifikt tidsperspektiv. Funn i både litteraturen og hos våre respondenter viser at en digital transformasjon anses som en helhetlig prosess, noe som kan være svaret på

hvorfor det er vanskelig å avgrense soft skills til ulike faser i en slik prosess. Imidlertid utfordret vi respondentene til å eksemplifisere når i en digital transformasjon en spesifikk soft skill kan være aktuell. Funn tilsier at kommunikasjon, læringsvilje, empati og eierskap er gjennomgående viktig i en digital transformasjon. Noen soft skills blir omtalt som viktig i starten og underveis, men det er ingen som nevner spesifikke soft skills i den siste fasen av en endringsprosess. Denne fasen kan derfor ut i fra våre funn ikke ses på som en avgrenset fase på samme måte som de andre fasene. Den må ses i sammenheng med hele prosessen.

Hvordan disse soft skills kan være med på å optimalisere en digital transformasjon finner vi noe utfordrende å konkretisere ut i fra våre funn. Alle respondentene har en formening om *hvilke* soft skills som er viktige, men ingen beskriver *hvordan* disse kan brukes for å optimalisere en digital transformasjon. I den endelige konklusjonen vil vi fremlegge en revidert versjon av vår analysemodell presentert i kapittel 2.3.4 (ref. Figur 1).

5.0 Konklusjon og svar på problemstillingen

Det er helt tydelig at det mangler forskning på koblingen mellom de to foregående temaene; digital transformasjon og soft skills, sett i lys av hverandre. Men likevel er det etterspurt og det skrives utallige artikler om viktigheten av disse ferdighetene i vår digitaliserte verden. Dermed mener vi det er verdt å knytte disse to begrepene sammen i denne oppgaven.

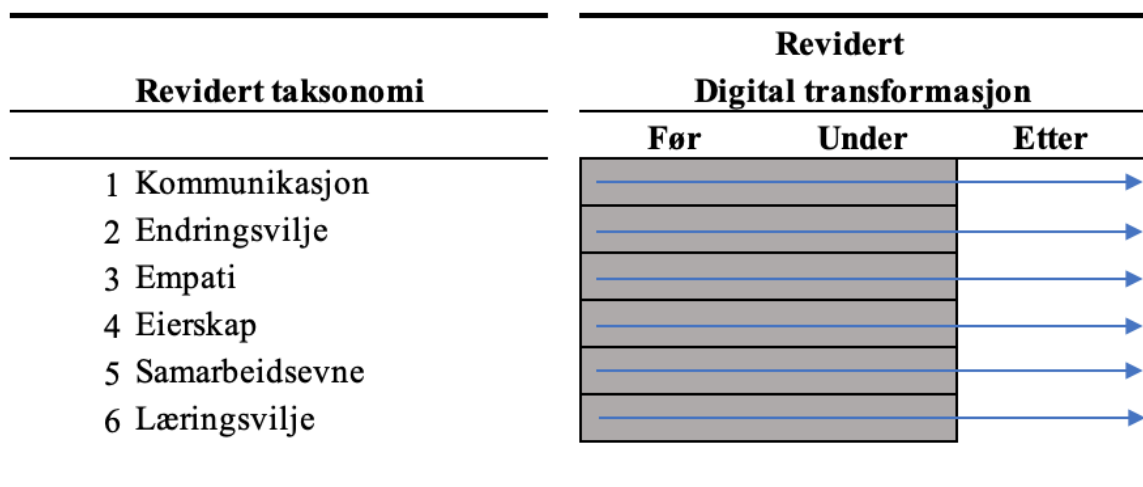
I denne studien ønsket vi å besvare problemstillingen: *Hvordan blir soft skills viktig i digital transformasjon?* Rapporter vi har sett på konkluderer med at soft skills har økende relevans for både arbeidstakere og bedrifter i en digitalisert verden (ManpowerGroup 2018, Experis 2016, EY 2016, PwC 2018, Robles 2012, Kane m.fl. 2016, Gobble 2018, Sing og Hess 2017). Soft skills og digital transformasjon er begreper med mange definisjoner og tidvis uklar betydning, samtidig mangler det litteratur og forskning som knytter disse begrepene sammen. På bakgrunn av dette ønsket vi å konkretisere begrepene og bidra med å utforske disse i lys av hverandre.

Litteraturen er tvetydig og våre respondenter bekrefter dette ved å ikke kunne tillegge soft skills til eksakte deler i en digital transformasjon. I utgangspunktet var dette et uoversiktlig felt, og dette gjenspeiler seg i vår datainnsamling. Samtidig anses soft skills som veldig viktig i ulike deler av en endringsprosess. Vårt bidrag i denne prosessen er en egenutviklet konseptuell modell som har til hensikt å samle de seks viktigste soft skills fra våre funn, og se på hvordan og når disse blir viktige i en digital transformasjon.

Store deler av dagens arbeidsliv handler om å jobbe tverrfaglig og mer teambasert enn tidligere, noe som krever en helt annen måte å fungere sammen på. Vi har definert seks soft skills som er de viktigste ferdighetene for å gjennomføre en digital transformasjon. Disse kan representere ferdigheter som ledere og ansatte må inneha for å møte disse kravene. Vi utforsket hvordan og når disse seks soft skills kunne utspille seg i en digital transformasjon, med fokus på fasene før, under og etter. Vi fant at alle de seks ferdighetene er gjennomgående viktig i hele prosessen, og særlig ikke kunne avgrenses til fasen *etter*. Digitaliseringen krever at dagens virksomheter stadig må endre seg for å kunne overleve, dermed vil en digital transformasjon hele tiden gli over i en ny og ikke konkret avsluttes på noe tidspunkt. Litteratur og forskning vektlegger kultur som den

viktigste faktoren for en vellykket digital transformasjon. Våre funn bekrefter dette og kan bety at kultur er en forutsetning for at soft skills er realiserbart.

Vårt bidrag til fagfeltet har vært å samle inn relevant data, samt sammenfatte tilgjengelig og relevant forskningslitteratur. Avslutningsvis danner våre funn en analysemodell (ref. Figur 3). Vi ønsker at studien vår skal bidra til konkretisering og kunnskap om viktige soft skills som vil hjelpe ledere til å fokusere på de riktige ferdighetene hos seg selv og sine ansatte, som er avgjørende for en effektiv og optimal gjennomføring av digitale transformasjoner.



Figur 3: Revidert analysemodell

5.1 Begrensninger

Innledningsvis forklarer vi at temaene soft skills og digitale transformasjoner er svært lite forsket på i lys av hverandre. Dette begrenser vårt studie i forhold til hvor utfyllende våre funn kan være, men vi har funnet at det er et potensial til å avdekke mer omkring temaene. Det vi har avdekket er at det ikke er en entydig forståelse av hva soft skills er, og det fremgår mange ulike nyanser av begrepene. Vi har begrenset studiet vårt til digital transformasjon som scenario, men det finnes helt klart mange andre scenarioer i en virksomhet hvor soft skills vil være av betydning.

På grunnlag av våre data og trekk ved vår konklusjon, vil det være begrenset hvor mye vårt bidrag kan tilføre, men studien vår kan gi en indikasjon på hva en større undersøkelse vil kunne avdekke.

5.2 Videre forskning

Det vil være andre innfallsvinkler enn vår for å tilføre mer informasjon om temaene. Vår innfallsvinkel var å kartlegge begrepene, samt se de i sammenheng i digitale transformasjoner. Videre forskning vil være å gå i dybden på dette, noe som kan gjøres på to forskjellige måter.

På bakgrunn av våre funn er det relevant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som går mer i dybden på de variablene vi har kommet frem til. En kvantitativ undersøkelse kan også avdekke om det finnes flere soft skills enn våre, som er aktuelle i en digital transformasjon.

Den andre innfallsvinkelen er å fokusere på bare ett av de soft skills vi har avdekket. Da kommunikasjon er den mest fremtredende i vårt studie, vil det være naturlig å gå i dybden på hva denne betyr, gjennom for eksempel et case-studie av intern kommunikasjon i en virksomhet.

6.0 Litteraturliste

Andersen, Peter og Jeanne W. Ross. 2016. "Transforming the LEGO Group for the Digital Economy". *MIT Sloan Management*. Lesedato 25. januar 2019:
https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/attachments/MIT_CISRwp407_TheLEGOGroup_AndersenRoss_0.pdf

Andreassen, Tor Wallin. 2016. "Slik blir den 4. industrielle revolusjon." *Dagens Perspektiv*. 23. januar. Lesedato 4. februar 2019:
<https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Ashkenas, Ron. 2015. "We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation". *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4. Business Source Complete (118648184)

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder – for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Azim, Syed, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan og Mehmood Alam. 2010. "The importance of soft skills in complex projects". *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 (3): 387-401. Emerald insight.
<https://doi.org/10.1108/17538371011056048>

Basset-Jones, Nigel og Geoffrey C. Jones. 2005. "Does Herzberg's motivation theory have staying power?". *Journal of Management Development*, Vol. 24 (10): 929-943.
<https://doi.org/10.1108/02621710510627064>

Berman, Saul. 2012. "Digital transformation: opportunities to create new business models". *Strategy & Leadership*, Vol. 40 (2): 16-24. Business Source Complete (73372055).

Bonebright, Denise A. 2010. "40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development". *Human Resource Development International*, Vol. 13 (1):111-120. Business Source Complete (48149645).

Business Dictionary. Dictionary. Lesedato 13. mai 2019:
<http://www.businessdictionary.com/definition/conceptual-model.html>

Colburn, Michael. 2018. "An Alternative to Categorizing Skills as Soft or Hard". *OD Practitioner*, Vol. 50 (4): 65-66. Business Source Complete (132099712).

Experis, 2016. "The Softer Side of IT: Cultivating hard-to-find soft skills in today's IT workforce". Experis rapport. Lesedato 25. januar 2019:
<https://manpowergroup.us/campaigns/experis/it-soft-skills/pdf/Experis-IT-Soft-Skills.pdf>

EY, 2016. "Is the future of finance new technology or new people? Preparing for the future finance function". EY rapport. Lesedato 26. januar 2019: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people/\\$FILE/EY-the-DNA-of-the-CFO-part-2.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people/$FILE/EY-the-DNA-of-the-CFO-part-2.pdf)

Gobble, MaryAnne M. 2018. "Digital Strategy and Digital Transformation." *Research Technology Management*, Vol 61(5): 64-70. Business Source Complete (131749688).

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Utg. 2 Oslo: Universitetsforlaget AS.

Groenewald, Thomas. 2004. A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol 3: 42-55. SAGE journals. DOI: 10.1177/160940690400300104

Heggernes, Tarjei Alvær. 2017. *Digital Forretningsforståelse – Fra store data til små biter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Utg. 3. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kane, Gerald C, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron og Natasha Buckley. 2016. "Aligning the organization for its digital future". *MIT Sloan Management Review*. Lesedato 15. februar 2019: <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>

Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. utg. London: Emerald.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademica.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Levasseur, Robert E. 2013. "People Skills: Developing Soft Skills— A Change Management Perspective". *Institute for Operations Research*, Vol. 43 (6):566-571. Business Source Complete (99553319).

Liu, Day-Yang, Shou-Wei Chen og Tzu-Chuan Chou. 2011. "Resource fit in digital transformation: Lessons learned from CBC Bank global e-banking project". *Management Decision*, Vol. 49 (10): 1728-1742. Business Source Complete (70605993).

MacDermott, Cathrine & Lorelei Ortiz. 2017. "Beyond the Business Communication Course: A Historical Perspective of the Where, Why, and How of Soft Skills Development and Job Readiness for Business Graduates". *IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 11 (2): 7-24. Business Source Complete (123727552).

ManpowerGroup, 2018. "*Robots Need Not Apply: Human Solutions for the Skills Revolution*". ManpowerGroup rapport. Lesedato 25. januar 2019: https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots_Need_Not_Apply.pdf?MOD=AJPERES

Mento, Anthony, Raymond Jones & Walter Dirndorfer. 2002. "A change management process: Grounded in both theory and practice". *Journal of Change Management*, Vol. 3 (1): 45-59. DOI: 10.1080/714042520

Norsk senter for forskningsdata (NSD). Lesedato 24. april 2019: <https://nsd.no>

Perreault, Heidi R. 2006. "What Makes the Soft Skills so Hard?". *Delta Pi Epsilon Journal*, Vol. 48 (3): 125-128. Business Source Complete (26378066).

PricewaterhouseCoopers (PwC). 2018. *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. KS FoU prosjekt nr. 174031.

Robles, Marcel M. 2012. "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace". *Business Communication Quarterly*, Vol. 75 (4): 453-465. Business Source Complete (83329495).

Schein, Edgar. 2017. "Aligning strategy, culture and leadership". *People & Strategy*, Vol. 40 (2): 64-67. Business Source Complete (122635838).

Singh, Anna og Thomas Hess. 2017. "How chief digital officers promote the digital transformation of their companies". *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16 (1): 1-17. Business Source Complete (121491404).

Sogner, Knut. 2015. "Bedriften og de tre industrielle revolusjonene." I Christensen og Sogner. *Artikkelsamling HIS 3410 Bedriften*.

Svartdal, Frode (red.). 2011. *Psykologi 1: En introduksjon*. 2. utg. Oslo. Gyldendal Akademiske.

Swedberg, Richard. 2018. "On the Uses of Exploratory Research and Exploratory Studies in Social Science". *Producing Knowledge*. Lesedato 25. februar 2019: <http://people.soc.cornell.edu/swedberg/On%20the%20Uses%20of%20Exploratory%20Research%20and%20Exploratory%20Studies%20in%20Social%20Science.pdf>

Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan, Mehmood Alam, 2010. "The importance of soft skills in complex projects". *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 Issue: 3, 387-401. DOI: 10.1108/17538371011056048

Tracy, Sarah J. 2010. "Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research". *Qualitative Inquiry*, Vol. 16 (10): 837-851. DOI: 10.1177/1077800410383121.

Vey, Karin, Tanja Fandel-Meyer, Jan S. Zipp, Christian Schneider. 2017. "Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation." *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol 10: 22-32. Business Source Complete (122257581).

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hva er soft skills”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å konkretisere de mange omtrentlighetene og lovord om soft skills, og innhente relevant info fra bidragsyttere i bedrifter som gjennomgår eller har gjennomgått en større digital transformasjon.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg

Formål

Studien vår er ikke bedriftsspesifikk og målet er dermed å finne et generelt sett med soft skills som er spesielt viktig i digital transformasjon. Målet er å finne en prioritert liste over egenskaper som er nyttig læring for videre utvikling i virksomheten, samt for tilsvarende bedrifter som er i ferd med å starte en tilsvarende digitaliseringsprosess.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente relevant info fra bidragsyttere som kan eksemplifisere soft skills slik at vi kan konkretisere og isolere de til ulike faser i en digital transformasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuene vil være semi-strukturerte, og bygger på en intervjuguide med aktuelle temaer. Målet er at du som deltaker snakker fritt, og at din oppfattelse kommer tydelig frem. Lengden på intervjuene beregner vi å være på ca en time.

Vi ønsker også å ta opptak av intervjuene, og slik sikre at vi fanger opp all relevant informasjon korrekt. I all videre bruk av informasjonen vi samler inn vil du som deltaker være anonym. Det er bare deg, vi og vår veileder som vil ha tilgang til transkriberte intervjuer. Etter intervjuet er transkribert vil det bli slettet på en sikker måte.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I all videre bruk av informasjonen vi samler inn vil du som deltaker være anonym. Vi vil bare bruke opplysningen om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det er bare deg, vi og vår veileder som vil ha tilgang til transkriberte intervjuer. Etter intervjuet er transkribert vil det bli slettet på en sikker måte.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høyskole Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28. mai 2019. Etter intervjuet er transkribert vil det bli slettet på en sikker måte.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høyskolen Kristiania* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Høyskolen Kristiania ved *Hans Erik Næss*+47 913 82 357 |

HansErik.Naess@kristiania.no

- Vårt personvernombud ved Høyskolen Kristiania: Anders Handberg, personvernombud@kristiania.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Hans Erik Næss

Student
Tone Storhoug

Student
Maiken Elise Tangen

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledningsvis:

I anledning vår masteroppgave vil dette intervjuet være en del av vår datainnsamling. Oppgaven vår handler om hvordan soft skills blir viktig i digital transformasjon. Vi vil derfor spørre om din oppfattelse av soft skills og hvordan dette knyttes til digital transformasjon.

- Du vil bli anonymisert, men i rapporten vil din virksomhet og stilling bli nevnt
- Du kan trekke deg når du vil og kan la være å svare på spørsmål
- Ønsker du et sammendrag av intervjuet? For å se om noe skal fjernes eller tilføyes i rapporten
- Er det greit at vi benytter lydopptak? Rådata vil kun bli benyttet av oss
- Samtykkeskjema underskrives

Informantens bakgrunn:

Fortell litt om deg selv og din virksomhet?

> Stilling

> Arbeidsoppgave

Tema: Digital transformasjon

1. Hva legger du i begrepet 'digital transformasjon'?
2. Hva anser du for å være drivere for en digital transformasjon?
 - > Eksemplifisere: hva ligger i begrepet som blir nevnt og hvordan er dette i praksis
3. Hva mener du er viktige suksessfaktorer for en vellykket digital transformasjon?
 - > Eksemplifisere: hva ligger i begrepet som blir nevnt og hvordan er dette i praksis
4. Hva tenker du er nødvendig kompetanse for å gjennomføre en digital transformasjon?

- Evner/ferdigheter?
- Eksemplifisere: hva ligger i begrepet som blir nevnt og hvordan er dette i praksis

5. Hva mener du er utfordringer ved en digital transformasjon?

Tema: Begrepet soft skills

1. Hva tenker du når du hører begrepet "soft skills" ?
 - Innholdet av begrepet
 - Virksomhetssammenheng
2. Hva anser du som soft skills?
 - Eksemplifisere: hva ligger i begrepet som blir nevnt og hvordan er dette i praksis

Før siste tema: Fremvising av tabell (ref. tabell 1) til intervjudeltaker.

Tema: Soft skills og digital transformasjon

1. Hva tenker du er nødvendige soft skills for å gjennomføre en digital transformasjon?
 - Eksemplifisere: hva ligger i begrepet som blir nevnt og hvordan er dette i praksis
2. Tror du det blir fokusert på ulike soft skills i ulike faser av en digital transformasjon?
 - Hvilke kan dette være?
 - Når i prosessen (før, under eller etter) blir disse viktige?
 - Er det noen som blir viktigere enn andre?
3. Hvordan kan soft skills utnyttes for å optimalisere en digital transformasjon?

Avrundning av intervjuet:

- Oppklare hvis noe har vært uklart underveis eller trenger å utdypes

➤ Har intervjudeltaker noe å tilføye

➤ Oppsummere

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju om “Hva er soft skills?” et kvalitativt studie soft skills og digital transformasjon, våren 2019.

Forskere: Tone Storhoug og Maiken Elise Tangen **Veileder:** Hans Erik Næss

Samtykke: Jeg bekrefter herved å ha lest informasjonsbrevet “Informasjonsskriv” fra Tone Storhoug og Maiken Elise Tangen. Jeg gir med dette mitt samtykke til datainnsamling i forbindelse med masteroppgaven ved Høyskolen Kristiania:

- Lydopptak av intervjuet.
- Transkribering av intervjuet i sin helhet.
- At forskerne i studien og veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet etter transkribering.
- Sitering anonymisert form (stilling/rolle) til bruk i masteroppgaven.

Intervjuet blir gjennomført av Tone Storhoug og Maiken Elise Tangen.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 28. mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Tillatelse til bruk av private lagringsenheter



Til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Dato: 15.02.2019

Tillatelse til å bruke private lagringsenheter i forbindelse med masterprosjekt

På vegne av Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania gir jeg tillatelse til at studentene Maiken Elise Tangen og Tone Storhoug kan bruke private lagringsenheter til masteroppgaven om «*Digitale transformasjoner og soft skills*».

Tillatelsen er gitt på bakgrunn av at det (skal/ skal ikke) lagres personidentifiserende opplysninger på enhetene, og at de private enhetene er sikret med brukernavn og passord.

Tillatelsen gis med støtte fra høyskolens personvernombud og sjef for IT-sikkerhet. Det forutsettes at de grunnleggende prinsippene for behandling av personopplysninger overholdes i alle faser av oppgaveprosessen.

Mvh

Hans Erik Næss
Førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon
hanserik.naess@kristiania.no