



Smidig i historiske fotspor

Et komparativt studie av to etablerte virksomheter som utforsker samspillet mellom strategi, struktur og smidig som respons på et næringsliv som endres gjennom digital utvikling

Hege Marie Kallestad & Lise Renée Andersen

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Vår forskningsstudie har undersøkt hvordan to etablerte virksomheter responderer på digitale og markedsmessige utfordringer gjennom å utforske samspillet mellom strategi, struktur og smidig belyst fra ledernes persepsjoner. Problemstillingen vi har undersøkt er:

Hvordan navigerer ledere i etablerte virksomheter i samspillet mellom strategi, struktur og smidig i respons til omgivelser i kontinuerlig endring?

For studien er det anvendt en eksplorativ, komparativ caseanalysemetode. Vi har undersøkt to etablerte virksomheter, som begge har erfaring med digital utvikling, og som har demonstrert tilpasningsevne på organisatorisk nivå gjennom å implementere storskala smidig metodikk og multiteamsystemer. Tidligere forskning har i begrenset omfang adressert interaksjonen mellom strategi, struktur og smidighet under organisatoriske transformasjonsprosesser i etablerte, norske virksomheter.

Forskningen vår har endt ut i en triadisk modell for økt konkurransevne i en rask skiftende digital verden. Denne modellen belyser hvordan samspillet mellom strategi, struktur og smidig har påvirket den organisatoriske transformasjonen. Vi har identifisert flere komponenter som er kritisk for å få dette samspillet til å fungere: 1) Drivere for endring, 2) Strategisk kompetanseutvikling, 3) Balansert autonomi, 4) Evolusjon i lederrollen, og 5) Felles språk og verdier. Gjennom vår analyse har vi også avdekket at ledere i disse virksomhetene har innlemmet et utvalg av operasjonelle implementeringsmekanismer for effektiv fremdrift av de organisatoriske transformasjonsprosessene. Disse er kompetanseveksling, prioriteringsverktøy, produktstrategi, ordbok, samhandlingsmodell, kulturdokument, nye roller og nye læringsarenaer. Dette understreker både et strategisk og et taktisk behov for å se samspillet mellom strategi, struktur og smidig som respons til omgivelser i kontinuerlig endring.

Videre forskning bør bygge på vår modell for å utforske variasjonen i hvordan ulike organisasjoner håndterer denne transformasjonen, noe som vil berike det akademiske perspektivet fremover.

Abstract

Our research study has investigated how two established companies respond to digital and market challenges by exploring the interplay between strategy, structure, and agility as illuminated by leaders' perceptions.

The research question we have examined is:

How do leaders in established businesses navigate the interplay between strategy, structure, and agility in response to continuously changing environments?

The study employed an exploratory, comparative case analysis method. We have investigated two established businesses, both of which have experience with digital development and have demonstrated organizational adaptability by implementing large-scale agile methodology through multi-team systems. Previous research has only to a limited extent addressed the interaction between strategy, structure, and agility during organizational transformation processes in established Norwegian businesses.

Our research has culminated in a triadic model for increased competitive advantage in a digital world, highlighting how the interplay between strategy, structure, and agility has impacted organizational transformation. We have identified several components critical for making this interplay work: 1) Drivers for change, 2) Strategic competence development, 3) Balanced autonomy, 4) Evolution of leadership roles, and 5) Common language and values. Through our analysis, we have also revealed that leaders in these companies have incorporated a range of operational implementation mechanisms to effectively advance organizational transformation processes. These are competence exchange, prioritization tools, product strategy, glossary, interaction model, culture document, new roles, and new learning arenas. This emphasizes both a strategic and tactical need to view the interplay between strategy, structure, and agility in response to continuously changing environments.

Further research should build on our model to explore the variation in how different organizations manage this transformation, which will enrich the academic perspective.

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet som det avsluttende emne i vårt studieløp ved Executive Master i Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vår grad er bygd opp av kurs innen Omstilling- og innovasjonsledelse (Brytningstid), Digitaliseringsledelse og Prosessledelse, og kulminerer med denne avhandlingen.

Arbeidet har vært utfordrende, men svært givende. Det har nødvendiggjort kontinuerlige prioriteringer av ulike deloppgaver, og samkjøring og koordinering med livets øvrige forpliktelser. Vi har operert som et lite tverrfaglig team hvor en løsningsorientert tilnærming og tett dialog har vært nøkkelen til suksess. Korte iterasjoner, prioriterte oppgaver, inkrementelle leveranser og læring gjennom tilbakemeldinger. Selv om vi har vært fleksible i vår prosess, har vi konsekvent strukket oss mot et høykvalitets sluttprodukt. Et rammeverk og en metodikk har vært til uvurderlig hjelp. Vår praktiske tilnærming, og den kollektive intelligensen som ligger bak arbeidet har vært sentral. Vi har utnyttet hverandres styrker til det beste for oppgaven. Vi har kommet i mål, med solid dose kunnskap rikere, og en dypere ydmykhet for læringsprosessen dette året har gitt oss. Oppgaven gjenspeiler smidige prinsipper som åpenhet og deling. Vi setter stor pris på alle våre informanter som generøst har delt innsikt fra sin hverdag både i Sparebanken Vest og i Aschehoug. En ekstra spesiell takk går til Ørjan Karlsen i Sparebanken Vest og Marte Patel i Aschehoug for et inspirerende samarbeid og for at dere har vært våre døråpnere og effektive sparringpartnere.

Vi kunne ikke realisert denne masteroppgaven uten støtte fra våre respektive arbeidsgivere hos Eviny og TV 2. En spesielt stor takk til våre respektive Kjetil x 2, som har lagt til rette for at vi har kunnet investere vår tid i dette prosjektet. Til slutt vil vi rette en hjertelig takk til veilederen vår, Torstein Nesheim - for din kunnskap, ditt engasjement og ikke minst din evne til å få oss til å oppnå nye perspektiver. Dette har uten tvil løftet vårt arbeid til et høyere nivå.

Vi ønsker deg god lesning!

Hege Marie Kallestad

Bergen, 22. mai 2024

Lise Renée Andersen

Bergen 22. mai 2024

1. Innholdsfortegnelse

Innhold

SAMMENDRAG	2
1. INNHOLDSFORTEGNELSE.....	5
2. INNLEDNING	11
2.1 BAKGRUNN	11
2.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	12
2.3 STRUKTUR	13
3. TEORI.....	14
3.1 KONTEKSTUELLE OMGIVELSER	14
3.2 STRATEGI.....	16
3.2.1 <i>Forretningsstrategi</i>	16
3.2.2 <i>Virksomhetsstyring</i>	17
3.2.3 <i>Kompetanse</i>	18
3.3 STRUKTUR	20
3.3.1 <i>Organisasjonsstruktur</i>	20
3.3.2 <i>Endringsledelse</i>	22
3.3.3 <i>Smidige team</i>	24
3.3.4 <i>Autonomi</i>	25
3.3.5 <i>Prioriteringer</i>	26
3.4 SMIDIG	27
3.4.1 <i>Det agile manifestet</i>	27
3.4.2 <i>Smidig tilnærming</i>	28
3.4.3 <i>Implementering av smidige metoder i stor skala</i>	30
3.5 KULTUR	30

3.6	SAMSPILL MELLOM STRATEGI, STRUKTUR OG SMIDIG	31
4.	METODE	32
4.1	FORSKNINGSDESIGN	32
4.1.1	<i>Forskningskontekst</i>	33
4.1.2	<i>Forskningsstrategi</i>	34
4.1.3	<i>Forskningstilnærming</i>	34
4.2	DATAINNSAMLING	35
4.2.1	<i>Utvalg av intervjuobjekt og gjennomføring av intervjuprosess</i>	35
4.2.2	<i>Kvalitative intervjuer</i>	36
4.2.3	<i>Sekundær datainnsamling</i>	37
4.3	DATAINNSAMLING OG ANALYSE	38
4.3.1	<i>Transkribering</i>	38
4.3.2	<i>Koding og analyse</i>	39
4.3.3	<i>Presentasjon av data</i>	40
4.4	FORSKNINGSKVALITET	40
4.4.1	<i>Pålitelighet</i>	41
4.4.2	<i>Overførbarhet</i>	41
4.4.3	<i>Kredibilitet</i>	42
4.4.4	<i>Bekreftbarhet</i>	42
4.5	FORSKNINGSETIKK	43
5.	ANALYSE OG FUNN	44
5.1	INTRODUKSJON AV CASE 1: H. ASCHEHOUG & Co. (W. NYGAARD) AS.....	44
5.1.1	<i>Kontekst</i>	46
5.1.2	<i>Strategi</i>	47

5.1.3	<i>Struktur</i>	55
5.1.4	<i>Smidig</i>	71
5.2	INTRODUKSJON AV CASE 2: SPAREBANKEN VEST	76
5.2.1	<i>Kontekst</i>	77
5.2.2	<i>Strategi</i>	79
5.2.3	<i>Struktur</i>	84
5.2.4	<i>Smidig</i>	99
5.3	KOMPARATIV ANALYSE	105
6.	DISKUSJON	109
6.1	SAMSPILLET MELLOM STRATEGI (S1), STRUKTUR (S2) OG SMIDIG (S3).....	109
6.2	ORGANISATORISK TRANSFORMASJONSPROSESS	113
6.2.1	<i>Drivere for endring</i>	113
6.2.2	<i>Strategisk kompetanseutvikling</i>	116
6.2.3	<i>Balansert autonomi</i>	118
6.2.4	<i>Evolusjon i lederrollen</i>	122
6.2.5	<i>Felles språk og verdier</i>	125
6.3	IMPLEMENTERINGSMEKANISMER	127
6.4	TIDSASPEKTET – DYNAMIKK OVER TID.....	127
7.	KONKLUSJON	130
7.1	FAGLIG BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	130
7.2	VIKTIGSTE FUNN	131
7.3	VIKTIGSTE BIDRAG.....	132
7.4	VIDERE FORSKNING	133
7.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	134

7.6	METODISKE BEGRENSNINGER.....	135
8.	LITTERATURLISTE	137
9.	VEDLEGG	144
9.1	VEDLEGG 1 – GODKJENT VURDERING AV SIKT	144
9.2	VEDLEGG 2 – SAMTYKKEERKLÆRING	145
9.3	VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE.....	147
9.4	VEDLEGG 4 – ERKLÆRING OM BRUK AV KI-VERKTØY	150

Figurliste

Figur 1 – Det agile manifestet.....	side 27
Figur 2 - Organisasjonskart Aschehoug per april 2024.....	side 45
Figur 3 - Tidslinje over den digitale utviklingen i Aschehoug.....	side 56
Figur 4 - Oversikt over virksomhetsområdene i Aschehoug Utdanning.....	side 58
Figur 5 - Oversikt over team inndeling i virksomhetsområde Skole.....	side 59
Figur 6 - Oversikt over fagområde Teknologi.....	side 60
Figur 7 - Oversikt over fagområdet Produkt og Smidig.....	side 60
Figur 8 - Aschehoug sin samhandlingsmodell.....	side 70
Figur 9 – Organisasjonskart SPV per april 2024.....	side 76
Figur 10 – Tidslinje over den digitale utviklingen i Sparebanken Vest.....	side 84
Figur 11 – SPV organisasjonskart Strategi og Digital Distribusjon.....	side 87
Figur 12 – Organisasjonskart over Banking Service.....	side 88
Figur 13 – Organisasjonskart for teknologi per mai 2024.....	side 90
Figur 14– Ordsky for ordet “Kunde” brukt i intervju.....	side 100
Figur 15 - Triadisk organisasjonsmodell.....	side 110
Figur 16 - Aschehoug drivere for endring.....	side 114
Figur 17 – SPV drivere for endring.....	side 115
Figur 18 - Balansert autonomi.....	side 122
Figur 19 - Ledelse i ny retning.....	side 125
Figur 20 - Triadisk organisasjonsmodell.....	side 131

Tabell Liste

Tabell 1 – Oversikt over informanter i Aschehoug	side 36
Tabell 2 – Oversikt over informanter i Sparebanken Vest.....	side 36
Tabell 3 – Oversikt over tema i intervjuguiden.....	side 37
Tabell 4 – Første inndeling i tema og underkategorier.....	side 39
Tabell 5 – Andre inndeling i tema og underkategorier.....	side 39
Tabell 6 – Oversikt over ordet «Smidig» eller «Agil» brukt i intervjuene.....	side 72
Tabell 7 – Ordet «Kunde» fordelt per informant.....	side 101
Tabell 8 – Likheter og ulikheter i funn.....	side 105

2. Innledning

Vi har i denne forskningsoppgaven sett på hvordan to etablerte virksomheter responderer på digitale og markedsmessige utfordringer gjennom å utforske ledernes perspektiv på samspillet mellom strategi, struktur og smidig. Casebedriftene våre er H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard) AS, herunder Aschehoug Utdanning og Sparebanken Vest.

«Med kartet på bordet og kompasset i hendene navigerer lederne som erfarne sjømenn i etablerte virksomheter. Gjennom ukjent farvatn søker de å finne riktig retning i et landskap definert av strategiske, strukturelle og smidige variabler. Kompasspilen søker febrilsk etter angitt strategi, som i beste fall under markeder i stadig endring preget av digital teknologi, er hypoteser og kortsiktige reiseruter. Skipets konstruksjon er utformet med en veletablert og utprøvd arkitekturstruktur, vedlikeholdt og optimalisert gjennom mange generasjoner. Klimaendringer har ført med seg nye former for havstrømmer og det blåser et behov for smidig tilpasning for å navigere seg frem til smulere farvann.» - Hege Marie Kallestad/Lise Renée Andersen

2.1 Bakgrunn

I en tidsalder hvor kontinuerlige teknologiske gjennombrudd og skiftende markeder er normen fremfor unntaket, står etablerte organisasjoner overfor nødvendigheten av fundamentale endringer av sine operasjonsmodeller. Tidligere suksesskriterier basert på effektive prosesser og metoder er ikke lenger tilstrekkelige isolerte suksessfaktorer. I stedet kreves det en transformasjon av organisasjoner som evner å omstrukturere seg selv kontinuerlig og dynamisk, som i seg selv blir et konkurransefortrinn og en vei til å utnytte nye, digitale forretningsmuligheter. Teorier fremsatt av Nesheim (2019) og Harbott (2021) peker på at tradisjonelle hierarkiske styringssystemer er mindre egnet til å møte forventningene til den moderne arbeidsstokken. Dette innebærer en rekonfigurasjon av organisasjonens arbeidsmåter for å håndtere usikkerhet og kompleksitet. For ledere i topposisjoner manifestere utfordringene seg i å sikre en struktur som gir rom for autonome team, samtidig som de binder disse teamene sammen i tråd med organisasjonens overordnede mål (Rydland, 2023; Dikert et al., 2016). Det

voksende antallet multi-dimensjonelle teamstrukturer i større organisasjoner (Nesheim, 2024), krever en balansert og veldesignet ramme for autonomi.

Overgangen til en digital tidsalder utfordrer tradisjonelle ledelsesmodeller basert på planlegging og prediksjoner, som ikke lenger er tilpasset dagens komplekse virkelighet. Med vekt på å bygge for fremtiden, retter moderne organisasjoner med stort innslag av digitale prosesser, fokus mot å skape fleksibilitet, smidighet og innovasjon. Ledelse av team består i å støtte og coache teamet og dette krever en annen type ledelse enn tidligere. Ledernes rolleforståelse og rolleutøvelse endres ved teamorganisering. Fremover må ledere være tett på verdiskapningen og sette tydelig retning og mål, men samtidig overlate beslutning om hvordan oppgaver skal løses til andre (Byremo & Fjellanger, 2024). Dette ansvarsskiftet innebærer å gi teamene økt autonomi og muligheten til å fatte raskere og mer effektive beslutninger. Forskningen til Engesæth & Nesse (2022) og Birkinshaw (2019) antyder at en overgang til smidighet ikke bare nødvendiggjør en endring i arbeidsmetoder, men også krever en ledelsesstil som favner fleksibilitet og tilrettelegger for rask respons på endringer. Dette utgjør en kompleks utfordring for ledere, som må forstå og operasjonalisere smidighet gjennom de ulike organisasjonsnivåene.

I dette skiftet spiller teknologi en helt sentral rolle. Ikke lenger bare som en nødvendig og til dels usynlig støttefunksjon for forretningens mål, men som en drivende motor for vekst og innovasjon. Med den kommende overgangen til økt bruk av kunstig intelligens møter virksomheter en ytterligere fase av transformasjonen. Det er ikke lenger bare en digital transformasjon; det er selve det digitale som transformeres, hvor hensynet til den faktiske verdiskapningen teknologien bidrar med, står sentralt.

Det faglige bidraget med vår studie er å gi en grundig innsikt i samspillet mellom strategi, struktur og smidig som oppstår i etablerte virksomheter ved overgang til produktorganisering og multiteamsystem. Vi håper at vår studie kan bidra til nysgjerrighet og inspirasjon til ledere som står i krevende transformative omstillinger.

2.2 Presentasjon av problemstilling

I en tid preget av konstant endring er det en påtrengende nødvendighet for innsikt i hvordan ledere i veletablerte virksomheter manøvrerer det komplekse samspillet mellom strategiske

valg, organisatoriske strukturer og smidige prinsipper. Følgende problemstilling søker å kaste lys over hvilke mekanismer som gjør disse selskapene dynamiske og tilpasningsdyktige:

Hvordan navigerer ledere i etablerte virksomheter i samspillet mellom strategi, struktur og smidig i respons til omgivelser i kontinuerlig endring?

Forskningen vår kartlegger lederens perspektiv og deres tilnærming til samspillet mellom elementene, strategi, struktur og smidig i deres forsøk på å lede virksomheten gjennom en organisatorisk transformasjon. Gjennom dybdeintervjuer og detaljerte analyser presenterer studien hvordan dette samspillet manifesterer seg.

2.3 Struktur

For å besvare problemstillingen, er denne oppgaven strukturert i flere definerte deler. Kapittel to utdyper det teoretiske grunnlaget, hvor en gjennomgang av akademisk litteratur og relevante populærvitenskapelige verk bidrar til et veldefinert fundament for den etterfølgende empiriske forskningen.

Fremgangsmåten og de metodiske valgene som ligger til grunn for studiet, er nøye utdypet i det påfølgende tredje kapitlet. Her presenteres de tilnærminger og prosedyrer som har vært førende for datainnsamling og analysen i etterkant. Det fjerde kapitlet er viet til presentasjonen av empiriske funn, strukturert i et format som først ser på hver av de studerte virksomhetene individuelt, og dernest samler disse i en sammenstilling som avdekker både likheter og ulikheter av betydning for den videre diskusjonen. Den etterfølgende diskusjonen i kapittel fem kobler de empiriske funnene med den teoretiske forståelsesrammen etablert tidlig i studien, for å fremme en dypere forståelse av de konklusjonene som trekkes.

Kapittel seks presenterer konklusjonene og sammenfatter de viktigste innsiktene fra studien. Det formidler også implikasjoner og anbefalinger basert på resultatene. Kapittel syv er en litteraturliste som oppgir alle kildene som støtter forskningen. Til slutt, i kapittel åtte, finner leseren vedlegg som gir ytterligere kontekst og støttende informasjon til innholdet i forskningen.

3. Teori

I teorikapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket som studien vår bygger på. Gjennom en grundig gjennomgang av relevant litteratur, søker vi å etablere et solid fundament for videre analyse og diskusjon. For å belyse sammenhengene mellom strategi, struktur og smidig, presenterer vi først ulike teorier som beskriver teoretiske rammeverk som ser på sammenhenger. Deretter presenteres teori knyttet til de tre elementene, strategi, struktur og smidig, hver for seg.

3.1 Kontekstuelle omgivelser

I vår digitale tidsalder møter virksomheter et presserende behov for å tilpasse seg en verden i stadig endring. Modernisering har blitt en nødvendighet, ikke bare et valg, for å sikre vekst og langsiktig levedyktighet. Dette innebærer ikke bare en betydelig oppgradering av teknologiske systemer, men også en dyptgående kulturell og menneskelig transformasjon som styrker organisasjonens kapasiteter og engasjement.

VUCA er et akronym for et rammeverk som står for Volatilitet, Usikkerhet, kompleksitet (Complexity) og tvetydighet (Ambiguity) (Harbott, 2021; Johansen 2012). Vi lever i en mer volatil, usikker, kompleks og tvetydig verden nå enn før, og det setter større krav til dagens ledere. Å bygge et robust lederskap som evner å drive endring, og i tillegg å støtte og engasjere medarbeiderne i slike omgivelser blir avgjørende. Hurtigere endringstakt, relasjonsbygging, fokus på livslang læring og kompetanseløft blir viktig for ledere å fokusere, om virksomheten skal stå best rustet til fremtiden (Kontochristos, 2023). VUKA-rammeverket kan støtte ledere for å håndtere dagens komplekse og uforutsigbare omgivelser. Dagens utfordringer krever mer fleksibilitet og tilpasningsevne i virksomheter, og ledere som kan navigere gjennom disse forholdene. Gjennom å forstå prinsippene i VUKA, kan dagens ledere og virksomheter ruste seg for å lykkes i det stadig skiftende forretningslandskap. Ved å være åpen for endring, ta raskere beslutninger i usikre situasjoner, fremme innovasjon og læring, samt bygge en virksomhet og en kultur som både er robust og tilpasningsdyktig, kan forretningsagilitet være avgjørende for å lykkes i dagens dynamiske omgivelser (Harbott, 2021).

Selv for virksomheter som ikke opplever høy grad av usikkerhet og kompleksitet i omgivelsene vil det være verdifullt å utvikle robusthet og fleksibilitet for å stå best mulig rustet for fremtidige endringer. For de aller fleste virksomheter vil det være gunstig å bygge opp generiske ferdigheter, strukturer og prosesser som kan brukes i flere ulike anvendelser (Meyer et al., 2022).

Ulike rammeverk og modeller

For å oppnå en dypere forståelse for virksomhetens kontekst og forbedre evnen til å navigere i komplekse omgivelser kan ulike rammeverk og modeller benyttes. Dynamic Capabilities Framework fokuserer på en virksomhets evne til å sense (identifisere muligheter og trusler), seize (gripe disse mulighetene) og transforming (omforme interne ressurser for å møte disse utfordringene (Teece et al. (1997). I en PESTEL-analyse kartlegges eksterne faktorer som påvirker virksomheten, for å få større innsikt i potensielle trusler og muligheter i virksomhetens omgivelser. De seks faktorene som analyseres er politisk, økonomisk, teknologisk, sosial, miljømessig og juridisk. Gjennom økt innsikt i disse faktorene vil virksomheter i større grad være i stand til å posisjonere seg for fremtiden (Johnson et al., 2011).

McKinsey 7S Framework er et rammeverk som ble utviklet av Waterman & Peters på 1980-tallet, og modellen kan benyttes til å analysere og utvikle ulike virksomheter. Modellen inkluderer strategi, struktur, systemer, medarbeidere (staff), ferdigheter (skills) og ledelsesstil (style) og felles verdier (shared values).

Meyer et al. (2022) fremstiller ni organisatoriske elementer i et tannhjul for å vise sammenhengen mellom organisasjonsstruktur, kompetanse, arbeidsprosesser, insentiver, kultur, teknologisk plattform, eksterne relasjoner, ledelse og styring, samt eierskap. Karré (2021) beskriver en modell som består av seks dimensjoner i form av eierskap, kunder, finansiering, verdiorientering, strategisk orientering og autonomi. Å analysere flere dimensjoner av virksomheten, vil gi en dypere forståelse av helheten og gi økt innsikt.

Virksomheter utsettes for ulike katalysatorer for endring. Videre beskrives eksterne og interne drivkrefter.

Eksterne drivkrefter for endring

Eksterne sjokk kan defineres som «endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd i den «normale» konkurransesituasjonen gjennom å ha en positiv/negativ effekt på majoriteten av bedrifter i et marked, og hvor kilden til bruddet er eksogent gitt for

majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet» (Lien et al., 2017, side 232). Eksterne sjokk kan endre etterspørsel og kapitaltilgang, endre konkurransebilde og gjøre markedene mer usikre. (Lien et al., 2017). Videre beskriver Lien et al. (2017) tre ulike typer eksterne sjokk. Regulatoriske sjokk er endringer i lover og reguleringer, mens økonomiske sjokk påvirker økonomiske variabler for virksomheten. Teknologiske sjokk innebærer betydelige endringer i teknologi, og kan innebære både muligheter og trusler for en virksomhet.

Interne drivkrefter for endring

For å lykkes med å utvikle og innovere, må virksomheter på samme tid klare å utnytte eksisterende ressurser og utforske nye muligheter (O'Reilly og Tushman, 2016). Denne tohendigheten må forankres i strategi, struktur og kultur. Det grunnleggende ved disse to tilnærmingene er fundamentalt ulike (Harbott, 2021), og krever ulik tilnærming og ulik kompetanse. Utnytting av eksisterende ressurser er i stor grad avhengig av eksisterende kompetanse og har et definert mål. Ved utforsking søker virksomheter å innovere ved å utvikle nye produkt eller forretningsmodeller. Å utforske nye muligheter i virksomheter er avgjørende for å fornye seg i takt med teknologisk utvikling og tilpasse seg endrede markedsforhold.

Kotter sin modell for endringsledelse beskriver åtte faser for organisatoriske endringer, der første fase er å etablere en følelse av krise eller nødvendighet (Kotter, 1996). For å få til endring i en virksomhet, er følelse av hastverk av stor betydning. Tre viktige faser i modellen er å kommunisere visjon, rekruttere sterke endringsledere og skape raske gevinster (Hole, 2021).

3.2 Strategi

3.2.1 Forretningsstrategi

En strategi kan defineres som en bedrifts beskrivelse på hvordan og hvorfor den skal konkurrere for å oppnå suksess (Lien et al., 2017, side 38). En god strategi må tydelig definere formål og målsetting. Digital forretningsstrategi kan defineres som hvordan virksomheter kan utnytte potensialet i digital teknologi til økt verdiskapning og konkurransekraft (Iden et al., 2022, side 96). En studie gjennomført av Kane et al. (2015) slår fast at det er strategi, ikke teknologi som driver digital transformasjon.

Digital strategi

Digitale strategier i de mest modne virksomheter utvikles med tanke på å transformere virksomhetene og de bygger kompetanser og ferdigheter for å realisere strategien. Mindre modne digitale virksomheter fokuserer i større grad på individuelle teknologier og har et operativt fokus, i motsetning til digitalt modne virksomheter som utvikles med tanke på å digital transformasjon (Kane et al., 2015). Digital transformasjonsstrategi kan defineres som hvordan virksomheter kan planlegge for å gjennomføre en digital transformasjon (Iden et al., 2022. side 96), og digital transformasjon kan beskrives som en prosess der målet er en vesentlig forbedring av en enhet og dens egenskaper ved bruk av digital teknologi (Vial, 2019). Digitalt fokus er en viktig strategisk tilnærming, og digital teknologi er av stor betydning i strategiske initiativer (Kinderman et al, 2021).

Produktstrategi

Ordet produkt er ofte brukt om det å utvikle digitale produkter og tjenester (Aalen, 2023; Perri, 2018). En produktstrategi utarbeides for å definere retning og mål for et produkt. Produktstrategi skal beskrive hvordan produktet som bygges skal bidra til virksomhetens overordnede strategi, visjon og mål (Aalen, 2023; Cagan 2018) og en god produktstrategi setter retning og bidrar til verdiskapning (Skaaden, 2023). Arbeid med produktstrategi er også en viktig arena for samhandling, og strategien er viktig for å forhandle med stakeholders (Skaaden, 2023).

3.2.2 Virksomhetsstyring

Investeringer i teknologi handler om å skape verdi i virksomhetene, og krever sterkt lederskap og tydelig strategisk tilknytning. Det oppleves manglende samsvar mellom digitalisering, og etablerte modeller og tankesett for finansiering og styring i etablerte virksomheter (Nesheim & Lekve, 2024). Virksomheter må tenke nytt i forhold til hvordan digitale løsninger bygges, hvordan problemer løses og hvordan virksomheter beslutter hvilke problemer de skal prioritere å løse (Cagan et al., 2024). Tradisjonelt er teknologiløft behandlet som prosjekt. Både når det gjelder finansiering, planlegging, utføring og leveranse.

Agil styring

Hvilken virksomhetsmodell og hvem som er i førersetet i virksomheten har betydning for virksomhetens mulighet til å arbeide med kontinuerlig forbedring og eksperimentering innen digital utvikling (Cagan et al., 2024). Når forretning/domene styrer utviklingen, er det ofte en IT-modell som «server» forretningen. Om det er økonomi og virksomhetsstyring, får ofte prosjektmodellen og utarbeidelse av business case stor innflytning på det digitale utviklingsarbeidet. Virksomheter må foreta betydelige endringer om de skal oppnå større forretningsagilitet (Harbott, 2021). En virksomhetsmodell basert på vannfallsmetoden, som krever omfattende planlegging og analyser i forkant før oppstart, detaljerte business case, streng oppfølging og kontroll, er ikke en modell som er designet for smidighet. Det er derimot et design for rigiditet og forutsigbarhet, noe som er inkompatibel i forhold til forretningsagilitet og hvordan bygge løsninger i omgivelser som endrer seg raskt.

3.2.3 Kompetanse

Kompetanse kan defineres som evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner, og kan bestå av både kunnskap, forståelse, ferdigheter (kognitive, sosiale og emosjonelle), samt holdninger og verdier (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Strategisk kompetanseledelse referer til en målrettet og helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling for å forbedre organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2021), og nærmeste leder har en nøkkelrolle i å støtte, motivere og legge til rette for at ansatte utvikler og opprettholder relevant og oppdatert kompetanse (Gotvassli, 2020).

Digital kompetanse

Økt endringstakt medfører at strategisk retning må utformes og revurderes langt hyppigere enn tidligere, men i tillegg må ledere vektlegge egen og medarbeideres kompetanseutvikling (Rydland, 2020). Virksomheter kan anskaffe digital kompetanse gjennom ulike strategier (Iden et al., 2022). Det kan utvikles internt i virksomheten, det kan rekrutteres eksternt eller virksomheten kan samarbeide med andre parter. Evt. kan nødvendig kompetanse leies inn, om behovet er midlertidig. Rask teknologisk utvikling krever at virksomheter må kontinuerlig arbeide med omskolering og kompetanseheving av medarbeidere. Med kompetanseheving menes å kontinuerlig sikre at medarbeidere har kompetanse i tråd med utvikling innenfor aktuelt fagfelt. Omskolering innebærer å tilegne seg et helt nytt sett med ferdigheter

(EnrichMyCareer, 2023). I noen tilfeller er det også nødvendig å gjennomføre et større kompetanseskifte, dersom ikke kompetanseheving og omskolering dekker identifisert kompetansegap i selskapet. Samfunnstrender som raskere teknologiomstilling aktualiserer dette.

Ulike virksomheter trenger ulike former for digital kompetanse for å håndtere oppgaver knyttet til digital utvikling. Digitalisering utfordrer eksisterende kompetanseprofil i de fleste virksomheter (Iden et al., 2022). Virksomhetens digitaliseringskompetanse, beskrives som summen og kombinasjonen av ansattes kunnskaper, ferdigheter og motivasjon, som er nødvendig for at virksomheten skal kunne lykkes med digitalisering og forbli digitalt modne (Iden et al., 2022, side. 141). Digitaliseringskompetanse manifesterer seg både som en individuell ferdighet hos ansatte og som en kollektiv egenskap på organisasjonsnivå.

Digital kompetanse som er aktuell for digitalisering kan kategoriseres i to grupper; generelle digitale kompetanser og virksomhetsspesifikke digitale kompetanser (Iden et al., 2022). Grunnleggende digitale kompetanser kan tilegnes gjennom utdanningsinstitusjoner og rekrutteres til virksomhetene. Virksomhetsspesifikke kompetanser er spesifikke for den enkelte virksomhet, og kan relateres til selskapets digitale løsninger og satsninger. Slik kompetanse må utvikles internt i virksomheten, og kan være kompetanse om egenutviklede digitale løsninger, bransjespesifikke teknologier, systemer og digitaliseringsinitiativ, samt analytiske ferdigheter knyttet til virksomhetens spesifikke data.

Læring

70-20-10 modellen for læring og utvikling er et rammeverk for læring. Modellen indikerer at 70% av læringen skjer gjennom erfaringer medarbeidere får på jobben, knyttet til oppgaver og problemløsning. 20% skjer gjennom sosial interaksjon med kolleger og 10% gjennom formell læring og utdanning (Lombardo og Eichinger, 2000).

Læring foregår på et individuelt nivå og fordeler med modellen er tilpasset læring, økt engasjement og læringsutbytte, samt å forbedre virksomhetens ytelse og konkurranseevne (Ng, 2024). Overgang til en flatere og mer dynamisk organisasjonsstruktur krever at de ansatte tilpasser seg og endrer arbeidsmetoder, og det er en fare for at medarbeidere går tilbake til gammel måte å arbeide på (Dikert et al., 2016). Virksomheter må sikre at læring skjer på en trygg måte, slik at medarbeidere adopterer nye arbeidsmåter.

3.3 Struktur

3.3.1 Organisasjonsstruktur

For å imøtekomme utfordringene i dagens raskt skiftende samfunn må virksomheter i større grad enn tidligere, revurdere sin struktur og kontinuerlig justere organisering. Rigide modeller må omarbeides for å gjøre bedrifter bedre rustet til å utforske og innovere i et stadig skiftende forretningslandskap. Virksomheter må skruses sammen på nytt og omfavne en helt ny måte å jobbe på, som aksepterer realitetene med høy usikkerhet og kompleksitet (Harbott, 2021).

En organisasjon kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen som definerer hvordan arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet i organisasjonen skal fordeles og koordineres (Jacobsen & Thorsvik, 2015, side 70). Ved funksjonsbasert gruppering, samles oppgaver som ligner hverandre og krever lignende kunnskap for å bli løst, i samme organisatoriske avdeling. Markedsbasert gruppering samler oppgaver som fokuserer på samme kunder eller markeder. Matrisestruktur kombinerer funksjonsbasert og markedsbasert gruppering. Fordelene med matrisestruktur er økt fleksibilitet i virksomhetene, samt mer effektiv ressursutnyttelse. En ulempe med matrisestruktur er at den kan skape usikkerhet om hvem som faktisk tar beslutninger når det oppstår uenigheter for eksempel knyttet til prioriteringer og ressursallokeringer (Jacobsen og Thorsvik, 2015).

Alternative tilnærminger til det konvensjonelle hierarkiske organisasjonsdesignet er holakratiske struktur (mosam & ningrum, 2020) og team-basert struktur (Harbott 2021). Begge tilnærmingene er organisert rundt team, og fremmer desentralisering av beslutningsmyndighet til teamnivå. Mange virksomheter tar i bruk teamorganisering, som er en svært dynamisk form for organisering og endring fra fokus på fag og prosjekter, til en teambasert organisering sentrert rundt produktutvikling, og representerer et fundamentalt skifte i organisasjonsstruktur (Nesheim, 2022). Behovet for økt tempo i digitalisering- og utviklingsarbeid, har gjort at mange virksomheter nå organiserer seg smidig (Meyer et al., 2022).

Hvordan en organisasjonsstruktur er utformet har betydning for hvordan en virksomhet presterer. Tradisjonelle hierarkier og siloer vil kunne være en hemmer for samarbeid og

tverrfaglighet. Ansatte som er sentrale i verdiskapningen bør integreres nærmere der virksomhetens verdier generes, og det må fasiliteres for bedret samhandling. Å justere struktur i en virksomhet er et av de viktigste grepene ledelsen kan foreta, for å bedre virksomhetens agilitet. (Harbott, 2021).

Moderne organisasjoner, preget av velutdannede og selvstendige medarbeidere, utfordrer tradisjonelle hierarkiske styringsregimer (Nesheim, 2019). Med dagens tilgjengelighet på styringsinformasjon digitalt, og ansatte som er motiverte og forstår virksomhetens oppdrag og mål, så bør hierarkiet begrenses til et minimum. Utviklingen mot mindre hierarki sees som en respons på behovet for raskere tilpasning, tverrfaglig arbeid, større grad av autonomi og fleksibilitet i møte med variabel etterspørsel og prosjektbasert arbeid. Virksomheter kan ikke lenger velge mellom å prioritere stabilitet eller å fremme hurtighet og fleksibilitet; de må sikre begge deler (Skelton & Pais, 2019). Virksomheter som for sterkt støtter seg på organisasjonskart for å strukturere arbeidet, møter ofte utfordringer i å skape de nødvendige forholdene for raskere utviklingstakt og innovasjon. For å lykkes må det, ihht til Skelton & Pais, etableres stabile tverrfaglige team, for å legge til rette for effektive interaksjoner.

Bruken av produkter eller tverrfaglige team organisert i en produktmodell, har i stor grad erstattet prosjekter som hovedorganisasjonsløsning for digitalisering i norske virksomheter (Nesheim, 2024). Overgangen til en produktorientert tilnærming krever en endring i tankesettet mot et mer eksternt fokus og en reduksjon i bruk av midlertidige prosjekter for innovasjon og utvikling av programvare (Skelton og Pais 2019; Nesheim & Lekve, 2023). Digital teknologiutvikling har helt unike egenskaper i forhold til annen produktutvikling, og finansieringsordning og rapporteringsløsninger må derfor tilpasses (Milde, 2023).

Fagledelse og personalledelse i en matriseorganisering

Som nevnt i punkt 2.3.1 er utfordringer med matriseorganisering knyttet til fagledelse og personalledelse. Ved endring fra prosjektbasert til en kryssfunksjonell struktur i en virksomhet, vil fagenheter ha fokus på faglig utvikling og tilhørighet, mens oppgaveleveransen skjer i teamet. Dette kan medføre utfordringer mellom ulike ledere, avklaringer til roller og forventninger (Nesheim, 2022). I dette bildet er det viktig å være bevisst den faglige dimensjonen, som eksempelvis kan dekkes via fagnettverk.

3.3.2 Endringsledelse

Tradisjonell forskning har ofte fokusert på toppstyrte endringsprosesser, mens nyere forskning understreker behovet for en mer kollektiv og dynamisk lederstil som kan håndtere rask endringstakt og kompleksiteten virksomheten møter i endringsprosesser (Engesæth & Nesse, 2022; Meyer et al., 2022; Gjerde, 2022). Endringsledelse er kontekstavhengig, og virksomheten må kartlegge hva endringene handler om, hvorfor skal endringene gjøres og hvor skal endringene gjøres (Stensaker og Haueng, 2016). Toppledelsens tillit og troverdighet, styringsstruktur og plassering av ansvar, mellomledelsens makt og mulighetsrom, ansattes engasjement og ansvar, gevinstrealisering og historiene som skapes, er viktige tema ved endring og omstilling (Stensaker og Haueng, 2016).

Endringsprosesser krever ledelse på flere nivåer. Toppledelsen spiller en avgjørende rolle ved å sette tydelige mål og kommunisere formålet klart. Dette er essensielt for å sikre suksess. Det er også viktig at ledelsen skaper gode strukturer og definerer tydelige roller. En mellomleder bidrar til endring og utvikling uten nødvendigvis å lede selve endringsprosessen. De skal opprettholde daglig drift og stabilitet, samtidig som de skal sikre implementering av strategi. Mellomlederen fungerer som en brobygger mellom strategisk ledelse og operativ drift, og balanserer mellom disse rollene (Rydland, 2020).

Toppledere møter på flere utfordringer når de leder smidige prosesser. De må sette retning og prioritere, samtidig som de må forstå smidige prosesser, strukturer og arbeidsmetoder. I tillegg må de forberede virksomheten på fremtidige utfordringer og muligheter (Engesæth & Nesse, 2022). Mellomlederen fungerer som bindeledd mellom toppledelsen og operasjonalisering av strategi. Digital transformasjon forutsetter engasjerte ledere på alle nivåer, både toppledere og mellomledere, dette for å håndtere både organisatoriske og tekniske endringer samtidig (Iden et al., 2022).

Å implementere ny teknologi kan være relativt enkelt for virksomheter, men å endre måten oppgaver løses på og hvordan medarbeidere samarbeider, kan være ekstremt vanskelig (Kane, 2019). Kompetansen for hvordan virksomheter organiserer seg for IT-utvikling må økes (Milde, 2023). Det er et behov for digital kompetanse hos ledere, for å forstå hva ny teknologi kan medføre av muligheter og trusler for virksomheten, og teknologi må settes i fokus i virksomhetens strategi (Kane, 2019). Lederskap er en av de viktigste faktorene for å lykkes med digital transformasjon (Kane, 2019).

Virksomheter må kontinuerlig sikre at de har en organisasjonsstruktur som er relevant for å nå strategiske mål, og det er en lederoppgave å organisere dette. Å utvikle smidige strukturer innebærer å endre tradisjonelle arbeidsmetoder og krever en ledelsesstil som støtter fleksibilitet og rask tilpasning. Det kan være utfordrende for ledere å forstå hvordan de kan utvikle smidighet, og hva det betyr på ulike nivåer i organisasjonen (Engesæth & Nesse, 2022; Birkinshaw, 2019). Fremtidsrettet ledelse fokuserer på å utvikle effektive team og organisasjoner som er tilpasningsdyktige til endringer. Ledere må håndtere ulike meninger for å skape synergier i mangfold innen emosjonell og sosial intelligens, teamfasilitering og avanserte kommunikasjonsevner (Kontochristos, 2023). Ledelse av team består i å støtte og coache teamet og dette krever en annen type ledelse enn tidligere. Ledernes rolleforståelse og rolleutøvelse endres ved teamorganisering. Fremover må ledere være tett på verdiskapning og sette tydelig retning og mål, men samtidig overlate beslutning om hvordan oppgaver skal løses til andre (Byremo & Fjellanger, 2024).

Digital ledelse

Digitalisering utfordrer ledere på flere nivåer (Iden et al., 2022). Digitalisering er ikke forbigående, og det er en tydelig lederoppgave som må håndteres. Digital teknologi vil i økende grad bidra til å automatisere og effektivisere prosesser i virksomheter fremover. Det er ikke lenger slik at det er IT-avdelingen som styrer IT-utvikling i virksomheter. Digital teknologi er nå billig og lett tilgjengelig, og digitalisering kan defineres som å gjennomføre organisatorisk endring med utgangspunkt i digital teknologi (Iden et al., 2022, side 13).

Digital ledelse kan defineres som «kompetent utnyttelse av digitale ressurser for å realisere virksomhetens strategiske mål, og innebærer kontinuerlig planlegging, organisering, styring og motivering, og oppfølging» (Iden et al., 2022, side 17). For å lykkes med digitalisering, må ledere og virksomheter forstå hvilke tilpasninger som må gjøres i ledelsesatferd. Ledere må kjenne egenskaper og muligheter digital teknologi kan tilføre deres virksomhet, samt hva som kreves av virksomheten for å sikre at ny teknologi tilfører virksomheten verdi. Skal ledere lykkes med digital transformasjon må de håndtere både teknologiske endringer og organisatoriske endringer på samme tid. Virksomheter må utvikle digital ledelse, der lederne spesielt har fokus på hvilke verdier digitaliseringen skal realisere, men samtidig må ledere også være visjonære, teknologiorienterte, endringsorienterte og utvikle problemløsningsferdigheter (Iden et al., 2022). For å utvikle smidige organisasjoner, kan en viktig katalysator

være å hente inn toppleder og andre nøkkelpersoner med erfaring fra å lede produktorganisasjoner (Nesheim og Lekve, 2024).

Ledelse av kunnskapsarbeid og tjenende ledelse

Moderne arbeidsliv blir mer fokusert på kunnskap og informasjon, og det er nødvendig å justere lederstil for å maksimere produktivitet og innovasjon.. Lederne må tilpasse seg ved å fremme fleksibilitet, oppmuntre til medarbeiderengasjement og støtte kontinuerlig læring. Ledelse av kunnskapsarbeid krever en tilnærming til medarbeidere som vektlegger autonomi, kompleksitet og fleksibilitet, i tillegg til behovet for å tilpasse lederstilen til kunnskapsarbeideres unike karakteristikk og situasjon (Sandvik, 2011).

En tjenende ledelse er en lederstil som kan svare opp forventningene til ledere i et moderne arbeidsliv (Egeland, 2023). Tjenende lederskap er en ledelsesfilosofi som setter teamets og medarbeidernes behov, vekst og velvære først, med målet om å styrke, inspirere og utvikle dem til å oppnå sitt fulle potensial, mens lederen fungerer som en støttespiller og veileder.

3.3.3 Smidige team

Smidige organisasjons- og produktteam er fremtredende i populærlitteraturen (Skelton og Pais 2019, Cagan 2020). Skelton og Pais (2019) hevder at team er de grunnleggende operative leveringsenhetene i en organisasjon. De bør være mangfoldige og tverrfaglige, forbli stabile over tid, samt ha stor grad av autonomi. Dette for å redusere kognitiv belastning, gi psykologisk trygghet og relasjonell tillit. Et produktteam kan defineres som en gruppe medarbeidere med tverrfaglig kompetanse, som arbeider sammen mot et felles mål, for å utvikle, drifte og vedlikeholde et spesifikt produkt (Cagan, 2018). Strukturen i teamene bør legges opp slik at hvert team er i stand til å opptre selvstendig innenfor sitt arbeidsområde, og hvert team er tilegnet et spesifikt domene (Nesheim, 2022; Cagan 2020).

Smidige team, basert på autonomi og tverrfaglighet, står overfor utfordringer med å balansere ulike mål, håndtere graden av autonomi og klarhet i roller, samt fremme innovasjon innenfor stramme tidsrammer og prosesskrav. Koblingen mellom teamenes mål og organisasjonens overordnede mål må tydeliggjøres. Det må være klare grenser for autonomi, rolleforventninger må avklares og det må legges til rette for innovasjon (Sverdrup & Schei, 2022).

Endringen mot smidige produktteam antyder en trend bort fra tradisjonelle prosjektorganiserte arbeidsformer, mot en modell som vektlegger langvarige team med

spesifikt produktansvar, som utfordrer den tradisjonelle prosjektlederrollen, og understreker viktigheten av å balansere stabilitet med fleksibilitet i teamenes sammensetning.

Forskningen avdekker utfordringer med prosjektmodellen, som mangel på eierskap og ineffektiv kunnskapsoverføring, og argumenterer for fordelene ved stabile produktteam som håndterer både utvikling og drift. Teamene fremmer læring, tillit og domenekunnskap over tid (Nesheim, 2022). Større virksomheter som har etablert team for ulike domener, utvikler etter hvert en multi-dimensjonell struktur av team (Nesheim, 2024).

Produktteammodellen legger til rette for digitalisering ved å fremme kontinuerlig forbedring innenfor tverrfaglige, autonome team. Denne tilnærmingen utfordrer den tradisjonelle prosjektlogikken som ofte anvendes i virksomheter, hvor store prosjekter og satsinger prioriteres fremfor løpende forbedringer. Mens prosjektmodeller fokuserer på midlertidige tiltak og langsiktig planlegging, tilbyr produktteam en mer fleksibel og tilpasningsdyktig struktur for kontinuerlig utvikling og innovasjon, noe som kan føre til spenninger med etablerte styringshierarkier og finansieringsmodeller (Nesheim & Lekve, 2023). Smidige metoder har som mål å gjøre organisasjoner mer smidige og innovative, men grunnlaget for denne endringsevnen er paradoksalt nok stabilitet og langsiktige teamrelasjoner basert på tillit og psykologisk trygghet. Tilnærmingen legger vekt på domenekunnskap og langvarige teamrelasjoner, og utfordrer tradisjonelle metoder for prosjektledelse og organisering (Nesheim, 2021).

Utfordringer med å oppnå mer effektive team er ikke alltid knyttet direkte til selve teamet, men kan ofte skyldes organisatoriske og strukturelle barrierer. Disse hindringene, som ligger på et overordnet nivå, kan begrense teamenes evne til å opptre effektivt og smidig. Følgende faktorer må vektlegges for å skape effektive team; ledelse, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, mennesker og engasjement, samt styring og finansiering (Harbott, 2021).

3.3.4 Autonomi

Andre ord for autonomi er frihet, selvbestemmelse og uavhengighet, og handler om å gjøre beviste valg, det at en person aktivt kan velge sine handlinger og det er en av tre motivasjonsdrivere i tillegg til mestring og mening (Hegrenes, 2023). Autonome team har friheten til å ta beslutninger om sitt arbeid, og deler på lederskapet (Dyer et al., 2013).

Ved å gi team mer ansvar og legge til rette for god flyt, styrkes relasjoner mellom

medlemmene. Teamet fungerer som en enhet og presterer bedre enn individer som jobber hver for seg (Skelton & Pais, 2019; Cagan, 2018)

Ingen team opererer isolert og i virksomheter er det nødvendig å sette rammer for teamets autonomi. Utfordringen ligger i å regulere denne autonomien på en måte som både motiverer teammedlemmene og sikrer at teamets arbeid samsvarer med organisasjonens overordnede mål og prioriteringer (Rydland, 2023; Dikert et al., 2016). Andre avhengigheter i virksomheten som teamet også må koordinere er standardisering av arbeidet, grensesnitt og ferdigheter (Wulff, 2023). Innen digital teknologiutvikling er det avgjørende å unngå at team blir siloer, spesielt når det gjelder gjenbruk av kode og design (Harestad, 2021).

Autonomi i team kan skilles mellom prosessautonomi; teamet kan selv velge hvordan de ønsker å organisere arbeidsprosessen, resultatautonomi; teamet får ansvar for å oppnå et resultat og hvordan de oppnår resultatet velger de selv, og designautonomi; teamet designer systemet sitt uten å bli påvirket av eksterne faktorer (Rydland, 2023). Innen smidige arbeidsformer kjennetegnes autonomi med teamenes frihet til å sette opp egne delmål, samt planlegge og gjennomføre prosessen (Meyer et al., 2022).

Tilstrekkelig autonomi og handlingsrom for teamet er viktig for økt fremdrift i utviklingsarbeid, og høy grad av autonomi må ikke forveksles med fravær av ledelse. God kommunisert strategi og tydelige mål kan bidra til optimal autonomi i team (Byremo & Fjellanger, 2024). For økt samarbeid, tverrfaglighet og kreativitet bør produktteam gis mest mulig autonomi innenfor eget ansvarsområde (Nesheim & Lekve, 2024). Autonomiteten må styres slik at teamenes prioriteringer bidrar til virksomhetens strategi og mål. Hvordan teamene ønsker å tilnærme seg og hvilken metodikk som anvendes avgjøres av teamet (Løvold, 2022).

3.3.5 Prioriteringer

Et suksesskriterie for å lykkes med teamorganisering er tydelige prioriterte mål. Mål som leverer på strategiske prioriteringer må stå øverst på agendaen for alle team (Byremo & Fjellanger, 2024). Balansert målstyring (BMS) er et av de mest anerkjente og anvendte styringsverktøy innen økonomi- og virksomhetsstyring (Rigby & Bilodeau, 2018; Johanson et al, 2023). Dersom forretning/domene er drivere for prioriteringer, skjer det tradisjonelt gjennom regelmessige prioriteringer og planleggingsprosesser. Forretning/domene beslutter hva som er viktigste prioriteringer, ofte på bakgrunn av utarbeidede business cases. For å

lykkes med å bli produktrevet må denne fremgangsmåten endres (Cagan et al., 2024). En produktstrategi kan bidra til å identifisere de viktigste problemene som skal løses.

For å lykkes med å tydeliggjøre prioriteringer, kan organisasjoner ta i bruk OKR eller tilsvarende rammeverk. OKR er et målstyringsrammeverk og står for Objectives and Key Results (Hennigan, 2023). Rammeverket er spesielt egnet for smidig produktutvikling. Målet med OKR er å sikre at alle går i samme retning, med tydelige prioriteringer og i en konstant rytme. OKR består av to nøkkelkomponenter; mål og nøkkelresultater. Mål er kvalitative beskrivelser av hva du vil oppnå. Nøkkelresultater skal måle fremgang mot målet. I stedet for en årlig planlegging, har OKR en smidig tilnærming til målstyring, som gjør det lettere for virksomheter å reagere på endringer.

3.4 Smidig

3.4.1 Det agile manifestet

Agil/smidige utviklingsmetoder startet med at en gruppe utviklere utviklet «Det smidige manifest» i 2001 (agilemanifesto.org), se figur 1. Kjernen i det agile manifest er å sikre kundetilfredshet ved kontinuerlig levering av programvare, for å skape konkurransefortrinn. Selvorganiserende team anses å produsere de beste løsningene. Kontinuerlig forbedring, fokus på samarbeid og kundenærhet er viktige prinsipper i manifestet. Fokus er hyppig levering av fungerende programvare og at smidige prosesser skal sikre fremdrift. De fire grunnleggende verdiene i det agile manifestet er:

Individer og samhandlinger over prosesser og verktøy.

Fungerende programvare over omfattende dokumentasjon.

Kundesamarbeid over kontraktsforhandling.

Å respondere på endring over å følge en plan.

Figur 1 - Det agile manifestet

Til tross for at disse verdiene anerkjenner betydningen av elementene på høyre side, verdsetter manifestet elementene på venstre side høyere.

3.4.2 Smidig tilnærming

Smidig organisering

«Produktmodellen» kan beskrives som en konseptuell modell, ikke som en oppskrift, prosess eller et rammeverk, metode eller verktøy. Det finnes ikke en oppskrift som fungerer for alle virksomheter, eller alle enheter i en virksomhet. Produktmodellen kan karakteriseres som et sett av prinsipper som er uavhengig av kompleksitet, kunde, teknologi eller industri. Det essensielle er å forstå prinsippene som ligger bak smidighet (Cagan et al., 2024).

Digitale teknologier forandrer fundamentalt mulighetene for å endre på organisasjonsstrukturer i virksomhetene og muliggjør selvorganisering i team og bedre samhandling med kunder og interessenter, og basert på moderne teknologi kan virksomheter designe effektive digitale organisasjoner (Snow et al., 2017). Økt digitalisering medfører et kontinuerlig behov for organisasjonsjustering og økt samarbeid på tvers av fagfelt (Byremo & Fjellanger, 2024).

For selskaper som arbeider med digital utvikling, har det blitt mer vanlig å etablere permanente, tverrfaglige produktteam, som diskutert i punkt 2.3.3. Teamene, som inkluderer funksjoner for utvikling, drift og vedlikehold, opererer med høy grad av autonomi og følger smidige metodikker for iterativt arbeid. (Skelton og Pais 2019; Cagan 2020; Nesheim, 2023). Denne organisasjonsformen har fellesstrekk med matriseorganisering, der personaldimensjonen (utvikling og administrasjon) og oppgavedimensjonen (organisering og ledelse av arbeidet) blir differensiert i to ulike lederroller (Nesheim, 2023).

Smidige arbeidsmetoder

Det smidige manifestet har påvirket hvordan det arbeides med digital teknologiutvikling. Det legges større vekt på iterasjoner i gjennomføring, mindre krav til dokumentasjon og mer samhandling i team (Nesheim og Lekve, 2024). Kjentegn ved smidige arbeidsmåter er tverrfaglige team som arbeider etter tydelige mandat, med stor grad av autonomi. Med dette menes at teamet selv setter sine egne delmål og beslutter hvordan arbeidsprosessen skal være. Samlokalisering av teamet er en forutsetning (Meyer et al., 2022, side 139).

Smidige arbeidsmetoder ble opprinnelig introdusert som et alternativ til fossefallsmetoden. Dette skulle sikre raskere prosesser (Meyer et al., 2022). Fossefallsmetoden er en lineær, stegvis tilnærming til utviklingsprosesser. Med denne metoden risikerer man at teknologi som er planlagt benyttet i utviklingsarbeidet er foreldet, når det tas i bruk. Smidige arbeidsmetoder sikrer raskere utviklingsprosesser, mer iterasjon og mulighet for å teste og tilpasse underveis

i arbeidet. I boken «Bedre produkter» (2023) beskriver Ida Aalen, nødvendigheten av å finne balansen mellom utforskning og utvikling av nye produkter og løsninger, med begrepene «analysefella» og «byggfella». Jo raskere iterasjonene er, jo enklere er det å justere kursen.

For implementering av et smidig utviklingsrammeverk, kan ulike strategier benyttes. Kanban-metodikken fokuserer på kontinuerlig arbeidsflyt ved å visualisere oppgaver på et tavlesystem, mens scrum-metodikken er et rammeverk som organiserer teamarbeidet i korte sprinter med regelmessige planleggingsmøter (Rehkopf, u.å.).

Smidig kultur og språk

For at en organisasjon skal bli smidig, må den utvikle sin kultur, virksomhetsmodell og organisasjonsstruktur. For stor avhengighet av detaljerte smidige metodeverk kan begrense organisasjonens evne til å tilpasse seg og overvinne nye utfordringer, noe som undergraver selve essensen av smidighet (Donati, 2024). Ifølge Stensaker og Meyer (2022), handler ikke smidig organisering bare om nye arbeidsmetoder og tverrfaglig samarbeid, men også om hvordan hele organisasjonen struktureres for å sikre raskere tilpasning til markedet. En smidig organisasjon har organisasjonsstrukturer og administrative prosesser som er raske og sømløse og skaper verdi for kunden (Gunasekaran, 2001). Det er ulike måter å tilnærme seg smidig organisering, fra etablering av et eller flere tverrfaglige team, til å strukturere hele organisasjonen i form av autonome team, med fokus på ulike kunder eller domener (Meyer et al., 2022).

Språk er et kulturuttrykk som styrker medlemsskapsfølelsen i en gruppe (Bang, 2019) og språk er en av de tydeligste uttrykkene for kultur (Schein, 2019). Smidig handler om å lære kontinuerlig, å få prosesser til å flyte og å samarbeide godt (Lindersen, 2022), og felles språk er essensielt for å sikre tydelig kommunikasjon og bygge tillit, slik at alle bidrar til samme mål.

Nye smidige roller

Smidig tilnærming og produktorganisering krever etablering av nye roller med behov for ny kompetanse. En produktleder driver/guider teamene gjennom hele produktutviklingsprosessen, fra design til lansering. De fokuserer på kundenes behov, holder seg oppdaterte på konkurransesituasjonen, lærer om brukernes preferanser, og utforsker kontinuerlig nye måter å forbedre produktet på (Cagan, 2018). En smidig_coach er en ekspert på smidige metoder og støtter organisasjoner og team i å ta i bruk og forbedre disse

arbeidsmetodene. Smidig coachene bidrar med å legge til rette for samarbeid mellom teammedlemmer, interessenter og ledere, samt bidrar til at teamet arbeider sammen på en effektiv måte (Stray et al., 2020).

3.4.3 Implementering av smidige metoder i stor skala

Positive erfaringer med smidig tilnærming har inspirert større virksomheter til å ta i bruk denne måten å arbeide på, ut over teamnivå. Smidighet, tilpasningsevne og læring vil være avgjørende for suksess (Uludag et al., 2022). Stor skala kan defineres som arbeid knyttet til programvareutvikling som omfatter 50 eller flere ansatte og minst 6 team (Dikert et al., 2016). Ved implementering av smidige metoder i stor skala på organisasjonsnivå møter virksomheter ulike utfordringer. Fremveksten av disse storskala metodene inkluderer et behov for koordinering av flere team, organisatoriske strukturelle justeringer, utfordringer knyttet til endringsledelse og metodeadopsjonsrelaterte utfordringer (Edison et al., 2022; Dingsør et al., 2022).

Storskala utvikling av smidige metoder er i ferd med å bli et modent forskningsområde, hovedsakelig empirisk og observasjonell, og adopsjon av smidige metoder har inspirert selskaper over hele verden og i ulike sektorer til å bruke denne metodikken (Uludag et al., 2022) SaFe er et rammeverk som kan anvendes for å håndtere utfordringer som oppstår under skalering av smidige metoder (scaleagileframework, u.å.).

3.5 Kultur

Kultur er et uttrykk for felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles når medarbeidere samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medarbeidernes handlinger og holdninger (Meyer et al., 2022; Bang, 2013).

Organisasjonskultur kan betraktes fra tre nivåer. Antagelser er oppfatninger som betraktes som sannheter og tas for gitt. Normer er skrevne og uskrevne adferdsregler og verdier sier noe om hva som er bra eller dårlig. Det siste nivået artefakter er det som er synlig i kulturen, som organisasjonskart, ritualer, språk og klesdrakt (Schein, 2010).

For mange etablerte virksomheter er kulturendring den største utfordringen ved digital transformasjon (Westerman et al., 2019). Kultur kan ikke endres isolert, kulturendring skjer ved systematisk å endre atferd, normer og verdier, gjennom ledelse, kommunikasjon og

engasjement (Harbott, 2021). Ledelsen har ansvar å realisere strategi, og dette krever kulturell støtte. Det må være samsvar over tid mellom strategi og kultur om virksomheten skal prestere og levere på mål (Hennestad, 2015).

3.6 Samspill mellom strategi, struktur og smidig

Vi har beskrevet teori relatert til elementene strategi, struktur og smidig separat, og vi har vist til ulike rammeverk/modeller som kan benyttes for å analysere og dermed få en større forståelse for virksomheters eksterne omgivelser og interne kapabiliteter. Det er lite forsket på smidige prinsipper, produktorganisering og samspill mellom ulike elementer i etablerte norske virksomheter. Å analysere flere dimensjoner av virksomheten, vil gi en dypere forståelse av helheten og gi økt innsikt. Både strategi og struktur er forsket mye på isolert, men ikke sammenhengen mellom strategi, struktur og smidig.

4. Metode

I dette kapitlet beskriver vi metoder og tilnæringer som er anvendt i studiet. Vi starter med å presentere hvordan vi har gjennomført studiet for å besvare problemstillingen i vår forskning. Kapitlet gir en detaljert oversikt over forskningsdesign, hvordan data er samlet inn, analysert og evaluert. Avslutningsvis i kapitlet diskuterer vi etiske betraktninger og begrensninger i metoden. Formålet med kapitlet er å gi en grundig forståelse av hvordan vi har strukturert forskningsarbeidet og hvordan studiet er gjennomført for å støtte troverdigheten og gyldigheten av studiens funn.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan som beskriver hvordan vi besvarer forskningsspørsmålet, herunder å samle inn, analysere og tolke innsamlede data (Saunders et al., 2019, s. 173). Saunders et al (2018) skiller mellom fire ulike måter å tilnærme seg en problemstilling på; eksplorativt, deskriptivt, forklarende og evaluerende. Eksplorative studier søker å utforske/undersøke et lite kjent område for å identifisere nye ideer og hypoteser. Deskriptive studier søker å beskrive og kartlegge egenskaper ved et fenomen eller et emne. Forklarende studier søker å etablere årsakssammenhenger, og evaluerende studier søker å finne ut hvor godt noe fungerer.

For å tilnærme oss problemstillingen «Hvordan navigerer ledere i etablerte virksomheter i samspillet mellom strategi, struktur og smidig i respons til omgivelser i kontinuerlig endring?» som er adressert i dette studiet anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av et eksplorativt design. Vi har funnet en god del forskningsmateriale på temaet som problemstillingen omhandler. Vi har også utforsket en del populærvitenskapelig litteratur, som artikler, podcaster og blogger for å belyse teamet ytterligere.

Eksplorative studier har som mål å undersøke områder som er lite utforsket, for å avdekke ny innsikt og utarbeide hypoteser (Yin, 2018). Forskningen vår kan bidra til dypere forståelse hvordan ledere i etablerte virksomheter kan tilnærme seg samspillet mellom strategi, struktur og kultur, ved å avdekke ny innsikt. I tillegg vil studiet bidra til forskningsfeltet ved å åpne for nye spørsmål og retninger for videre forskning.

Dette delkapittelet tar videre for seg forskningskontekst, forskningsstrategi og forskningstilnærming.

4.1.1 Forskningskontekst

For å adressere problemstillingen i forskningen, har vi anvendt en casestudie som forskningsmetodikk. Ifølge Yin (2018, s. 15), er en casestudie en empirisk metode som benyttes for å undersøke et samtidfenomen i dybden og innenfor dens virkelige kontekst, og spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er så tydelige. Det metodologiske valget om å benytte casestudier var motivert av ønsket om å utforske og forstå implementeringen av produktorganisering i virksomheter over en utvidet tidsperiode.

To virksomheter ble også valgt for studien for å ikke bare berike datainnsamlingen med flere informanter, men også for å muliggjøre en komparativ analyse mellom de to virksomhetene (Jacobsen, 2018). Bredden i analysen gjør det mulig for oss å oppdage variasjoner mellom de to virksomhetene. Vi har intervjuet tilstrekkelig antall intervjuobjekt i hver virksomhet, til at dybden muliggjør en grundig forståelse av hver enkelt virksomhet.

Vi har studert to virksomheter, som begge er anerkjente og historisk etablerte konsern, som gjennom årene har tilpasset seg for å møte endringer og regulatoriske krav. Vi initierte samtaler med flere potensielle virksomheter, for å utforske deres egnethet som relevante case-studier for bruk i vår forskning. Vi kom tidlig i kontakt med SPV, som var veldig positive til å bidra med informasjon og tilgang til intervjuobjekt. Vi hadde også en inspirerende prat med «produktcoach» og forfatter, Ida Aalen, som nettopp har gitt ut boken «Bedre produkter», en håndbok i produktledelse og digital produktutvikling (Aalen, 2023). Siden vi ønsket å utforske fenomenet i flere virksomheter, var vi i dialog med flere virksomheter for å finne en som var på et lignende stadium i overgangen til produktorganisering som Sparebanken Vest. Til slutt brukte vi vårt profesjonelle nettverk på LinkedIn, og ble gjennom det anbefalt å kontakte Aschehoug, som også var veldig positive til å bidra i vår forskning. Aschehoug og SPV har to ulike tilnærminger til hvordan teknologi treffer verdikjeden og forretningsmodellen, og er derfor interessante i forhold til å se hvordan de tilpasser seg endringer i markedet drevet av teknologisk utvikling. Representantene ble deretter våre kontaktpersoner inn mot virksomhetene. Begge kontaktpersonene har samtykket til identifisering i forordet til masteroppgaven.

4.1.2 Forskningsstrategi

Forskningen er gjennomført ved å anvende en komparativ casestudietilnærming. En komparativ casestudie er en analyse av to eller flere case, for å utforske forskjeller og likheter, samt forstå komplekse fenomener. Komparative casestudier er først og fremst rettet mot å etablere kausale sammenhenger mellom fenomener. Flere caser øker mulighet for generalisering til andre caser og sammenligning av caser kan avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen, 2018, s. 105).

Ved eksplorerende problemstillinger bør det velges en forskningsmetode som får frem mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av kvalitative (åpne)data (Jacobsen, 2018, s. 64). Vi valgte derfor en kvalitativ tilnærming for å grundig samle inn og analysere informasjon, slik at vi effektivt kunne adressere problemstillingen i studien. Det er flere fordeler og ulemper knyttet til innsamling av kvalitative data. De viktigste fordelene er ifølge Jacobsen (2018), den nærhet og åpenhet som oppnås i en intervju situasjon. Kvalitative tilnærminger vil ofte ha høy relevans, og vil i stor grad bidra til å få en «riktige» forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2018, s.129). Kvalitative data vil ofte være svært nyanserte og intervjuobjektene vil bidra med individuell og unik forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2018, s. 130). Kvalitative metoder er hensiktsmessige for å forstå betydningen av et begrep eller fenomen, og hvordan folk oppfatter og tolker en bestemt situasjon (Jacobsen, 2018, s. 133).

Imidlertid vil kvalitative tilnærminger være ressurskrevende, og det innsamlete datamateriale kan ofte være ustrukturert og komplekst, noe som stiller krav til tolkning av dataene. Videre kan det reises spørsmål vedrørende muligheter for å generalisere funn basert på kvalitative data (Jacobsen, 2018, s. 131).

4.1.3 Forskningstilnærming

I dette studiet har vi anvendt en induktiv tilnærming, som åpner for å oppdage ny innsikt som tidligere ikke er dekket i litteraturen. Gjennom denne tilnærmingen beveger vi oss fra empiriske observasjoner til teoretisk forståelse (Jacobsen, 2018, s. 29). Ved å anvende en induktiv tilnærming, benyttes datainnsamling for å undersøke et fenomen, identifisere mønstre og utvikle et konseptuelt rammeverk. Prosessen innebærer en bevegelse fra spesifikke observasjoner til generelle teorier, hvor kjente fakta eller funn brukes til å generere uprøvde konklusjoner og formulere ny teori (Saunders et al., 2019, s. 153). Vårt mål med å utforske

denne problemstillingen har vært å berike den eksisterende forskningen innenfor tematikken ved å introdusere nyskapende perspektiver.

For komplekse fenomen er det av betydning å ha en holistisk tilnærming. Fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivid og den spesielle sammenhengen de inngår i. Empiri må kontekstualiseres (Jacobsen, 2018, s. 29), for å sikre at funnene blir forstått og tolket innenfor de rammene som påvirker fenomenet som studeres.

4.2 Datainnsamling

I denne studien har vi benyttet en metodisk tilnærming som omfatter gjennomføring av 18 intervjuer med representanter fra de to utvalgte virksomhetene. Som et supplement til de innsamlede primærdataene fra intervjuene, har vi også foretatt innsamling av relevant sekundærdata. Dette ble gjort for å sikre en mer helhetlig forståelse av konteksten, noe som er avgjørende for å styrke validiteten av studiens konklusjoner. Dette delkapittelet beskriver hvordan vi har arbeidet med primær og sekundær datainnsamling, samt hvordan vi gjennomførte intervjuprosessen.

4.2.1 Utvalg av intervjuobjekt og gjennomføring av intervjuprosess

Det har vært viktig for studien å intervju respondenter som vi tror kan gi oss mye og relevant informasjon (Jacobsen, 2018). Vi fikk god hjelp av kontaktpersonene i virksomhetene til å velge ut intervjuobjekt som har hatt sentrale roller og vært med på virksomhetenes reise til en mer produktorganisert organisasjonsform. Intervjuobjektene er kategorisert som leder eller direktør. Oversikten over informanter med tilhørende rolle er vis i tabell 1 for Aschehoug og tabell 2 for Sparebanken Vest.

Til intervjuobjektene har vi vært tydelig på at det er frivillig å delta på intervju. Jacobsen (2018, s. 47) beskriver begrepet informert samtykke og frivillighet. Intervjuobjektene fikk tilsendt samtykkeskjema, se vedlegg 2, i god tid før intervjutidspunkt, sammen med intervjuguiden. Alle intervjuobjektene har skriftlig samtykket til intervju. Intervjuguide og samtykkeskjema ble sendt til SIKT for godkjenning, se vedlegg 3 og vedlegg 1.

Intervjuene med Aschehoug og Sparebanken Vest ble gjennomført i uke 5-11. Intervjuene ble gjennomført digitalt på Microsoft Teams plattformen. Tabellen under viser oversikt over

fordeling på intervjuobjekt på de to virksomhetene, med informasjon om intervjulengde og rolle på intervjuobjektet.

Case Aschehoug:

Dato for intervju	Informanter	Intervjulengde	Rolle
27.02.24 13-14	A-01	56´ 53min	Direktør
01.02.24 11-12	A-02	57´ 21min	Leder
14.02.24 08-09	A-03	48´ 48min	Leder
07.02.24 08-09	A-04	54´ 50min	Leder
16.02.24 11-12	A-05	47´ 33min	Leder
29.02.24 16-17	A-06	57´ 53min	Direktør
16.02.24 15-16	A-07	38´ 4min	Direktør
08.02.24 08-09	A-08	33´ 12min	Direktør
15.02.24 08-09	A-09	51´ 14min	Leder
15.02.24 09-10	A-10	53´ 50min	Leder

Tabell 1 - Oversikt over informanter i Aschehoug

Case Sparebanken Vest:

Dato for intervju	Informanter	Intervjulengde	Rolle
22.02.24 14-15	B-01	47´ 25min	Direktør
29.02.24 08-09	B-02	56´ 28min	Direktør
14.03.24 09-10	B-03	55´ 15	Leder
22.02.24 10-11	B-04	63´ 7min	Leder
21.02.24 08-09	B-05	65´ 30	Leder
15.03.24 10-11	B-06	56´ 57min	Leder
27.02.24 09-10 og 29.02 09-0930	B-07	52´ 2min & 36´ 29min	Direktør
26.02.24 0930-1030	B-08	69´ 8min	Leder

Tabell 2 - Oversikt over informanter i Sparebanken Vest

4.2.2 Kvalitative intervjuer

Vi valgte en kvalitativ tilnærming, fordi vi ønsket en dypere forståelse av hvordan ledere ser på det komplekse samspillet mellom strategi, struktur og smidig tilnærming i virksomheter (Jacobsen, 2018). Kvalitative metoder gir oss mulighet til å oppdage nye aspekter ved denne kompleksiteten, som kanskje ikke tidligere har vært identifisert eller anerkjent i forskningen.

Før intervjuene ble gjennomført, ble det foretatt fire forberedende bakgrunnsintervju i tillegg til skriftlig oppfølging på mail, med en nøkkelperson fra hver av de aktuelle virksomhetene. Det ble kun tatt manuelle notater fra disse intervjuene, og i analysen blir dette henviset til som

sekundærdata, bakgrunnsintervju. Dette bidro til å øke vår forståelse av virksomhetene, og sikre at vi var optimalt forberedt for intervjuene. Disse samtalene var også avgjørende for at vi kunne tegne opp virksomhetenes tidslinjer, og bidro til at vi utarbeidet en intervjuguide med nøye utformede spørsmål som var essensielle for å innhente data som effektivt kunne adressere studiets problemstilling. Vi utarbeidet semistrukturerte intervjuguider, basert på en relativt sterk strukturingsgrad (Jacobsen, 2018, s. 151).

Før vi gikk i gang med intervjuene, gjennomførte vi et testintervju for å skaffe innsikt til å forbedre intervjuguiden, teste tidsbruk og sjekke transkriberingsmetode. Gjennom testintervjuet erfarte vi behov for å spisse endringer i spørsmålsformuleringer, fjernet noen overlappende spørsmål, og la til et par nye spørsmål i intervjuguiden. Vi erfarte at testintervjuet tok nærmere 60 min og vi fikk trent oss på spørsmålstilling og å ta intervjunotater. Vi brukte teams til opptak av intervjuer og transkriberte dette, og tilegnet oss dermed nyttig erfaring med transkribering som vi brukte videre i gjennomføring av intervjuene i studien. Et viktig innspill vi fikk fra test-intervjuobjektet var å sende ut intervjuguiden til intervjuobjektene på forhånd, sammen med samtykkeskjemaet. Det ville gi de intervjukandidatene som ønsket det, anledning til å forberede seg til intervjuet.

Intervjuguiden var delt opp i følgende tema, se tabell 3. Vi tilpasset spørsmålene i intervjuguidet noe underveis, i forhold til de ulike rollene til intervjukandidatene, se vedlegg 3.

Bakgrunnsinformasjon	Kontekst og overgang til produktorganisering	Kultur	Kompetanse
Samarbeid, kommunikasjon og prioriteringer	Anbefalinger	Ledelse	

Tabell 3 – Oversikt over tema i intervjuguiden

4.2.3 Sekundær datainnsamling

Fra virksomhetene har vi fått tilsendt sekundærdata (Jacobsen, 2018, side 140), for å berike og kontrollere primærdata og for økt forståelse for virksomhetenes organisering. Vi har fått tilgang til organisasjonskart og oversikt over de ulike teamene, deres domener, hvilke roller de inneholder, samt teamenes størrelse. I tillegg fikk vi tilgang til bakgrunnsinformasjon om strategi. Vi har også hentet inn informasjon om virksomhetene fra virksomhetenes egne

nettsider og fra diverse artikler. Gjennom intervjuene fikk vi tilgang til ytterligere skriftlig materiale fra begge virksomhetene.

4.3 Datainnsamling og analyse

I dette delkapittelet vil vi presentere en grundig gjennomgang av transkriberingsprosessen, den anvendte metoden for å kode og analysere datamateriale, samt tilnærmingen for å formidle funnene fra vår analyse.

4.3.1 Transkribering

Vi deltok begge i samtlige intervju. Spørsmålene ble lest opp, og kandidatene besvarte spørsmålene i rekkefølge i henhold til intervjuguiden. Unntaksvis var det noen spørsmål som ble utelatt, grunnet at de ikke var relevant for kandidaten, eller at kandidaten hadde besvart spørsmålet tidligere i intervjuet. Vi hadde på forhånd fått samtykke fra alle respondenter til å gjøre videoopptak av intervjuene. I tillegg tok vi opp backup opptak via telefon. Ihht. Jacobsen (2018, side 202) er idealet at intervjuer skal skrives ut i sin helhet. Det letter analysearbeidet, men åpner også for kontroll av rådata for andre. Hver opptaksfil ble transkribert via OpenAI Whisper Språkmodell (denne hadde vi tilgang til via TV 2 sin internt utviklede AI Hub). Filen ble deretter transkribert umiddelbart etter at hvert intervju var gjennomført. Deretter gjennomførte vi en forbedring av transkriptet via GPT-4 sin språkmodell, som også er integrert i TV 2 sin AI Hub. Til slutt ble den transkriberte filen gjort om fra VTT (tekstformat) til en konvertert Word-fil via Happyscribe. På denne måten fikk vi en svært nøyaktig gjengitt transkripsjon med en variasjon på mellom 85-99% korrekt gjengivelse fra intervjuobjektene, avhengig av dialekt. Den ferdige transkripsjonen ble manuelt kvalitetssikret og renskrevet enten samme dag som intervjuene ble gjennomført, eller senest 1-2 dager etter. Under hvert intervju ble det også tatt manuelle notater som fokuserte på intervjuobjektene sine uttalelser, som ble sammenstilt med den transkriberte teksten. Her la vi spesielt merke til potensielle ord, setninger som ville kunne bli nyttig til selve analysearbeidet (Saunders et al., 2019, side 645). Vi valgte å luke bort deler av transkripsjonen som var irrelevant for forskningen, hvor enten det ble tekniske lydproblemer i intervjuet eller presisering og forståelse av spørsmålene. Samlet sett utgjorde den ferdigstilte transkripsjonen av datagrunnlaget vårt 248 sider i Microsoft Word TNR, 12pkt. Lydfilene brukt i transkribering ble umiddelbart slettet etter at intervjuene var kvalitetssikret. Backup filene ble slettet etter at analysen var gjennomført.

4.3.2 Koding og analyse

For å bli kjent med datagrunnlaget og før vi kodet data, leste vi gjennom de transkriberte intervjuene på nytt (Saunders et al., 2019). For å systematisere dataene fra intervjuene ble interessante svar og sitater ble merket ut i dokumentene som vi hadde i Word.. Vi brukte overskriftene fra intervjuguiden til å lage det første rammeverket for å grovstrukturere dataene i følgende kategorier:

Informantnummer – Bakgrunn - Kontekst- Kultur- Ledelse- Kompetanse-Samarbeid og kommunikasjon- Produktstrategi- Anbefalinger- Sitater - Ekstrainfo

Vi benyttet oss av Excel til å strukturere opp segmenter av teksten. Dette skjedde i flere iterasjoner for å få modifisert og tydeliggjort dataene. Koding av data ble foretatt ved å kategorisere data med lignende betydning (Saunders et al., 2019, side 653). Vi analyserte hvert enkelt case for seg, og kategoriserte innholdet basert på ordvalg, vist i tabell 4. Flertallet av ordene var identiske i begge tilfellene, selv om det var visse forskjeller.

Virksomhetsstyring og strategi	Organisasjonsstruktur og utvikling	Kommunikasjon og samarbeid	Kunnskap og kompetanse	Kulturelle aspekter
Mål og strategi	Organisasjonsstruktur	Kommunikasjon	Læring	Kultur
Ledelse	Team	Samarbeidsforum	Kompetanseveksling	
Prioriteringer	Rolleforståelse	Språk	Metodikk	
Produktstrategi	Endring	Smidige verdier		
Autonomi				

Tabell 4 - Første inndeling i tema og underkategorier

Deretter foretok vi en ytterligere kategorisering (Jacobsen, 2015), og endte opp med hovedkategoriene kontekst, strategi, struktur og smidig. Disse har igjen underkategorier som vises i tabell 5.

Kontekst	Strategi	Struktur	Smidig
Virksomhetspresentasjon	Strategi	Tidslinje for digital utvikling	Metodikk
Omgivelser	Endring	Organisasjonsstruktur	Smidige roller
Økonomi	Kompetanseveksling	Lederrollen	Språk
	Produktstrategi	Endring	Smidige verdier
		Multiteamsystem- autonomi-samarbeid-prioriteringer	Smidig kultur

Tabell 5 - Andre inndeling i tema og underkategorier

Vi brukte EgmontGPT (TV 2 sin interne Chat GPT) til annotering av intervjuene for å lage en oppsummering av høydepunktene. Deretter ble Chat GPT bedt om å hente ut de sentrale punktene fra hver kategori i hvert intervju. Underveis gjennomførte vi manuell kontroll for kvalitetssikring. EgmontGPT er en sikker måte å kommunisere med store språkmodeller, slik at kunstig intelligens kan utnyttes, samtidig som personvern ivaretas. Chat-meldinger som sendes gjennom EgmontGPT lagres i en sikker database, og ingen data som sendes brukes til modelltrening.

4.3.3 Presentasjon av data

Data i denne forskningsoppgaven er presentert under kapittel 4.0 Analyse og funn. Presentasjon av funn er understøttet av sitat fra våre informanter og er angitt i kursiv. Er sitatet forkortet, brukes symbolet (...) for å vise til deler av teksten som er utelatt, slik at det fremkommer hvor sitatet er redigert. Vi har også brukt henvisninger til sekundærdata som en del av presentasjonen i analysen. For at vi skal sikre intervjuobjektene anonymitet viser vi kun informantene gjennom et nummer i tilknytning til sitatene. Vi har sikret at informasjon som kan spores tilbake til informant er utelatt for å sikre konfidensialitet. Dette er også kvalitetssikret av våre hovedkontakter i begge virksomhetene.

4.4 Forskningskvalitet

Ingen forskningsprosesser er perfekte, og alle slike prosesser vil ha svakheter (Jacobsen, 2018). Vi vil i dette delkapittelet diskutere forskningskvalitet, og vurdere styrker og svakheter ved vår datainnsamling og våre forskningsmetoder. Vi har gjennomført et casestudie, hovedsakelig basert kvalitative data som er innsamlet gjennom intervju. Styrken med denne forskningsstrategien vil være en dyptgående analyse, som gir en detaljert forståelse av det studerte fenomenet. Svakheten ved denne metoden vil være mangel på kontroll, i form av å holde variabler konstante, og dermed begrenses muligheten til å fastslå årsakssammenhenger (kausualitet) (Jacobsen, 2018).

For å kunne sikre kvaliteten på datainnsamling og forskningsarbeid, er det nødvendig å evaluere studiens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (overførbarhet og kredibilitet) (Saunders et al., 2019). Avslutningsvis i dette delkapittelet reflekteres det over studiens bekræftbarhet.

4.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet (Reliabilitet) er knyttet til om forskningen er konsistent og reproduserbart (Saunders et al., 2019). Forskning anses som pålitelig dersom man, ved å gjenta studien med identisk forskningsdesign på et senere tidspunkt, kan oppnå de samme funnene. Gjennom grundige beskrivelser har vi i delkapittel forskningsdesign, beskrevet forskningskontekst, forskningsstrategi og forskningstilnærming, slik at det vil være mulig å gjenta forskningsprosessen. Vi har også regelmessig rådført oss med vår veileder angående valg av metoder gjennom hele forskningsprosessen.

Det samme gjelder beskrivelser av datainnsamling og dataanalyse. Vi sendte over intervjuguiden i forkant slik at intervjuobjektene kunne forberede seg, om de ønsket det. Spørsmålene i intervjuguiden er åpne og spørrende, og vi har ikke stilt intervjuobjektene ledende spørsmål. Samtlige av intervjuene foregikk på teams, uten forstyrrelser. Intervjuene er også transkribert i sin helhet. Sammen bidrar dette også til økt grad av pålitelighet i forskningsarbeidet.

4.4.2 Overførbarhet

Overførbarhet (ekstern gyldighet/validitet) indikerer i hvilken grad funn fra et studie kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018). Styrken ved kvalitative metoder er deres evne til teoretisk generalisering. Det vil si å utforske og identifisere underliggende fenomener eller etablere årsakssammenhenger. Vår forskning, utformet som en kvalitativ casestudie, tar ikke sikte på statistisk generalisering til andre organisatoriske enheter. Imidlertid er det intensjonen at studiens bidrag kan generaliseres på et analytisk nivå, og tilby verdifull innsikt til andre virksomheter. Ved å gjennomføre et eksplorativt studie, med i hovedsak induktiv tilnærming har vi ønsket å avdekke ny innsikt, utarbeide hypoteser og formulere ny teori (Yin, 2018; Saunders et al., 2019). Gjennom denne tilnærmingen beveger vi oss fra empiriske observasjoner til teoretisk forståelse (Jacobsen, 2018, s. 29), som ikke tidligere er dekket i litteraturen. Vårt mål med å utforske denne problemstillingen har vært å berike den eksisterende forskningen innenfor tematikken ved å introdusere nyskapende perspektiver.

4.4.3 Kredibilitet

Kredibilitet (Troverdighet/intern validitet) går ut på om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2018). Intervjuene var åpne, og uklare spørsmål eller formuleringer fikk intervjuobjektene umiddelbart oppklart, slik at spørsmålene ikke trengte å tolkes. Et tiltak som kan sikre studiens kredibilitet, ville vært å foreta en respondentsjekk, der vi henvendte oss til intervjuobjektene med forskningsfunnene, for å sjekke av om sitatene var ment slik de var uttrykt. Da analysen var utarbeidet ble den sendt til kontaktpersonene i Aschehoug og Sparebanken Vest for gjennomlesning for å luke ut misforståelser og for sitatsjekk.

Dette forskningsarbeidet ble utført i samarbeid mellom to forskere, noe som la til rette for gjensidig refleksjon og diskusjon av funn. Dette gjorde det mulig for oss å kritisk vurdere hverandres subjektive tolkninger og perspektiver, som bidro til å styrke både konsistensen og påliteligheten i analysen av dataene (Saunders et al., 2019). I tillegg konfererte vi veileder ved behov, både vedr metodevalg og progresjon i studiet.

4.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet fokuserer på å sikre objektivitet i alle perspektiver i studien (Saunders et al., 2019), slik at forskningsfunnene kan betraktes som pålitelige og fri for forskerens personlige bias. I intervjusituasjonene har vi tilstrebet å formulere spørsmålene med en objektiv tilnærming, samtidig som vi har vært oppmerksomme på intervjuerens tonefall og ikke-verbale atferd, for å unngå enhver form for skjevhet i hvordan spørsmålene blir oppfattet. En utfordring relatert til bekræftbarhet i casestudier som benytter intervjuer for datainnsamling, oppstår hvis intervjuobjektene tilbakeholder informasjon eller formidler uriktig informasjon. Dette kan potensielt underminere studiens bekræftbarhet ved å forvrengte den nøyaktige representasjonen av dataene. For å sikre god tillit hos intervjuobjektene, har vi derfor vektlagt å informere grundig om studiens innhold og formål, i forkant av intervjuet.

Vi har underveis i prosessen fokusert på å opprettholde vår objektivitet, både i gjennomføring av intervju og i arbeid med å systematisere og tolke innsamlede data. Dette har vi gjort ved grundig dokumentasjon av de ulike stegene i prosessen, samt ved gjentakende selvrefleksjon og kritisk blikk på prosessen, for å sikre studiens nøytralitet.

4.5 Forskningsetikk

I vår forskning har det vært essensielt å opprettholde integritet, rettferdighet, og åpenhet, som understreket av Sauders et al. (2018). Deltagelse i forskningsprosjektet har vært helt frivillig, med muligheten for intervjuobjekter til å trekke seg når som helst. Respekt for intervjuobjektene har stått sentralt i gjennomføringen av intervjuene. Deltakerne har avgitt skriftlig samtykke for deres deltakelse i studien, samt for opptak og transkribering av intervjuene. Transkriberte versjoner er anonymisert for å beskytte identiteten til deltakerne. All personlig informasjon er behandlet med høy konfidensialitet og vil bli slettet ved studiens avslutning.

Primærdata og resultater har ikke blitt manipulert. Funn og sitater er rapportert med tilnærmet nøyaktighet. Begge de to selskapene Aschehoug og Sparebanken Vest har samtykket til identifisering i forskningsrapporten. Vi har ivaretatt personvern og håndtering av sensitive data og personopplysninger med største seriøsitet. Informasjon om lagring, sikkerhet og behandling av personopplysninger, samt prosedyrer for å slette data etter bruk, er i overensstemmelse med retningslinjer godkjent av SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Intervjuobjektene ble grundig informert om studiens hensikt og formålet med datainnsamlingen i forkant. Lydopptak og dokumenter er kun tilgjengelige for oss og vi har forpliktet oss til ikke å beholde personopplysninger lenger enn nødvendig.

5. Analyse og funn

I dette kapittelet vil vi presentere og tolke våre funn med et fundament i data og analyser samlet fra våre 18 informanter, hvorav 10 er ansatt hos H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard) AS og 8 er ansatt i Sparebanken Vest. Utvalget av våre respondenter, i tillegg til innsamlet sekundærdata og dokumenter fra begge virksomhetene, kaster lys over vår problemstilling:

Hvordan navigerer ledere i etablerte virksomheter i samspillet mellom strategi, struktur og smidig i respons til omgivelser i kontinuerlig endring?

Kjernen i vår analyse setter søkelys på samspillet mellom strategi, struktur og smidig, og hvordan ledelsen jobber med organisatorisk transformasjon i etablerte virksomheter med stort innslag av digitale prosesser. Vi har utforsket lederens perspektiv på hvordan samhandlingen mellom strategi, struktur og smidig bidrar som respons på digitale og markedsmessige utfordringer. Spesifikt undersøker vi hvordan lederne tolker virksomhetenes tilpasning til endrede strategiske forutsetninger og hvordan strukturelle endringer gjennomføres ved hjelp av innføring av smidige metoder og verdier.

Vi starter vår analyse med Case 1, H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard) AS etterfulgt av Case 2, Sparebanken Vest. Våre funn beskrives med lik struktur for begge case. Først tar vi for oss en presentasjon av virksomheten og den aktuelle konteksten selskapet opererer i. Deretter adresserer vi selskapets strategi og dens innflytelse på selskapets digitale utvikling. Videre beskriver vi funn med innsikt i utvikling av organisasjonsstrukturen i selskapene. Vi har vektlagt utfordringer selskapene møter på et ledernivå i en omstilling i retning av myndiggjorte tverrfaglige, autonome produktteam. Deretter utforsker vi hvordan implementeringen av smidige metoder og prinsipper har støttet opp under virksomhetenes transformasjon. Avslutningsvis i kapittelet presenterer vi en komparativ analyse mellom de to virksomhetene.

5.1 Introduksjon av CASE 1: H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard) AS

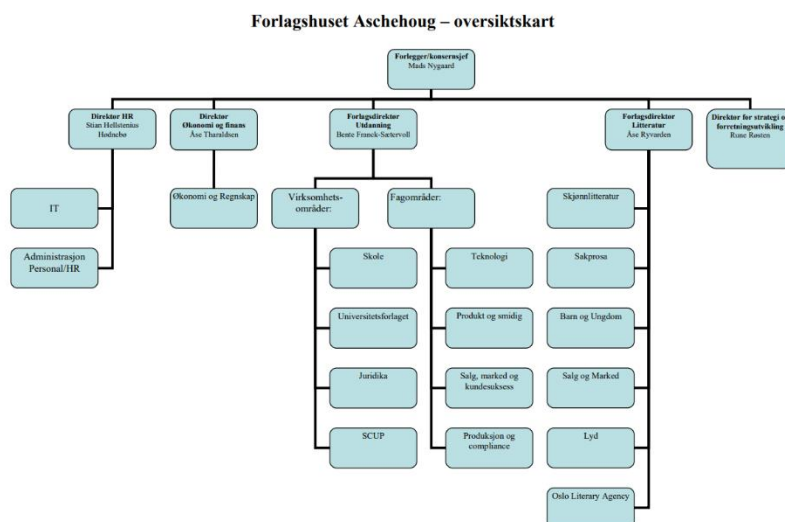
For å etablere et solid fundament i forståelsen av våre to case studier, vil vi starte med å gi en presentasjon over den første av våre to relevante virksomheter, H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard) AS, heretter kalt Aschehoug. Videre vil vi utdype den spesifikke konteksten

virksomheten opererer innenfor da det er et sentralt aspekt ved vår studie. Yin (2014) fremhever viktigheten av å anerkjenne konteksten i case studier, gitt at grensene mellom fenomenet som undersøkes og den større omkringliggende situasjonen kan være vanskelig å skille.

Aschehoug er et av de største uavhengige forlagene i Norge og er en ledende og uavhengig litteratur- og kunnskapsformidler, som ble grunnlagt i 1872 og har hovedkontor i Oslo. Kjernekompetansen i selskapet er å formidle kunnskap, opplevelser og underholdning gjennom å finne, foredle og formidle litteratur i alle sjangre. Aschehoug produserer både trykte og digitale læremidler for grunnskole, videregående skole og voksenopplæring.

Vår ambisjon er å skape lese- og lærelyst ved å utgi de beste forfatterne og de beste læremidlene. Ved å bygge på vår sterke og samfunns- og kulturpolitiske tradisjon skal vi sikre grunnverdier som ytringsfrihet, norsk språk, kultur og identitet. (Aschehoug.no)

Aschehoug driver med forlagsvirksomhet og er i dag organisert etter en konsernmodell og har totalt cirka 240 årsverk, hvor majoriteten jobber i Aschehoug Utdanning med cirka 180 årsverk. Cirka 44 årsverk jobber i teknologidivisjonen, se organisasjonskart under i figur 2.



Forlagshuset - februar 2024

Figur 2 - Organisasjonskart Aschehoug per april 2024

I dag er hele Aschehoug Utdanning organisert etter en produktorientert matrisemodell mens Aschehoug Litteratur fortsatt er organisert i tradisjonell linje og i stor grad uberørt av de

digitale endringene. Tradisjonelt har virksomheten vært redaktørstyrt og prosjektbasert. Vår analyse er avgrenset til Aschehoug Utdanning, hvor innslag av de digitale prosesser er størst (PP fra Aschehoug).

5.1.1 Kontekst

Aschehoug leverer et positivt årsregnskap for 2022, med en omsetningsøkning på 10% til 709 millioner kroner og resultat før skatt ble 60 millioner. Sterk operasjonell drift er årsak til de gode tallene. Det er særlig undervisningsforleggeriet som bidrar til fremgangen (Bok365, 2023).

Regnskapstallene for 2023 er ikke offisielle p.t, men i januar 2024 ble det gjennomført en nedbemanning med 14 årsverk og 25 millioner i lavere kostnadsbase (Håkonsen, 2024). Forklaringen skyldtes et krevende marked og en erkjennelse av at man kanskje kom for sent i gang med omstillingen for å tilpasse seg den nye digitale forretningsmodellen belyst fra Informant 3 sitt perspektiv: *«Min hypotese er at dette traff oss med mindre styrke enn det hadde gjort dersom vi ikke hadde gjennomført de organisatoriske grepene vi har gjort, men det er umulig å vite.»*.

Regulatoriske krav

Kunnskapsløftet 2020, som omhandler fagfornyelse og en læreplanreform, er sammen med regjeringens digitaliseringsreform samt konsekvens av Covid-19, eksterne drivere som påvirker Aschehoug Utdanning sin digitale strategi og restrukturering i 2022 og 2023. Kunnskapsløftet skal bidra til å styrke og forberede elevene på å navigere i et raskt skiftende informasjonslandskap. Nye kompetanser og ferdigheter er nødvendig i et langt raskere tempo, som igjen understreker behovet for en utdanningsmodell som er innrettet mot dybdeløring og aktiv elevmedvirkning for å legge til rette for livslang læring (Utdanningsdirektoratet, 2021). I regjeringens digitaliseringsreform legges det vekt på å legge til rette for utdanning som er adaptiv for teknologiske endringer. I tillegg må det bygges profesjonsfaglig digital kompetanse for både lærere og elever, og personvern og digital sikkerhet blir viktigere (Kunnskapsdepartementet, 2023).

Samtidig med innføringen av både en læreplanreform og en digitaliseringsreform har staten valgt å iverksette kraftfulle økonomiske incentiver rettet mot kommuner og fylkeskommuner. Disse insentivene fremmer anskaffelse av digitale læremidler, samtidig som insentiver for kjøp av tradisjonelle papirbaserte bøker fases ut. Forlagene, som tradisjonelt har operert etter en forretningsmodell allment kjent som «boklogikken», der et fag, et trinn, tilsvarer en bok, et enkeltstående produkt, ble tatt på sengen av dette digitale vendepunktet. Forventningen var en gradvis overgang, men realiteten krevde rask omstilling noe Informant 1 belyser: «...vi hadde ikke tid til å bruke på å finne ut av det. Vi var nødt til å prøve. Hvis ikke hadde vi blitt spilt helt utover sidelinjen. Det var både en ytre motivasjon og en erfaringsbase som gjorde at her var det bare å kjøre på.»

Konkurransesituasjon

Aschehoug opererer i et marked med få, men store konkurrenter. Cappelen Damm, Gyldendal og Fagboklaget er blant de største. Innenfor hvert virksomhetsområde finnes det også en rekke mindre aktører, som eksempelvis NDLA, Kikora og Dragonbox for Aschehoug Skole, Karnov for Juridika og store internasjonale forlag som konkurrerer med Scandinavian University Press (Mail Aschehoug). Bransjen opplever krevende tider og Cappelen Damm, som en av de viktigste konkurrentene, viste seg å respondere hurtig på denne endringsdynamikken. De introduserte i 2020 en nyskapende prissettingsmodell for sin digitale plattform «Skolen», hvor tilbudet var «en tjeneste- alle fag – alle trinn- en pris». Dette skapte et umiddelbart press på de andre aktørene i bransjen, som nå måtte reorientere seg raskt for å holde følge med den nye markedsstandard (Skolen fra Cappelen Damm, u.å.).

Til tross for å være raskt ute, Cappelen Damm endte likevel opp med å måtte kutte 50 millioner i desember 2023. Gyldendal kuttet hele 90 millioner med 50 medarbeidere mindre i 2023, som understreker alvoret for de største forlagene. Likevel var det kun de 3 største forlagene som klarte et positivt driftsresultat i 2022, mens de 46 neste på listen gikk i 0 på driftsresultatet (Stenberg, N., 2024).

5.1.2 Strategi

I en tid preget av rask endring i utdanningsmarkedet og med nye reguleringer, har det vært kritisk for Aschehoug å navigere og respondere hurtig. Selskapet opplever å gå bort fra lange, statiske produktcykluser til mer dynamiske og fleksible digitale innholdsprodukter. De

opplever å inkorporere de siste innovasjonene innenfor læringsmetoder passende for den digitale æraen, inkludert teknologier som kunstig intelligens og avanserte digitale verktøy. Denne transformasjonen er ikke bare et spørsmål om å holde tritt med konkurrentene, men også for å imøtekomme en utdanningssektor som raskt omfavner teknologiens potensiale for å forbedre og personifisere læringserfaringen tilpasset hver elev. (PP fra Aschehoug)

Forretningsmodellen endres seg bort fra å være et tradisjonelt forlagshus med papirboken i sentrum til å bli et digitalt forlagshus som selger abonnementstjenester for læringsprodukter, som Informant 7 belyser er en totalt endret forretningsstrategi: *«Vi har omorganisert hele sjappa, gjort betydelig kompetanseveksling og endret forretningsstrategien vår fra å produsere bøker til å produsere digitale hjelpemidler.»*

Etablering av Aschehoug Utdanning skjer med bakgrunn i felles utfordringer i spesielt to av divisjonene, Skole og Universitetsforlaget. Man opplever det digitale skiftet, men markedet vokser ikke. Det blir viktig å vinne digitalt samtidig som man bevarer den papirbaserte boken. Pensummarkedet faller i møte med den nye studenten, som har økt fokus på bærekraft og er prisbevisst. Digitaliseringen både i skolen og hos eleven understreker behov for digitale strategier og en strømmeøkonomi styrer endrede lesevaner. I tillegg leder internasjonale forlag an i den digitale utviklingen. Aschehoug uttrykker internt en strategi om å våge å bli sin egen sterkeste konkurrent også for pensum, og man setter et mål om vekst i de digitale inntektene som motvekt til at boksalget faller. Det digitale bruktbokmarkedet oppleves som en trussel for Utdanningsforlaget spesielt, som er en viktig forklaring til at de digitale produktene, Kunne og Allvit-ebøker er fordelaktige for Aschehoug, da disse kan videreselges på bruktbokmarkedet. (PP fra Aschehoug)

Teknologi som muliggjør forretning

Aschehoug ser behovet for nye arbeidsprosesser og en mye strengere prioritering av utviklingsprosjektene. Organisasjonen trenger et felles løft på digital produktutvikling, teknologi, digital produksjon og det å drive effektive og smidige prosesser. Intervjuobjektene beskriver en opplevd mangel på både kompetanse, men også organisatorisk struktur som støtter både digital og bokbasert læremiddelutvikling. I 2020 ansettes Bente Franck-Sætervoll, som ny direktør for Aschehoug Utdanning. Hun kommer fra Bokbasen, hvor hun over mange år har jobbet med digitalisering og produktutvikling og hun bringer inn verdifull erfaring med digital produktutvikling inn i virksomheten (Bok365, 2020).

Med Franck- Sætervoll på plass, tar Aschehoug sikte på å samle alle virksomhetsområdene under Aschehoug Utdanning. Dette for å adressere felles utfordringer med hensikt i å skape en mer hardfør ressursituasjon gjennom å utnytte spesialistkompetansen på tvers av forretningsområdene. Høsten 2020 vedtar Aschehoug en ambisiøs strategi med en tydelig digital profil hvor ambisjonen er å bli ledende innen digitale læremidler i hele utdanningsløpet. I tillegg tar man sikte på å bli en foretrukken profesjonstjeneste for jurister i Norge gjennom Juridika, og man skal være forfatterens førstevalg og en litterær drivkraft. (Mail fra Aschehoug).

Strategien ønsker man skal realiseres gjennom å bygge en dynamisk og smidig organisasjon og ambisjonene skal nås gjennom skalerbar teknologi. Som en del av denne strategien ønsker man også å etablere et tettere samarbeid om metodeverk for smidig arbeidsform og designdrevet utvikling (Mail fra Aschehoug). Et strategisk tilsvare blir at ledelsen i Aschehoug velger en radikal overgang til en operasjonell produktmodell, som skal sette organisasjonen i stand til å levere på strategien. Strategien oppleves samtidig som en respons på at Aschehoug har erfart strukturelle begrensinger over tid.

Fra prosjekt til produkt

I forbindelse med overgangen til en produktorientert organisering hos Aschehoug, uttrykker våre informanter ulike utfordringer knyttet til skiftet fra prosjektmetodikk til smidige praksiser. Tradisjonelt har Aschehoug operert som et forlag som produserer papirbaserte bøker, men endring i markedet har nødvendiggjort en omstilling til et moderne forlag som produserer digitale innholdsprodukter og tjenester. Overgangen har ført med seg en naturlig endring av tradisjonelle produksjonsmetoder og -prosesser, hvor Aschehoug har vektlagt å innføre smidige metoder. Den største utfordringen som vi får belyst gjennom våre informanter, oppstår i møtet mellom den tradisjonelle og kvalitetsorienterte leveransemetoden på den ene siden og inkrementell, MVP-basert utvikling på den andre. Dette har skapt utfordringer med overgangen fra en metodikk der kvalitetskrav følges strengt, til en metode hvor raske, iterative lanseringer og MVP-tilnærminger blir det nye. Informant 1 utdyper prosessen:

«En tradisjonell lærebok skal leve i 7-8 år før du kan komme med en revisjon. Du kan ikke gjøre inkrementelle endringer. Produktet må være statisk i en lang periode. Det betyr at kvalitetskravet er 100%. Du må ha sjekket alt. Det er en kultur som ligger i ryggmargen på alle ansatte hos oss. Når du går fra det til å si at du skal gjøre

inkrementelle endringer, du skal gjøre MVP, pilot lansere, ta tilbakemeldinger, teste hypoteser og endre produktet kanskje mange ganger per måned. Den overgangen har vært kjempevanskelig for veldig mange. De opplever at de går fra å levere et høykvalitetsprodukt de har stolthet over til å levere noe de selv ser på som et utkast.»

Belyst gjennom sekundærdata (Mail fra Aschehoug), har organisasjonen skrittvis tatt i bruk produktorganisering, uten å formelt forlate prosjektmetodikken fullstendig. Det er færre prosjekter som pågår, men ett eksempel på et smidig integrert prosjekt, er utviklingen av en felles oppgavemotor, med en klar oppdragsbeskrivelse og styringsgruppe, men samtidig forankret i produktorganisering med dedikerte rolleinnhavere.

Strategisk kompetanseutvikling som premissgiver for digital utvikling

I 1928 får Sigrid Undset Nobelprisen i litteratur. Hun er en av Norges viktigste forfattere gjennom tidene. Hun oppnår stor internasjonal anerkjennelse, og hedres med Nobelprisen i litteratur for trebindsverket om Kristin Lavransdatter, norsk litteraturs mest berømte kjærlighetsroman. Undset er den eneste norske forfatter utgitt på et norsk forlag som har fått prisen (Aschehoug, u.å.).

«Jeg gikk sammen med en av de nye opp trappa, så spurte hen meg hvem det var på maleriet. Da tenkte jeg, ok, nå er vi der. Aschehoug er på vei et annet sted. Det er rett og slett ny kompetanse som kommer inn, som vil gjøre enn jobb som ikke typisk har med Aschehoug som forlag å gjøre.» Informant 10

Symbolikken som ligger i det Informant 10 beskriver, belyser et stort skifte Aschehoug har stått overfor når det kommer til nye krav til kompetanse og nye måter å jobbe på, som har tvunget frem flere ulike kompetansestrategier. Dette har innbefattet nyrekruttering, omskolering av motiverte medarbeidere til nye roller, og en generell kompetanseheving, som handler om å heve kompetansen eller videreutvikle seg for å tilegne seg nye digitale ferdigheter. For å møte de endrede konkurransekraav i markedet effektivt, så Aschehoug det som kritisk nødvendig å sikre at organisasjonen fikk raskt påfyll av stillinger med riktig, digital kompetanse. Virksomheten tok i bruk et radikalt grep for å løse denne utfordringen. Våren 2023 måtte alle medarbeidere gjennomføre en kompetansekartlegging, og det ble tilbudt sluttpakker for å kompetanseveksle nye roller som var viktig for å lykkes med ny organisering. Gjennom dette strategiske grepet fikk virksomheten inn cirka 20 nye medarbeidere med ny kompetanse. Informant 1 understreker viktigheten av dette grepet: *«Det mest krevende som*

leder er kompetanseskiftet vi har vært nødt til å gjøre, det at folk har måttet slutte for å sørge for at vi får den riktige kompetansen inn og at vi får plass til det vi trenger av nye typer folk.»

Selskapet manglet vesentlig kompetanse innen utvikling, design og produktforståelse, samt en generell knapphet på intern teknologikompetanse for å matche selskapets nye strategiske retning (Mail fra Aschehoug). Dette understrekes av Informant 7, som en krevende, men en helt nødvendig overgang:

«Stor omstilling fra bokproduksjon til digital produksjon har krevet ny digital kompetanse og nedskalering av enkelte tradisjonelle roller. Det er lett å si at nå skal vi bli tverrfaglig organisasjon, men ikke lett i praksis. Vi har omorganisert hele sjappa, gjort betydelig kompetanseveksling og endret forretningsstrategien vår fra å produsere bøker til å produsere digitale hjelpemidler.»

Informant 6 forteller om ytterligere utvidelser av stillinger innenfor teknologi: *«Aschehoug har måttet omstrukturere betydelig for å imøtekomme det digitale skiftet. Og hun har jo byttet ut en del redaktører med tekniske stillinger. Der hvor det tidligere var under fem ansatte som jobbet med digital produksjon for fire år siden, har nå ledelsen konvertert 35 stillinger for å styrke denne kapasiteten.»*

Forståelse for tjenstedesign og kommersiell forretningsutvikling og produktforståelse er ytterligere to identifiserte kompetansegap, som er adressert gjennom nyansettelser. Informant 10 belyser at gjennom rekrutteringsarbeidet *«...var man vært nøye på smidige verdier i ansettelser og erfaring med metodikk»*. Rekruttering og utdanning av selvstendige medarbeidere som forstår virksomhetens overgang til et digitalt landskap, blir løftet frem som nøkkelen til suksess gjennom Informant 4 sine betraktninger: *«...når man velger seg inn må man velge seg inn med hjertet.»*

Også når det gjelder overgangen til digitalt salg, spesielt innenfor innholdsoptimalisering for digitale plattformer, ser Aschehoug behovet for ny og oppdatert kompetanse. I tillegg til en aktiv rekruttering eksternt, har man jobbet aktivt med å omskolere og gjennomføre intern opplæring på eksisterende medarbeidere og ledere. Informant 5 belyser hvordan endringene forstås i organisasjonen:

«Det handler ikke bare om å tilføre ny kompetanse, men å videreutvikle den man allerede har. Konkret eksempel er at vi har en rolle som er knyttet til språk og hva som

er godt språk. Det er kjernevirksomhet i et forlag. Men for dem så handlet det om å videreutvikle dem i en digital sammenheng. God tekst er god tekst, men hva er god tekst på skjerm, når den skal fungere i et univers.»

Å bygge opp en attraktivitet i et arbeidsmarked hvor det er knapphet på teknologiressurser understrekes av Informant 2 ikke har vært lett: «Vi må være en attraktiv arbeidsplass også for teknologisk fagpersonell». Dette har gjort at Aschehoug også har vært nødt til å endre strategi for rekruttering. Hvor man tidligere ikke hadde problem med å rekruttere de beste redaktørene, utdyper Informant 8 at ny kompetanse ikke er lett å få tak i:

«Det kommer inn nye folk som tenker og jobber helt annerledes enn det vi tradisjonelt gjør. Vi har ikke noe problem å rekruttere de beste redaktørene, men det er jo ikke opplagt at en UX designer syns dette er det mest spennende arbeidsmiljøet de kan tenke seg. Dette er profesjoner vi ikke har hatt inne på huset før.»

Informant 7 forteller om et behov for å skape et attraktivt arbeidsmiljø for disse nye profesjonene og fagfunksjonene: «En utvikler i 20 årene er opptatt av helt andre ting enn en redaktør på 50. Så sosiale aktiviteter, annen lederstil og annen servering i kantinen må gjenspeile dette». Med så mange nye ansatte med en helt annen bakgrunn som Aschehoug har tilført på kort tid, kan det utvikle seg spenninger mellom nye ansatte og ansatte med lang forlagserfaring. Nye medarbeidere er drivere for den kulturelle endringen, noe Aschehoug har hatt som intensjon gjennom å finne ressurser eksternt med ny kompetanse og erfaring med å arbeide på denne nye måten. Informant 2 forteller:

«Det å bli en attraktiv arbeidsplass for utviklere. Vi er like mange teknologer som redaktører nå. Vi må finne ny balanse. Nye medarbeidere har andre forventinger rett og slett. De som kommer inn har et mye mer røffere forhold til både produkt og til smidig, de har ikke visst at det er noen annen måte å jobbe på. Så de kommer ferdig skolert og blir kanskje tatt litt på sengen at det ikke er like sømløst hos oss. Vi er forbi startstreken, men vi har et godt stykke igjen. Ferdig blir man aldri uansett. Det er jo ikke sånn at du får en redaktør til å bli utvikler ...»

Kontinuerlig læring

Aschehoug har satt i gang flere initiativer for å fremme fokus og nødvendigheten av læring for å nå virksomhetenes overordnede mål. Et tiltak har vært etablering av et internt bibliotek for å fremme deling av kunnskap og erfaringer på tvers av disipliner. I tillegg oppfordres det

til deling gjennom en rekke kanaler som eksterne kurs, mikrolæring gjennom Videocation, bloggartikler og podcast. Man har også hentet inn eksterne foredragsholdere for å få innsikt utenifra. Informant 10 understreker *«at størst læringseffekt er å jobbe sammen, lære av hverandre på tvers.»* Disse tiltakene peker på at virksomheten investerer i både personlig og kollektiv forståelse. Informant 3 fremhever både gapet man har opplevd og et tydelig behov for fagfellesskap: *«Det var et identifisert behov for spesifikke ferdigheter innen digital produktutvikling og andre områder som design og teknologi. I matrise savner noen å være en del av et fagmiljø, så vi jobber med å sikre fagfellesskap.»*

Overgangen til kontinuerlig læring har ikke vært fri for utfordringer for Aschehoug. Informant 10 kaller det et *«kultursjokk»* knyttet til behovet for kontinuerlig endring og utdypet: *«Så denne prosessen er jo bare en kontinuerlig lang læringsprosess, og så må vi endre på ting og ikke være så redd for det».* Informant 2 reflekterer over avstand mellom teori og praksis og de tidkrevende utfordringene dette innebærer for organisasjonen: *«Teori vs. praksis viser seg å være en læringskurve; endring krever mer enn bare teoretiske kurs. Vi har hatt ekstrem tro på teorien. Det står i teorien at vi bare må følge disse stegene. Og det hadde vært helt nydelig hvis mennesker bare var så enkle å endre, men det er de jo ikke. Det er noe med å vite at dette tar tid, hele denne transformasjonen og ikke undervurdere den».* Informant 5 gir oss innsikt i tempoet virksomheten opplever og påpeker at selv om noen endringer kan gjennomføres hurtig, så trenger medarbeiderne ulik tid på å lære alt det nye: *«Når du kommer ned til den enkelte medarbeider ... (...).... noen kommer litt raskere andre litt mindre raskt, men det er først når mange nok har kommet dit - at du begynner å se de skikkelige effektene av jobben du har ønsket å få til.»*

Transformasjonen som Aschehoug går gjennom krever omfattende læring og deling av kunnskap på tvers av organisasjonen, et behov som Informant 10 mener ikke er allment anerkjent blant alle ansatte: *«Denne transformasjonen krever jo ekstremt mye læring og deling. Det er det ikke alle som vet. Det dreier seg stort sett om hvor interessert mennesker er i å både dele kompetansen, men det dreier seg først og fremst om hvor interessert jeg er i at du lykkes. Det er overraskende få som er kjempesultne på å lære, og det er veldig få som er kjempesultne på å dele ... (...) Jeg har mine mål og du har dine. Ingen av dine mål er mine mål.»* Sentralt i denne endringsprosessen er medarbeidernes interesse for å investere i kollegers suksess og den gjensidige fordelingen av kunnskap og ferdigheter, som har betydning for både individuelle og kollektive måloppnåelser.

Gjennom våre informanter opplever vi en erkjennelse av at digital kompetanseutvikling er en kontinuerlig prosess av læring for virksomheten. Informant 3 reflekterer: «*Vi kunne ha brukt enda mer tid på kompetanseheving*», noe som antyder at virksomheten kan ha undervurdert viktigheten av å bygge kompetansen i transformasjonen.

Produktstrategi som tilrettelegger for autonomi

Med innsikt i virksomhetens overordnede strategiske målsettinger om å gå fra bok til digitale innholdsprodukter, kommer produktstrategien inn som et naturlig neste steg i realisering av Aschehoug sine digitale ambisjoner. Hvor virksomhetsstrategien setter retning og kurs, så utvikles produktstrategiene seg gradvis med mer og mer substans, for å bli treffsikker i markedet.

Aschehoug har opplevd en betydelig endring i sin tilnærming til produktutvikling. I respons til interne krav og ønsker, samt endringer eksternt i markedet og nye lovreguleringer har virksomheten tatt stegvise skritt for å definere og dokumentere sin produktstrategi på en mer detaljert og systematisk måte. Det har vært viktig å få en tydeliggjøring av kva produktene består av, hvilke markedsbehov de dekker og hvordan de posisjonerer seg strategisk (Mail fra Aschehoug). Prosessen med å utforme produktstrategier, forteller Informant 3, har vært en kontinuerlig læringsprosess: «... *den har avdekket svakheter og styrker i planlegging og implementering ... (....) ... Det er avgjørende for at vi skal lykkes med produktorganiseringen, hvor strategien fungerer som en rettesnor for arbeidet. Vi er litt early days.*» Den overordnede strategien har som intensjon å sette rammer, både for produkt og for autonomi. Den hjelper til med å tydeliggjøre mål og prioriteringer for teamene. Informant 3 uttrykker at man var for lite flink å snakke om dette i starten: «... *så jeg vil si at hele veien har vi hatt en slags produktstrategi som ligger der. Det er bare det at den ikke har vært uttalt eller nedskrevet, og derfor er det vanskelig å vite hva den egentlig er. Så vi har blitt mye flinkere til å jobbe systematisk med det ... (....).... så jeg mener det er et utrolig viktig verktøy. Og så er vi startgropen, så litt for tidlig å si.*»

Prosessen med å utforme produktstrategier startet først i produktområdet i Aschehoug Univers, initiert våren 2022 og avsluttet våren 2023. I parallell med denne har man arbeidet med produktstrategien for den nye digitale læringsplattformen Modus, som ble lansert våren 2024. Produktstrategien for Juridika har blitt ferdigstilt som et levende dokument gjennom vår analysefase. Produktstrategier synes nå å ha blitt en mer integrert del av virksomhetens styring. Den sikter på å forbedre koordineringen mellom individuelle team og deres prosjekter, og

gjennom det ha en intensjon om å belyse selskapets målsetninger og strategier. Informant 4 bemerker betydningen av dette arbeidet:

«Utforming av produktstrategier som er essensielle for produktorganiseringens suksess. Det var avgjørende å ha en produktstrategi for å ta valg slik at vi har en tanke på hvor vi vil. Denne produktstrategien må henge sammen med selskaps og virksomhetsstrategien. Men det er ikke lett. Strategien må omsettes til noe som folk i en smidig org kan jobbe med. Vi har erfart at vi må ha strategi ned på produktnivå.»

Informant 5 understreker også viktigheten av å ha en produktstrategi som gir klare rammer og retning:

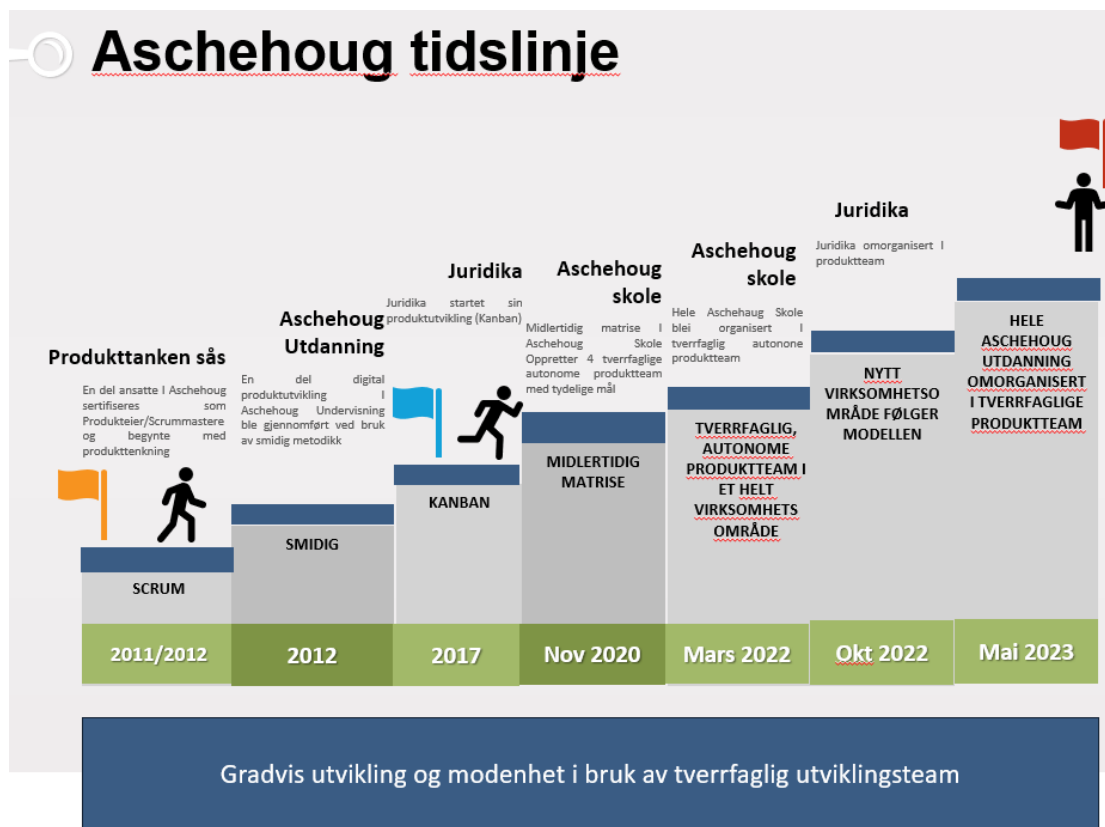
«Jeg mener produktstrategien er veldig viktig. Nettopp fordi produktene vi lager er mer komplekse, men også for at de skal selges i et marked som er mye mer komplekst, samtidig som det digitale mediet gir et uendelig antall måter å løse en oppgave på. Du er avhengig av å ha gode rammeverk for å ha større sjanse for å lykkes med det du forsøker å få til.»

Innsikt fra informantene rundt disse initiativene avdekker at organisatorisk læring har spilt en viktig rolle i Aschehous tilpasningsprosesser for utvikling av en tydelig produktstrategi. Kunnskap om temaet er opparbeidet gjennom en rekke kanaler, inkludert bloggartikler og erfaringer fra andre industrier, for å gradvis lære mer om tilnærmingen til produktutvikling (Mail fra Aschehoug). Disse prosessene har ført til en gradvis profesjonalisering av produktutviklingen i selskapet.

5.1.3 Struktur

Aschehoug har lagt en strategisk kurs som fremhever behovet for smidighet, markedsrespons og kundefokus. Strukturen i selskapet oppleves å støtte opp under disse nøkkelstrategiene og Aschehoug ønsker å kvitte seg med de gamle, rigide strukturelle bindingene. Læring og erfaring gjennom gradvis tilpasning til digital utvikling støtter opp under det radikale grepet som tas våren 2023, hvor Aschehoug beslutter å iverksette en mindre hierarkisk organisasjonsstruktur.

Tidslinjen over digital utvikling



Figur 3 - Tidslinje over den digitale utviklingen i Aschehoug

Allerede fra 2011/2012, se figur 3, er det noen ansatte i Aschehoug Undervisning som blir sertifisert som produkteiere/scrum mastere og som tok de første skrittene mot produkttenkning. Det benyttes scrum og smidig metodikk i utviklingsarbeidet, parallelt med tradisjonell prosjektstyring (fossefallsmetodikk) på utviklingsprosjektene. I 2017 starter Juridika med sin digitale utvikling og benytter seg av kanban-metodikk. På dette tidspunktet er det få ansatte utviklere og designere i Aschehoug og primært bruk av innleide konsulenter. I 2020 etableres en egen Teknologienhet, som gradvis styrkes med ansatte tech leads, utviklere og designere i parallell med organisasjonsendringene beskrevet videre i teksten (PP fra Aschehoug).

Høsten 2020 Første skritt mot matrise

Den digitale påvirkningen på organisasjonsstrukturen skyter virkelig fart med ny direktør for Utdanning på plass fra mai 2020. I november 2020, se figur 3, oppretter Aschehoug en midlertidig matriseorganisering i Aschehoug Undervisning. Det er her den første endringen fra tverrfaglige team til reelle produktteam skjer, gjennom at det opprettes fire tverrfaglige,

myndiggjorte produktteam med tydelige mål. Disse teamene oppnår høy grad av måloppnåelse og vesentlig økt fart og flyt (PP fra Aschehoug).

Mars 2022 – Utvidelse av matrise

Aschehoug Undervisning og GAN Aschehoug ble i mars 2022 slått sammen til Aschehoug Skole, se figur 3. Samtidig blir den midlertidige matriseorganiseringen fra Undervisning permanent innført for hele det nye Aschehoug Skole (PP fra Aschehoug).

Høsten 2022 – Ytterligere utvidelse av matrise

Erfaringen man har høstet fra matriseimplementeringene tar man med seg også inn i Juridika, som får to tverrfaglige, myndiggjorte innholdsteam pluss et plattformteam fra oktober 2022. Se figur 3 (PP fra Aschehoug).

Mars 2023 – Opprettelse av Aschehoug Utdanning

I mars 2023 opprettes Aschehoug Utdanning se figur 3, gjennom å samle Aschehoug Skole (allerede organisert i produktteam), Universitetsforlaget, Juridika (allerede organisert i produktteam) og SCUP (Scandinavian University Press) i en organisasjon. Produktorganiseringsmodellen, med tverrfaglige, myndiggjorte produktteam i matrise, innføres gjennomgående i hele organisasjonen, noe som berører nesten 200 medarbeidere. Dette betyr at man jobber i et produktteam som styrer arbeidshverdagen, mens personalleder sitter i en fagavdeling. For første gang så man alle de fire virksomhetsområdene under ett (PP fra Aschehoug).

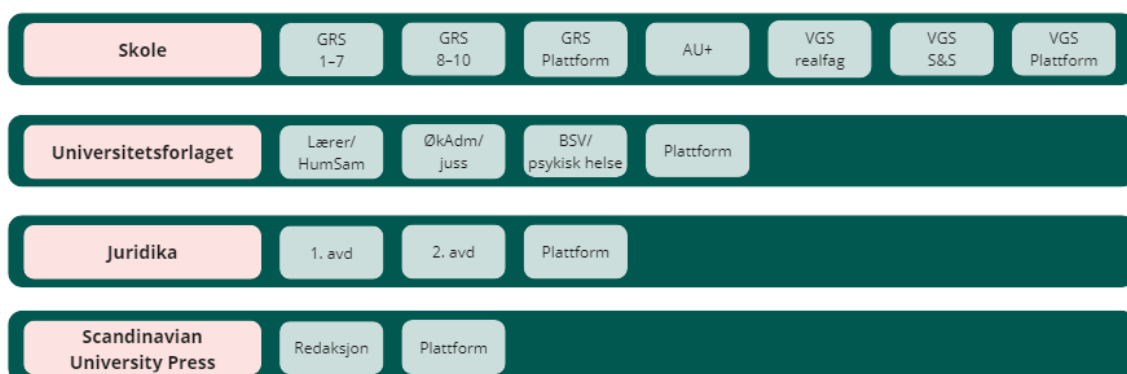
Aschehoug Skole hadde på dette tidspunktet jobbet mer eller mindre slik i 2 ½ år og i mars 2023 ble det kun gjennomført mindre justeringer på teamnivå. I Juridika var produktene fortsatt nært knyttet til bok, men de ble truffet av ny boklov som satte fart på den digitale utviklingen i det virksomhetsområdet. Når det gjaldt universitets- og høyskolenivå så opplevdes dette som en større overgang, fordi det her var fagredaksjoner med redaktører. Redaktørene følte et sterkt eierskap til sine respektive forfattergrupper og porteføljer. For disse ble det tverrfaglige og digitale noe helt nytt, som Informant 3 belyser som en krevende omstilling: «Noen synes det var gøy likevel, og nå har det gått ni måneder og jeg er imponert over hva de faktisk har fått til. De har blitt heldigitale mot studenten som kunde og ikke mot foreleser slik det var før. 2024 blir spennende her, men det ser lovende ut. Det finnes folk her som har hatt uttalt motstand mot dette, men folk endrer seg og tilpasser seg.»

I 2023 er det cirka 44 årsverk i Teknologienheten, som utgjør omtrent 25 % av alle ansatte i virksomheten, en betydelig endring og oppbygging av teknologi på få år. Oppbygging av en intern teknologistab har også endret bruken av innleide konsulenter, som i dag bare benyttes ved avgrensede oppdrag (PP fra Aschehoug).

I dag er teknologi blitt en fullintegret del av Aschehoug Utdanning og spiller en sentral nøkkelrolle i Aschehougs produktutvikling, noe Informant 3 belyser har vært et viktig strategisk grep: «Vi er rigget på en mye riktigere måte nå enn tidligere.» De gradvise justeringene i organisering og tilpasningene som er gjort på bakgrunn av læring og erfaring kan tolkes som en praktisk anvendelse av den strategiske beslutningen om å innføre smidige prinsipper og metode hos Aschehoug.

Produktorganisering med matrise i Aschehoug

Aschehoug har valgt å etablere en tydelig definert produktmatriseorganisasjon, der produktteam er basisenheter for verdiskapning. Produktstrukturen blir nå den nye organisasjonsstrukturen Den nye inndelingen i Aschehoug Utdanning er delt inn i 4 ulike virksomhetsområder og 4 fagområder og består av 15 team, se figur 4. Virksomhetsområdene er Skole, Universitetsforlaget, Juridika og SCUP (PP fra Aschehoug). Fagområdene er Teknologi, Produkt og Smidig, Salg, marked og kundesuksess og Produksjon og Compliance. De lysegrønne boksene viser antall team i hvert virksomhetsområde (PP fra Aschehoug).



Figur 4 - Oversikt over virksomhetsområdene i Aschehoug Utdanning slik de er definert etter omorganisering våren 2023

Alle de 4 virksomhetsområdene er organisert i tilsvarende tverrfaglige produktteam, både for innholdsteamene og for de digitale teamene. Noen ressurser deles mellom team (PP fra Aschehoug). Figur 5 viser organisering og teamstruktur for virksomhetsområde Skole.

Tverrfagligheten kommer til uttrykk gjennom fargekoder, som også viser hvor en person hører til personalmessig i fagområdene.

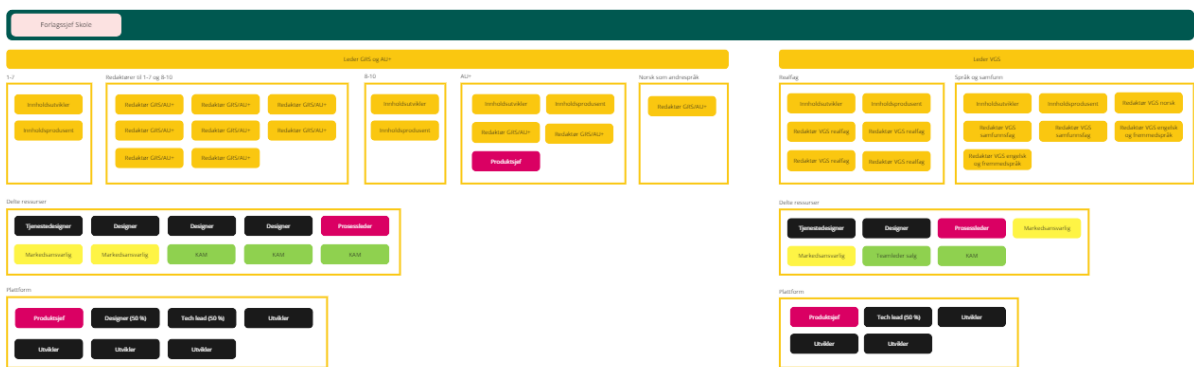
Svart= teknologi

Gul = marked

Rosa= produkt og smidig

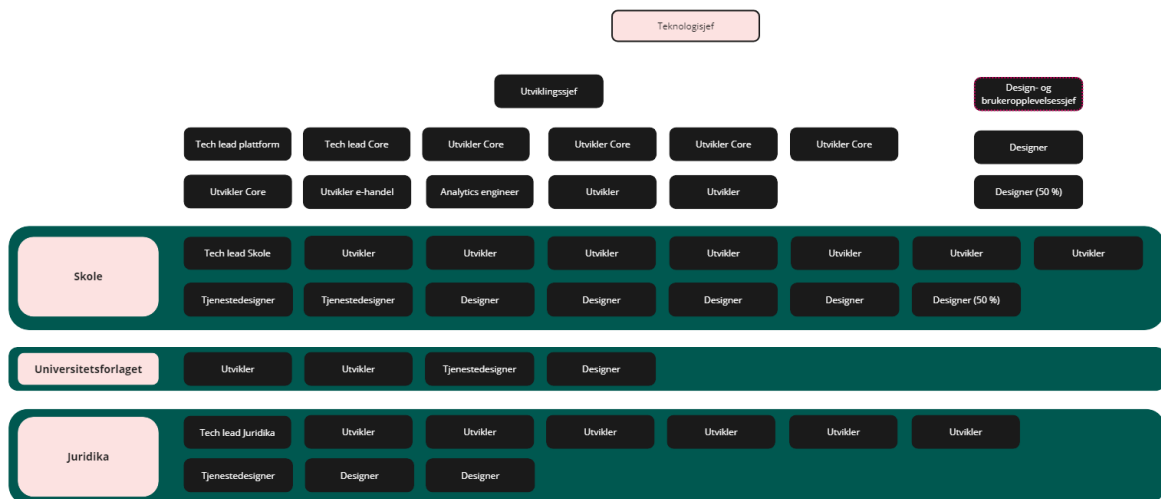
Grønn=salg

De oransje boksene er tverrfaglige innholdsteam, som utvikler pedagogisk innhold til produktene. Disse teamene består av profesjoner som redaktører, innholdsutviklere, innholdsprodusenter, prosessleder og i noen team finner man også manuskoordinator og key account managere. Et plattformsteam, som utvikler produktet/plattformen, består av profesjoner som produktsjef, utviklere og designere(ux) (Mail fra Aschehoug).



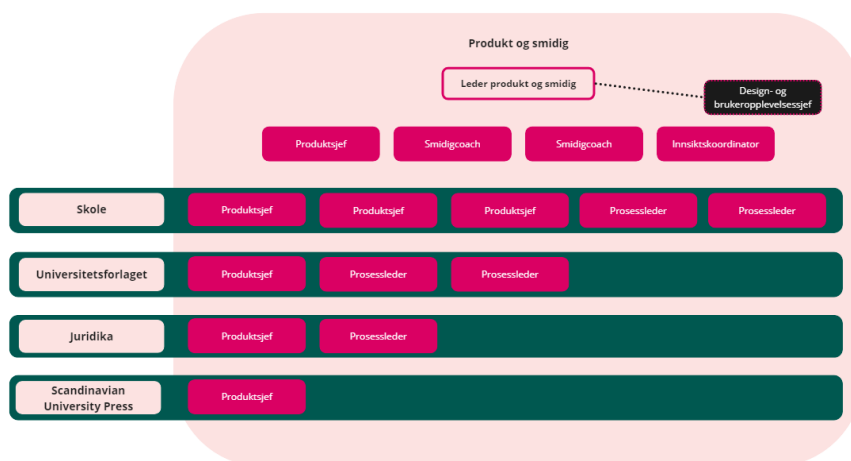
Figur 5 - Oversikt over team inndeling i virksomhetsområde Skole i Aschehoug Utdanning

Fagområdene er her eksemplifisert gjennom teknologi, se figur 6. Her ser man hvor personalansvaret ligger og hvor mange teknologiresurser som er delt ut i de ulike virksomhetsområdene og hvor mange som ligger igjen i fagområdet. Her er det 29 utviklere, design- og tech leads ute i produktmatrisen, mens det er igjen 15 medarbeidere i fagområdet til teknologi, som da kan benyttes på tvers av teamene og virksomhetsområdene (PP fra Aschehoug).



Figur 6 - Oversikt over fagområde Teknologi som viser ressurser både i team (inne i grønn bakgrunn) og utenfor

I figur 7 vises organiseringen av Produkt og Smidig. Det er 4 medarbeidere som ligger utenfor virksomhetsområdene og de tverrfaglige teamene. Dette gjelder her 1 produktsjef, 2 smidig coacher og 1 innsiktskoordinator. Leder for smidig har da personalansvaret og arbeidslederansvar for disse 4. I tillegg har hen personalansvaret, men ikke arbeidslederansvar, for de 11 produktsjefene og prosesslederne som sitter ute i de tverrfaglige teamene i produktmatrisen (PP fra Aschehoug).



Figur 7 - Oversikt over fagområdet Produkt og Smidig, som viser ressurser inne i team i grønne bokser og ressurser utenfor teamene øverst

Øyeblikksbilde vi har fått tilgang til, viser at det er totalt 149 medarbeidere som jobber i produktmatrisen og cirka 29 medarbeidere som jobber i fagområdene. Tall her er med forbehold om hyppige endringer i organisasjonen (Mail fra Aschehoug).

Lederrollens transformasjon i Aschehoug

I Aschehougs overgang til å bli en produktorientert organisasjon med ny struktur, har lederrollen gjennomgått en signifikant utvikling. Prosessen inkluderte å avvikle store deler av mellomlederleddet for å gjøre plass til flere fagspesialister og få strømlinjeformet beslutningsprosessene. Alle mellomlederne ble fristilt våren 2023, og etter gjennomført omstilling ble strukturen mindre hierarkisk. Hele 25% av alle mellomlederne sluttet i organiseringen i 2023, i tillegg til at man alt hadde fjernet flere teamlederne i Skole, slik at den faktiske reduksjonen på antall lederstillinger var større (Mail fra Aschehoug). Som følge av denne endringen reflekterer informant 3 slik: *«Ledelsen er som et mytisk lag der borte som er litt sånn inkompetent og tar sine valg i vakuum. Så har vi gjort den avstanden mye mindre. Du har som regel ikke en mellomleder mellom deg og ledelsen lengre.»*

Ledergruppen i Aschehoug Utdanning består i dag av en gruppe på 9-10 ledere på 190 medarbeidere, i tillegg til noen teamledere. Disse står overfor utfordringen av å balansere veiledning med overføring av strategiske rammer til teamene for å fremme autonomi. Endringen har medført at hver leder i dag har et mye større personalansvar. Informant 3 beskriver hva Aschehoug forventer gjennom ny struktur: *«Ledelse innenfor matrisestrukturen krever en annen tilnærming, med vekt på tett kommunikasjon og oppfølging. Lederrollen har tilpasset seg for å ha mer fokus på coaching og støtte, og vi er færre mellomledere. Det er økt ansvar for å samlokalisere og skape teamdynamikk. En flatere struktur er etablert for å styrke fagkompetanse og kommunikasjonsflyt. Lederne må prioritere mer og forstå hverandres behov på tvers mer med begrensede ressurser.»* Informant 1 understreker viktigheten av intensjonen bak dette strategiske tiltaket: *«Vi fjernet jo nesten alle mellomlederne. Det er en veldig flat struktur nå. Det opplever jeg har vært veldig betydningsfullt, i form av at vi faktisk overfører reell makt til produktteamene. For meg er det en helt naturlig konsekvens av å si at du skal gå over til smidig arbeidsmetodikk. Fordi skal du gi teamene autonomien, skal de ha mulighet til selvbestemmelse, så kan du ikke ha en leder som skal sitte mellom teamene og den øverste ledergruppa. For i det du gjør det, så filtreres jo teamets beslutning gjennom noen andre.»*

Aschehoug velger å gå over til en matriseorganisering hvor personalansvar og fagansvar er fordelt på ulike mellomledere (mail fra Aschehoug). Dette kan innebære kjente utfordringer hvor man som personalleder opplever å ikke være tett nok på det som skjer i teamet, og som fagleder kan streve med myndighet i sin rolle. Informant 2 beretter hvordan hen ser på den nye hverdagen: *«Oppgaver og personalansvar har blitt mer omfattende og krevende, med økt fokus*

på strategiføring og ressursfordeling. Lederens rolle har skiftet fra direkte styring til å legge til rette for at medarbeiderne kan utføre arbeidet sitt mer selvstendig. Framover må lederne gi slipp og være tydelig på prioriteringer og gi tillit.»

Samtidig som man går over til matrisemodellen så innfører Aschehoug parallelt nye metoder å jobbe på, som beskrives som en ekstra utfordring. Informant 7 reflekterer rundt nettopp dette: *«Det er jo mer krevende å lede i en matriseorganisasjon, som i tillegg skal gjøre alle ting på nytt (....)...Lederne våre må være mye mer der ute, være gode veiledere og rådgivere og støttespillere for folka våre.»* Ledelsens evne til å lede i en matriseorganisering krever oppmerksomhet på kommunikasjon og oppfølging. Ressurser er begrensede, og ledere må samarbeide mye mer om prioriteringer og forstå hverandres behov på tvers. Denne overgangen stiller økte krav til lederne i å jobbe strategisk og helhetlig, noe Informant 10 gir oss innsikt i: *«Som leder må man være ekstremt god på strategi og implementering av den, og folk. Jeg må ikke være nedi produktet og det har jeg alltid vært, enten produktet var bok eller digitalt produkt».*

Tilretteleggende lederskap

Gjennom tverrfaglig samarbeid og åpenhet endres selskapskulturen seg gradvis hos Aschehoug, og det beskrives en ny hverdag for lederne i virksomheten. Informant 3 beskriver lederens nye rolle slik: *«Servant leadership eller det vi kaller hos oss tilrettelagt lederskap, omfavnes gjennom tilrettelegging og støtte fremfor direktiv ledelse. Medarbeiderskap blir fremmet, hvor initiativ, selvstendighet og ansvar blir vektlagt.»* Informant 2 reflekterer også over dette: *«Det har blitt færre ledere, mer medarbeiderskap og mer ansvar i teamene, men det fungerer ikke så bra for de som trenger en to-do liste.»*

Det observeres også gjennom informant 4 en endring i lederrollen hvor den konvensjonelle fagkompetansen som ledere historisk har hatt, viser seg å bli mindre relevant: *«Rollen har gått fra et driftsmessig fokus til endringsledelse, inkludert å etablere kommunikasjon og teamprosesser.»* Lederskapet i Aschehoug beskrives av en uformell stil der fokus nå ligger på å delegerer myndighet og mandat for løsning av problemer i teamene, samtidig som personalansvaret har blitt mer krevende. Informantene forteller at lederne strever med overgangen fra tradisjonell kommando/kontroll lederstil til et mer smidig lederskap og flere er usikker i den nye strukturen. Informant 10 bemerker, *«Når autonomien er i team, så må lederne holde fingrene av fatet. Og sånn var det iallfall ikke før vi ble produktorganisert. Nå er det mer tjenende lederskap hvor man skal legge til rette for at folk skal fungere og prestere*

sammen. Ledere kan tradisjonelt sett fagfeltet sitt godt, men det går ikke i den nye måten å være organisert på.»

Transformasjonen fra en kommando/kontroll tilnærming til et smidig lederskap har ikke vært enkel, og krever en endring i holdninger, noe Informant 9 relaterer til: *«Det er en endring i mindset og det er ikke lett.»* En sentral bemerkning som legges til relatert til de smidige prinsippene er at *«Leders rolle er blitt mye mer tilretteleggende»*. Dette indikerer en signifikant endring fra en tradisjonell ledermodell til en mye mer støttende tilnærming, som har en intensjon om å styrke autonomi og understreker betydningen av viktigheten av klare og målrettede oppdragsbeskrivelser for teamene. Informant 5 understreker dette: *«Aschehoug har jobbet mye med å ta innover oss og forstå og leve etter de smidige prinsippene. Det legger opp til en helt annen måte å lede på, hvilke prosesser du skal lede og hvilken rolle lederen tar i de prosessene. Du skal stole på teamene og deres autonomi, samtidig som strategiske retninger og oppdrag blir viktigere å definere bra slik at teamene løser det de skal løse og ikke en feilaktig løsning fordi oppdragsbeskrivelsene ikke var gode nok.»*

Ledelsen i Aschehoug opplever de omfattende organisasjonsendringene som både krevende og motiverende på samme tid. Informant 2 deler hvordan dette oppleves:

«Vi står i dritt til ankene, men det er forbigående, så vokser det fram en blomst. Det er uansett ekstremt det vi driver med. Det veksler mellom ekstremt inspirerende og kjempevanskelig. Det har stor slitasje, men man må orke og vente til det blir bedre. Ledere må gripe inn tidligere. Vi er avhengig av å få folk med på leken og vite kor man skal.»

Hierarkiene faller og maktbalansen endres

Som en direkte konsekvens av en strategi om å etablere en matrise med tverrfaglige myndiggjorte team, har også den hierarkiske lederstrukturen blitt flatere. Redusert søkelys på mellomlederlag fremfor fagstillinger, med stor vekt på tverrfaglig samarbeid og autonomi i team, bidrar til å endre på tradisjonelle maktbalanser i organisasjonen. Informant 10 beretter om en krevende tid for virksomheten: *«Makt hierarkiene endres, tap av anseelse, identitet, det er sorg hos mange. Bygd seg opp kultur på autonomi som må plukkes fra hverandre. Det har vært gråting, frustrasjon, misforståelse og sykemeldinger.»*

I praksis har ledelsen begynt å fordele mer ansvar og flyttet beslutningsmakt til individuelle team i oppgavedimensjonen, noe som har redusert det tradisjonelle hierarkiet og flyttet

beslutningstakingen nærmere til de med spesialkompetanse. Dette har som intensjon om at lederne balanserer behovet for å gi teamene tilstrekkelig selvstyre, mens de fortsatt holder i trådene for å sikre at arbeidet samsvarer med de overordnede bedriftsstrategiene. Informant 4 uttrykker at fokus nok har vært størst på å få teamene smidig, fremfor et holistisk blikk på hele virksomheten: *«Det som manglet hos oss var smidig virksomhetsledelse. Vi snakket mye om smidige team. Hvordan lede en virksomhet smidig?»*

Aschehoug er en 150 år gammel organisasjon med stolte og langvarige tradisjoner, noe som beskrives av våre informanter både som en styrke, men også som en barriere i denne transformasjonen. En historisk og støvete forlagskultur som står overfor nye prosesser og roller, som skaper sorg og tap av identitet og anseelse hos de tradisjonelle forlagsansatte. Informant 9 utdyper: *«Bare det å kalle bøker et produkt er nesten som å banne i kirken. Dette er en revolusjon. Det er ikke en transformasjon.»* I et tradisjonelt redaktørstyrt forlag troner redaktørene øverst, som den som bestemmer og den som vet best. Våre informanter opplever at nye medarbeidere bryr seg nødvendigvis ikke om bøker på samme vis og deler det Informant 10 kaller for *«den samme forlagsidentiteten.»*

Etablerte roller som tradisjonelt har hatt individuell beslutningsmakt opplever en svært krevende tilpasning til teammodellen der beslutningsmyndighet er fordelt kollektivt, noe som har ført til profesjonskonflikter. Introduksjon av nye roller og arbeidsmåter har ført med seg emosjonelle utfordringer, inkludert kulturkollisjoner og identitetstap blant dem med tradisjonell forleggerbakgrunn, spesielt hos redaktørene. Integrering av nye faggrupper og endret status blant ansatte belyser våre informanter har vært krevende, men kritisk nødvendig for å evne å omstille seg til nåtidens skiftende endringer i markedsforhold.

Informant 10: *«Plutselig er redaktøren en del av et team. Autonomien er flyttet fra individet til teamet. Den overgangen har vært ekstrem hard. Makt hierarkiene endres, tap av anseelse, identitet, det er sorg hos mange. Bygd seg opp kultur på autonomi som må plukkes fra hverandre. Det har vært gråting, frustrasjon, misforståelse og sykemeldinger.»*

Informant 4: *«Nå er det den gamle kulturen som har gjort det ekstra vanskelig.. Nå er redaktøren ikke kongen, men en del av et team.. Men det er et skritt frem og to tilbake. Produktmessig tar det ganske lang tid å komme opp i fart. Det er profesjonskamp og ikke respekt mellom de ulike fagkompetansene.»*

Den største endringen som løftes frem er dette med tverrfaglige team. Det at flere er nødt til å løse problemer sammen, som krever tålmodighet, samtidig som at det endrer maktbalansen i organisasjonen. «Noen mister makt og innflytelse og det faller sjelden i god jord.», Informant 8.

Selv om en del av medarbeiderne har omfavnet de nye rollene og den smidige arbeidsmetoden, finnes det fortsatt de som synes det er «ordentlig krevende» å tilpasse seg bort fra posisjoner hvor man tidligere hadde autonomi og definisjonsmakt. Rollene har endret seg fra å være forholdsvis autonome og selvgående, til å delta aktivt i et tverrfaglig team der «andre kompetanser skal få mene noe». Spesielt krevende har dette vært for redaktørrollen som Informant 10 beskriver: «Noen har omfavnet den nye redaktørrollen og likt den veldig godt, spesielt den lærende siden av den, mens andre har motsatt seg det på omtrent alle mulige måter.»

Autonomi

Med bakgrunn i det organisatoriske skifte mot å bli produktorganisert, gir informantene oss innsikt i en både positiv utvikling, men også tydelige utfordringer.

Gjennom transformasjonen har Aschehoug opplevd en endring fra individbasert til mer kollektiv fordeling av ansvar og beslutningsmyndighet innen teamstrukturen. I tråd med selskapets strategi og retning for innføring av smidige arbeidsmetoder, har selskapet uttrykt en visjon om å tildele teamene økt autonomi innenfor tydelige definerte mandater. Dette er reflektert i ordene til Informant 5: «Jeg tror at det å endre oss til en flatere organisasjon, bygge opp autonome team med ganske klare oppdrag og forståelse av mandater, har jo bidratt til at vi har på en måte kommet godt i gang med å endre oss til en mer smidig måte å jobbe på.» Erfaringen belyser en kompleksitet i autonomibegrepet, idet det krever klart definerte avgrensninger for å kunne fungere effektivt i en organisasjon som tradisjonelt har løftet beslutningsmyndighet oppover. Denne overgangen virker å være en bratt læringskurve hvor balansen mellom autonomi, koordinering og styring har vært sentral som påpekes av Informant 1: «Det å ha tydeligere mandat til teamene, de må selvfølgelig ha autonomi, men innenfor noen rammer. Det har vært viktig læring for oss.»

Informant 10: «De har på en måte lest i boka at de er et autonomt team, som de faktisk ikke er. Da mener de at spørsmål fra andre sinker dem. Det har tatt oss lang tid å snakke om autonomi. Vi hadde rett og slett overslag på autonomi. Å flytte mandatet nedover hadde først

sprengkraft, fikk til veldig mye. Senere jobbet det mot oss fordi vi hadde så fokus på autonomi og hadde sterke avhengigheter til hverandre.»

Endringen Aschehoug har gjort mot et flatere hierarki og gjennom etablering av tverrfaglige team har tydeliggjort et sterkt behov for å vektlegge hva begrepet «autonomi» betyr i organisasjonen. Våre informanter beretter om at man diskuterer autonomi på ledernivå, men konkrete eksempler på hvordan dette praktiseres på daglig basis er ikke blitt tydelig definert. Noen medarbeidere og team har imidlertid møtt utfordringer med å adaptere til den økte autonomien, som bemerket av Informant 4: *«Jeg tror at autonomi-begrepet er kjempevanskelig og litt farlig. Det viser seg jo at teamene våre ikke er autonome til hundre prosent, så vi må si autonome innenfor gitte rammer.»* Forståelsen av teamets natur og hensikt varierer blant medarbeiderne, der noen føler at det er en helt ny måte å arbeide på. Denne mangelen på felles begrepsforståelse beskriver Informant 9 kan få diskusjonene vekk fra det overordnede målet: *«Ååå hvordan skal vi lage et produkt som selger? Det er ikke det du skal tenke, du skal tenke hvordan skal vi lage et knallbra produkt som folk vil ha.»* Refleksjonene peker på en transformasjon innad i organisasjonen, som ikke bare krever en fornyelse av ferdigheter og arbeidsmetoder, men også er en kulturell omstillingsprosess.

Autonomiens flytting nedover i organisasjonen for å fremme initiativ og effektivitet har også medført utfordringer når team er gjensidig avhengige av hverandre. En jevnlig dialog og opplæring har vært nødvendig for å forankre og sikre implementeringen av nye praksiser både for medarbeidere og ledere..

Autonomi innenfor rammer gjennom prioritering

Våre informanter indikerer at selv om teamene gis autonomi, er det vesentlig at denne gis innenfor klart definerte rammer for å unngå misforståelser og beslutningsmyndighet. Det kommer også tydelig frem at forskjellene i hvordan medarbeiderne tilpasser seg endringene og tar imot mandat og autonomi er svært varierende.

«Lenger ned er man ikke vant til å ta imot mandat og heller kanskje ikke forstår ansvaret med det og høyere oppe er man vant med å ta beslutninger. Så det kan bli en avstand. De er vant til å ha en redaktør som bestemmer, så du kan gjerne gi dem et mandat, men så vet de ikke hva de skal gjøre med det.» Informant 6

Desentralisert beslutningstaking og daglig prioritering under den smidige modellen kan imidlertid være krevende, som et sitat fra Informant 6 fremhever: *«Jeg hater ordet*

prioriteringer. Vi må være villig til å ta beslutninger hver eneste dag.» Dette blir spesielt tydelig i kontekst av å utvikle uferdige produkter, og deretter pusse og perfeksjonere dem, noe Aschehoug har erfart har skapt spenninger relatert til kvalitetsoppfatninger og arbeidsmetoder «Vi har ikke samme forståelse for hva det betyr å jobbe smidig.» Informant 5

Matriseorganisering spiller en avgjørende rolle i prioriteringer hos Aschehoug. Det er etablert tverrfaglige team, hvor klar og effektiv kommunikasjon fra ledelsen er kritisk for å avgjøre hvor ressurser skal allokeres og hvordan matriseorganiseringen skal koordinere disse. Realiseringen av autonomi har for Aschehoug vist seg vanskelig i praksis, spesielt når det kommer til spørsmålet om ressursfordeling og prioriteringer. Med flere team som streber etter samme pool av ressurser, blir det en økt kompleksitet i hvordan disse fordeles rettferdig og effektivt. For å løse denne utfordringen, har organisasjonen lagt vekt på å bruke dialog og eskalering som verktøy for problemløsning. Informant 5 beskriver det slik:

«Gjerne et nivå opp, slik at du får en avklaring på prioriteringene. Det er den ideelle løsningen man bestreber. Det får vi til ofte, men noen ganger er det bare at man ikke klarer å løse problemet. Det ender med at det ene teamet gjør det de har bestemt seg for først. Så må det andre teamet nærmest vente.»

Håndteringen av utfordringer innad i team beskrives som preget av både konflikt og samarbeid. Informanter forteller hvordan konflikter håndteres på teamnivå, ved hjelp av smidige coacher, hvilket illustrerer en kultur hvor selvstyring og personlig ansvarlighet er av stor betydning. Det vokser gradvis frem et behov for overordnede prioriteringsmekanismer for å få til gode diskusjoner på tvers. Innføring av smidig målstyring ble så iverksatt først høsten 2023. Dette som et ledd i å få til en mer smidigere virksomhetsstyring og en tydelighet for prioriteringer i teamene. Ledergruppen håndterer prioriteringene ved å vurdere tilgjengelige ressurser. Aschehoug har valgt å innføre et målstyringsrammeverk, OKR (Objectives and Key Results) for å drive prioritetsdiskusjoner og skape transparens. Informantene understreker viktigheten av å tydeliggjøre overfor organisasjonen hvor den skal og opplever at målstyring gjennom OKR har bidratt positivt til å skape klarhet og tydelighet ifølge Informant 4: «Vi må være overtydelig på hensikt, hva som må endres og hvorfor.» Videre blir OKR-prosessens rolle i å fostre gjennomtenkte diskusjoner om hva som skal prioriteres forklart. «Prioriteringer via OKR prosess har tvunget fram prioriteringsdiskusjoner. Ikke et perfekt OKR hierarki er på plass enda.» deler Informant 1, som her antyder at prosessen fremdeles er i en modningsfase.

Smidig samarbeid gjennom felles begrepsapparat

Aschehoug har jobbet med det Informant 3 beskriver som «et konsekvent fokus på kommunikasjon og opplæring i nye metoder», som en nødvendighet for å sikre effektivitet og forståelse på tvers av teamene. Samhandling i produktteam skjer primært gjennom faste møter, felles informasjonskanaler, temafrokoster og systematisk bruk av Teams og andre digitale verktøy. Informant 3 forteller videre:

«Informasjonsflyt er en pågående utfordring, men forbedringer takket være åpenhet og medarbeiderskap. Det er et kontinuerlig arbeid med å forbedre informasjonsflyt og oppmuntrer alle til å søke aktivt etter relevant informasjon. Majoriteten av medarbeidere sitter i produktteam og det fungerer fint. Vi har noen som er utenfor matrisen.»

Videre forteller informantene om at det snakkes forbi hverandre, men at man griper fatt i dette og plukker det opp: «Det å anerkjenne at alles kompetanser er avgjørende for at vi skal utvikle det beste produktet. Det fordrer en nysgjerrighet og en respekt for hverandre.» Et eksempel på dette beskrives fra Informant 5 gjennom en workshop hvor en jurist og en innholdsutvikler aktivt samarbeidet for å identifisere en gjennomførbar løsning. En anekdote som illustrerer verdien av tverrfaglig interaksjon: «Vi hadde en workshop hvor både en jurist og en innholdsutvikler lente seg inn og spilte på hverandre for å finne en løsning.»

Felles begrepsapparat

Et viktig læringspunkt for Aschehoug er at man bruker mye tid på å tolke hverandre og forstå kva ord betyr. Informant 7 forteller: «Det har gått lang tid før man har skjønt at den ene har tolket ordet eller begrepet på en helt annen måte. Det har vært et læringspunkt som vi har måtte bruke mye tid på.» Informant 3 legger til: «Vi har jobbet mye med begrepsapparat, men her kunne vi gjort en bedre jobb fra starten av.» Informantene vektlegger betydningen av kommunikasjon og det å være åpen for tilpasninger, og å ta tak i kulturelle og adferdsmessige utfordringer, som viktige elementer i transformasjonen.

Det beskrives også mangel på samarbeid mellom ulike avdelinger og team, hvor skillet går mellom de som er produktfokusert og de som ikke er det. Informant 9 forteller at hva som er et team har ikke sunket inn hos alle «Vi jobber fortsatt mye med å bygge forståelse på hvorfor er vi et team og hva er et team. For noen er dette naturlig, for andre er det helt nytt.» Mange innad i organisasjonen har kanskje stor kunnskap i sine felt, men har ifølge Informant 6 «en

lang vei å gå» når det gjelder å innlemme denne kunnskapen i et tverrfaglig smidig miljø. Det påpekes også et mangelfullt begrepsapparat mellom teknologi og forretning. Informant 9 understreker utfordringene *«Den største endringen er å jobbe sammen, forstå at man er gjensidig avhengig av hverandre. Det er en stor forskjell på å jobbe med et porteføljeansvar til et felles ansvar for et produkt.»*

Organisasjonens smidige transformasjon har krevd en vedvarende innsats i balanseringen av kommunikasjon og dialog, noe som er ansett som avgjørende for å implementere smidige prinsipper korrekt. For å støtte denne prosessen har begrepsavklaringsdokumenter, som utarbeiding av en felles ordbok og målrettet opplæring fra ulike fagroller blitt nøkkelfaktorer i å fremme gjensidig forståelse, og på den måten, et mer effektivt samarbeid. Informant 4 belyser dette slik: *«Designerne snakker om innhold som en ting mens en redaktør snakker om innhold som noe helt annet. Så vi oppdager hele tiden at vi ikke er tydelige nok.»*

Språkutfordringene gjelder ikke bare at nye roller må forstå det grunnleggende i et etablert språk i en forlagsbransje, men de nye profesjonene bringer også med seg inn et nytt «smidig» språk som man erfarer trenger tydelige definisjoner. Ord man har måtte jobbe ut med en større grad av tydelighet for felles forståelse i organisasjonen er eksempelvis autonomi, brukere, kunder, verdi, målstyring, retrospektiv, mandagsforpliktelse, demo/review, byggefelle, analysefelle, eksprimenere og fail fast (Mail fra Aschehoug).

Selv om det fortsatt er utfordringer som må møtes, viser erfaringene informantene har gjort seg en gradvis forbedring ettersom medarbeidere og ledere tilpasser seg nye arbeidsmåter og strukturer. Informant 4 understreker viktigheten av målrettet kommunikasjon i omstillingsperioder, og fremhever potensiale i å ha *«en definert rolle som kommunikasjonsansvarlig som kan sikre konsistent og klar kommunikasjon gjennom hele endringsprosessen.»*

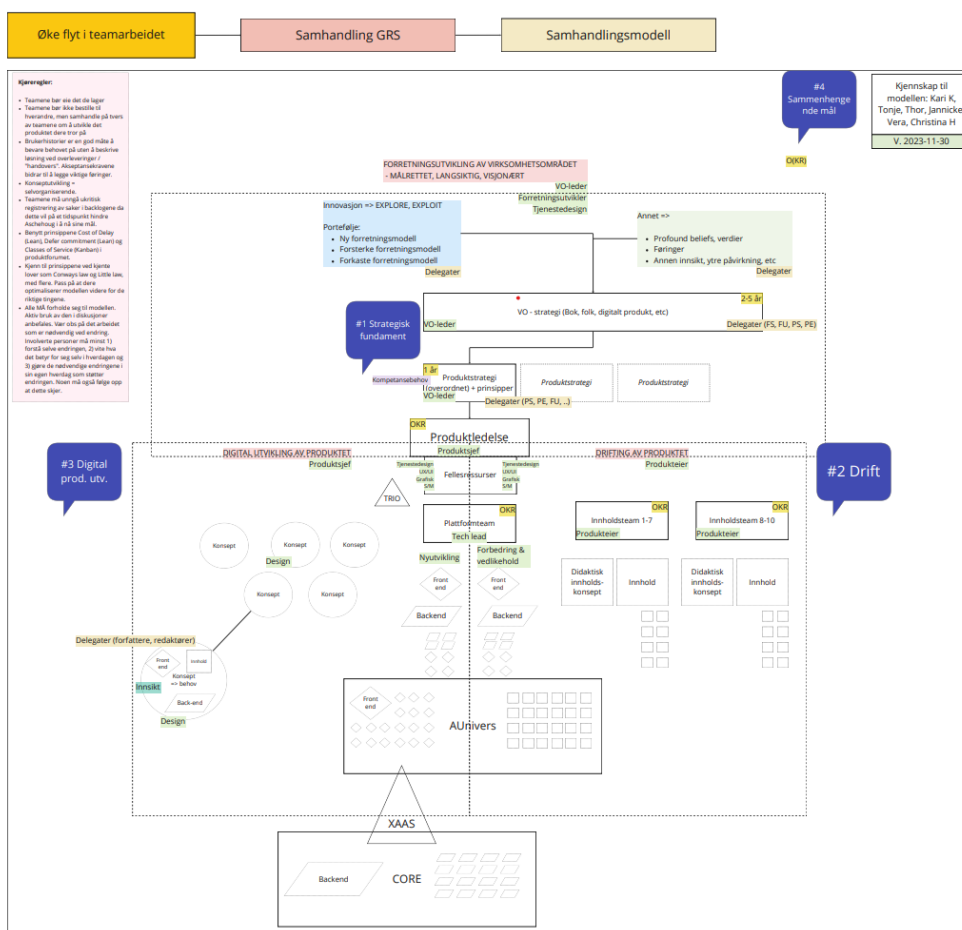
Etablering av samhandlingsmodell

Introduksjon av en samhandlingsmodell er løftet frem av våre informanter som et viktig tiltak for å forbedre kommunikasjonen og samarbeidet på tvers av organisasjonens forskjellige avdelinger, samt oppnå økt flyt i teamene. Ineffektiv informasjonsflyt og kommunikasjonsvansker har blitt identifisert som de største utfordringene for

implementeringen av nye arbeidsprosesser, som igjen forstyrrer den effektive samhandlingen mellom teamene.

Samhandlingsmodellen har som mål å klargjøre ansvarsområder og fremme informasjonsflyten. Informant 9 underbygger dette ved å si: «Det er ikke nok å tegne en organisasjon og si at det er slik vi skal jobbe nå....(....) Jeg tror det er lett å undervurdere at man organiserer så kommer det til å funke av seg selv. Nei det er ikke nok.» Dette arbeidet med samhandlingsmodellen startet i fjor høst og har involvert mange internt. Modellen ble opprinnelig utviklet med videregående skole som fokus, men har siden blitt tilpasset for grunnskolen. Fremskrittene er merkbart større innen videregående utdanning, og det pågår nå en prosess for å utbre modellens anvendelse til andre deler av sektoren, takket være dens verdi og avklarende natur (mail fra Aschehoug). Se figur 8 under (PDF fra Aschehoug).

Samhandlingsmodell



Figur 8 - Aschehoug sin samhandlingsmodell

5.1.4 Smidig

Aschehoug har anerkjent viktigheten av å innlemme smidige verdier og metodeverk i organisasjonskulturen gjennom å forankre det som en viktig del av strategien til selskapet. Selskapet høstet positive erfaringer gjennom etablering av digitale innholdsproduksjonsteam i Skole siden høsten 2020. Gjennom denne tilpasningen lyktes Aschehoug å dekke alle læremålsplaner innen sommeren 2021 og fikk overveiende positive tilbakemeldinger i evalueringer. Gjennom omorganisering våren 2023 besluttet man å ta hele Aschehoug Utdanning over i ny smidig arbeidsform (PP fra Aschehoug).

Metodikk

I over 150 år har selskapet jobbet tilnærmet likt med å produsere bøker, så den største overgangen for Aschehoug sine medarbeidere ligger i de nye arbeidsmetodene. Aschehoug har gått fra en arbeidsmetodikk tilpasset å produsere tradisjonelle bøker til utvikling av produkter. I dette landskapet opplever våre informanter at særlig et kulturelt aspekt er undervurdert. Det handler spesielt om etablerte kvalitetsstandarder hvor man ifølge Informant 1 «har en forestilling om at kvalitet betyr ferdig. Sånn er det ikke, men det er en stolthet folk har i seg ...». Det beskrives videre som et stort kultursjokk i virksomheten ved overgang fra tradisjonell kvalitetssikring av trykte bøker til å produsere digitalt innhold. Den kjente prosessen er omfattende og tidkrevende med mål om 100% kvalitet. I en produkttankegang går man over til iterative lanseringer og MVP (Minimum Viable Product)- løsninger, hvor man itererer underveis med kontinuerlig forbedring etter at produktet er lansert ut til kundene. Informant 1 reflekterer over denne overgangen:

«Vi burde kanskje også vært enda mer bevisst den kulturendringen. Å anerkjenne og være enda tydeligere på at dette er en stor endring. Jeg tenkte ikke nok på det og tok det som en selvfølge. Jeg tenkte at alle må skjønne det, at skal du jobbe digitalt, så er det slik vi jobber. Men vi skulle vært mer bevisst på at det er andre kvalitetsstandarder vi skal jobbe etter. Det betyr ikke at produktet er noe dårligere, eller at vi skal være mindre stolte av det. Det er bare en helt annen produksjonsprosess hvor du deler det med brukerne underveis i løpet.»

Denne endringen i metode har også ført med seg utfordringer i arbeidsmiljøet noe Informant 6 belyser: «Ved smidig utvikling lager du et produkt som er ganske uferdig. Da sitter de andre

og vil gjerne pusse på det til de er 95-99% ferdig. Det er ikke bra for samarbeidsklimaet. De skal ha 99% kvalitet. Vi har ikke samme forståelse for hva det betyr å jobbe smidig.»

Smidig språk

Flere av våre informanter uttrykker viktigheten av å bygge en sterk smidig kultur. Smidig handler om å lære kontinuerlig, å få prosesser til å flyte og å samarbeide godt (Lindersen, 2022), og felles språk er essensielt for å sikre tydelig kommunikasjon og bygge tillit, slik at alle bidrar til samme mål. Begreper som «å leve smidige verdier» og «praktisere dine egne smidige verdier» dukker opp i flere intervjuer. Vi observerte at ordet smidig eller agil ble ofte nevnt både i intervjuene, men det dukket også opp i mye av sekundærdatene vi fikk tilgang til. Vi analyserte intervjuene for å få data på bruken av ordene smidig/agil. Under intervjuene brukte våre informanter ordet «smidig» og dets internasjonale synonym «agil» spontant, noe som kan indikere at disse begrepene er dypt integrert i deres daglige oppfatning og tale. Analysen vår avslørte at både «smidig» og «agil» var gjennomgående benyttet av informantene hos Aschehoug, med «smidig» nevnt 91 ganger og «agil» 11 ganger, et snitt på 10,2 ganger per intervju, se tabell 6. Til tross for at «smidig» kun var inkludert i ett spørsmål i vår intervjuguide, reflekterer dets hyppige bruk en intern forankring av smidige prinsipper som språk blant lederne.

Aschehoug	Smidig	Agil
Informant 10	6	2
Informant 9	14	0
Informant 1	10	1
Informant 2	3	0
Informant 3	12	5
Informant 4	20	1
Informant 5	6	1
Informant 6	13	1
Informant 7	4	0
Informant 8	3	0
TOTALT	91	11

Tabell 6 - Oversikt over ordet «Smidig» eller «Agil» brukt i intervjuene

Smidige verdier

I prosessen med å forvandle seg til en fleksibel og digital orientert virksomhet, har Aschehoug innført smidige verdier som en integrert del av selskapets kultur og daglige virke. For å forankre disse verdiene og sikre nødvendig kompetanse og støtte, er det dannet en ny fagavdeling dedikert til smidig metodikk – Produkt og Smidig. Denne avdelingen, i samarbeid

med HR avdelingen, er tildelt ansvaret for å følge opp og realisere visjonen om å bli en smidig organisasjon, som ikke bare omhandler teknikker og metoder, men en dypere forståelse og innarbeiding av smidig tankesett blant de ansatte (Mail fra Aschehoug). En slik integrert tilnærming fremhever viktigheten av åpne, transparente arbeidsprosesser. Det er en av kjerneverdiene i smidig metode, noe som gjenspeiler seg i Aschehoug holdning til og handlinger rundt kunnskapsdeling og åpenhet, demonstrert gjennom valget om både å bli vår case, men også valget om å ikke være anonym.

Smidige prinsipper, som fremmer fleksibilitet, tilpasningsdyktighet, og kontinuerlig forbedring, blir sett på som nøkkelkomponenter for å støtte opp under den digitale transformasjonen. Aschehoug har prioritert å legge ekstra vekt på disse verdiene gjennom både rekrutteringsprosesser og intern kompetanseutvikling. Virksomheten har valgt å ansette medarbeidere som ikke bare hadde teknisk kompetanse, men også erfaring med, og forståelse for smidig metodikk. Det har blitt lagt vekt på å fremme et miljø av åpenhet og fellesskap, hvor deling av kunnskap står sentralt, som også er viktige smidige prinsipper. Informant 3 understreker virksomhetenes dedikasjon til de smidige verdiene: *«Deling og åpenhet og fokus på smidige verdier ... (...) ... Man må tro på forandringen. Du må praktisere dine egne smidige verdier for å få det til.»*

Samtidig fremhevet en av våre informanter at ved å omfavne smidige verdier slik Aschehoug har gjort, har det oppstått nye utfordringer. Et veldig søkelys på teorien innen smidig kunne føre til stagnasjon hvis praksisene ikke fungerte som forventet. Å finne en balanse mellom teori og praksis har derfor vært essensielt. Informant 2: *«Vi har hatt en ekstrem tro på teorien og gjerne tviholdt litt lenge på ting som ikke har fungert.»*

Innføring av smidig coach og prosessleder som nye roller

Aschehoug har tatt et strategisk valg om å integrere bruk av smidig coach og prosessledere i organisasjonen. Dette er roller man normalt ikke forbinder med et tradisjonsrikt forlagshus og det gikk ikke upåaktet hen da Aschehoug lyste ut de nye stillingene. Direktør, Bente Franck-Sætervoll svarte i Dagens Næringsliv på denne kritikken:

«Å legge om til smidige arbeidsprosesser, tverrfaglige autonome team og å implementere innovasjonsmetodikker som bringer oss tettere på brukerne våre, er vårt forsøk på å levere dobbelt så mye produkt, både bok og digitalt, med den samme innsatsen som før. Å implementere smidig er ikke gjort over natten. Vi kommer ikke til

å bli «ferdig» med en omlegging til smidig. Å tro at man kan gjøre en slik omlegging uten at ledere og team opplever motstand, usikkerhet og noen konflikter underveis ville være arrogant. Nettopp derfor finnes smidigcoachrollen som en tilrettelegger for endringsprosessene, som rådgiver for ledere og teammedlemmer og som kilde til kunnskap om metodikken og beste praksis.» (Dagens Næringsliv, 2023)

Dette bevisste valget reflekterer en forståelse for at smidighet kan ha en viktig betydning i tilpasning til en ny digital hverdag. Informant 9 forteller om betydningen hen har erfart om de nye rollenes inntog: *«... Understreker viktigheten av å ikke undervurdere behovet for støttefunksjoner/smidig coacher som tilretteleggere for endring og kulturbygging. Dette er vanskelig, det tar tid og mange trenger støtte. Det er kulturendring.»*

Formålet til en prosessleder i Aschehoug er «Å lede prosesser relatert til utvikling av nyskapende, pedagogisk innhold i tverrfaglige team gjennom bruk av smidig tankesett, verdier og prinsipper, og gjennom dette bidra til sterke og trygge team som styrker Aschehoug Utdannings konkurransekraft (PP fra Aschehoug).

Smidig coach, på den annen side, har som intensjon å sette søkelys på å jobbe med utvikling av organisasjonen for å støtte og veilede gjennom smidige prinsipper som fleksibilitet, kontinuerlig utvikling og kundesentrisk tenkning. Rollen har som oppgave å bidra til både innføring av smidige metodikker og sørge for at teamene iverksetter de smidige verdiene i sine daglige oppgaver. Intensjonen bak dette er å styrke teamenes evne til å levere produkter og tjenester som møter kundens behov for forventinger. I tillegg er de viktige ambassadører for åpenhet og transparens i arbeidsprosessene, og fremmer en atmosfære hvor kunnskapsdeling og felles problemløsning er sentralt. De tilbyr veiledning og støtte for at teamene kan navigere i dette landskapet mer effektivt, og bidrar aktivt til at Aschehoug kan omstille seg til en mer dynamisk og smidig organisasjon. Coachene går i bresjen for å bygge en organisasjonskultur hvor samarbeid og tillit er grunnleggende, og alle ansatte kan føle seg trygge på å eksperimentere og tilpasse seg uten frykt for å gjøre feil, og de fungerer som gode endringsagenter i organisasjonen. Informant 9 forteller om en krevende fase hvor mange medarbeidere trenger støtte:

«Det er noe med rollene som er å jobbe tradisjonelt. Det å lage bøker. Det er et veldig nobelt yrke. Det er ikke rom for å feile. Når boken går i trykken, så er den 100%. Det

er jo det stikk motsatte av å lage et digitalt produkt. Det er en revolusjon. Det er litt krevende å si at nå skal du plutselig eksperimentere og tørre å feile.»

Beviset for at det var riktig vei å gå

Det digitale skiftet indikeres i de kommersielle resultatene for selskapet. Selv i et marked som opprinnelig opplevde betydelig nedgang, har Aschehoug klart å teste ut og navigere mot nye markedsområder og oppleve fremgang sammenliknet med konkurrentene. Som informant 5 fremhever, «*Det mest synlige beviset er jo det rent kommersielle at i et opprinnelig marked som har hatt et omfattende fall, så har vi tatt virksomheten inn i et nytt marked og opplever gode resultater der.*» I tillegg peker informanten på viktigheten av å ha bevart både arbeidsplasser og verdifull kompetanse gjennom denne overgangen selv etter en ny runde med nedbemanning, og går langt i å hevde et ytre overlevelsesinstinkt: «*Rammevilkårene er så endret ... (....) ... Da overlever vi ikke.*» En implisitt forståelse er at Aschehoug har lyktes med å reorientere og utvikle produkter som ikke bare møter, men også overstiger, markedsbehov og brukerforventninger.

Endring tar tid – mot til rask endring

Endringer i en organisasjon, særlig de som berører dens kultur og atferd, er ofte langtrukne og krever en vedvarende og tålmodig innsats. Lederne vi har snakket med vedkjenner seg denne realiteten og påpeker at visse endringsprosesser kan strekke seg over lengre tid enn andre. I tider med stor omveltning understreker disse lederne behovet for mot til å utføre omfattende og hastige endringer for å sikre effektivitet og konkurranseevne slik Aschehoug har gjort og understreket av Informant 1: «*Man må tørre å gjøre store nok endringer. Og gjøre dem raskt.*»

Fra toppen av organisasjonen vektlegges betydningen av å inkludere hele organisasjonen tidlig i endringsprosessene for å bygge et fundament av forankring og engasjement. Som Informant 1 uttrykker det, er det nødvendig med en helhetlig tilnærming: «*Anbefaler å unngå å dele organisasjonen i ulike lag (A- og B-lag). Alle bør involveres i endringene fra starten av for å sikre forankring og bredt engasjement.*»

Informant 10 legger til at lederskapet krever: «*betydelig arbeidsinnsats og en evne til å navigere mellom komplekse problemer.*» Hen fremhever også viktigheten av: «*modig ledelse og validering av medarbeideres følelser i denne prosessen.*»

På et mer operasjonelt nivå beskriver Informant 9 utfordringen ved at etablering av en ny organisering ikke er en mirakelkur som umiddelbart endrer arbeidshverdagen. Endring krever reell handling og daglig dedikasjon, noe hen merker er en nødvendighet *«hver dag på jobb.»*

En felles oppfatning blant lederne i Aschehoug er erkjennelsen av at det å jobbe med endring krever en balanse mellom å være modig nok til å foreta nødvendige tilpasninger, og samtidig være bevisst på organisasjonens historie. Informant 9 legger til: *«Mot er verdi i selskapet. Vi må tørre bruke den bedre.»*

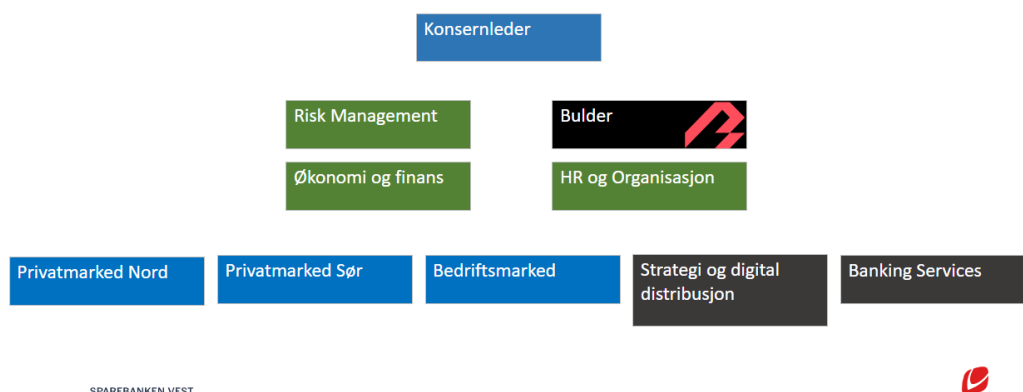
5.2 Introduksjon av CASE 2: Sparebanken Vest

Sparebanken Vest (SPV) er en av de største sparebankene i Norge, er børsnotert, og består av en sammenslutning av mange banker i Hordaland, Sogn & Fjordane og Rogaland med hovedkontor i Bergen, eid av 290.000 vestlendinger. Den største banken, Bergens Sparebank ble etablert i 1823, og er dermed Norges nest eldste bank. Det opprinnelige formålet til banken var å forbedre de fattiges livsvilkår. Bankene skulle tjene penger på virksomheten, men overskuddet skulle ikke være for stort og deler av det tilbakeføres til samfunnet som gaver til allmennyttige formål. SPV skal bidra til å gjøre livet på Vestlandet litt bedre (Spv, u.å.)

SPV driver med bank-, forsikring- og finansieringsvirksomhet på Vestlandet og er i dag organisert som en konsernmodell og har totalt cirka 700 årsverk hvor cirka 150 årsverk jobber i teknologidivisjonene. Banken var i starten av vår forskning organisert etter en tradisjonell linje med 5 divisjoner i tillegg til stabsfunksjoner. Se organisasjonskart under i figur 9. I januar 2024 dannes ny bank allianse, Frendegruppen, og Banking Services legges inn under divisjon for Strategi og digital distribusjon slik at det blir en divisjon for teknologi igjen.

Banken er organisert i divisjoner – to dedikert til teknologi

I praksis jobber vi som et samlet teknologimiljø



Figur 9 - Organisasjonskart SPV per april 2024

5.2.1 Kontekst

Banken leverer i 2023 sterke økonomiske resultater, med den sterkeste egenkapitalavkastningen på hele 17,8%. I siste kvartal 2023 leverte banken et resultat før skatt på 1,3 milliarder kroner, mot sammenlikning 840 millioner i samme periode året før. Resultatet etter skatt i hele 2023 endte på 4,4 milliarder, som er en solid oppgang fra 3,5 milliarder i 2022. «De siste ti årene har banken også bidratt med nærmere 2,5 milliarder kroner til lag, foreninger, frivillighet og prosjekter for omstilling», sier konserndirektør Jan Erik Kjerpeseth (Gerhardsen, 2024).

Regulatoriske krav

Banker i Norge krever offentlig konsesjon og er underlagt statlig kontroll. Finanssektoren er preget av rask digitalisering drevet av nye og avanserte digitale løsninger, nytt regelverk og nye aktører og leverandører. Den teknologiske utviklingen gir betydelige gevinster for brukere, finansforetak og samfunnet som helhet, men medfører også nye og endrede sårbarheter. Det digitale trusselbilde og digital kriminalitet øker fokus på digital robusthet (finanstilsynet, u.å.).

For SPV er det ikke nødvendigvis enkeltelementer i regulatoriske krav som skiller seg ut, men at det handler mer om den totale belastningen som stadig påfører bankene merarbeid. Reguleringer kommer også i konflikt med hverandre, eksemplifisert gjennom at bankene får større krav og forventninger knyttet til svindelavverging, antihvitvask (AHV), samtidig som

man skal åpne opp for 3. parter og gi «slipp» på kontroll. Gjennom den digitale finansstrategien til EU kommisjonen er det nå annonsert et forslag om åpen finans gjennom «Open Finance» rammeverket som skal bidra til økt tilgjengelighet og gjenbruk av finansielle data. Rammeverket er designet for å sikre at kunder av finansielle tjenester, ved å gi sitt samtykke, kan dele sine egne data med ulike aktører i finansmarkedet. Denne delingen skal skje på en sikker måte som respekterer både personvernet og forbrukerrettighetene. Hvis dette blir implementert, vil det kunne lede til utvikling av nye og bedre tilpassede finansielle produkter, samt økt konkurranse mellom tilbydere av finanstjenester, noe som i sin tur kan føre til bedre priser og tjenester for forbrukerne (Hoogeveen, 2024).

En annen EU-forordning er den digitale operasjonelle motstandsdyktighetsloven (DORA), som har til hensikt å etablere et bindende, helhetlig risikostyringsrammeverk for informasjons- og kommunikasjonsteknologi i finanssektoren i EU. DORA fastsetter tekniske standarder som finansielle enheter og deres kritiske tredjeparts teknologitjenesteleverandører må implementere i sine IKT systemer innen 17. januar 2025 (Okta, u.å.). SPV sin evne til å navigere i dette landskapet blir i tillegg utfordret av skiftende kundeforventninger i et stadig økende digitalt samfunn.

Konkurransesituasjon

Foruten å konkurrere med andre norske større banker, er den største trusselen for SPV at stadig flere aktører prøver å ta en liten bit av verdikjeden. Konkurransesituasjonen er preget av større fragmentering med flere aktører som bidrar til et dynamisk marked. I en rapport utført av Ontogeny utført for finansforbundet i 2022 vises det til en økning fra 120 til 171 finansteknologiselskaper på 1 år, og man finner nå slike selskaper i alle deler av det finansielle økosystemet (Ontogeny, 2022). Fortsatt er det store barrierer for nye aktører knyttet til lovverk, kapital og regulatoriske krav som gjør at inntrengere utenifra heller mer i retning av samarbeid slik mange banker har gjort med Apple og deres betalingsløsning Apple Pay, som lar brukerne få knytte betalingskort til den Apple- enheten man måtte ha (renteradar u.å.).

Utvikling

SPV startet for alvor sin dreining mot det digitale skifte fra 2016 og varslet da en kraftig omstilling fra å ha fysiske bankfilialer til å gå over til det digitale. I en pressemelding datert 2. februar 2016 som gjengis i Bergens Tidende, skriver banken at bare 5% av kundene har vært innom en fysisk filial siste kvartalet. Banken varslet nå en nedbemanning på 100 årsverk. Kuttene ble tatt fra alle områder unntatt i IT, som ble beskyttet under en plan om at de sparte

kostnadene skulle gi bedre digitale tilbud og tjenester. I samme periode som man skulle bemanne ned skulle det investeres 145 millioner i IT, som var en økning på 37% fra året før (Østerbø & Fanghol, 2016).

I juni 2019 lanserte SPV sin nye og 100% rene mobilbank, Bulder Bank. Selv om Bulder er en egen merkevare, opererer den under SPV sin bankkonsesjon og er derved ikke et eget finansforetak. I vår videre analyse har vi ekskludert Bulder Bank fordi Bulder er organisert som en separat del av banken med egen ledergruppe og drives på en annen måte enn resten av banken.

5.2.2 Strategi

I regnskapspresentasjonen for 1.kvartal 2024 har SPV et klart og tydelig mål for perioden frem til 2026 om å bli Norges Beste Sparebank, målt gjennom best på kundetilfredshet samt å bli blant de to beste bankene på ROE. SPV formidler et tydelig kundeorientert verdiforslag bygd på fire grunnprinsipper. Den første kjerneverdien er en intensjon om å levere en service som får kunden til å innse de har tatt et godt valg. Dette vil forplikte banken til å kontinuerlig arbeide for å fremme kundetilfredshet ved å tilby produkter og tjenester som oppfyller og overgår forventningene. For det andre ønsker SPV å utvikle avanserte digitale løsninger som er intuitive og effektive. Ved å utnytte teknologi søker banken å forenkle finansielle prosesser, slik at kundenes interaksjon med bankens digitale plattformer er problemfrie. For det tredje har banken som mål å utvise sitt samfunnsansvar gjennom engasjement for Vestlandet. Dette lokale fokuset bidrar til å gi banken en unik posisjon i markedet, hvor de har mulighet til å vise sin støtte til samfunnet på måter som ikke lett kan kopieres av andre. Til sist, et kjerneelement i SPV er kundeutbytte. Her tilbakeføres konkrete økonomiske fordeler direkte til kundenes kontoer, noe som kan gi banken økt lojalitet (Sparebanken Vest Regnskapspresentasjon, 2024).

Konkurransemessig og teknologisk stilles det økende krav til effektivisering, automatisering og smarte teknologivalg for banken. I lys av dette, gir Informant 4 oss innblikk i SPV`s tilnærming: *«Vi tror vi har konkurransefordel her. Vi har for eksempel betydelig færre ansatte som manuelt jobber med antihvitvasking enn tilsvarende og mindre banker, samtidig kommer større banker og spør om de kan lære av hva vi gjør for å drive så effektivt på området.»*

Teknologi som muliggjør forretning

Banken jobber aktivt med innlemming av teknologiske muligheter i strategiarbeidet, som en viktig pilar for å skape felles forståelse. Helt siden 2011 har SPV adoptert en in-house IT strategi, som betyr å ha interne utvikling- og teknologiresurser, med det formål å øke produktiviteten sammenlignet med konkurrentene. Målet med dette var å bygge teknologimiljøet som en vekstmotor snarere enn å operere i isolasjon fra bankens forretningsmål, og samtidig bidra til å skalere veksten ved bruk av teknologiutvikling, og gjennom det definere SPV IT som en kjernekompetanse.

Informant 5 påpeker at det innad i SPV er en økende forståelse for at IT-funksjonen bør sees på ikke bare som en driftskostnad, men som en katalysator for forretning. Det nevnes at denne endringen er en viktig del av bankens strategi, og at teknologi stadig anses som en vesentlig bidragsyter til virksomhetens fremgang og utvikling av nye forretningsområder. Det betraktes som en løpende prosess hvor det anses nødvendig at organisasjonen anerkjenner teknologiens sentrale rolle som en fundamentalt integrert del av bankens forretningsvirksomhet. Teknologiavdelingens innvirkning og behovet for likestilling med øvrige funksjoner i banken understrekes, som beskrevet her av Informant 5: «*Ikke det at vi er viktigere enn andre, men at vi er like viktig som andre funksjoner i banken.*»

Fra prosjekt til produkt – bort fra bestiller/leverandør modellen

Fra 2021 starter banken sine første steg mot en retning av å bli mer produktfokusert i sin tilnærming, hvor man ønsker å bli mindre prosjektdrevet i utviklingsinitiativ. Intensjonen har vært å gå fra å være en tradisjonell bank hvor man bestiller IT tjenester i retning mot en bank hvor det kommersielle og teknologiske miljøet styrker hverandre i et gjensidig eierskap og samarbeid. Utviklingen beskrives fra Informant 4's perspektiv: «*Vi gikk fra en ganske klassisk prosjektstruktur med planer og kravspesifikasjoner på toppen, som regnet leveransetimer man skulle levere på, til en veldig stor grad av autonomi. Fra den veldig store graden av autonomi går vi nå mer mot felles prioritering, og her er det en del friksjon.*» I tidligere tider opererte banken under en modell med segregerte roller, der en rekke bestillere koordinerte IT-ressursene som et separat element i organisasjonen frikoplest fra det totale bildet. «*Det vi ønsker å bevege oss vekk fra*» forteller Informant 2, «*... var at banken hadde en lang rekke bestillere og utførte IT. Det var der vi kom fra.*»

Intensjonen med den pågående transformasjonen er et forsøk på å få en mer integrert og samarbeidsdrevet tilnærming. Den gamle modellen har veket plass for «*en kommersiell dialog*

mellom person- og bedriftsmarked, og teknologimiljøene», noe som viser et skifte om en sterkere sammenkopleing mellom teknologi og forretningsdivisjonene. Informant 2 understreker viktigheten av denne utviklingen: «Det å ansvarliggjøre de kommersielle divisjonene i større grad for hva vi bruker IT-ressurser på, eller hva vi bruker utviklingsressurser på, har vært utrolig viktig for å skape en følelse av at dette gjør vi sammen.» Ifølge informanten så har dette samspillet ført til «et delt eierskap til kommersielle mål».

Strategisk kompetanseutvikling som premissgiver for digital utvikling

SPV anerkjenner de kontinuerlige endringene som skjer i banksektoren og samfunnet ellers, og tar en aktiv rolle i å omfavne digital utvikling og strategisk fornyelse. Informant 8 forteller om overgangen til økt søkelys på det kommersielle og større forretningsforståelse:

«Men nå er det forventet at du skal ha en mye mer forståelse for det kommersielle, for lønnsomhet, for produkter, for markedsdimensjonen, for prisingsdimensjonen. Mye mer helhetlig tilnærming. Det er lett å si at du skal bli data og innsiktsdrevet. Men derfra til å faktisk på ekte å bli det, er jo to helt forskjellige idretter. Det å faktisk jobbe databasert handler om å forstå hvilke data du skal ha. Det tenker jeg blir mer og mer synlig nå. Så tenker jeg at organisasjonen vår når det gjelder å bruke data og innsikt til å jobbe kommersielt, vi er fortsatt en ekstrem power point drevet organisasjon.»

Kompetanseveksling i SPV har inkludert både rekruttering av nøkkelpersoner med sterk teknologisk og kommersiell innsikt, også omtalt som produktkompetanse, men også gjennom internt fokus på å bygge ny innsikt og kunnskap. Banken har gjort en kompetansevridning mot teknologi med flere nyansettelser innen feltet, men også fokus på at det må mer kommersiell forståelse inn i teknologimiljøet.

«Produktutvikling er et eget fagfelt med mange hensyn som skal tas. Du må sørge for at de produktene du har i dag må være attraktive nok i dagens marked, samtidig som du investerer i det du tror blir fremtiden. Vi har vært veldig bevisst på å løfte frem bjellesauer og type kandidater med riktig profil og kompetanse som er mest synlig i organisasjonen.» Informant 4

Ledergruppen i banken har over tid identifisert at det neste steget handler om å sikre produktledelse og gjennom det har man definert produktlederkompetanse som en kritisk faktor for videre vekst og effektivitet. Informant 7 belyser dette som en kommende overgang for

banken: *«Det er et veldig spesifikt kompetanseskifte. Det er en lang reise i vår egen organisasjon. Jeg tror det er en stor forskjell på å digge produktledelse i Ida Aalen sin bok, til å akseptere at din rolle som PO (Product Owner) er endret, fordi det kommer inn en produktleder.»*

Banken står overfor en utfordring med at det for tiden ikke finnes en stor pulje av kandidater med denne spesifikke ekspertisen tilgjengelig og den tar tid å bygge opp internt. Informant 6 legger frem bankens syn på dette: *«Kompetanse er veldig viktig. Det finnes ikke mange som har jobbet med digital produktkompetanse. I så fall må man være klar over at man bruker mye tid internt på å lære opp.»*

En annen uttalt utfordring våre informanter belyser er at ledere står overfor motstand de møter internt når de søker å øke den digitale kompetansen i organisasjonen. Bekymringer rundt potensielle økninger i arbeidsmengde i kraft av å beskytte sine årsverk og kostnader knyttet til nye ansettelser synes å være hjertet av motstanden.

Kontinuerlig læring

SPV bruker aktivt læring og kompetanseutvikling som et sentralt element i sin strategiske plan. Banken uttrykker et mål om å være bedre enn konkurrentene ved å prioritere kontinuerlig læring som en nøkkel til konkurransefortrinn i sin strategi. Dette perspektivet er klart formulert i bankens kulturdokument, som viser til et mål om å inneha en ledende posisjon ikke bare i finansmarkedet, men også som en arbeidsplass som tiltrekker seg talentfulle individer som verdsetter personlig og faglig vekst. Dette understrekes av Informant 7: *«I og med at konkurransestrategien er å lære raskere enn konkurrentene, så er det sterkt fokus på kompetansebygging og læring i organisasjonen.»* Med en bevisst innsats på kontinuerlig læring og forbedring, arbeider SPV målrettet mot ikke bare å drive bankens fremgang, men også med en intensjon om å fremme personlig vekst og utvikling blant sine ansatte.

SPV har et holistisk blikk på læring som inkluderer hele spekteret i organisasjonen, fra enkeltindividet, via team, og på ledelse- og organisasjonsnivå. På individnivå fremheves det månedlige fagdager, mikrolæring og internt læringsinitiativ for utviklerne, som «Kodebabbel». Samtidig fremheves lærings- og delingsarena, som «Plask» og «Volumkonferansen» som felles grunnlag for kontinuerlig læring. På team og avdelingsnivå beskrives initiativ som «Vekst»møter og faglunsjer en samarbeidskultur som er rettet mot kompetanseutvikling og deling. Disse forumene har intensjon om å skape en delingsarena for

beste praksis, få opp nye idèer, og å bistå med å fremme forståelse av bankens kommersielle mål. SPV erkjenner at det gjenstår innsats for å styrke teamenes eierskap og rolleforståelse. Organisasjonen utvikler seg mot et økt fokus på tverrfaglig samarbeid og teamdynamikk. Informant 4 utdyper: *«Vi kjenner på at vi mangler kompetanse knyttet til teamprosesser, team metodikk ... du må ha personer i teamene som brenner for dette med å kontinuerlig forbedre seg selv og teamet.»*

Hyppige lederutviklingsprogrammer på Finse og ulike konferanser, har intensjon om å styrke lederlaget i å forstå og kommunisere i et forretningslandskap, som i stadig økende grad blir preget av teknologisk innovasjon og et økt behov for produktforståelse og ledelse. Fra kvartalsrapporten fra 1.kvartal 2024 kommuniseres det om en organisasjon som bevisst satser på å bygge en prestasjonskultur og henviser til den 5.te ledersamlingen på Finse. Banken viser også til at de driver en systematisk utvikling av ledertalenter gjennom en kobling mellom intern og ekstern utvikling. Den strategiske viktigheten av disse ledersamlingene for å gi en felles retning og språk belyses av Informant 5: *«Det har vært veldig fokus på lederutvikling i banken, vi har hatt samlinger på Finse, vi har lest bøker, men så blir det individuelt igjen hvor mye hver leder kommuniserer nedover i organisasjonen.»*

SPV setter søkelys på utvikling av ledelseskompetanse og en kultur for kontinuerlig læring. Ledere vektlegger integrering av teknologi, strategi og struktur, og gjennomgår et kompetanseskifte fra å lede spesialiserte fagfunksjoner til et bredere ansvarsområde. Banken erkjenner behovet for å utvikle ferdigheter i personalledelse innen kryssfunksjonelle team, samt å styrke teamenes daglige drift gjennom fasilitering og veiledning.

Produktstrategi som tilrettelegger for autonomi

I en tid hvor SPV øker sitt søkelys på forretningsmål og tilbyr produkter som direkte berører sluttkunden, står noen teamledere og avdelinger overfor utfordringer knyttet til produktutvikling og produktstrategi. En produktstrategi skal gi en klar retning og mål for produktutvikling og bidra til tydelige prioriteringer. For å kunne utvikle en strategi må man forstå mange aspekter rundt produktet, som hvilket problem produktet løser for kunden, hvem er produktet designet for osv. (Mail fra SPV). Produkter som står litt lenger fra sluttbrukeren, slik som sikkerhet og innlogging, synes å kreve ytterligere tydelighet. En sentral oppgave har blitt å avgrense og tydeliggjøre definisjonen av hva som kan regnes som et produkt i bankens portefølje. Dette arbeidet er avgjørende for effektiv produktutvikling, samt styre produktenes kostnader og inntektpotensial. I denne prosessen har det blitt tydelig at ikke alle elementer i

bankens tjenestespekter er like enkelt å kategorisere. Informant 6 gir innsikt i denne utfordringen: «*Vi har jobbet mye med å definere et produkt. Hva er et produkt? Er innlogging et produkt? Lån er åpenbart et produkt. Vi har brukt mye tid på å definere produkter.*» Dette arbeidet med definisjon av produkter oppleves ikke bare en akademisk øvelse, men har også praktiske implikasjoner for produktområdene. Refleksjonen peker på behovet for en helhetlig tilnærming til produktstrategi, der også kostnadsstrukturen og inntektsgenerering sees i sammenheng og kan indikere at SPV har en umoden produktstrategi.

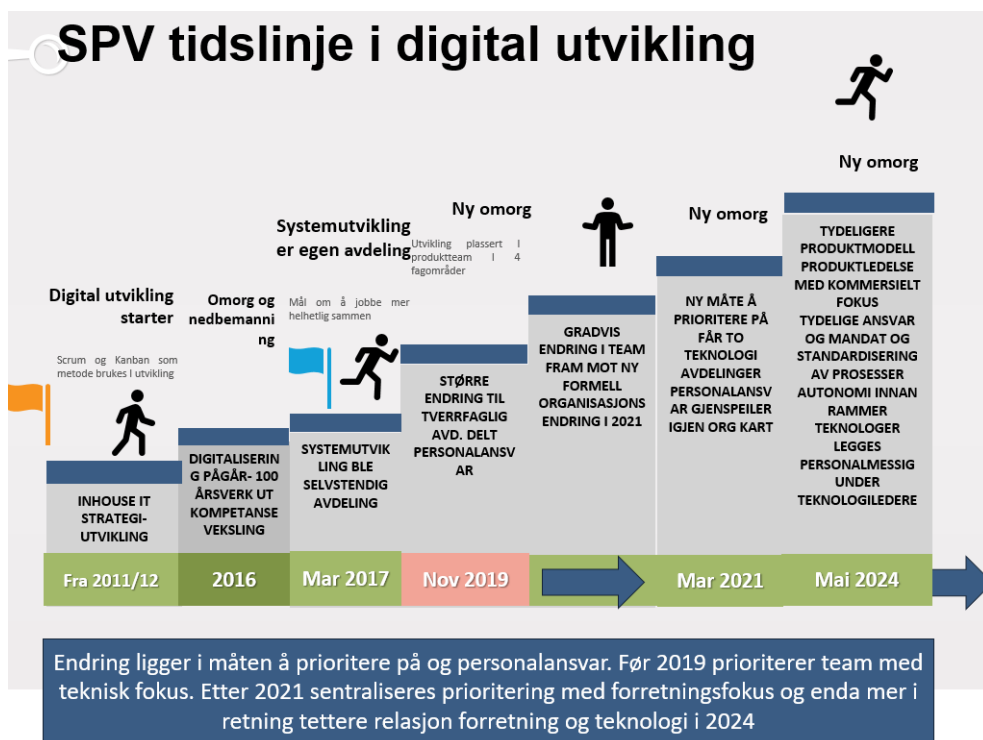
Gjennom intervjuene får vi en indikasjon på at teamene i SPV har opplevd autonomi i produktutvikling, men også at det har manglet en klart definert produktstrategi. Historisk sett har produktstrategiarbeidet variert og ikke fulgt en fast metodikk, men heller vært en løpende prosess av evalueringer som reflekterer bankens markedsposisjon, muligheter og forretningsbehov. Informant 4 belyser at strategiske valg for produktet holdes opp mot kulturdokumentet: «*Fokus er å svare ut hvorfor gjør vi dette? Hva effekter skal vi skape? Vi holder ting opp mot kulturdokumentet - if it`s not a clear yes, it`s a no...*»

Våre informanter uttrykket et behov for å ha en tydelig produktstrategi for å lykkes med koordinert innsats på tvers av bankens forretningsområder. Det er en gryende erkjennelse av at produktledelse og produktstrategi med tydelige mål forankret i bankens utfordringer kan være nødvendig for å sikre koordinert innsats med knappe ressurser.

5.2.3 Struktur

SPV anerkjenner nødvendigheten av en kontinuerlig og målrettet tilnærming til digital transformasjon. Dette bør være en veloverveid prosess som parallelt støtter den eksisterende infrastrukturen og samtidig muliggjør agile arbeidsmetoder i utviklingen av fremtidens finansielle tjenester. Banken må forplikte seg til både å opprettholde påliteligheten i nåværende systemer og drive frem innovasjon som imøtekommer skiftende markedskrav. Informant 7 understreker viktigheten av denne tilnærmingen: «*Endringer i organisasjonsstrukturer og produktfokusering er essensielle for å nå bankens forretningsmål på en effektiv og gjennomtenkt måte.*»

Tidslinjen over den digitale utviklingen



Figur 10 - Tidslinje for digital utvikling i Sparebanken Vest

2012- 2017 Tradisjonelle fagavdelinger og utfasing av tradisjonell fossefallmetodikk

Frem til mars 2017 (se figur 10), var Systemutvikling (utviklingsavdeling) en egen avdeling underlagt IT avdelingen i Teknologidivisjonen. Banken var organisert etter fagmiljøer, som utvikling, drift, ux, forretning og forvaltning. I mars 2017 ble Systemutvikling en selvstendig avdeling på kartet sidestilt med IT. Oppbygging av den digitale utviklingen gjennom økt utviklingskapasitet skjer gradvis i perioden 2012- 2019, mens de formelle endringene skjer ført når organisasjonskartet blir oppdatert. Frem til cirka 2018 opererer banken etter tradisjonell fossefallmetodikk med utviklingsprosjekter, hvor kravspesifikasjoner gjelder. Gradvis har noen få utviklingsteam jobbet agilt etter både Kanban og Scrum metodikk hele veien. Før 2019 er utviklingsressursene i en ressurspool som man disponerer etter behov. En viktig premissgiver for ønske om å bli mer teamorientert i utviklingstilnærmingen i SPV, er at det presset seg frem et behov for å gå fra den tradisjonelle prosjektmetodikk (fossefallmetodikk) og bort fra en bestiller/leveranse modell til en modell som tar innover seg behovet for rask endring og kostnadseffektive løsninger, som jobber på oppdrag fra forretningen i et samspill. Denne modellen eller konseptet kalles gjerne produktmodellen eller produktorganisering.

2019 – møte med distribuert personalansvar i matrise

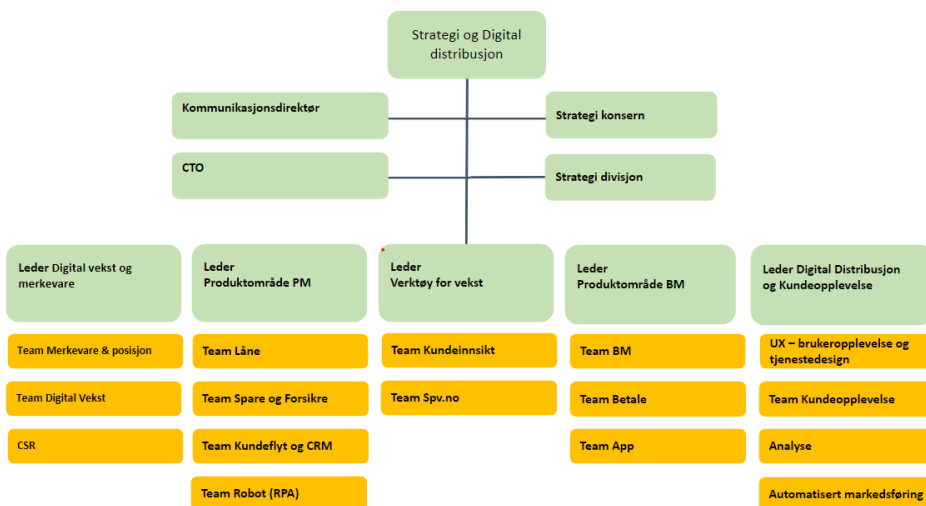
I nov 2019 (se figur 10), blir utviklingsressurser plassert i produktteam med 5 ulike fagområder, som en fungerende matrise og man oppretter ny rolle som PO (Product Owner), som fikk ansvar for å styre backlog og teamets aktiviteter. Fagområdene teamene ble plassert i var Totalbank, Hverdagsbank, Hjertebank for kunde, Banking Service og Grunnmur, underlagt divisjon for Innovasjon og Kundeopplevelse. Nå fikk utviklerne distribuert personalansvar i IT-avdelingen slik at den som har personalansvaret ikke satt tett på det daglige som skjedde i teamet. Eksempelvis gjorde dette seg utslag i at den som var produkteier kunne ha planlagt aktiviteter parallelt med at personalansvarlig hadde avdelingsmøte og alle var borte. Man erfarte det også som negativt at man fikk personalledere uten teknologikompetanse som gjorde at man mistet verdifull kompetansebygging for fagmiljøet. Opplevelsen var at denne riggen følte teoribasert og man klarte ikke å få den til å fungere i praksis. Informant 4 erkjenner: *«Vi var ikke gode nok på å avgrense området teamene hadde ansvar for. Vi fikk suboptimale løsninger. Banken har en stor verdikjede og tung arkitektur.»* Erfaring med denne organiseringen var også at det var vanskelig å avgrense ansvarsområder eksemplifisert gjennom hvor skal grensene gå for ansvaret for eksempel Hverdagsbank.

Utviklingen skjer gradvis med tilpasninger både i team og i prioriteringer mot 2021, men de formelle stegene kommer først når man fikk en oppdatering av organisasjonskartet. Man erfarte underveis at alle teamene satt med sine prioriteringer, men at ingen fokuserte på det som var viktigst for banken, så i 2020 prøvde man å se på hvordan man kunne oppnå en mer helhetlig tilnærming til prioriteringer.

2021 Etablering av to teknologidivisjoner og mer samlet personalansvar i linje

I mars 2021 (se figur 10), adresseres det enda tydeligere hvem som har strategisk ansvar, og banken starter sine første skritt mot en mer strategisk produktorientert tilnærming for å bygge vekstmotorer basert på teknologi. I denne omorganiseringen gjennomførte banken en deling av teknologi i to ulike divisjoner; Strategi og digital distribusjon (SDD) (figur 11), og Banking Services (BS) (figur 12). Rasjonale bak denne todelte teknologidivisjonen ble gjort både fordi organisasjonen hadde vokst seg stor, men også for å ha to ulike fokus. Stammen i teamene ble opprettholdt gjennom denne overgangen med mindre justeringer. Strategi og Digital Distribusjon ble da teknologienheten som jobbet kunderettet, som lagde blant annet nettbank for privat- og bedriftskundene. I denne omorganiseringen går SPV tilbake til lederansvar i linjen til teamene, slik at eks Leder for PM har personalansvar for teamene Låne, Spare &

forsikre, Kundeflyt & CRM og Robust (PP fra Sparebanken Vest), se figur 11. Informant 8 reflekterer over denne overgangen som positiv for banken: «Den viktigste suksessen i den justeringen som ble gjort i 2021 var at folkene våre på ekte opplever at du har en leder som kjenner deg, som vet litt om det daglige livet ditt, som ikke bare kommer inn for å ha nå skal vi ha en eller annen formell samtale.»

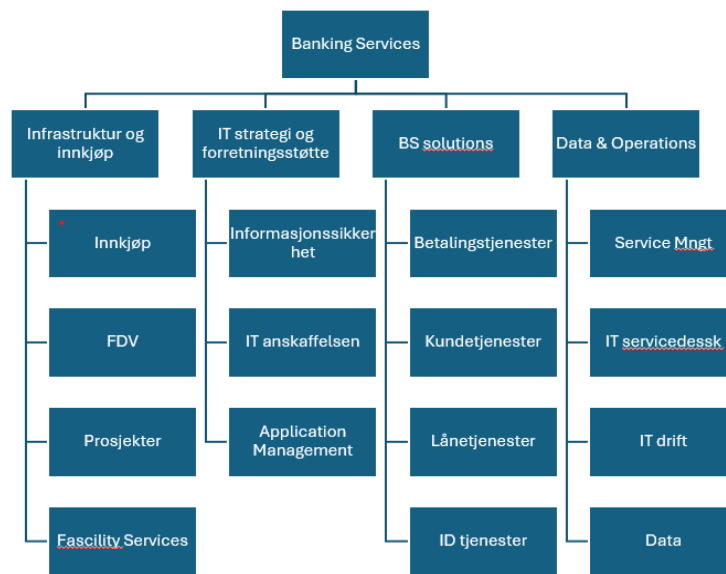


Kilde: SPV, Orgkart fra 2021

Figur 11 - SPV organisasjonskart Strategi og Digital Distribusjon

Produktteamene består nå typisk av en forretningsperson (Produkteier), UX-er, utviklere og en tester. I dag har SPV cirka 20 produktteam. «Det sitter ikke medarbeidere fra forretningen inne i teamene» belyser Informant 8. I denne nye organiseringen følger banken verdistrømmene til selskapet for at det skal gi mer mening. Det har vært en kontinuerlig prosess for banken å bli tydelig på teamene sine ansvarsområder. Kundedivisjonene til banken er de som har primær kundekontakt. Bankens har 3 «kundedivisjoner» som er Personmarked Sør, Personmarked Nord og Bedriftsmarked. Det enkelte team samler inn tilbakemeldinger direkte fra kundene og gjennom relevante personer i kundedivisjonene.

Den andre teknologidivisjonen, Banking Services (BS), fikk nå ansvar for den mer tradisjonelle bankteknologien og kjernesystemene, men bygde også en felles plattform som både støttet SPV sine team, Bulder Bank og andre eksterne. BS er også delvis bygd opp som produktteam, unntaket finner vi i Infrastruktur og innkjøp og i IT strategi og forretningsstøtte, hvor det ikke er produktteam. BS Solutions har tverrfaglige produktteam. Data & Operations har utviklingsteam i datavarehuset (PP fra Sparebanken Vest).



Kilde: SPV, org kart fra 2021

Figur 12 - Organisasjonskart over Banking Services

Det er også i denne fasen etter 2021, at man innfører en helt ny måte å prioritere på i hele konsernet. Målstyringsarbeidet er med på å understøtte at SDD og BS minimerer ressurskonflikter seg mellom.

Fra å tradisjonelt være teknisk drevet, er intensjonen nå å utvikle en dypere forståelse for kundenes behov og å knytte teknologisk utvikling direkte til å skape forretningsverdi. Teamene vil fremover ta mye større totalansvar for både vedlikehold og drift. Informant 6 fanger essensen av denne endringen: «Vi reiser fra å være en ren IT-utvikling til digitale forretningsteam og så tydeliggjør vi produkt og lønnsomhetsansvaret. Vi ønsker å se hele verdikjedeansvaret på kundereise fra A til Å.» Denne utviklingen i fokus er drevet av en hypotese om at produktproblemer løses mest effektivt gjennom produktteam ledet av dyktige digitale produktledere, noe banken ser på som en nøkkel til fremtidig suksess.

Gjennom behov for å bli ytterligere mer fokusert på effektmål, har dette ledet SPV til utforskning av mer produktorienterte arbeidsmetoder. Man oppdaget at det var spesielt et team som utmerket seg i måten å tilnærme seg problem og løsning på, hvor det var en tydelig sammenheng mellom kommersiell verdi og produktene teamet leverte til, noe som bidro til å drive frem det som blir omtalt som en kulturell og metodisk endring i banken, eller beste praksis.

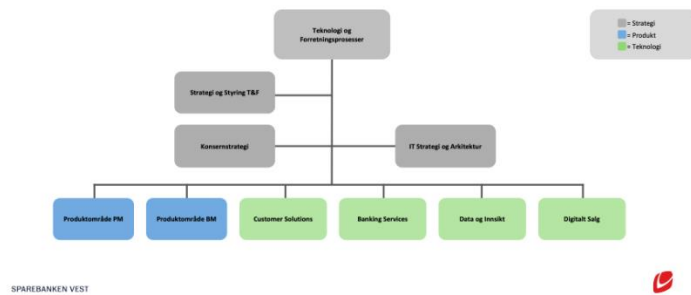
SPVs retning mot en mer produktorganisert organisasjon er fortsatt under utvikling. Selv om det er gjort fremskritt, er det en erkjent forståelse innad i banken om at ytterligere fremskritt må til for å realisere fullt potensial. Informant 6 adresserer dette direkte: *«Vi har ikke kommet så langt med produktorganiseringen. Det største problemet i dag er at det er fortsatt veldig mange produkteiere og mange team. Og da har vi mye overlevering og veldig mye siloer og avklaringsbehov.»* Dette understreker et behov for bedre samordning mellom teamene for å redusere fragmentering og sikre en mer helhetlig og effektiv tilnærming til produktutvikling og produktforvaltning.

2024 – En felles teknologi og produktdivisjon – distribuert personalansvar for teknologer

I medio mai 2024, restrukturerer SPV igjen teknologidivisjonen, se figur 13 under. Teamene består i ny organisering, men får større ansvar for å håndtere backlog selv. Rollen som PO-Product Owner forsvinner og erstattes med en tydeligere Produktleder rolle, som skal ha et tydelig forretningsansvar. Teamene får også en produktutviklingsrolle som rapporterer til Produktleder. Formålet med den nye organiseringen er å skape et tydeligere skille mellom de som definerer et «problem», setter mål og Kpi'er og de som definerer løsning. Hensikten er å unngå at man jobber på «feil» problem og i større grad evne å jobbe på tvers med prioriterte problem. I ny organisering stilles det også krav til at ledergruppen i teknologi må jobbe sammen som et team for å lykkes slik at alle dra sammen mot felles mål. Det er også et sterkt behov for å styrke teknologifokuset i teamene både når det gjelder strategi, retning og arbeidsmetoder basert på en anerkjennelse av at autonomien har blitt for stor. Informant 7 utdyper: *«I ny organisering blir det enda tydeligere ansvar og mandat som handler om standardisering av prosesser. Teamene er for autonome. Vi trenger et tydeligere felles læringsløp. Produktmodellen er ikke fullt ut implementert enda. Det er naturlig neste steg å være kommersiell relevant på kundens premiss. Vi trenger en smidigere prosessflyt mellom de som setter kommersiell agenda og de som rigger oss teknologisk for å få dette til.»* Personalansvaret for teknologene vil nå i all hovedsak bli lagt under teknologilederne for å sikre faglig utvikling. Toppleders rolle og tro på retning uttrykkes som sentral pådriver for å bevege virksomheten i en mer produktorganisert retning uttrykt gjennom Informant 5 sitt perspektiv: *«Leder har vært kjempebetydningsfull. Ekstremt god på kommunikasjon og storytelling. Hen kan forklare hva som helst til hvem som helst. Jeg synes hen har en veldig viktig nøkkelrolle i arbeidet med å bygge opp under ønsket kultur.»*

Justert organisering

Ansvar for produkt og teknologi tydelig definert og plassert



Figur 13 - Organisasjonskart for teknologi per mai 2024

Banken er i ulik utvikling og modning mellom ulike segmenter i banken, hvor teknologidelen er den delen som fronter en mer smidig og tverrfaglig tilnærming kontra andre deler av banken, noe Informant 1 påpeker: «*Organisatorisk er vi organisert tverrfaglig, smidig og moderne på teknologisiden, men ikke i resten av organisasjonen.*» Bankens produktorientering møter utfordringer der knapphetsressurser prioriteres til tradisjonelle oppgaver knyttet til utvikling og vedlikehold av infrastruktur snarere enn kunde- og forretningsfokusede oppgaver. Informant 2 påpeker: «*En stor del av vår ressursbase brukes fortsatt til å løse infrastrukturproblemer ... Det er nok en utfordring ved overgang til produktorientering.*»

Lederrollens transformasjon

Digitalisering og et raskt skiftende finansmarked har tvunget SPV til å utvikle sin tilnærming til ledelse. Konkurransen presser banken til stadig å fornye seg, noe som innebærer både et økt behov for teknologisk innsikt i lederrollen og evnen til å operere smidig på markedet. Dette har bidratt til en forsterket produktorientering og et behov for kompetanseoppdateringer blant alle lederroller på alle nivå i tillegg til tilførsel av ny kompetanse utenifra, som understrekes av Informant 6: «*Vi må nok ansette nye profiler.*»

I topplederleddet hos SPV observerer vi et skifte fra tradisjonelle rapporteringskrav til en mer tillitsbasert styring. Endringens årsak ligger i behovet for økt smidighet innen ledelse samt nødvendigheten av dypere forretnings- og teknologiforståelse. Dette fører til en forventning om at toppledere identifiserer retningen for virksomheten og etablerer tillitsforhold, slik en Informant 3 illustrerer: «*Toppledelsen har endret seg i forhold til krav til rapportering og å skjønne at her må de stole på folket ...(....)... Så kontrollbehovet har gått en god del ned og det blir en mye mer tillitsbasert organisasjon. Dette har nok vært en reise for toppledelsen.*»

Mellomledere befinner seg i en spagat mellom strategisk implementering og praktisk veiledning og tilrettelegging for teamene. Deres rolle er i sterk endring, presset fra behovet om både å sette mål, prioritere på den ene siden og ikke minst støtte teamene i det daglige arbeidet på den andre. Overgangen til produktledelse har medført større ansvar for både økonomiske resultater og personalforvaltning, og et ønske om forbedret rolleklarhet. Leveranseansvaret ligger nå i teamene og lederrollene har utviklet seg fra å være fagfokuserte til å få mer helhetlig forretningsorientering. Informant 1 utdyper

«Det vi har opplevd er at vi ser hvor viktig det er å sette tydelig retning overordnet. Det å kunne løfte forståelsen av alle som jobber her til å sammen vite hva som er viktig for oss som bank, hva er situasjonen vi står i, hva skjer i omgivelsene. Vi ser at teamene har en helt annet behov for å forstå det større bilde, hvis de skal ta ansvar selv i større grad.»

Det skjer en omfattende endring i ledelsens rolle og ansvar og man har prøvd ulike tilnærminger, både med tradisjonell inndeling av personalansvar og til en splittelse av fag og personalansvar. Mange syntes at modellen med delt personalansvar var litt uvant, og før 2021 var personalansvaret litt tilfeldig distribuert, her belyst gjennom Informant 5: *«Det å få lederen din tett på faktisk det som skjer i arbeidshverdagen din, personlig for meg er det ekstremt verdifullt.»*

Lederskapet i SPV har historisk sett lagt vekt på teknologiske aspekter og produktfunksjonalitet. Nylig har imidlertid et skifte mot produktets kommersielle potensial og verdiskapning fått økt fokus. Informant 8 reflekterer: *«Jeg tenker vi kommer fra en verden med fokus på features, funksjonalitet, teknologi. Så jeg tror nok at både vår evne som ledere til å fokusere mer på produktet, det kommersielle og verdien av hva vi skal skape, det har vært en reise for oss som ledere.»* Denne utviklingen utgjør en transformasjon av ledernes rolle, samt en erkjennelse av eksisterende kompetansegap. *«Det krever noe av meg som leder i å utvikle den for meg selv, og det å være i stand til å få det til for folka våre»* uttrykker Informant 8, og underbygger nødvendigheten av å styrke både personlig og organisatorisk kompetanse for å imøtekomme de endrede ledelseskravene.

Andre lederoppgaver som fremheves som sentrale, er ledelse som bidrar til at ansatte forstår kompleksiteten i operasjonalisering av nye strategier, samtidig som det oppleves som utfordrende med ulike perspektiver i organisasjonen. Informant 8 erkjenner behovet for å bli

mer data og innsiktsdrevet: *«behovet for økt kommersiell innsikt og bruk av data og innsikt i beslutninger. Det er en overgang fra PowerPoint-presentert informasjon til tilgjengelig data i dashboards.»* Dette krever en forståelse for hvilke data som er viktige og hvordan disse igjen påvirker det kommersielle og forretningsmessige. Det vektlegges at ledelsen må ha både digital og forretningsmessig forståelse samt at lederens rolle i SPV synes å være mindre styrende og fungerer mer som fasilitator som fremmer autonomi, samtidig som de bidrar med kontekst og retning. Et planlagt skifte i lederkompetansen ønskes ettersom fokuset fremover ligger på å bygge en robust produktorganisasjon.

Hierarkiene faller og maktbalansen endres

Endringsprosessen i SPV har resultert i en redefinerings av ulike roller og en ny organisatorisk struktur. Introduksjon av rollene som produkteier og agil leder i 2019, som er relativt nye i banksektoren, har vært krevende, noe Informant 1 belyser:

«Organisatorisk er vi organisert tverrfaglig, smidig og moderne på teknologisiden, men ikke i resten av organisasjonen. Tror ikke at rolleforståelsen i endringen er forstått av alle. Vi har innført produkteiere for produktområder, agile leads for utviklingsteamene, men det er nok i stor grad manglet forståelse for de ulike rollene. Det er fortsatt krevende, men rollen som produkteier er mye profilert i organisasjonen. Den er bindeleddet mellom produkt og utviklingsteamet og resten av organisasjonen. Der er det god forståelse for hvem denne personen er, og hva den representerer i teamet.»

Gjennom omorganiseringer og innføring av nye roller, som for eksempel produkteierrollen og agile ledere for team, har det blitt gjort systematiske grep for å dreie organisasjonen mot en mer produktorientert fremtid. Det er en ny måte å lede på gjennom gradvis overgang og Informant 2 utdyper: *«Mye tydeligere rollefordeling i dag og tydeligere krav til teamene. Mindre innblanding av ledere i teamene nå. Ledere framover må sette gode mål, skjønne hva som er rett prioritering, klare å kommunisere godt, være i stand til å støtte teamene.»*

På team og produkteiernivået har autonome oppgaver og eierskap til resultater i økende grad blitt vektlagt. Dette har ført til at man gjerne trenger færre avklaringer oppover i leddene, og at man opererer med en «usynlig kontrakt» som gir teamene frihet til å utforske løsninger selv.

Produkteier rollen har etablert seg som en kritisk komponent i bankens ledelsesstruktur og bidrar til å inkludere nye lederferdigheter i utviklingsprosessen. Det er en anerkjennelse i

banken at produkteier spiller en fundamental rolle både i den operative hverdagen, men at den har vært for lite fokusert mot de strategiske og kommersielle resultatene, som er et ønske om utvikling mot en tydeligere ny rolle som produktleder

Informant 4 uttaler: *«Det å gå fra å være en leveranseenheter til å eie hele problemet, eie resultatene, det er en betydelig endringsreise.»* Produkteiere og agile ledere i teamene står overfor forventninger i kommende organisering i mai 2024, om å utvide sin rolle for å inkludere en økt forståelse for de strategiske og kommersielle aspektene ved produktene de leder. I dag styrer de alle utviklingstiltak og har ansvar for drift, forvaltning og vedlikehold. Informant 6 belyser den kommende endringen: *«Produktleder skal også ha ansvar for lønnsomheten i mye større grad. Så produkteier har kanskje vært litt mer en IT-rolle, mens en produktleder har en veldig sterk forretningsrolle. En stor endring er at vi ikke er leveranseenheter lengre.»*

SPV jobber med å tilpasse lederrollene i tråd med produktledelse, og anerkjenner utfordringen med å balansere teoretiske modeller med praktisk gjennomføring. Informant 8 uttrykker dette: *«Vi prøver å rendyrke lederrollen ... Og så er det jo sånn alltid når teorien møter det virkelige livet ... det å snakke om produktledelse som produkt opp mot det kommersielle, det er jo kanskje kommet først det siste året.»* Ved overgang til ny organisering i mai 2024 fjerner SPV produkteier rollen og inn kommer produktleder og produktutvikler som nye roller. Styring av backlog vil bli styrt av andre roller i team og produktleder får mye større forretningsansvar i den nye organiseringen (Mail fra SPV).

Våre informanter forteller om et opplevd skifte i maktbalansen gjennom at ansatte utenfor produktteamene og det digitale miljøet kan føle på et press om at deres roller er truet, belyst gjennom Informant 5 sin betraktning: *«At den delen som ikke er produktteam eller digital, oppfattes som at de prøver å ta jobbene hos den andre delen.»*

Det er også en dreining av at beslutninger som dyttes nedover i organisasjonen blir opplevd av lederne som å gi slipp på kontroll, men også beslutningsmakt. Teamene overtar nå større del av ansvaret for avgjørelser som tidligere var ledernes domene. Banken erfarer også at det har vært en betydelig justering av forholdet mellom kunderådgivere og kundefront, der rådgiverne har en dominerende rolle i å definere kundeutfordringer, mens ansvaret for løsninger ligger hos andre. Informant 7 belyser endringen slik: *«De eier virkelig sannheten om*

hva som er markeds- og kunde problemer. Dette er en utfordring som medfører en nedgang i arbeidstempo mellom teamene.»

Autonomi

Gjennom oppbyggingen av teamstruktur over tid, har teamene blitt grunnmuren i bankens operasjoner. SPV har fremmet autonomi ved å la teamene skape og justere sin egen struktur basert på beste praksis og forskning, noe som har styrket lojaliteten. Informant 4 bekrefter: *«Teamene har i all hovedsak fått lov å bestå som de er... å la dem bygge teamstrukturene sine selv - det er forskningslitteraturen her ganske tydelig på er en suksessoppskrift.»* SPV har forsøkt å minimere endringer i produktteamene under sine omstruktureringer, med søkelys på langsiktige team som behersker sine produkter. Teamene har beholdt en forholdsvis stabil struktur over flere år med mindre justeringer og består av mellom 4- 8 personer. Informant 3 understreker denne tilnærmingen: *«Å ha team som lever lenge, som kjenner produktet, gir deg en veldig styrke...(....)... Klarer du å etablere det så har du en veldig god rigg.»* Teknologiteamene har typisk bestått av en agil lead, løsningsarkitekt og utviklere. I ny organisering fra mai 2024 inkluderes også en løsningsansvarlig i teamet. Fremover er intensjonen å styrke teamene med økt tverrfaglig kompetanse gjennom roller som UX, digitalt salg, merkevare og produkt (Mail fra SPV).

Flere av informantene beskriver en utvikling hvor autonomien til teamene har blitt drevet for langt og at det er behov for en sterkere avgrensing og tydeliggjøring av ansvar og mandat. Autonomi, som et konsept i smidig utvikling, har gjennomgått en endring i SPV, der balansen mellom individuelle fortolkninger og strategisk koordinering er utviklet over tid. Informant 3 forteller om utviklingen:

«De siste 3 årene har vi jobbet mye med de autonome teamene. De skulle være veldig selvgående... (....)...Du får gjort mye bra. Det er mye bra initiativ, men du får ikke gjort store ting. Alle teamene er opptatt med å finne på noe lurt. Hvis du skal involvere 4-5 team og det skal være et større løft, så er det helt umulig å koordinere det.»

Banken erfarte gjennom de tidlige fasene at teamene hadde en tendens til å jobbe med en slik grad av autonomi at det førte til spredt fokus på oppgaver som skulle løses, og lite koordinert fremdrift, noe som ble understreket av Informant 4: *«de fikk opp lister over 170 ting de mente var viktig og riktig.»* Teamenes selvbestemmelse var ikke alltid synkronisert mot bankens overordnede mål og strategier og som en direkte konsekvens av dette, utviklet banken sitt eget

målstyringsverktøy som skal sikre riktige mål og prioriteringer på tvers. Informant 1 utdyper: *«Utfordringer bunner ofte i konflikt på hva som er rett måte å gjøre ting på hvordan sikrer vi at ting henger sammen osv. Informasjon også overlatt til autonomien i teamene, så her er det ulikt hvordan dette flyter mellom ulike deler av organisasjonen.»*

Informant 8 reflekterer kritisk rundt denne utfordringen:

«Teamene er mer alignet med den totale strategien til banken og forretningsstrategien enn det det var. Litt karikert sagt, så tror jeg at det som skjedde, som jeg også tror skjer hos mange andre selskaper når du snakker om autonomi og autonome team. Noen tolker det som at det er opp til oss i teamet hva vi har lyst til å gjøre. Det er jo anarki.»

Dette evaluerer et behov for å klargjøre forståelsen av autonomi som ikke innebærer total frihet til å velge fokus, men som gir frihet innenfor fastlagte strategiske rammer: *«Det handler om hvordan du er sterkt alignet med forretningsstrategien. Problemet er tydelig definert og viktigheten av det er tydelig definert. Og så har du autonomi til å finne løsningen.»* Informant 8 uttrykker en tidligere frustrasjon over denne misforståelsen av autonomi: *«Jeg var nok en av de som var veldig frustrert i perioden med fortolkning av autonomi. Jeg synes det var helt krise med den tilnærmingen.»* Det understreker den nødvendige balansen mellom selvstendighet og strategisk enhetlighet, og den gradvise endringen mot bedre samkjøring med SPV's overordnede mål og visjoner.

Gjennom informantene får vi innsikt i at teamene verdsetter den autonomien de har fått, som gir dem mandat til selv å identifisere og iverksette gunstige løsninger for å maksimere verdi innenfor sine ansvarsområder. Ledelsen på sin side erkjenner behovet for å gi fra seg noe av kontrollen, men understreker at det ikke er snakk om totalt frislipp og at teamenes beslutninger fortsatt må operere innenfor visse rammer. Informant 1 beskriver denne balansen: *«Vi må gi slipp på kontrollen i den grad vi har ønsket å ha den. Samtidig er det ikke frislipp, de kan ikke gjøre akkurat hva de vil.»*

Sentralt for at teamene skal lykkes ligger også klarhet i roller i teamet og mellom team, tydelige mål og rammer for autonomi og ikke minst hvordan teamet jobber for å avklare avhengigheter med andre team. Informant 1 understreker viktigheten av dette perspektivet: *«En forutsetning for å lykkes er at teamene forstår hva som er de viktigste problemene å løse. Teamene må ha tydelig definerte roller og ansvar i teamet og mellom team ...(...)... aller*

viktigst å jobbe med er hvordan teamet fungerer sammen og sammen med andre team. Der i ligger en stor utfordring for mange.» Likevel rapporteres det om en viss grad av stress og bekymring blant teammedlemmene fordi kompleksitet og krav kan virke overveldende. Evnen til å håndtere stress fremheves kan variere fra team til team, mens noen finner løsninger gjennom sunn meningsutveksling, blir andre hengende fast i frustrasjon og støy. Det fokuseres derfor på at teamet som helhet må inneha den «totale» kompetansen fremfor at det er enkeltmedlemmer som drar lasset.

SPV står overfor en utfordring der teamenes evne til å operere proaktivt og utenfor egne interesser trenger forbedring for å unngå operasjonelle flaskehalser. Informant 8 reflekterer over denne overgangen: *«Tenker på reisen vår med autonome team, så er vi fortsatt ikke gode nok til å klare å se utenfor egne team og vite at gullet i denne leveransen er at jeg som driver dette faktisk er i stand til vende meg til andre team og sikre det. Være tidlig nok ute i dialog slik at man ikke sitter og venter på leveransen.»* Denne erkjennelsen viser et behov for større samarbeid og kommunikasjon på tvers av teamene for å sikre smidige og effektive leveranser.

Opprinnelig ble en høy grad av autonomi sett på som positivt, da det tillot teamene å utforske kreative løsninger og selvstendig bygge verdi innenfor sitt ansvarsområde. Erfaring med dette «selvstyret» har imidlertid gjort at man nå ikke bare har frihet til handlingsrom, men også en plikt til å jobbe målrettet innenfor bankens sine rammer.

«Folk får større eierskap til det de driver med. Det er lettere å få ting gjort. Fordi du må ikke gå 3 ledd opp for en avklaring. Det oppleves svært verdifullt. Jeg snakker med min produkteier og så får vi lov eller ikke. Ansvarer sildrer veldig langt ned i denne organisasjonen. Det er veldig stor takhøyde for å få lov til å bidra med det du mener er bra. Skaper enorm lojalitet til bedriften.» Informant 5

Informantene uttrykker bekymring for at overdreven autonomi kan resultere i ineffektivitet uten tydelig målretting, og hvordan uhensiktsmessig frihet mulig kan føre til feilaktige investeringer og avvik fra bankens strategiske kurs. Informant 2 klarlegger: *«Autonomi kan tolkes som at teamene gjør det de vil. Autonomi innenfor det å nå et mål er avgjørende, ikke hvilket mål du skal nå. Uten dette er autonomi livsfarlig.»*

En høy grad av autonomi kan også gjøre det utfordrende å koordinere større strategiske initiativ som involverer flere team, noe som igjen begrenser kapasiteten til banken til å gjøre

større løft. Det vokser frem en gryende forståelse om at reell autonomi krever et mye sterkere samsvar mellom lederens etablerte mål og teamets initiativ, som representerer en fundamental endring i hvordan banken opererer og oppnår sine strategiske målsettinger. Banken opplever en utvikling hvor team og ledelse blir mer produktorientert, hvor teamenes eierskap til sine oppgaver nå preges i større grad av koordinering og felles prioriteringer.

Banken erfarer at de teamene som er effektive er de som har fått ansvarliggjort et mandat. Som Informant 1 uttrykker det: «*Viktige elementer for et produktorientert team er autonomi, tydelige mål, definerte roller og ansvar, og hvordan teamet jobber sammen for å takle avhengigheter.*» For at teamene skal kunne lykkes, er det avgjørende at de kan identifisere de mest presserende problemstillingene som krever løsning. Det kreves klarhet i roller og ansvar, både internt i teamet og i samsillet mellom team. «*Hvem tar ansvaret for forretningen til teamet, men aller viktigst å jobbe med er hvordan teamet fungerer sammen og sammen med andre team.*» Men denne forståelsen presenterer også en av de største utfordringene mange team står overfor, som Informant 1 påpeker.

Autonomi innenfor rammer gjennom prioritering

SPV har gjennomgått fundamentale endringer i hvordan banken håndterer prioriteringsbeslutninger. Gjennom informantene er vår tolkning at dette skjer som et direkte tilsvarende til de utfordringer som ble opplevd da autonomien til teamene ikke alltid harmonerte med bankens overordnede strategiske interesser. Samtaler rundt felles prioriteringer har blitt en døråpner for kulturelle diskusjoner på tvers av divisjoner og fagområder i banken. Det ble tydelig et sterkt behov for å utvikle en måte å prioritere på i fellesskap, slik at det ble skapt transparens i hvilke prosjekter og oppgaver som fikk forrang i organisasjonen.

SPV har skiftet fra toppstyrte prosjekter til å iverksette PRIO, et system for å sikre felles prioriteringer og mål i tråd med bankens strategi. Autonomi er fortsatt viktig, men nå innenfor rammen av bankens og teamenes prioriterte utfordringer. Gjennom PRIO har banken iverksatt et stemmesystem som tildeler like deler makt og ansvar til deltakerne, hvor initiativ blir nøye vurdert ved at de anvendte poengene låses til oppgaven er fullført. Dette sikrer disiplinert prioritering i en kontekst med begrensede ressurser. Informant 3 forklarer: «*Vi har innført stemmesystem ... Og er din sak startet på, så får du ikke poengene dine igjen før den er ferdig ... Det er en viss disiplin i det, det er jo knapphet på prioriteringsmuskelen.*» Denne tilnærmingen hjelper med å håndtere kapasitetsutfordringer og prioritering mellom

teknologiske og kommersielle forpliktelser. PRIO bidrar til å minimere friksjon knyttet til ressurser og kapasitet i teamene, og har bidratt til økt samarbeid og forståelse på tvers. Den store utfordringen er å få forståelse på tvers på kapasitet og prioriteringer mellom behovet for å jobbe med teknisk infrastruktur, kunde og kommersielle oppgaver. Før leverte en, og andre fulgte opp. Nå må man ha full oversikt og følge veldig tett opp i teamene, og det er et felles ansvar å prioritere utviklingsressursene som et knapphetsgode. Informant 2 reflekterer rundt utfordringene: *«Det blir litt som i hjemmet, det er mye mer irriterende å bruke ressurser på et nytt tak enn på et nytt kjøkken. På kjøkkenet opplever du at du får noe igjen, mens taket.. ja det bare er der. Det skaper mange diskusjoner rundt prioriteringer som har vært med på å endre vår kultur over tid.»*

Samarbeid gjennom felles begrepsapparat

SPV fremmer Kulturdokumentet som en sentral kommunikasjonsplattform, som anerkjennes av informantene våre for sitt bidrag til å etablere et felles begrepsapparat for både medarbeidere, ledere og kunder. Banken har også prioritert lederprogrammer og kulturell investering for å skape enhetlig forståelse, noe som er spesielt verdifullt for å håndtere vanskelige situasjoner og sikre konsekvent kommunikasjon i strategiske beslutninger. Informant 3 reflekterer: *«Jeg tror investering i kultur og utvikling av lederprogrammene gjør ting veldig mye bedre. Du får et felles språk for å beskrive vanskelig situasjoner vi står i. Jeg tror lederne kan være en oversetter som bare sørger for denne dialogen der folk snakker helt forbi hverandre.»* Til tross for disse innsatsområdene, ser det ut til at banken ikke i samme grad har lyktes med å utvikle et felles språk for smidig produktutvikling på tvers av teknologidivisjonene og resten av organisasjonen. Dette fremheves av Informant 1: *«Når vi på teknisk side kan snakke et språk som resten av banken forstår, så får vi mye mer gjennomslag ... Det har vi kanskje glemt å gjøre. Vi har nok i for liten grad hatt fokus på det.»*

Informantene understreker betydningen av et felles begrepsapparat for effektiv kommunikasjon og forståelse i hele organisasjonen for å evne å nå organisasjonens felles mål. Informant 7 påpeker, *«Gjennombrudd til å gå fra friksjon og krangling var faktisk et felles begrepsapparat. Det som var ganske sjokkerende var at til og med på tvers av teknologiske team la vi ulike ting i begrepene vi brukte. Vi har akkurat nå skjønt hvor ekstremt viktig det er å investere nok tid i å forstå de ulike posisjonene med felles begrep.»*

Til tross for fremskritt, fortsetter banken å arbeide med utfordringer som avstandsopplevelse mellom teamene, uklare roller og ansvarsområder, og behovet for forbedret kommunikasjon og samhandling. Informant 3 bemerker en nøkkelferdighet i dette landskapet: «*Kommunikasjon er nøkkel til å holde flokken samlet.*» Suksesser så langt inkluderer klarere definerte roller og ansvar, og en bedre forståelse av kompleksiteten i utvikling. Samarbeid, kommunikasjon og prioritering er kontinuerlig fokus for å videreutvikle og optimalisere hvordan banken arbeider internt og med sitt marked.

5.2.4 Smidig

I SPV vokser det frem en gryende anerkjennelse av produktledelse og smidig metodikk som en sentral disiplin. Dialogen referert til i ledergruppene utforsker de ideologiske og konseptuelle nivåer av en ny styringsmodell, med Spotify-modellen som en berørt referanse. «*Men hva betyr det for vår organisasjon?*» reflekterer Informant 7 selv, og konstaterer at disse refleksjonene i ledergruppen veksler mellom forskjellige standpunkter. «*Og da er det masse motstridende perspektiver,*» forkynner Informant 7 i intervjuet og innser kompleksiteten i å oversette ideologien til praktisk handling og beskriver samtidig en utfordrende operasjonalisering: «*Så vi har undervurdert kompleksiteten i operasjonaliseringen av det.*» I denne sammenhengen blir ledelsens rolle i å definere retning avgjørende. «*Endringer i organisasjonsstrukturer og produktfokusering er essensielle for å nå bankens forretningsmål på en effektiv og gjennomtenkt måte*», erklærer Informant 7, noe som kan underbygge nødvendigheten av en målrettet og strategisk tilnærming til smidig ledelse. Utviklingen markerer en signifikant overgang fra å være en tradisjonelt IT-fokusert organisasjon til en ny modell preget av digitale, kommersielle, tverrfaglige produktteam. Denne omformingen reflekterer en forståelse for at rollene innen banken er i endring og at organisasjonen må omfavne disse for å møte fremtidens krav.

Metodikk

Endringene i arbeidsprosessene omfavner etter hvert større deler av organisasjonen via rendyrking av teamenes rolle og en mye sterkere erkjennelse for at tverrfaglig samarbeid er nøkkelen for å løse problemer. Informant 7 reflekterer rundt prosessen: «*Det er en erkjennelse av behovet for mer standardiserte arbeidsmetoder på tvers av teamene, samt en målrettet tilnærming til både nye og eksisterende kundeprodukter. Det har vært en lang reise.*» Søkelys på å lære av hverandre i utviklingsteam og det fremvoksende behovet for å øke den kommersielle og forretningsmessige forståelse til teamet løftes frem som viktig.

SPV	Kunde
Informant 3	18
Informant 6	9
Informant 8	6
Informant 1	9
Informant 7	20
Informant 5	6
Informant 4	15
Informant 2	26
Totalt	109
Snitt	13,625

Tabell 7 - Ordet «Kunde» fordelt per informant

Smidige verdier gjennom samarbeid

Bankens endring mot å bli mer produktorganisert har styrket fokus på tverrfaglig samarbeid, selv om teknologi og forretningsområdene fortsatt er organisert separat. For å møte disse utfordringene og forbedre samarbeidet på tvers av divisjonene ble det innført «Vekst» møter for å skape en bedre informasjonsflyt og deling av kompetanse. *«Vekstmøter er en sentral plattform for kommunikasjon og deler viktige temaer med hele banken for å involvere flere i organisasjonen», Informant 3.* Dette initiativet har vokst frem i teknologimiljøet, men alle avdelinger i banken er invitert til å delta. Informant 1 utdyper et videre behov for utvikling av samarbeid: *«Samarbeidet generelt mellom produktteams og andre deler av organisasjonen som ikke er en del av det fungerer godt, men er ikke strukturert.»*

Å tilpasse seg de unike utfordringene og mulighetene det digitale landskapet fører med seg, betyr at et tettere og mer integrert samarbeid mellom avdelingene ikke lenger er en luksus, men en nødvendighet. Informant 7 utdyper: *«Samarbeid er helt avgjørende for å klare å skape lønnsomhet og verdi for kundene med steinflinke teknologer ombord. Min viktigste læring er hvor fundamentalt annerledes digital forretningsutvikling er. Å skjønne butikken på det digitale sine premisser.»*

Med økt autonomi, er også behovet for samarbeid i og mellom team økende. Informant 3 understreker også et behov for at produktteamene må fungere sammen på en koordinert måte: *«Ingen får lov til å bestille løsninger lengre. Du får lov til å si at dette er et problem og så kan noen andre ta stilling til om dette problemet skal jobbes med, og så er det en annen gruppering som finner ut hvordan dette løses best. Så det er samhandlingen.»* Utfordringene bunner ofte i konflikter rundt hva som er rett måte å gjøre ting på og hvordan det skal henge sammen.

Informant 3 legger til: *«Bruk av mange ulike kommunikasjonskanaler er utfordrende, men det er ingen tvil om at man aldri kommuniserer nok.»*

Kulturen beskrives av Informant 1 som: *«mer åpen for nytenkning og eksperimentering gjennom feiling og læring»*, som er en smidig grunnverdi. Informant 1 utdyper videre: *«Ingen tydelig strukturert tilnærming til å få alle involvert i reisen. Utfordring er å jobbe sammen når det er flere team i flere divisjoner som er avhengig av hverandre. Men likevel en sterkere kultur for å samarbeide og få til ting sammen på tvers. Eksempelvis så oppstår læring spontant og i team, som for eksempel Kodebabbel.»*

Et eksempel på utfordringer i det smidige samarbeidet kan observeres når organisasjonen forsøker å automatisere rådgiveroppgaver. Det beskrives som konfliktfylt da rådgivernes incentivstrukturer, som er basert på antall salg, ikke lenger harmonerer med nye digitale arbeidsprosesser. Dette skaper frykt for at digitale salg kan minske deres individuelle avlønning. Informant 5 utdyper: *«Når organisasjonen skal automatisere, blir det skurring fordi rådgiverne måles på antall salg...(....)....så kommer redsel for at de ikke når sine målekort og dermed miste avlønning om salgene foregår digitalt.»* Denne endringen fører til utfordringer med kommunikasjon om mål, og man kan se en tendens til å falle tilbake til gamle arbeidsmetoder.

Smidig kultur

SPV har arbeidet for å utvikle en smidig kultur, dokumentert gjennom deres kulturdokument. Det fremmer bankens konkurransemessige strategi og mål - å lære raskere enn konkurrentene (spv.no)

Dokumentet legger opp til en intensjon om handling og engasjement, som reflekteres i mottoet *«Vi er stolte, men aldri tilfredse.»* (spv, u.å.) og konkretiseres av seks prinsipper, hvorav 'Vinnerlaget' og 'Får det båten opp i fart?' står som metaforer for kollektiv ytelse og fremdrift. *«Kulturarbeid er en forutsetning for å lykkes,»* sier Informant 6, som legger vekt på behovet for kultur som en forutsetning for endring. Språket i disse overskriftene i seg selv er en levende refleksjon av organisasjonens kultur. Det er brukt et dynamisk og motiverende språk som personifiserer bankens intensjon om et kollektivt ønske om prestasjon. Ordvalgene impliserer også antydninger om en ønsket kultur om å være smidig og endringsvillig basert på samarbeid, samtidig som den er resultatorientert som favoriserer besluttsomhet, ansvarlighet og «en

gjøre» holdning. Dette er en måte å kommunisere en klar forventning om at de ansatte ikke bare skal utføre sine oppgaver, men også ta ansvar for læring og utvikling og være nysgjerrig.

Banken beskriver sin kultur som en dynamisk og lærende organisasjon som setter pris på autonomi, ansvar og kontinuerlig forbedring med et overordnet mål om å skape verdier for sine kunder og å være en drivende kraft innenfor norsk banksektor. Banken fokuserer mye på å skape kultur og miljø for kontinuerlig læring. Kjerneelementene i kulturdokumentet indikerer en grunnleggende tro på lagarbeid og personlig utvikling som hjørnesteiner for trivsel og prestasjon. Bankens konkurransestrategi er basert på rask læring og et miljø hvor ansatte blir oppfordret til kontinuerlig læring og ansvarlighet. Informant 8 utdyper: *«Vi har jobbet masse med kultur, bruker aktivt kulturdokumentet inn i teamene og når vi snakker om teamprosesser. Å få til tydeligere forretningsmål, tydelige produkter, kanskje spesielt de dimensjonene som går på å forstå butikken, være genuint opptatt av den, har kommet til på en måte. Så det å ikke sitte å vente på initiativ, som ligger i kulturdokumentet vårt. Indirekte påvirker det oss ganske sterkt, for vi bruker det på tvers i organisasjonen.»* Denne smidige kulturen støttes av løpende initiativ, som utviklerfora «Kodebabbel» og «Vekst» møter. Disse bidrar til å fremme en felles forståelse av bankens kommersielle mål, mens de samtidig gir de ansatte verktøy for å skape endringer der de er nødvendig.

Siden 2016 har SPV beveget seg mer i retning fra et sterkt kundefokus til å balansere dette opp mot bankens økonomiske mål. Fra 2021 har SPV fokusert mer på å utvikle tjenester som også genererer inntekt. Kulturen har vokst til å inkludere kvantifiserbare mål og kommersielle effektmål, understreket av stadig fokus på oppfølging og måling. Informant 2 forklarer: *«Kulturdokumentet er enabler: ...(.....)... Vi bruker tid på å diskutere hvordan vi måler suksess... det å stole på at ting blir løst på en god måte hvis vi bare setter de riktige målene og i stand til måler de godt.»*

Det fremheves at kulturbygging i SPV er kontinuerlig prosess som er uavhengig av alle de formelle organisasjonsendringene og gjennom årene har den blitt mye mer kunde- og forretningsdrevet. Samtidig ligger det en erkjennelse om hvor utfordrende det er å få hele organisasjonen involvert, da spesielt å omfavne et dynamisk arbeidsmiljø som krever fleksibilitet og forståelse av at arbeidet er en iterativ prosess. Til det trenger man aktiv involvering av ansatte fra den tradisjonelle delen av banken inn i de agile prosessene for å skape forståelse og tillit. En av de viktigste kulturelle endringene er overgangen fra å levere løsninger til å eie prosessene og effektene av arbeidet. Tverrfaglighet var opprinnelig

avgrenset innenfor IT-avdelingen, men nå jobbes det tettere med forretningen selv om de forretningsansatte ikke sitter direkte inne i teamene på fast basis.

«Vi jobber hver dag for å levere på at det var rett å gjøre å gi oss det handlingsrommet. Ingen får lov til å bestille løsninger lengre. Du får lov til å si at dette er et problem og så kan noen andre ta stilling til om dette problemet skal jobbes med, og så er det en annen gruppering som finner ut hvordan dette løses best.» Informant 3

Beviset for at det var riktig vei å gå

SPV har, til tross for sin beskjedne størrelse sammenlignet med de større aktørene i det norske bankmarkedet, vist seg å være konkurransedyktig på visse områder. Indikatorer på SPVs prestasjoner vises gjennom anerkjennelse i forma av utmerkelse for beste bankapplikasjon i App Store og på Google Play i april 2024. Informant 4 bemerker at *«vi har veldig høy kundetilfredshet og vi leverer solide finansielle resultater»*, som støtter oppfatning om bankens sterke posisjon på det digitale området. Videre er SPV blant de bankene som har tatt i bruk virtuelle bankkort for enklere og mer miljøvennlige betalingsopplevelser. Informant 4 fremhever også bankens bidrag til markedet: *«vi har to nasjonale initiativ i både personmarked og bedriftsmarked som er ledende i sine områder»*, noe som tyder på at SPV kan måle seg med de nasjonale aktørene.

Endring tar tid

Omstruktureringen av banken har ført til et paradigmeskifte for lederne, hvor tidligere fokus på løsninger for kundene nå kompletteres med et sterkt fokus på å generere forretningsresultater og verdiskaping for organisasjonen. Slik endring tar tid og krever dialog om rolletilpasning og forventningsavklaring, og er prosesser som fortsatt er under utvikling i SPV, som vi lærer fra Informant 6: *«Det er et produktutviklingsmiljø som driver mer forretningsutvikling.»* Denne økende bevisstheten mot en mer forretnings- og kundefokusert retning blir støttet med et sterkere fokus på produktledelse som profesjon og et skifte hvor team i enda større grad tar eierskap for bankens strategi og mål. Dette er en helt sentral læringsprosess som tar tid og krever nysgjerrighet, noe Informant 1 belyser: *«Vi må lære mer om produktledelse og produktorientering. Hvordan kan vi drive riktig produktledelse?»*

Banken erkjenner utfordringer forbundet med å holde hele organisasjonen engasjert, slik Informant 4 beskriver: *«Erkjennelse av utfordringen med å få hele organisasjonen involvert, spesielt i å omfavne et dynamisk arbeidsmiljø som krever fleksibilitet og forståelse med at*

arbeid er en iterativ prosess.» Informant 5 fremhever at endringer ikke nødvendigvis krever store bråskift, men kan utføres gradvis. Hen peker på betydning av kontinuerlig læring og evne til omstilling på alle organisatoriske nivåer: «Ikke gape over for masse om gangen. Det går an å ta små biter. Og ha fokus på riktige ting.»

Ledelsens beslutningsprosesser og forventninger har endret seg ifølge Informant 4, med en merkbar forretningstilnærming: «*Mer forretningsmessig forventning til lederroller... (....) ... Vi tenker mer på retning hvor vi skal gå i fellesskap på tvers av ledelse nå enn før.*» Dette reflekterer en viktig endring fra prosjektstyrte leveranser til eierskap av selve effektene og resultatene. Denne overgangen er krevende for et teknologimiljø som nå oppfordres til å omfavne et større ansvar for forretningsmessige effekter, noe Informant 4 utdyper: «*Teknologimiljøet må i mye større grad ta eierskap til det som skjer.*»

5.3 Komparativ analyse

I det følgende avsnittet presenterer vi en sammenstilling og komparativ analyse av våre funn som er innhentet gjennom vår studie av to etablerte konsern; Aschehoug Utdanning og Sparebanken Vest (SPV). Våre funn er systematisert i tabell under i tabell 8 ut fra fire hovedtemaer; kontekst, strategi, struktur og smidig.

	Likheter	Ulikheter Aschehoug	Ulikheter Sparebanken Vest
Kontekst	<ul style="list-style-type: none"> Etablerte konsern med lang historie Omgivelser basert på regulatoriske krav Bransjer preget av rask digitalisering Implementering av smidig tilnærming over en gitt periode Stor skala smidig. Aschehoug har 15 team og Sparebanken Vest har 20 team 	<ul style="list-style-type: none"> Forlagsbransje Ca. 240 årsverk Homogent konkurransebilde Eksterne "sjokk" Omfattende omstrukturering og betydelig endringstakt 	<ul style="list-style-type: none"> Bank og finansbransje Ca. 700 årsverk Fragmentert konkurransebilde Solid finansiell muskel Effektivisering og lønnsomhetskrav
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> Teknologi identifisert som sentral forretningsdriver Overgang fra prosjektbasert arbeid til produktfokusede team Tydelig strategiske retningslinjer Topplederengasjement Effektiv kommunikasjon som sentral faktor Fokus på læring og kompetansebygging 	<ul style="list-style-type: none"> Utvikler produktstrategier Omfattende kompetanseveksling Reduksjon i antall lederstillinger 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på kundeiterasjon Overgang fra resultatmål til effektmål Gradvis oppbygging av digital kompetanse
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Regelmessige organisatoriske tilpasninger Betydelige tilpasninger i lederrollen Økt fokus på mellomledersamarbeid Autonomen har gått for langt Endring i maktfordeling mellom ulike fagkompetanse Utfordringer knyttet til koordinering av team Utfordringer relatert til prioriteringer 	<ul style="list-style-type: none"> Produktstruktur = organisasjonsstruktur Delt personalansvar i organisatorisk struktur Redaktøren mister definisjonsmakt Etablering av samhandlingsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturert organisering av team langs funksjonelle linjer Distribuert personalansvar Vektlegging av lederutvikling
Smidig	<ul style="list-style-type: none"> En prosess med tilpasning av nye roller Behov for felles språk og rammeverk Produktledelse etableres som sentral faglig disiplin Erkjennelse av verdi av tverrfaglig samarbeid i team Anerkjennelse av kulturell implikasjon i endringsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> Lojal til smidige arbeidsmetoder Utfordringer forbundet med etablering av nye arbeidsmetoder Utvikling av en felles terminologi innen smidig praksis 	<ul style="list-style-type: none"> Nedtonet fokus på smidig metodikk og språk Kulturdokument som veileder for kulturell utvikling

Tabell 8 - Likheter og ulikheter i funn

Vår analyse har avdekket interessante likheter og ulikheter i våre case som er formet av historikk, markedskrav og strategiske responser i forhold til den digitale utviklingen.

Kontekst

Begge selskapene er anerkjente, historisk etablerte konsern fra 1800 tallet som har kontinuerlig tilpasset seg for å møte endringer og regulatoriske krav i sine respektive bransjer. Som en representant for forlagsbransjen, har Aschehoug omkring 240 årsverk og opererer i et homogent marked. De står overfor eksterne «sjokk» hvor plutselige eller uventede hendelser som kan forandre markedets regler, som har tvunget frem en svært rask og betydelig endringsgrad i virksomheten. Teknologimuligheter og rask adopsjon på digital bruk gjennom Covid-19 har ført til endret skole- og utdanningsløp med stort innslag av digitale læremidler. I tillegg har endrede lese og bruksvaner for studenter har bidratt til endring mot en digital forretningsmodell. I tillegg har Aschehoug møtt raske endrede reguleringer gjennom nye reformer i utdanningssektoren og økt konkurranse i markedet fra sine konkurrenter. I kontrast representerer SPV bank- og finanssektoren med rundt 700 årsverk og opererer innen et mer fragmentert konkurransebilde. Deres solide finansielle grunnlag, eller «muskel», setter dem i stand til å adressere effektivisering og lønnsomhetskrav i en bredere og mer konkurranseutsatt kontekst. SPV står også overfor konkurrerende utfordringer fra en rekke aktører og må forholde seg til det kontinuerlige behovet for innovasjon og tilpasning for å bevare sin markedsposisjon. Banken må også tilpasse seg endrede krav og reguleringer både nasjonalt og fra EU. Begge virksomhetene har tatt i bruk smidige arbeidsmetoder og har iverksatt disse tilpasningene i stor skala, med henholdsvis 15 og 20 smidige team.

Strategi

Begge selskapene ser på teknologi som en sentral forretningsdriver, som understreker begges søkelys på digital transformasjon i deres strategier. Overgang fra prosjektbasert metodikk til tverrfaglige produktteam er sentralt hos begge, og de legger begge vekt på smidig organisasjonsmodeller. De har iverksatt klare strategiske retningslinjer for å veilede sine respektive virksomheter til å oppnå overordnede mål. Topplederengasjement gjennom aktiv støtte og effektiv kommunikasjon har vist seg å være sentralt i begge virksomhetene. Begge deler et søkelys på læring og kompetansebygging som nøkkel for å lykkes med å håndtere økt usikkerhet i omgivelser i et kontinuerlig endret forretningslandskap. Aschehoug skiller seg fra SPV ved at de har kommt lengre i å utvikle produktstrategier som er tilpasset målgrupper og behov. De har også foretatt en omfattende kompetanseveksling og har gjennomført en viktig

organisatorisk endring i reduksjon av antall mellomlederstillinger. På den andre siden fokuserer SPV sin strategi seg på styrking av kundeinteraksjon og tar steget fra å måle rene resultater til effektmål i sin digitale produktutvikling. De har også en strategi for gradvis utvikling av digital kompetanse, slik at de kan holde tritt med de raskt skiftende kravene i finanssektoren.

Struktur

Aschehoug og SPV har gjennomført regelmessige organisatoriske tilpasninger til den digitale utviklingen siden de første utviklingsressursene kom rundt 2011/2012. Betydelige tilpasninger i lederrollen ser vi hos begge og organisasjonene har satt et økt fokus på mellomledersamarbeid på tvers for å sikre enhetlige prioriteringer. I begge virksomheter opplever vi en erkjennelse av krevende autonomi og en erkjennelse av at den kan ha gått for langt og får konsekvenser i manglende fremdrift. Med innføring av nye roller, kompetanser og team har også begge opplevd endring i maktfordeling mellom ulike fagkompetanser. Hos Aschehoug merkes dette spesielt i en kraftig endring i redaktørrollen, som nå mister mye av sin tidligere definisjonsmakt, da denne rollen er nå blitt likestilt øvrige roller i et tverrfaglig team. Både Aschehoug og SPV erfarer utfordringer knyttet til koordinering av team og utfordringer relatert til prioriteringer og manglende helhetsfokus på tvers av team. Aschehoug har valgt å etablere en tydelig definert produktmatriseorganisasjon, der produktteam er basisenheter for verdiskapning. Denne blander funksjonell og produktstruktur med tverrfaglige team og er fordelt i fire virksomhetsområder rundt tydelige produkter. Implementeringen av en flatere struktur med 25% færre ledere har som mål å øke evne til rask respons og styrke desentraliserte beslutningsprosesser. I denne strukturelle oppbyggingen er personalansvaret distribuert, man tilhører en fagavdeling, men har daglig virke i teamene. Aschehoug har også introdusert en egenutviklet samhandlingsmodell som respons på krevende kommunikasjon og samhandling i, og mellom team. SPV har siden 2021 strukturert sine team langs funksjonelle linjer for å sikre tydelig definerte ansvarsområder og fremme en effektiv arbeidsflyt etter å ha prøvd en modell med delt personalansvar. I ny omorganisering iverksatt i mai 2024 justeres modellen slik at det blir et tydelig produkt og et tydelig teknologiansvar, hvor personalansvaret for teknologiressursene ligger i teknologilinjen. Banken har en dedikasjon til lederutvikling viser en målrettet innsats for å styrke ledernes ferdigheter og kapasiteter til å navigere og lede i et komplekst og skiftende forretningsmiljø.

Smidig

Begge selskapene har iverksatt smidige praksiser for å møte utfordringene og utnytte muligheter som kommer med den digitale transformasjonen. Man har gjenkjent nødvendigheten av å justere roller for å støtte smidige arbeidsmetoder samt et felles behov for et klart språk og rammeverk som kan forene ulike team. Produktledelse har blitt etablert som en sentral faglig disiplin for å fremme søkelys på produktverdi og kundetilfredshet. Det er en tydelig forståelse for de betydningsfulle effektene som tverrfaglig samarbeid har på produktutvikling og innovasjonsevne, samt en anerkjennelse av hvordan kulturelle faktorer påvirker en organisasjons evne til tilpasning og endring. Aschehoug viser en sterk lojalitet til smidige arbeidsmetoder og engasjerer seg i utvikling av felles terminologi for enhetlig forståelse og praksis. Imidlertid opplever forlaget utfordringer med å introdusere og etablere nye arbeidsmetoder, som krever tilpasning og læring på tvers av organisasjonen. I Sparebanken Vest opplever vi en nedtoning av smidig metodikk og språk for å sannsynligvis bedre å innlemme disse prinsippene inn i det bredere kulturarbeidet. Et viktig aspekt for SPV er utviklingen av deres kulturdokument, som fungerer som en rettesnor for kulturell utvikling og støtter spredning av smidige verdier og praksiser.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi gjennomføre en selektiv diskusjon av våre funn opp mot etablert litteratur og forskning på feltet. Først i diskusjonen tar vi for oss samspillet mellom strategi, struktur og smidig i de undersøkte virksomhetene. Deretter presenterer vi en modell basert på studiets funn, som forklarer samspillet mellom fem identifiserte elementer som er sentrale i de organisatoriske transformasjonsprosessene i våre undersøkte virksomheter. Vi vil også belyse hvordan ulike identifiserte implementeringsmekanismer bidrar til samspillet innad i organisasjonene i en gjensidig avhengighet. Avslutningsvis diskuterer vi betydningen av tid og praktiske implikasjoner som faktorer i endringsprosessen.

6.1 Samspillet mellom strategi (s1), struktur (s2) og smidig (s3)

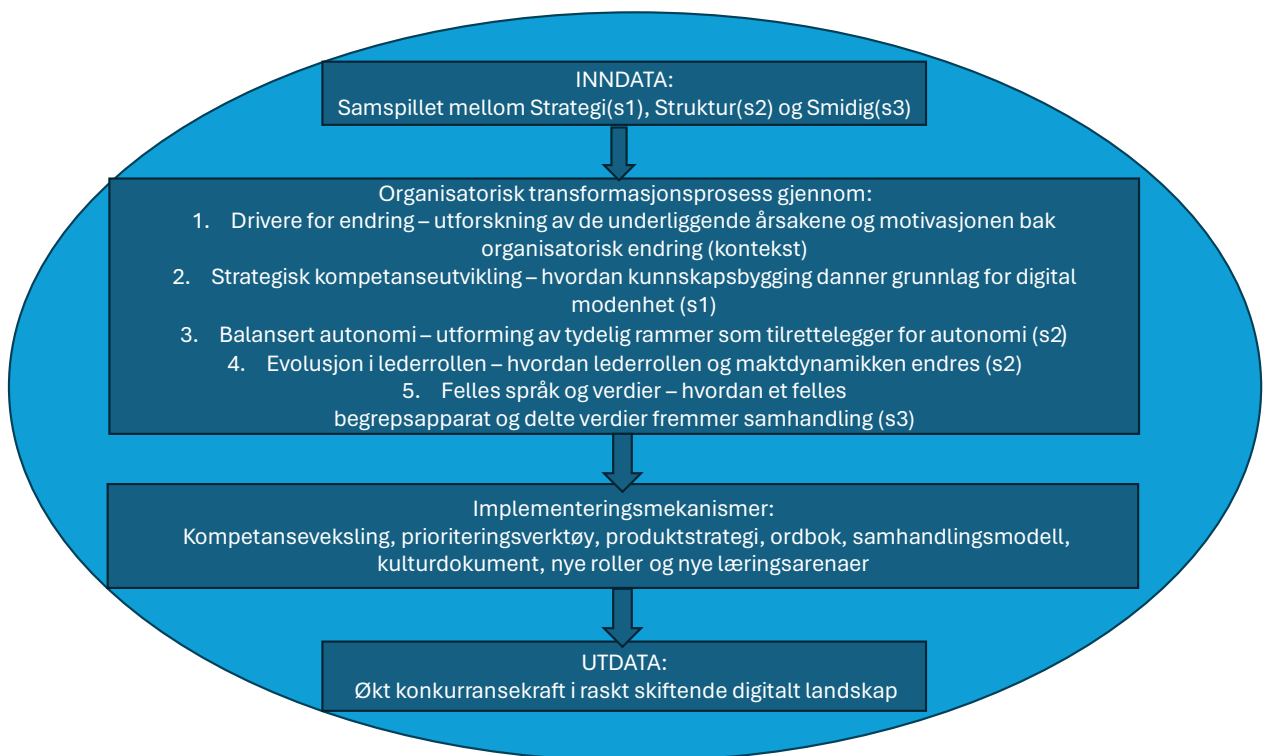
Bruken av rammeverk og modeller har som formål å veve sammen de ulike elementene i et helhetlig bilde, slik at vi bedre kan forstå virksomhetene og deres kapasitet til å manøvrere i et komplekst landskap. Denne tenkemåten resonnerer med tidligere anerkjent forskning. McKinsey 7S-modellen, som er et rammeverk utviklet av Waterman & Peters på 1980 tallet, kartlegger syv interne faktorer som er gjensidig avhengig av hverandre for virksomhetsutvikling: Strategi, struktur, systemer, medarbeidere, ferdigheter, ledelsesstil og felles verdier. Meyer et al. (2022) presenterer ni organisasjonselementer arrangert i et tannhjul for å illustrere sammensetning av elementer som påvirker hverandre gjensidig. Meyer et al. understreker at man kan enten påvirke hvert enkelt tannhjul isolert eller påvirke samspillet mellom disse. Det hjelper lite å endre på et tannhjul dersom de øvrige tannhjulene drar medarbeiderne i helt andre retninger (Meyer et al., 2020, side 36). Karré (2021) på sin side, utforsker seks dimensjoner – eierskap, kunder, finansiering, verdiorientering, strategisk retning og autonomi – som samlet gir en inngående innsikt i organisasjonenes økosystem.

Vi har i vår analyse sett på hvordan ledere i to etablerte virksomheter responderer på digitale og markedsmessige utfordringer gjennom å utforske deres perspektiv på et dynamisk samspill mellom tre organisatoriske element - strategi, struktur og smidig. Med den raske inntreden av digital teknologi opplever vi en strategisk reorientering, preget av behovet for økt

reaksjonsevne i organisasjonene, slik Harbott (2021) og Meyer et al. (2022) har påvist. Vi antar at det er gjennom et dynamisk og gjensidig samspill mellom strategi, struktur og smidige prosesser som gir virksomhetene den nødvendige fleksibilitet til ikke bare å håndtere denne omveltningen, men også blomstre og utvikle seg under slike skiftende forhold.

I figur 15 under, presenterer vi en modell som oppsummerer en sammenheng mellom strategi, struktur og smidig, et samspill belyst fra et lederperspektiv i våre to virksomheter.

Modellen identifiserer 5 hovedelementer som er sentrale i den organisatoriske transformasjonen observert i våre casestudier, samtidig som den viser hvordan ulike operative implementeringsmekanismer kan benyttes i dette samspillet. Modellen antyder en intensjon om et mål om styrket konkurransevne i et dynamisk digitalt marked. Forutsetningen om å styrke konkurransevnen som effekt antas å være grunnleggende for private virksomheter; men dette er ikke målt i vår analyse.



Figur 15 - Triadisk organisasjonsmodell for økt konkurransevne i en digital verden

For å illustrere våre poeng, la oss se på hvordan samspillet mellom strategi, struktur og smidig trer frem i modellen:

Kontekst: Alle virksomheter har en underliggende årsak og motivasjon for å drive organisatorisk endring.

Strategisk: Når digital teknologi innlemmes i stor skala inn i forretningsmodellen gjennom nye produkter og prosesser, oppstår det transformasjonsbehov som krever at ledelsen responderer med nye virkemidler. Behovet for en strategisk tilnærming til kompetanseutvikling danner grunnlag for digital modenhet.

Struktur: Konstant omstrukturering er nødvendig for å mane frem tilpasningsevne som kan svare på de endringer digitaliseringen påvirker. Det ligger her en utfordring i å identifisere en struktur optimalisert og tilpasset den enkelte virksomhet. Innføring av tverrfaglige, myndiggjorte team utfordrer maktbalansen i organisasjonen og de etablerte lederrollene.

Smidig: Å ha en felles tilnærming gjennom rammeverk og felles språkbruk for å innlemme digitale prosesser er avgjørende for å opprettholde konkurransevnen.

Innføring av en digital dreining og strategi, nye måter å organisere virksomheten på og innføring av nye måter å jobbe på, vil uunngåelig føre til kulturell forandring i organisasjonene. Ledelsen undervurderer ofte den tid og forståelse som kreves for å navigere en effektiv transformasjon. Ser man disse elementene i sammenheng, mener vi at vi kan peke på at smidighet, strategisk fleksibilitet og strukturell tilpasningsdyktighet ikke bare er enkeltstående imperativer, men også inngår i en synergi som er kritisk for å møte dagens digitale omveltninger slik forskningslitteraturen viser til (Meyer et al., 2022). Det er dette samspillet som setter virksomheter i stand til å realisere potensialet for forbedring og innovasjon i et marked i hurtig endring.

I tråd med de nevnte teoriens struktur øverst i avsnittet, ser vi klare indikasjoner i våre case-studier som bekrefter hypotesen vi har formulert. Heller enn å se på isolerte tiltak innen strategi, struktur eller smidighet, peker våre resultater på viktigheten av deres gjensidige påvirkning. Vi har funnet et spennende samspill, eller en gjensidig påvirkning, mellom strategi, struktur og smidig. Dette samspillet er formet av virksomhetenes historiske bakgrunn, deres markedsdynamikk og teknologiske modenhet som strategisk tilsvar på digitaliseringens konsekvenser for deres respektive forretningsmodell. I diskusjonen nedenfor vil vi utforske

hvordan dette samspillet manifesterer seg og fremmer evnen til å håndtere utfordringer i et forretningslandskap preget av hurtige endringer.

Begge virksomhetene har gjennomgått kontinuerlige tilpasninger for å møte markedsutfordringer og regulatoriske krav. Aschehoug sin historie i forlagsbransjen og SPV sin historie i bank og finanssektoren har formet deres unike tilnærming til smidig omstilling, med hver sin differensierte respons på markedet. Vår analyse tydeliggjør hvordan begge virksomhetenes strategier er knyttet opp mot digitale initiativ fundamentert i en overgang til tverrfaglige produktteam og en mer smidig organisasjonsstruktur. Begge virksomhetene har i vesentlig grad gått vekk fra en virksomhetsmodell hvor prosjekt har vært den tradisjonelle måten å løse utviklingsoppgaver på. Hvilken virksomhetsmodell og hvem som er i førersetet i virksomheten har betydning for virksomhetens mulighet til å jobbe med digital utvikling (Cagan et al., 2024). Harbott (2021) hevder også at når det er forretning eller domene som styrer utviklingen, har virksomhetene ofte en IT- modell som “server” forretningen. En slik modell er ikke designet for smidighet. (Harbott, 2021), noe vi ser at begge våre virksomheter har prøvd å bevege seg bort fra. Aschehoug har gradvis prøvd seg fram med små inkrementelle steg og gradvis utvidet sin tilnærming til organisasjonsstruktur. Denne strukturen blir til slutt til en enhetlig produktmodell som blir organisasjonsstrukturen for hele Aschehoug Utdanning våren 2023. Endringsgraden hos Aschehoug er betydelig høyere enn hos SPV. Derimot har SPV på sin side også gjort gradvise justeringer for å få tydeliggjort tverrfaglig teamansvar, men fortsatt over funksjonelle linjer. De har prøvd seg frem med ulike modeller, både med distribuert fagansvar og personalansvar i linje. I siste omorganisering i mai 2024 tydeliggjør SPV sin produkttilnærming ytterligere. Både Aschehoug og SPV har adoptert smidige metoder, skjønt med ulik tilnærming. Aschehoug står for sterk lojalitet til teorien til smidige prinsipper og møter utfordringer med å etablere disse i praksis, mens SPV finjusterer deres smidige metodikk og vever dette implisitt inn i en eksisterende organisasjonskultur.

Vår analyse viser et komplekst bilde, hvor virksomhetenes kontekst, strategi, kompetansefokus, ledelsens rolle, strukturell tilpasningsevne, kulturelt språk og grad av smidige prosesser, er avgjørende for å oppnå organisatorisk fleksibilitet. Suksessen for å lykkes med dagens digitale og markedsmessige utfordringer skyldes ikke bare individuelle tiltak, men evnen virksomhetene har til å få strategi, struktur og smidig til å fungere i symfoni som en enhetlig organisatorisk kraft.

6.2 Organisatorisk transformasjonsprosess

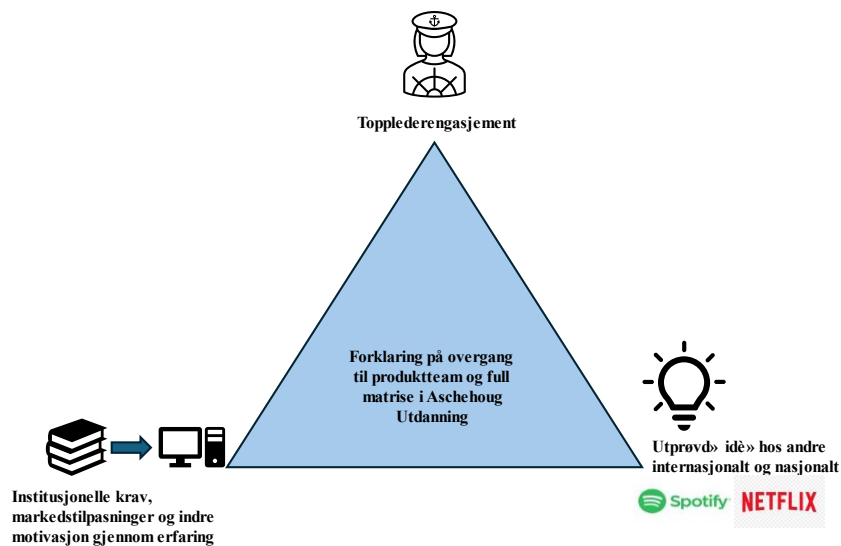
Funnene våre har identifisert fem kjerneelement som er avgjørende for å foreta en vellykket organisatorisk transformasjonsprosess. I denne delen av analysen vil vi belyse hvert element for seg. Dette inkluderer drivere for endring for å evne å navigere i endringskonteksten, viktigheten av strategisk kompetansebygging som fundament for digital vekst, krav om balansert autonomi for å opprettholde smidighet innenfor klare rammer, evolusjon i lederroller der maktdynamikken endres og hvordan et felles språk og verdiforankring fremmer organisatorisk samarbeid. Avslutningsvis vil vi belyse et generisk element i endringsprosesser som vi også finner i vår forskning – tiden det tar.

6.2.1 Drivere for endring – utforskning av de underliggende årsakene og motivasjonen bak organisatorisk endring (kontekst)

Drivere for endring utgjør hvordan og hvorfor organisasjoner tilpasser seg nye betingelser og krav i sitt ytre og indre miljø. Teknologi framstår som en sentral muliggjører og nøkkelfaktor for forretningsutvikling i begge organisasjonene vi har undersøkt. Aschehous omdreining fra bokproduksjon til digitale løsninger reflekterer et skarpt strategisk fokus på å bli ledende innen digitale læremidler. På lignende måte ser vi hos SPV hvordan integrasjon av IT har utviklet seg fra å være en driftsmessig støttefunksjon til å bli ansett som en essensiell vekstmotor for forretningen.

Våre funn viser et samspill og en gjensidig påvirkning mellom tre ulike dimensjoner som synes å bidra til de observerte og hurtige endringsprosessene vi opplever hos Aschehoug, se figur 16. Vi erfarer en forholdsvis radikal og hurtig endring av organisasjonsmodell hos Aschehoug kun kort tid etter inntog av ny toppleder. Ny leder kommer med erfaring med smidige metoder fra et annet selskap med stort innslag av digitale prosesser. Dette er i tråd med tidligere forskning som belyser at forankring hos toppleder er en viktig katalysator for å få fart på utvikling av smidige virksomheter (Nesheim og Lekve, 2024). Kunnskap om smidig produktutvikling hos øverste ledelsesnivå virker å være en sentral driver for overgangen til produktteam i begge våre virksomheter. Toppledere møter på flere utfordringer når de leder smidige prosesser. De må sette retning og prioritere, samtidig som de må forstå smidige prosesser, strukturer og arbeidsmetoder (Engesæth & Nesse, 2022). Cagan et al (2024) beskriver denne produktmodellen som en konseptuell modell, som ikke er en oppskrift, men

at det essensielle for ledelsen er å forstå prinsippene som ligger bak smidighet, slik det opprinnelig er beskrevet i det agile manifestet.



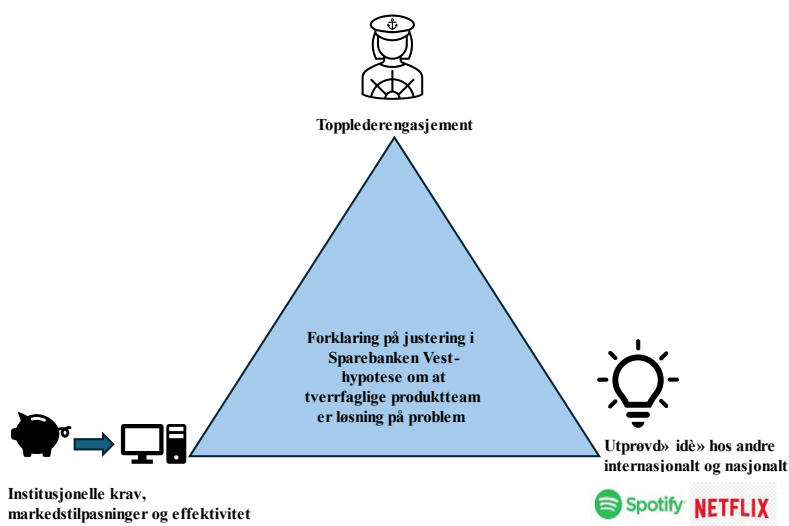
Figur 16 - Aschehoug drivere for endring

Aschehoug har også stått overfor betydelige eksterne krav, som følge av lovgivningsendringer, som vi har fått beskrevet har inntruffet raskere enn man først var klar over. I tillegg fremheves en akselerasjon i den digitale utviklingen, som ble forsterket under covid-19-pandemien gjennom endringer i lærer- og elevatferd, samt at markedet får nye digitale produkter fra konkurrerende aktører. Alle disse ytre faktorene legger et ekstra press på lønnsomheten i selskapet og Aschehoug må radikalt endre forretningsmodell fra papirbok til digitale innholdsprodukter og abonnements tjenester. Våre funn støtter opp under eksisterende forskning til Lien et al. (2017), som beskriver eksterne sjokk som «endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd i den «normale» konkurransesituasjonen gjennom å ha en positiv/negativ effekt på majoriteten av bedrifter i et marked.». Aschehoug berøres av både regulatoriske, økonomiske og teknologiske sjokk, som tvinger virksomheten til å ta grep.

Den siste driveren hos Aschehoug er et internt ønske om å prøve nye arbeidsmetoder etter å ha opplevd positive tilbakemeldinger fra enkelte avdelinger innad i organisasjonen som har testet det ut i tidlig fase. Dette finner vi også igjen som en fase i Kotter sin endringsmodell,

hvor man må kjenne et press av nødvendighet for at endring skal finne sted, samt at det må finnes et kollektivt ønske om endring til stede i organisasjonen som motivasjon (Kotter, 1996). Modellen beskriver spesielt tre viktige faser som er å kommunisere en visjon, rekruttere sterke endringsledere og skape raske gevinster (Hole, 2021). Det bekrefter også våre funn hos Aschehoug, som viktige drivere for deres opplevde høye endringsgrad.

Vi finner et tilsvarende samspill og en gjensidig påvirkning mellom disse tre dimensjonene også hos SPV, se figur 17, men grad av ytre press i markedet med nye regulatoriske krav som kom brått på, ser ut til å være en ekstra sterkere driver for fart hos Aschehoug. SPV treffes også av ytre press i et sterkt regulert marked, i tillegg til endrede brukervaner, men vi erfarer at den viktigste driveren for endring i banken er knyttet til indre effektivitet og sterkere ønske om økt konkurransevne i kraft av å være en mindre bank i norsk målestokk. SPV står heller ikke under et tilsvarende “akutt” lønnsomhetspress som Aschehoug. At banken fokuserer mer på automatisering og effektivisering av prosesser gjennom bruk av digital teknologi, er støttet i tidligere forskning som en driver for transformasjon (Iden et al., 2022).



Figur 17 - SPV drivere for endring

En ytterligere driver for endring vi har identifisert hos begge virksomheter, er en antatt påvirkning fra fremstående globale virksomheter, som Spotify, Amazon og Netflix, samt nasjonale aktører, som NAV og Skatteetaten. Inspirert av deres organisasjonsmodeller har en bevegelse oppstått, rotfestet i opprinnelsen til smidig programvareutvikling, karakterisert ved smidig produktorganisering i tverrfaglige og autonome team (Skelton & Pais 2019). Nesheim (2022) viser til denne nye “agile ortodoksien” som er i ferd med å vokse frem i konsulentmiljøer og i populærlitteraturen. Nesheim oppsummerer at det har vært lite vitenskapelig forskning på den nye modellen og overgangen fra utviklingsprosjekter til varige produktteam. Dette ønsket om å endre på organisasjonsstruktur i en overgang til tverrfaglige team i våre virksomheter, og gå så langt mot å bli en produktorganisasjon som Aschehoug gjør, finner vi støtte til hos Snow et al. (2017), som finner at digitale teknologier forandrer fundamentalt mulighetene for å endre på organisasjonsstrukturer til selvorganisering i team.

6.2.2 Strategisk kompetanseutvikling – hvordan kunnskapsbygging danner grunnlag for digital modenhet (s1)

I en overgang til en stadig mer volatil, usikker, kompleks og tvetydig (VUCA) verden, står bedrifter overfor en formidabel utfordring i å transformere sine organisasjoner til å være robust og smidige samtidig. Harbott (2021) og Johansen (2012) understreker et skifte i ledelsesbehov, hvor lederne må balansere endringsdriv, relasjonsbygging, søkelys på livslang læring og kompetanseløft. Funn i vår studie bekrefter at SPV og Aschehoug aktivt jobber mot å bli lærende organisasjoner for å imøtekomme disse utfordringene, og dette illustrerer hvordan strategisk kompetanseutvikling er sentral for begge virksomhetenes digitale modenhet. Vår studie har utforsket den kritiske rollen strategisk kompetanseutvikling spiller i overgangen til flate og mer dynamiske organisasjonsstrukturer. Dikert et al. (2016) påpeker at en slik endring stiller store krav til de ansattes tilpasningsevne og gir potensial for tilbakefall til tradisjonelle arbeidsmåter. Våre funn samsvarer med denne observasjonen og peker mot nødvendigheten av en metodisk tilnærming til kompetanseutvikling, skreddersydd for hver enkelt virksomhet, for å understøtte denne endringen.

Både Aschehoug og SPV har gjennomført en betydelig kompetanseveksling for å få tilført tilstrekkelig digital kompetanse, som er nødvendig for at virksomheten skal lykkes med digitalisering og forbli digitalt modne (Iden et al., 2022, side. 141). SPV og Aschehoug har begge hatt søkelys på å rekruttere nøkkelpersonell innen teknologi og produktledelse, og spesielt medarbeidere med erfaring med bruk av smidige metoder for å øke virksomhetenes

digitale modenhet. Dette er i samsvar med tidligere forskning som peker på at dersom ikke kompetanseheving og omskolering evner å dekke det identifiserte gapet, vil det være nødvendig å gjennomføre et større kompetanseskifte (Iden et al., 2022). Aschehoug gjennomførte sitt største kompetanseskifte ved å redusere 25% av alle mellomlederstillinger og veksle disse inn i nye fagstillinger. SVP har hatt en gradvis opptrapping og utvikling av digital kompetanse over flere år. Begge virksomheter har tilført ny kompetanse gjennom nyrekruttering for å adressere deres kompetansebehov. Dette funnet korresponderer med tidligere forskning som viser at digitaliseringskompetanse må reflektere både generelle behov og virksomhetsspesifikke krav (Iden et al., 2022).

I tråd med Iden et al. (2022) er det flere strategier for kompetanseutvikling en virksomhet kan velge. For å imøtekomme raskt skiftende teknologiske behov, kreves en bevisst balanse mellom intern opplæring, eksterne rekrutteringer og partnerskap. SPV og Aschehoug har begge brukt alle de nevnte strategier i sin kompetanseutvikling. Begge virksomhetene har i løpet av sin prosess brukt eksternt støtte gjennom bruk av konsulenter, men ønsker i større grad å bygge opp den nye kompetansen som en del av deres egen strategiske kjernekompetanse.

Både SPV og Aschehoug erkjenner behovet for kontinuerlig tilpasning av strategisk retning og at medarbeidernes kompetanseutvikling blir viktigere (Rydland, 2020). Ledere må derfor utruste seg for å drive og lede kontinuerlig kompetanseutvikling, som er et avgjørende element for å skape en fremgangsrik digital tilstedeværelse for virksomheten. For å være i stand til å innføre smidig i stor skala er det viktig at lederne også bygger ny kompetanse for å møte ulike utfordringer (Edison et al., 2022; Dingsør et al., 2022). SPV peker på et skifte hvor lederens roller blir forsterket i sitt kommersielle fokus og hvor databasert beslutningstaking blir stadig viktigere for banken, og de bruker mye tid på å utvikle ledere som bedre skal forstå og kommunisere endringer i forretningslandskapet. Aschehoug vektlegger at lederrollene blir mer strategiske på den ene siden, og mer coachende på den andre. Dette er en reallokering av kompetanse som er vital for begge virksomhetenes transformasjon.

Innføringen av 70-20-10 modellen for læring og utvikling (Lombardo & Eichinger, 2000), gir en nyttig ramme for å forstå og iverksette læringsprosesser innad i organisasjoner. Dette rammeverket støtter opp om at det meste av læringen skjer på arbeidsplassen, gjennom praktisk erfaring og problemløsning. Modellen fremhever rollen til sosial interaksjon og formalisert utdanning, og signaliserer til virksomheter om å anerkjenne og utvikle strukturerte

prosesser. I tråd med Ng (2024), understreker våre funn, læring som et sentralt verktøy for å forbedre både individuell ytelse og organisasjonens samlede konkurransevne.

Gjennom vår empiriske undersøkelse hos SPV og Aschehoug blir betydningen av kontinuerlig læring og utvikling tydelig. SPV anerkjenner dette som en del av deres strategiske konkurransefortrinn, mens Aschehoug tar grep for å sikre at kompetanseutvikling er rettet mot den nye digitale virkeligheten. Begge virksomhetene driver en målrettet og helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling for å forbedre organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2021), og begge virksomhetene vektlegger nærmeste leders betydning i å legge til rette gjennom å støtte, motivere og legge til rette for at ansatte utvikler og opprettholder relevant og oppdatert kompetanse, i tråd med tidligere forskning (Gotvassli, 2020).

Gjennom etablering av læringsarenaer og forum for kunnskapsdeling viser begge virksomhetene en innsats for å legge til rette for læring på jobb, i tråd med 70- 20- 10 modellen for læring. Å investere i en læringskultur kan være et kritisk trekk for å tiltrekke seg og beholde talenter og kan bli avgjørende for virksomhetenes evne til å utvikle seg. Men læring i organisasjoner kommer også med utfordringer. Overgangen fra teori til praksis kan virke krevende og utmattende på en organisasjon i endring, og det å arbeide systematisk med å identifisere kompetansegap og individuelt tilpasset læringsbehov er tidkrevende parallelt med at man som leder skal opprettholde endringsvilje og hindre tilbakefall til gamle måter å arbeide på.

6.2.3 Balansert autonomi – utforming av tydelige rammer som tilrettelegger for autonomi (s2)

Våre funn belyser at begge virksomhetene har opplevd utfordringer knyttet til grad av autonomi, og har hatt behov for å «stramme inn» og justere autonomi i team. Mens Aschehoug har stått overfor utfordringer med hvordan teamene håndterer det økte omfanget av selvstendighet og ansvar, rapporterer SPV lignende spenninger mellom ledernes forventninger og teamenes selvstendige arbeid.

Som en direkte konsekvens av en ønsket strategi, har Aschehoug gjennom å etablere et flatere hierarki, økt innslaget av autonomi i teamstrukturen. Denne økte autonomien har noen ganger resultert i at teamene har misforstått sitt nye handlingsrom gjennom å tolke autonomi som en blankofullmakt, snarere enn som en frihet til å handle innenfor strategiske rammer. Dette har

ført til diskusjoner og tiltak for å klargjøre grensene for teamenes selvstendighet. SPV møter tilsvarende utfordringer, hvor autonomien som ble tildelt teamene med intensjoner om å forbedre effektivitet og økt utviklingskraft, noen ganger har fått motsatt effekt. For stor grad av autonomi har ført til manglende koordinering, team som må vente på hverandre og manglende forankring til bankens overordnede strategier. Også i banken har arbeidet med å begrense og definere opp teamenes rammer blitt essensielt.

Autonomi i team må balanseres slik at det både motiverer teammedlemmene og sikrer at teamet arbeid samsvarer med organisasjonens overordnede mål og prioriteringer. For å få til dette må teamenes mål samsvare med overordnede strategiske mål. Dette støttes av forskning (Rydland, 2023; Dikert et al., 2016; Wulff, 2023; Harestad, 2021; Sverdrup & Schei, 2022).

Begge virksomheter er organisert med et betydelig antall team og har implementert smidig i stor skala. Vi finner et tydelig behov for koordinering av team, organisatoriske strukturelle justeringer, utfordringer knyttet til endringsledelse og metodeadopsjonsrelaterte utfordringer. Dette understøttes i teori fra Edison et al. (2022) og Dingsør et al. (2022).

Funnene våre peker mot en felles utfordring hos både SPV og Aschehoug når det kommer til behov for prioriteringer. Hvordan sikre at desentralisert beslutningstaking ivaretar den overordnede strategiske visjonen i en hverdag preget av knappe ressurser og konkurrerende prosjekter. Utfordringen har vært knyttet til hvordan man kan forme strukturer som støtter autonomi og samtidig sikrer opprettholdelsen av en tydelig og koordinert strategi. SPV sin innføring av PRIO-systemet er et svar på denne utfordringen, som demonstrer et skifte fra toppstyrte beslutninger til et mer demokratisert prioriteringssystem som balanserer autonomien med bankens strategiske målsetninger. Dette stemmesystemet tvinger organisasjonen til å vurdere sine beslutninger nøye og er et tiltak for å forvalte ressursene på en mer konsistent og målrettet måte. Det underbygger en kultur hvor hver enkelt beslutning må forsvares basert på dens påvirkning på bankens overordnede mål.

Aschehoug på sin side benytter seg av et OKR-system (Objectives and Key Results) for strategisk håndtering av ressursfordeling og prioriteringer. Forskning viser at for å lykkes med å tydeliggjøre prioriteringer i smidig produktutvikling, kan organisasjoner ta i bruk OKR eller tilsvarende rammeverk (Hennigan, 2023). Målet med OKR er å sikre at alle går i samme retning, med tydelige prioriteringer og i en konstant rytme. Gjennom denne tilnærmingen oppnår de større organisatorisk klarhet og reduserer interne konflikter ved å sikre at

beslutningstakingen er i tråd med mål som er felles for hele organisasjonen. Begge virksomhetene har erfart at autonomi krever en viss grad av rammeverk og prioriteringer for å fungere optimalt. Det å innføre nye rammeverk krever også læring og tilpasninger, noe også våre virksomheter har erfart gjennom sin tilpasning til å finne og forme det rammeverket som fungerer best for dem.

Autonomi uten retningslinjer kan føre til fragmenterte mål som ikke støtter virksomhetens strategiske retning. Autonomi innenfor tydelig definerte rammer fører til en form for «disiplinert frihet» hvor teamene har muligheten til å utføre sine funksjoner med en viss grad av selvstyre, men innenfor konteksten av den større organisasjonens mål. Balansert autonomi, anvendt korrekt, kan være en motor for innovasjon og tilpasningsevne. Videre støtter funnene våre, en oppfatning om at det å sette opp systemer som PRIO og OKR ikke bare påvirker prioriteringsbeslutninger, men også kulturen rundt beslutningstaking og ressursallokering i en organisasjon. Marty Cagan, som er selverklært ekspert på produktorganisering, hevder at for å bli produktrevet som virksomhet, så må man endre på tradisjonelle prioriteringsprosesser hvor forretning/domene tradisjonelt er drivere for prioritering basert på business case. Gjennom å aktivt jobbe ut gode produktstrategier vil det bli enklere å identifisere prioriteringer for teamene.

Våre funn indikerer også at en klart formulert og tydelig kommunikasjon av produktstrategi er kritisk for å gi team autonomi og samtidig sikre at deres innsats stemmer overens med virksomhetens overordnede strategiske mål. Begge virksomheter understreker produktstrategiens rolle i å gi retning og rammer for produktutvikling, noe som er essensielt for å håndtere det stadig skiftende digitale landskapet.

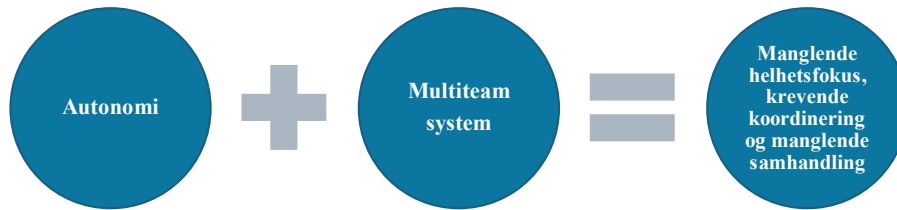
Hos Aschehoug ser vi utviklingen av detaljerte produktstrategier som et skifte i organisasjonskulturen – fra en tilstand der strategier ikke var tydelig formulert eller dokumentert, til en mer systematisk og strategisk orientert tilnærming hvor strategier er nedskrevet og tilgjengeliggjort. Arbeid med produktstrategi fremkommer nå som et helt vitalt verktøy for å styre innsatsen i teamene mot felles mål og illustrerer organisasjonens evne til å lære og modnes i takt med utviklingen av digitale produkter. En produktstrategi utarbeides for å definere retning og mål for et produkt og skal bidra til virksomhetens strategi, visjon og mål (Aalen, 2023). Autonomien hos Aschehoug er støttet opp av den tydelighet som produktstrategien gir, som gir teamene et rammeverk de kan operere innenfor. I tillegg er arbeid med å utforme produktstrategier en viktig arena for samhandling (Skaaden, 2023). Dette

er vesentlig for å støtte opp under organisasjonens overgang fra tradisjonelle læremidler til digitale innholdsprodukter.

SPV viser en parallell erkjennelse – der produktstrategien må reflektere og tjene bankens bredere forretningsmål samtidig som den tar høyde for utviklingens særegenheter. Cagan et al. (2024), hevder at virksomheter må tenke nytt i forhold til hvordan digitale løsninger bygges, hvordan problemer løses og hvordan virksomheter beslutter hvilke problemer de skal løse. Produktstrategi blir et levende dokument som i så måte kan rettlede teamene i sitt virke. Det løpende arbeidet med å definere og omforme produktstrategier fremstår noe umodent i banken, men likevel med en erkjennelse av dens viktighet for å balansere teamenes autonomi med behovet for tydelige, koordinerte prioriteringer i tråd med Cagan sine anbefalinger. Erfaringer hos begge virksomhetene illustrerer hvordan forståelse for viktigheten av å ha en tydelig produktstrategi kan fungere som et virkemiddel for å lede organisasjonene i tider med begrensede ressurser. Samtidig som den bidrar til å gi teamene mulighet til å ta ansvarlige, strategisk funderte valg, som er et særdeles viktig aspekt i konteksten av smidig arbeidsmetodikk. Produktstrategier legger ikke bare til rette for autonomi, men bidrar også til å sikre at autonomien blir balansert og effektiv. Autonomien må styres slik at den skaper verdier som er i harmoni med virksomhetens overordnede mål.

Utarbeidelse av produktstrategi finner vi som et betydningsfullt funn, som vil skape tydelighet for teamene på produktnivå. Sammen med felles prioriteringer og målstyring vil dette være verktøy, som sikrer autonomi innenfor rammer og vil gi størst bidrag til å oppnå fart og fleksibilitet i forhold til å bidra til virksomhetens strategiske målsetninger. Sammenhengene illustreres i figur 18, og dette finner vi støtte til både i populærlitteratur og i tidligere forskning (Byremo & Fjellanger, 2024; Rigby & Bilodeau, 2018; Johanson et al., 2023; Cagan et al., 2024; Hennigan, 2023).

Identifisert utfordring når smidig skaleres til mange team



Tilsvaret på utfordringen en eller annen gang i prosessen



...autonomien er viktig for å opprettholde fart og fleksibilitet

Figur 18 - Balansert autonomi

6.2.4 Evolusjon i lederrollen – hvordan lederrollen og maktdynamikken endres (s2)

Våre funn demonstrerer hvordan organisatoriske strukturer tilpasser seg nye driftsmodeller og hvordan lederskapet må omforme seg for å understøtte slike endringer. Iden et al. (2022), påpeker mellomlederens viktige rolle i operasjonalisering av strategi og hevder at digital transformasjon forutsetter engasjerte ledere på alle nivåer, da man må håndtere både organisatoriske og tekniske endringer samtidig. Hos begge våre virksomheter finner vi ledere som synes at denne transformasjonen er svært krevende. Overgangen til smidige og produktorienterte organisasjonsstrukturer har krevd en redefinering av lederskapet, fra tradisjonell kontroll til et mer tilretteleggende og coachende lederskap i begge våre undersøkte virksomheter. Dette støttes av tidligere forskning (Engeseth & Nesse, 2022; Iden et al., 2022; Meyer et al., 2022), samtidig som deres egen rolle også er i endring.

Utforming av organisasjonsstrukturer har en direkte påvirkning for hvordan en virksomhet presterer, og ifølge Harbott (2021) er det å justere på struktur i en virksomhet et av de viktigste grepene ledelsen kan ta. Ansatte bør være tett på hvor verdier skapes og det må fasiliteres for

bedre samhandling. I sin nye produktorganiseringsstruktur, går Aschehoug inn for en matrise, hvor de fleste medarbeidere sitter ute i tverrfaglige team i virksomhetsområdene, tett på verdiskapningen slik Harbott (2021) påpeker, men har sin personalleder i fagavdelingene de tilhører. Denne organisasjonsformen er kjent fra tidligere forskning som matrisestruktur, som har som intensjon om å øke fleksibiliteten i virksomhetene (Jacobsen & Thorsvik, 2015). SPV har justert og tilpasset sin modell i flere iterasjoner og prøvd en stund en matriseorganisering med distribuert personalansvar. Bakgrunn for endring i modell var i hovedsak knyttet til utfordringer med prioriteringer og ressursallokeringer slik Jacobsen & Thorsvik (2015), også beskriver i sin forskning. I dag opererer SPV med en modell hvor noen har distribuert personalansvar og noen ikke, etter å ha løst prioriteringsutfordringene gjennom PRIO i mer eller mindre grad.

Våre funn viser at begge virksomhetene har gjort betydelige tilpasninger i lederrollen ved innføring av smidig tankesett og metodikk. Lederrollen får større ansvar for å sette retning og prioritere, og har over tid utviklet seg til å omfatte en mer kommersiell og strategisk tilnærming. Dette er i samsvar med funnene til Engeseth & Nesse (2022) og Byremo & Fjellanger (2024).

For Aschehoug innebærer dette en særlig radikal endring til en flatere struktur med reduksjon i mellomlederleddet for å hente inn mer fagkompetanse og effektivisere beslutningsprosessene. Dette har medført at ledelsen, som før var sett på som et "mytisk lag" har blitt mye mer tilgjengelig og støttende som funksjon hvor avstanden til medarbeiderne har krympet. Dette støttes av forskning utført av Sandvik (2011) og det kommer tydelig til uttrykk hos Aschehoug i form av deres «tilretteleggende» lederskap, som vi også finner igjen i forskning utført av Egeland (2023) om tjenende ledelse. Hos SPV har vi sett en tilsvarende endring i lederrollen, hvor styring skifter fra det å overvåke og rapportere til å fremme en tillitskultur gjennom fasiliterende og støttende ledelse.

Lederne i begge virksomheter opererer nå innenfor en organisasjonsstruktur hvor de balanserer behovet for å gi autonomi til produktteamene samtidig som de stramt sikrer oppfølging av overordnede virksomhetsstrategier. Denne teamorganiseringen representerer et fundamentalt skifte i organisasjonsstruktur (Nesheim, 2023). Denne omstruktureringen og desentraliseringen av makt og ansvar fra enkeltpersoner til team har ført til profesjonskonflikter og kulturkollisjoner, særlig i spenningen mellom den tradisjonelle forlagskulturen og en mer innovativ og markedsorientert tilnærming. Vi finner at begge

virksomhetene strever med økt fokus på samarbeid på tvers, gjennom at organisering i team gir et skille mellom oppgaveledelse og personalledelse, som skaper et behov for økt samarbeid på tvers mellom ulike ledere. Dette er funn som er i tråd med forskningslitteraturen (Iden et al., 2022; Nesheim, 2022; Kontochristos, 2023). Smidige team er fremtredende i populærlitteraturen (Skelton & Pais, 2019; Cagan, 2020), og her hevdes det at team er de grunnleggende operative leveringsenhetene i en organisasjon. Ifølge (Nesheim, 2022) bør strukturen i team være slik at teamet er i stand til å opptre selvstendig innenfor sitt arbeidsområde. Skal teamene opptre selvstendig må det finnes klare grenser for autonomi, og rolleforventninger må tydelig avklares, ifølge Sverdrup & Schei, 2022. Dette finner vi igjen i våre virksomheter som noe som lederne virkelig jobber med å få til.

I begge virksomhetene finner vi at det har blitt behov for nye former for lederroller. Aschehoug har vektlagt et behov for smidige coacher og prosessledere, mens SPV har fokusert på produktleder rollen. Alle vurderes som kritiske i forhold til å lykkes med smidig tilnærming og fungerer som endringsagenter. Tidligere forskning utført av Rydland (2020) og Meyer et al. (2022) om endringsagenter som forutsetning for å lykkes med endring, støtter opp om dette.

Gjennom denne transformasjonen opplever vi en desentralisering av makt, der autoritet i økende grad delegeres til tverrfaglige team, for å få beslutningsprosessene nærmere den operative kjernen. I begge virksomhetene finner vi tydelige funn på at maktbalansen endres grunnet flytting av mer ansvar til myndiggjorte, tverrfaglige team. Den endrede maktdynamikken som følger gjennom evolusjon av lederrollen, representerer en fundamental endring i begge virksomhetene. Den tradisjonelle fag- og leveranselederen mister ansvaret for leveransen, som flyttes til teamene, og den får et økt ansvar for enten personal eller strategi. Dette er en ønsket utvikling, for å få beslutningsmyndighet nærmest hvor problemene for kundene skal løses, og støttes av tidligere forskning (Nesheim, 2021; Nesheim og Lekve, 2024). Denne omfordelingen av makt har medført utfordringer relatert til profesjonskonflikter. Hos Aschehoug ser vi dette spesielt for de som har hatt redaktørroller, som tradisjonelt har vært «kongen på haugen» og bærere av høy grad av myndighet i et tradisjonelt forlagshus. Disse har mistet makt gjennom å bli et likeverdig medlem av et tverrfaglig team. Hos SPV ser vi denne maktforskyvningen mellom forretningssiden (kundesiden) og teamene, i forhold til hvem som tradisjonelt sett har fått definisjonsmakt over kunde problemer. Maktdynamikken som blir omdisponert fra den tradisjonelle hierarkiske strukturen til en flatere og mer distribuert teammodell skjer ikke uten utfordringer. Hos begge virksomhetene finner vi et

behov for økt grad av kommunikasjon og konflikthåndtering fra ledere for å sikre at autonomien kan ivaretas.

I figur 19 under, oppsummerer vi våre funn knyttet til lederrollen, som uttrykker et lederperspektiv som flytter seg bort fra den tradisjonelle mellomlederrollen, med fag- og leveranseansvar. De nye lederkompetansene handler om strategisk og kommersiell forståelse for å støtte team med prioriteringer og innsikt, og det å være fasiliterende og støttende ledelse for medarbeiderne. Vi ser også i våre funn at behovet for denne nye produktleder rollen vokser frem.

Ledelse i ny retning



Figur 19 - Ledelse i ny retning

6.2.5 Felles språk og verdier – hvordan et felles begrepsapparat og delte verdier fremmer samhandling(s3)

Våre funn viser at begge våre undersøkte virksomheter har et sterkt fokus på kommunikasjon som driver for kulturutvikling. Gjennom SPV sitt arbeid med å utforme og internalisere et kulturdokument som bidrar til å gi organisasjonen smidig retning, viser banken en forståelse for viktigheten av å bygge en sterk og verdi drevet kultur. For at en organisasjon skal bli smidig, må den utvikle sin kultur, virksomhetsmodell og organisasjonsstruktur (Donati, 2024). Språkets betydning for ønsket kultur og atferd, ser vi også igjen i våre funn og bruken av ordet

kunde i våre intervjuer. Harbott (2021), sier at kultur ikke kan endres isolert sett, men at dette skjer systematisk gjennom å endre atferd, normer, verdier, gjennom ledelse, kommunikasjon og engasjement. Aschehoug sitt fremtredende fokus på å bruke smidige ord og uttrykk i intervjuprosessen vitner også om et genuint ønske om å bruke språket som nøkkel for å bygge en smidig kultur. I vår analyse kommer det frem indikasjoner på at man kan ha gått litt for langt inn i det teoretiske rammeverket i sin iver etter å lykkes med transformasjonen. For stor avhengighet til detaljerte smidige metodeverk kan begrense en organisasjons evne til å tilpasse seg og overvinne nye utfordringer, noe som undergraver essensen av smidighet (Donati, 2024). Felles språk og begrepsapparater fungerer som brobyggere som binder sammen ulike deler av organisasjonene, noe som er essensielt gitt kompleksiteten og det nye mangfoldet i fagfelt i begge våre virksomheter. Bang (2019) hevder at språk er et kulturuttrykk som styrker medlemsskapsfølelsen i en gruppe og Schein (2019) følger opp med å si at språk er en av de tydeligste uttrykkene for kultur.

Begrepsavklaring og enhetlig kommunikasjon er ikke bare viktige for den interne dialogen, men også for hvordan organisasjonene presenterer seg eksternt. Det har vist seg at et felles språk har en klar forbindelse til produktivitet og klarhet i forretningsprosesser, som igjen kan påvirke beslutningstakingen positivt. Utfordringer knyttet til misforståelser gjorde at Aschehoug tok grep om å lage både en ordbok og en samhandlingsmodell. Begge disse implementeringsmekanismene er sentrale virkemiddel for å drive Aschehoug fremover i sin transformasjon. På samme vis har kulturdokumentet hos SPV hatt tilsvarende betydning. Over tid har innsatsen som begge virksomheter har lagt ned i å definere og anvende konsis terminologi, styrket samhandlingsdynamikken i organisasjonene. Å realisere strategi for ledelsen gjennom kulturell støtte, er støttet i tidligere forskning. Det må være et samsvar over tid mellom strategi og kultur om virksomheten skal prestere og levere på mål (Hennestad, 2015).

Våre funn belyser at ved å innføre og understøtte smidige verdier og tilhørende metodikk, fremmer både Aschehoug og SPV smidighet som en kjerneverdi og erkjenner dette som et kritisk skritt mot å oppnå en mer dynamisk organisasjonsstruktur. Smidig-metodikk understreker viktigheten av hurtige tilbakemeldingssløyfer, selvorganisering og kontinuerlig forbedring, som er elementer som speiler virksomhetenes forpliktelse til innovasjon og evolusjon i en stadig skiftende digital tidsalder (Meyer et al.,2022). Denne tilnærmingen har ikke bare bidratt til å forme arbeidsprosessene, men også kulturen i begge virksomhetene.

Aschehoug og SPV sin søken etter et felles språk og sterke verdier har demonstrert hvordan essensielle produktbegreper som «kunder», «verdi» og «målstyring» kan integreres i hverdagspraksisen for å fremme en sterk, samhandlingsorientert og produktfokusert arbeidskultur. Ved å foredle disse smidige prinsippene, skaper virksomhetene en plattform for sine ansatte til å kommunisere effektivt, jobbe kollektivt mot felles mål og inkorporere en smidig tankegang som er avgjørende for både individuell og organisatorisk vekst.

6.3 Implementeringsmekanismer

Gjennom diskusjonen vår har vi belyst hvordan en rekke operasjonelle implementeringsmekanismer vi har funnet i våre studerte virksomheter, danner ryggraden i den organisatoriske transformasjonsprosessen. Disse mekanismene fungerer som vitale redskaper for ledere som søker å lede endring. Den første mekanismen er kompetanseveksling, som fremmer tilvekst av ny kompetanse med friske perspektiver. Den andre er prioriteringsverktøyene, som gir fokus og styring i beslutninger, mens den tredje som er produktstrategi, sikrer at handlingsplaner er tilpasset virksomhetens strategi og mål. Aschehougs sin felles ordbok harmoniserer kommunikasjon og deres samhandlingsmodell støtter effektiv interaksjon på tvers av avdelinger. SPV sitt kulturdokument legger fundament for en ønsket kultur, og nye roller støtter opp under ønsket organisasjonsstruktur. Begge har etablert nye lærings- og delingsarenaer som sikrer kontinuerlig oppdatering av ferdigheter og kunnskap. Alle disse mekanismene er avgjørende for at ledere kan manøvrere og tilrettelegge for en vedvarende organisatorisk transformasjon.

6.4 Tidsaspektet – dynamikk over tid

Endringsprosesser i organisasjoner blir ofte omtalt i sammenheng med den hurtige takten av teknologisk utvikling og markedsendringer. Selv om endringstakten og graden av endringer oppleves som høy hos Aschehoug, viser imidlertid våre funn hos både Aschehoug og SPV at realiteten av disse prosessene er langt mer tidkrevende og sammensatte enn teorier og modeller kan forutse. Rigide modeller må omarbeides for å gjøre bedrifter bedre rustet til å utforske og innovere i et stadig skiftende forretningslandskap (Harbott, 2021). Forskjellen i tempoet endringene skjer og hvordan medarbeidere internaliserer nye arbeidsmetoder og roller, antyder at tid er en avgjørende faktor for suksess i transformasjonsprosessene i begge virksomhetene.

Dette er funn som kan utledes fra Harbott (2021), som hevder at virksomheter må skrus sammen på nytt og omfavne en helt ny måte å jobbe på gjennom å akseptere realitetene med høy usikkerhet og kompleksitet.

Et gjennomgående element vedrørende tidsfaktoren, observert i begge de undersøkte virksomhetene, er viktigheten av at tverrfaglige team får muligheten til å utvikle seg og opprettholde kontinuitet gjennom organisatoriske endringer. I begge organisasjoner har det vært en klar prioritering av å bevare sammensetningen og integriteten til disse teamene når nye tilpasninger i organisasjonen blir implementert. I dette ligger det også en balanse gjennom et annet ønske om å utnytte knapphetsressurser på tvers. At team som består over tid fremmer læring, tillit og bygger opp uvurderlig domenekunnskap, finner vi støtte til i tidligere forskning (Nesheim, 2022).

I forbindelse med implementering av ny strategisk retning har det vist seg at avstanden mellom teoretisk kunnskap og praktisk gjennomførbarhet er betydelig med tanke på tid. Både Aschehoug og SPV viser til tidsforsinkelsen forbundet med å omsette endringsstrategier til konkrete handlinger og observerbare resultater. Hos Aschehoug har det vært en ekstrem tro på å lene seg på teorien. Teoretiske modeller kan gi en retning, men de kan ikke fullt ut fange opp den tid som er nødvendig for at en organisasjon skal tilpasse seg grunnleggende endringer i helt nye arbeidsmetoder. Dette er et sentralt poeng vi finner hos Harbott (2021), som peker på at rigide modeller må omarbeides i takt med endringene i den ytre verden, og at omstrukturering av slike modeller krever betydelig tid. Både Aschehoug og SPV har innført storskala programvareutvikling, som vil si minst 6 team eller over 50 ansatte, (Dikert et al., 2016). Aschehoug har 15 team og SPV 20, og forskning viser at med en slik størrelse på implementering av smidige metoder, så vil virksomheter møte ulike utfordringer (Edison et al., 2022; Dingsør et al., 2022). Vi finner utfordringer hos våre virksomheter på både koordinering, strukturelle utfordringer og samarbeid, og dette er tidkrevende utfordringer å jobbe med.

En avgjørende utfordring vi finner i begge virksomhetene, er knyttet til rekruttering og talentutvikling. Virksomhetenes behov for kompetanse som harmonerer med ny digital virkelighet har tatt tid å anskaffe og bygge opp. I et konkurranseintensivt arbeidsmarked, krever dette både en gjennomtenkt strategi og tid, for å tiltrekke seg rett på kompetanse utenfra og for å utvikle interne talenter. Dette støtter teorien om at endringer i kompetanse og

forretningsstrategi er et langsiktig prosjekt, som krever vedvarende fokus og innsats over tid. Nesheim (2022).

For mange etablerte virksomheter er kulturendring den største utfordringen ved digital transformasjon (Westerman et al., 2019). Denne transformasjonen krever stabil og vedvarende innsats over tid. Som påpekt hos både Aschehoug og SPV, inkluderer dette å gi rom for læring og tilpasning hvor virksomhetens kultur gradvis justeres for å støtte og være i samsvar med den nye strategiske retningen. Kultur kan være en strategisk ressurs og kilde til virksomhetens varige konkurransefortrinn, og en kultur hvor medarbeidere tørr ta risiko, evner å eksperimentere og hvor de blir myndiggjort, gir raskere beslutning og omstillingsevne (Meyer et al., 2022). Smidighet og evne til strategisk og strukturell tilpasning må tilpasses tidsrammen for at lederne i virksomhetene skal evne å navigere i et landskap der endring er den eneste konstante.

7. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet vil vi besvare problemstillingen, og vi oppsummerer de viktigste funnene i studiet. Vi beskriver også studiens viktigste bidrag, foreslår retning for videre forskning, diskuterer praktiske implikasjoner og avslutningsvis reflekterer vi over metodiske begrensninger.

7.1 Faglig bakgrunn og problemstilling

Kjernen i vår analyse handler om samspillet mellom strategi, struktur og smidig og hvordan ledere håndterer organisatorisk transformasjon i etablerte virksomheter med stort innslag av digitale prosesser. Som utgangspunkt for vår forskning har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan navigerer ledere i etablerte virksomheter i samspillet mellom strategi, struktur og smidig i respons til omgivelser i kontinuerlig endring?

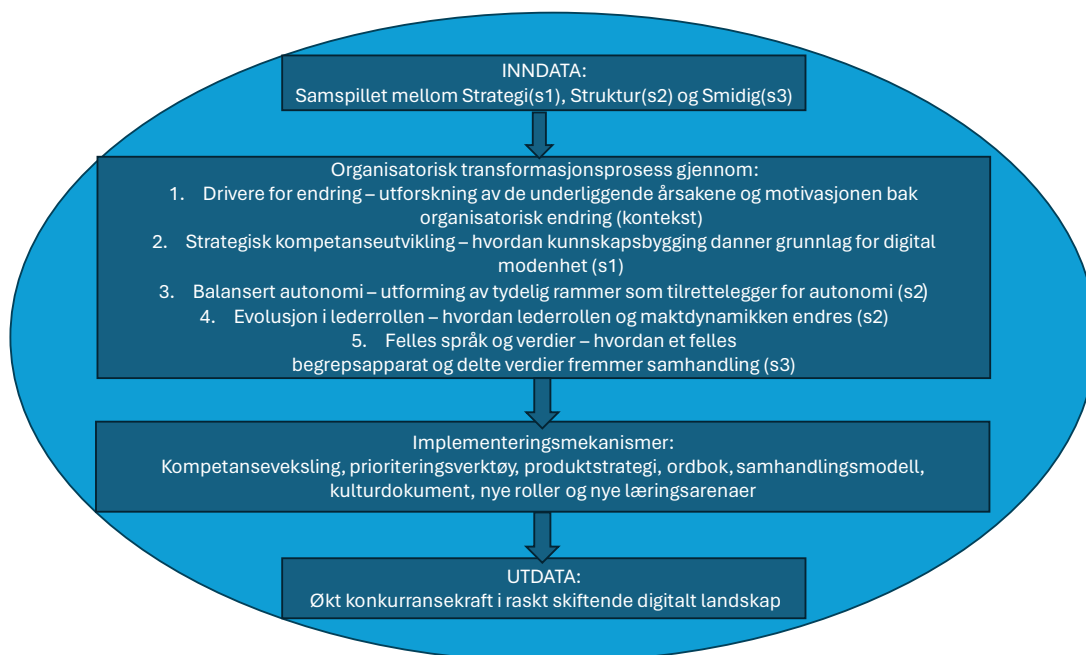
Vi har utforsket gjennom ledernes persepsjon, hvordan samspillet mellom strategi, struktur og smidig bidrar som respons på digitale og markedsmessige utfordringer. Spesifikt har vi undersøkt hvordan lederne håndterer virksomhetenes tilpasning til endrede strategiske forutsetninger, og hvordan strukturelle endringer implementeres ved innføring av smidige metoder og verdier. Vi har i liten grad funnet forskning på tematikk rundt produktorganisering basert på smidige prinsipper i etablerte virksomheter og i enda mindre grad forskning som belyser samspillet mellom strategi, struktur og smidig.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en eksplorativ, komparativ caseanalysemetode. Bruken av denne metoden har gjort det mulig å utforske og sammenlikne hvordan dette samspillet mellom strategi, struktur og smidig utspiller seg i praksis i to etablerte og historiske virksomheter, med en intensjon om å generere ny innsikt. Datainnsamlingen har vært basert på 18 dybdeintervjuer blant ledere og direktører i Aschehoug og Sparebanken Vest. Intervjuene har vært gjennomført som semistrukturerte med basis i en utarbeidet intervjuguide. Intervjuguiden ble tilgjengeliggjort for informantene før intervjuene. Vi har også hatt tilgjengelig 4 forberedende intervju, samt sekundærdata, som har gitt oss utdypende informasjon om virksomhetene.

7.2 Viktigste funn

Vår studie av Aschehoug og Sparebanken Vest (SPV) har gitt et grundig innblikk i hvordan to etablerte virksomheter responderer på digitale og markedsmessige utfordringer gjennom å utforske ledernes persepsjon på samspillet mellom strategi, struktur og smidig.

Funnene våre er presentert gjennom en triadisk modell, se figur 20, for organisatorisk transformasjon, som fanger opp det komplekse samspillet mellom strategi, struktur og smidig. Modellen identifiserer 5 hovedelementer som er sentrale i den organisatoriske transformasjonen observert i våre casestudier, samtidig som den viser hvordan ulike operative implementeringsmekanismer kan benyttes i dette samspillet. Modellen antyder en intensjon om et mål om styrket konkurransevne i et dynamisk digitalt marked. Forutsetningen om å styrke konkurransevnen som effekt antas å være grunnleggende for private virksomheter; men dette er ikke målt i vår analyse.



Figur 20 - Triadisk organisasjonsmodell for økt konkurransevne i en digital verden

Ytterligere sentrale funn peker i tillegg på at virksomhetene vi har forsket på, har litt ulike tilnærminger til transformasjon, hvor Aschehoug har gjennomført omstillingen med en betydelig høyere endringsgrad sammenlignet med SPV.

Aschehoug har implementert en omfattende organisatorisk omstrukturering ved å ta i bruk produktstruktur som det fundamentale rammeverket for organisasjonens nye design. Dette initiativet inkluderer en betydelig kompetanseveksling og færre mellomlederstillinger, og representerer en fundamental restrukturering som speiler selskapets forpliktelser til smidige verdier og en produktorientert fremtid. Denne strukturelle omleggingen har medført en nedbygging av tradisjonelle hierarkier til fordel for en mer flatere og responsiv modell. Redaktørrollens transformasjon illustrerer tydelig denne maktforskyvningen, og markerer et kraftfullt skifte i retning av et mer autonomt og team-sentrisk miljø.

Til kontrast har SPV en mer konservativ tilnærming til omstrukturering, med større vekt på kundefokus og en mer forsiktig integrering av smidige prinsipper i deres eksisterende kultur. De har en uttalt intensjon om å forsterke produktfokus og effektmål, og deres organisering er nå mer eksplisitt rettet mot produktansvar gjennom en justert struktur langs funksjonelle linjer. Lederutvikling står også sentralt i SPVs transformasjon, vitnende om deres overbevisning om lederens rolle som katalysator i å forme virksomhetens tilpasningsdyktighet og fremtidige retning.

Både Aschehoug og SPV står begge i en situasjon hvor digital teknologi og brukeratferd påvirker deres strategier, men det er deres tilnærminger til problemstillingene de møter og hastigheten av deres responser som skiller dem. Vår modell belyser kompleksiteten i samspillet og hvordan suksessfull navigasjon krever et samspill av strategiske valg, strukturell tilpasningsevne og organisatorisk smidighet, der de komplementerer og forsterker hverandre. Dette understreker nødvendigheten av et helhetlig perspektiv for ledere som tar sikte på å manøvrere virksomhetene sine gjennom stadig mer utfordrende digitale landskap. Både Aschehoug og SPV demonstrerer modellens relevans i praksis og skaper et robust fundament for andre etablerte virksomheter som søker å øke sin konkurransevne i en digital tid.

7.3 Viktigste bidrag

Det faglige bidraget med vår studie er å gi en grundig innsikt i samspillet som oppstår i etablerte virksomheter ved overgang til produktorganisering og multiteamsystem. Vi har hatt særlig fokus på hvilke elementer som er sentrale for å drive en organisatorisk transformasjonsprosess og hvilke konkrete implementeringsmekanismer som har blitt benyttet. Vi håper at vår studie kan bidra til nysgjerrighet og inspirasjon til ledere som står i krevende transformative omstillinger.

Til de to virksomhetene som vi har forsket på, så vil vi gi følgende råd:

Aschehoug – fortsett det gode arbeidet dere har startet på. Jobb videre med lederstøtte for det transformativt arbeidet for å støtte de tverrfaglige teamene. Ikke glem arbeidet med kontinuerlig læring. Reflekter rundt bruken av ordet smidig, og ta gjerne lærdom av SPV sitt kulturdokument og deres fokus på effektmål og kunde. Fortsett det gode arbeidet med OKR og produktstrategi.

SPV - fortsett det gode arbeidet med å tydeliggjøre roller for å styrke produktorienteringen. Ta gjerne lærdom av Aschehoug sin ordbok for å minimere friksjon og misforståelser etter hvert som teamene kommer nærmere den kommersielle forretningsdelen. Jobb videre med å trygge teamenes autonomi gjennom å etablere gode og tydelige produktstrategier. Fortsett det gode arbeidet med å utvikle ledere og arbeidet med kulturbygging.

Til begge virksomhetene – bli bevisst at det finnes et samspill mellom flere elementer i en transformasjon – alle elementer må skrus på for å lykkes å bli digitalt modne organisasjoner. Det er en breddeidrett og ikke en individuell idrett.

7.4 Videre forskning

Underveis i dette studiet har vi identifisert flere ulike områder vi mener er relevant for videre forskning. Ved å utforske disse områdene kan fremtidige studier utvide kunnskapsgrunnlaget og bidra til bedre forståelse og praksis innen organisasjonsutvikling og ledelse i et digitalt forretningsmiljø.

Vi anbefaler å foreta en dypere empirisk undersøkelse av organisatoriske transformasjoner mot en produktorganisering i etablerte virksomheter, særlig hvordan dette påvirker samspill samarbeidet mellom teknologi og forretning, og organisasjonens øvrige dynamikk.

Vi anbefaler også å forske videre med utgangspunkt i vår modell, da det finnes stor variasjon i hvordan ulike organisasjoner håndterer denne transformasjonen, som vil utvide det forskningsmessige perspektivet.

I lys av den økende rollen til kunstig intelligens og dets påvirkning på arbeidsprosesser og beslutningstaking, vil det være relevant å også se nærmere på hvordan virksomheter utvikler

strategier for kontinuerlig kompetanseutvikling, både i tradisjonelle virksomheter og i moderne teknologibedrifter.

Videre forskning kan også vurdere hvordan mellomlederrollen endrer seg eller forsvinner fremover i kraft av produktorganisering og innføring av myndiggjorte tverrfaglige team.

Disse rådene kan stimulere til ytterligere forskning på hvordan en organisasjon best kan navigere sine transformasjonsprosesser i særlig store, etablerte og historiske virksomheter. Resultatene er relevante for organisasjoner som står overfor lignende endringsbehov, hvor det kreves forståelse for en overgang til en produktorganiseringsmodell.

7.5 Praktiske implikasjoner

Gjennom vår forskning har vi identifisert en rekke implementeringsmekanismer som kan ha praktisk betydning for etablerte virksomheter som beveger seg i retning av å bli mer produktorganisert basert på smidige prinsipper. Basert på våre funn, fremhever vi følgende implementeringsmekanismer:

Kompetanseveksling: Det er essensielt at ledere i organisasjoner utformer og iverksetter systematiske prosedyrer for å identifisere kompetansegap og tiltrekke seg nødvendig ekstern kompetanse. Denne mekanismen involverer kontinuerlig vurdering og integrering av nye faglige ferdigheter for å holde tritt med digital utvikling.

Prioriteringsverktøy: Prioriteringsverktøy og prosess er avgjørende for å gi ledere og team en mekanisme til å identifisere og prioritere tiltak og initiativ som best møter virksomhetens strategiske interesser. Prosessen hjelper organisasjonen til å skape transparens i tildeling av ressurser basert på en vurderingsprosess som holder fokus på både umiddelbare og langsiktig behov.

Produktstrategi: Utvikling av klare og dynamiske produktstrategier er sentralt i produktorganisering og en viktig nøkkel for å gi team nødvendig autonomi. Det er viktig at produktstrategier er i kontinuerlig tilpasning til markedsdynamikk og kundetrender.

Ordbok og felles begrepsapparat: Utvikling av et enhetlig språk via et felles begrepsapparat er fundamentalt for å fremme samarbeid og effektiv kommunikasjon innad i organisasjonen.

Dette reduserer misforståelser og forbedrer samarbeid mellom avdelinger med varierende fagspråk.

Samhandlingsmodell: Implementering av en samhandlingsmodell fremmer interaksjon og informasjonsflyt, øker organisatorisk transparens og støtter samarbeid på tvers. Modellens struktur bidrar til å klargjøre ansvarsområder og forventninger.

Kulturdokument: Utarbeidelsen og vedlikeholdet av kulturdokumenter bidrar til å synliggjøre og forankre organisasjonens verdier og normer. Et slikt dokument fungerer som en referanseramme som støtter teamenes og lederes kulturarbeid.

Nye roller: Innføring av nye roller designet for å reflektere organisasjonens fremtidige retning er sentralt, og bør harmonere med gjeldende praksis for å sikre enhetlighet i forståelsen av rollenes innhold og funksjon.

Nye deling og læringsarenaer: Læringsarenaer støtter opp under et behov for kontinuerlig kompetanseutbygging, og spiller en fundamental rolle i opprettholdelsen av organisatorisk smidighet og måloppnåelse. Disse arenaene bidrar til å fremme en kultur for kunnskapsdeling og innovasjon på tvers av hele virksomheten.

7.6 Metodiske begrensninger

Funnene fra vår studie kan være utfordrende å generalisere til andre organisasjoner grunnet unik kontekst og spesifikke forhold ved de to undersøkte virksomhetene vi har valgt som case.

I studiet intervjuet vi 18 kandidater. Det er mulig at utvalget ikke er tilstrekkelig til å fange opp alle relevante perspektiver innenfor hver virksomhet. Det var i hovedsak våre kontaktpersoner som valgte ut intervjuobjekt, og det er en mulighet for at utvalget av våre informanter kan påvirke dataenes representativitet. Det at vi gjennomførte alle intervjuene på Teams, har gjort det vanskeligere for oss å fange opp ikke-verbale kommunikasjonssignaler. Begge organisasjoner har gjennomført betydelige omorganiseringer og intervjuobjektene har i ulik grad hatt erfaring med de ulike overgangene. For Aschehoug sin del så hadde den siste, men største endringen skjedd mindre enn 1 år før vi gjorde intervjuene og responsen kan bære preg av kort tid fra implementering. Den siste endringen for SPV har vi kun fått beskrevet som intensjon før den ble iverksatt i mai 2024.

Vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer som gir intervjuobjektene større frihet til å uttrykke sine tanker, men det kan også igjen føre til mindre konsistent datainnsamling sammenlignet med strukturerte intervjuer. Ved kun å intervjuere direktører og ledere, kan studien vår savne innsikt fra ansatte på lavere nivåer, som kan ha andre perspektiver på de undersøkte temaene. Ledere kan også ha vært forsiktig med å dele informasjon som de anser som sensitiv, som igjen kan påvirke ærlighet og dybde i besvarelsene.

Kvalitativ forskning er subjektiv i sin art. Vår subjektivitet og kompetanse på området kan ha påvirket og fortolket svarene, som kan innvirke på hvordan resultatene forstås og blir presentert.

“Nå har vi som akademiske navigatører, staket ut en kurs ved hjelp av lederne i Aschehoug og Sparebanken Vest. Disse lederne har lost oss trygt gjennom de strategiske, strukturelle og smidige dimensjonene i ustabil farvatn. Seilene, som er våre virksomheters strategier, har blitt rigget for å fange opp vinden av digitale muligheter gjennom transformasjonen. Med stødig ror for hånd, strukturen som veileder og støtte, har hver virksomhet tatt grep som speiler deres unike verdier og kulturelle kompass. Blåst av vinden, den kraftfulle smidighet, har gitt fart mot horisonter som enda ikke er fullt ut utforsket. Instrumentene for navigasjon har gjort seg til kjenne som kompetanseveksling, prioriteringsverktøy og læring. Disse har fungert som lodd og langsyn som har styrket våre virksomheter mot ny innsikt for ytterligere å foreta nødvendige justeringer på deres reise. Med et skip lastet med solid kunnskap og et rikt kulturdokument, har mannskapet funnet veiledende prinsipper som tjener som grunnleggende anker for deres ekspedisjon. Teleskopet, en evig nysgjerrighet, tilbøyelighet mot nye horisonter skapes gjennom nye læring og delingsarenaer, og har styrket kunnskapens lyskaster over det nye og spennende organisasjonskartet. Med ankeret hevet og kursen justert, har vi fulgt lederne på deres tokt på det ukjente hav. Innsatsen til hele mannskapet er inspirert gjennom en felles visjon og forent språk, har tillatt skutene å seile trygt mot et mål om økt digital modenhet. Ikke minst har sjøfarerne, våre informanter, beriket vår sjøreise med deres personlige erfaringer og refleksjoner. Dere har guidet oss til å forstå det essensielle samspillet mellom strategi, struktur og smidig for å navigere i et stadig mer digitalt og skiftende hav.” - Hege Marie Kallestad/Lise Renée Andersen

8. Litteraturliste

- Aalen, I. (2023). *Bedre Produkter*. (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *The agile manifesto*.
<https://agilemanifesto.org>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utg.). Universitetsforlaget
- Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur*. [Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf \(bangmidelfart.no\)](#)
- Birkinshaw, J. (2017). *What to expect from Agile*. MITSloan. [What to Expect From Agile \(mit.edu\)](#)
- Bok365. (2020, januar 21). *Franck-Sætervoll til Aschehoug*. Bok365. [Franck-Sætervoll til Aschehoug - BOK365.no](#)
- Bok365. (2023, juni 13). *Aschehoug med gode 2022-tall*. Bok365. [Aschehoug med gode 2022-tall - BOK365.no](#)
- Byremo, H. & Fjellanger, B. (2024). *To vanlige digitaliseringsfloker*. Magma. [To vanlige digitaliseringsfloker | Magma \(econa.no\)](#)
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. Edition). Jossey-Bass.
- Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*. Journal of Systems and Software. [Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review - ScienceDirect](#)
- Dingsør, T., Bjørnson, F.O., Schrof, J & Sporse, T (2022). *A longitudinal explanatory case study of coordination in a very large development programme: the impact of transitioning from a first- to a second-generation large-scale agile development method*. NTNUOpen. [A longitudinal explanatory case study of coordination in a very large development programme: the impact of transitioning from a first- to a second-generation large-scale agile development method \(ntnu.no\)](#)
- Dyer, W. & Dyer, Jeffrey H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. (5 th edition). JosseyBass.
- Edison, H., Wang, X & Conboy, K. (2022). *Comparing Methods for Large-Scale Agile Software Development: A Systematic Literature Review*. IEEE Transactions on Software Engineering [edison 2022.pdf](#)
- Engeseth, H. & Nesse, S. (2022). *Smidig ledelse og organisasjonsutvikling for å oppnå innovasjon*. (utg. 4). Magma. [Smidig ledelse og organisasjonsutvikling for å oppnå innovasjon | Magma \(econa.no\)](#)

-
- Hole, G., (2021). *Kotters åtte stegs modell for endringer*. Ledernytt. [Kotters åtte stegs modell for endringer - ledernytt.no](https://www.ledernytt.no)
- Hoogeveen, M. (2024, april 20). *Legislative proposal for a new open finance framework*. [Legislative Train Schedule. Carriages preview | Legislative Train Schedule \(europa.eu\)](https://legislative-train.europa.eu/)
- Finansforbundet. *FINTECH 2022 –status og trender for den norske fintech-sektoren*. [PowerPoint Presentation \(finansforbundet.no\)](https://finansforbundet.no)
- Finanstilsynet. www.finanstilsynet.no
- Franck-Sætervoll, B. (2023, juni 24). «Smidig» er metoden – kunnskapsformidling er målet. *Dagens Næringsliv*. «Smidig» er metoden – kunnskapsformidling er målet | DN
- Gerhardsen, A.H. (2024, februar 01). *Sparebanken Vest leverer sterke tall for fjerde kvartal*. *Finanswatch*. [Sparebanken Vest leverer sterke tall for fjerde kvartal \(finanswatch.no\)](https://finanswatch.no)
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling*. (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing: the 21st Century Competitive Strategy*. Elsevier.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Harbott, K. (2021). *The 6 enablers of business agility*. (1. Edition). WesPublishing Services.
- Håkonsen, K.D. (2024, januar 22). *14 stillinger kuttes i Aschehoug: – Ansatte synes dette er tungt*. [14 stillinger kuttes i Aschehoug: – Ansatte synes dette er tungt | FriFagbevegelse](https://fri-fagbevegelse.no/)
- Iden, J., Danilova, K. & Osmundsen, K. (2022). *Digitaliseringsledelse*. (1. utgave). Fagbokforlaget.
- Isaksen, T. (2024, mai 02). *Avviser at «Sparebanken Norge»-søknad er linket til Frende-samarbeidet*. *Finanswatch*. [Avviser at «Sparebanken Norge»-søknad er linket til Frende-samarbeidet \(finanswatch.no\)](https://finanswatch.no)
- Karré, P. M. (2021). *The Thumbprint of a Hybrid Organization—A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations*. Springer. [s11115-021-00598-2.pdf](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-9821-2)
- [Kunnskapsdepartementet](https://www.kunnskapsdepartementet.no/). (2018) *Fremtidig kompetansebehov I – Kunnskapsgrunnlaget* (NOU 2028:2). Kunnskapsdepartementet
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D.Y. & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2. Edition).
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Peason Education.

-
- Kane, G.C., Copulsky, J.R., Phillips, A.N. & Andrus, G.R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*.
- Kinderman, B., Beutel, S., Lomana, G., Strese, S., Bendig, D. & Brettel, M. (2021). *Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation*. Elsevier. [Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation - ScienceDirect](#)
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4 ed.). Fagbokforlaget.
- Lien, L.B., Sjøholm Knudsen, E. & Baardsen, T.Ø. (2017). *Strategiboken*. (2. opplag). Fagbokforlaget.
- Lombardo, M. og Eichinger, R. (2000). *The Career Architect Development Planner*. (3th edition). Lominger.
- Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R. & Haueng, A.C. (2022). *Innovasjonskapasitet*. (1. opplag) Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*.
- Nesheim, T. (2019). *Hierarkier for fall? Dagens perspektiv*. [Hierarkier for fall? \(dagensperspektiv.no\)](#)
- Nesheim, T. (2021). *Agil = Stabil?* NHH Bulletin. [Agil = Stabil? | NHH](#)
- Nesheim, T. (2022). *Agil organisering: Fra utviklingsprosjekter til produktteam (F)*. (utg. 4). Magma. [Agil organisering: Fra utviklingsprosjekter til produktteam | Magma \(econa.no\)](#)
- Nesheim, T. & Lekve, I. (2023). *Prosjektveiviseren på villspor?* NHH Bulletin. [Prosjektveiviseren – på villspor? | NHH](#)
- Nesheim T. & Lekve I. (2024) *Kampen om digitaliseringen: Utviklingsprosjekt eller produktorganisering?* Stat og styring
- Nesheim T. (2024). *Product teams in established organizations: The introduction of agile structures in Norwegian state agencies*. (upublisert manuscript)
- Okta. *5 key DORA requirements*. [5 key DORA requirements | Okta UK](#)
- Ontogeny (2022). *FINTECH 2022 –status og trender for den norske fintech-sektoren*. [PowerPoint Presentation \(finansforbundet.no\)](#)
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2016). *LEAD and DISRUPT – How to solve the innovator's dilemma*. Standford University Press.
- Perri, M. (2018). *Escaping the Build Trap*. (1th edition) O'Reilly.
- Kunnskapsdepartementet (2023, april 20) *Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole*. [Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole - regjeringen.no](#)

-
- Rydland, M. (2020). *Hvorfor lykkes vi (ikkje) med endring?* Magma [Hvorfor lykkes vi \(ikke\) med endring? | Magma \(econa.no\)](#)
- Rydland, O.A. (2023). *Kva vil det si at et team er autonomt?* Omegapoint. [Hva vil det si at et team er autonomt? | Omegapoint](#)
- Renteradar.(u.å). [Få beste boliglånsrente | Renteradar](#)
- Sandvik, A. M. (2011) *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Magma [101267 GRTID Magma 1103.indb \(nhh.no\)](#)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8. utg.). Pearson Education.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4. Edition)
- Skelton, M. & Pais, M. (2019). *Team Topologies*. (1. opplag). Revolution.
- Skolen fra Cappelen Damm (u.å) [Skolen innloggingsside \(cdu.no\)](#)
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D. & Langer, A.M. (2017). *Designed the digital organization*. Journal of Organization Design [Designing the digital organization \(1\).pdf](#)
- Sparebanken Vest. (u.å). [www.spv.no](#)
- Sparebanken Vest Regnskapspresentasjon 1. kvartal 2024 (2024, april 30). [Regnskapspresentasjon 4.kvartal 2020 \(sitecorecloud.io\)](#)
- Stenberg, N. (2024, februar 6). *Tøffe tak i forlagene*. Bok365. [Tøffe tak i forlagene - BOK365.no](#)
- Stensaker og Haueng (2019). *Omstilling –Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. (2. opplag) Fagbokforlaget.
- Stray, V., Memon, B. & Paruch,L. (2020). *A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach*. Springer Link. [A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach | SpringerLink](#)
- Sverdrup, T. & Schei, V. (2022). *Smidige team: Kan man sprinte en maraton?* (F) (utg. 4) Magma. [Smidige team | Magma \(econa.no\)](#)
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. JSTOR. [Teece, Pisano and Shuen \(1997\).pdf \(illinois.edu\)](#)
- Til Aschehoug.no (u.å) [Vår Historie – Kapittel 9 \(aschehoug.no\)](#)
- Uludag, O., Phillipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C. & Matthes, F. (2022). *Revealing the State of the Art of Large-Scale Agile Development Research: A Systematic Mapping Study*. [uludag 2022 large scale agile.pdf](#)
- Utdanningsdirektoratet. (2021, Juni 24). *Kunnskapsløftet 2020 – hvorfor har vi fått nye læreplaner?* [Kunnskapsløftet 2020 – hvorfor har vi fått nye læreplaner? | udir.no](#)

-
- Utdanningsdirektoratet. *Kunnskap om digitalisering*. [Kunnskap om digitalisering | udir.no](https://www.udir.no)
- Vial, G. (2029). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Elsevier. [Understanding digital transformation: A review and a research agenda - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404420300000)
- Westerman, G., Soule, D.L. & Eswaran, A. (2019). *Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations*. MITSloan. [Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations \(mit.edu\)](https://mitsloan.mit.edu/insights/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations)
- What is the Digital Operational Resilience Act (DORA)? (u.å.) What Is the Digital Operational Resilience Act (DORA)? | IBM
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Østerbø, K. & Fanghol, T.A. (2016, Februar 2). *100 må gå i Sparebanken Vest*. [100 må gå i Sparebanken Vest \(bt.no\)](https://www.bt.no/100-ma-ga-i-sparebanken-vest)

Ikke forskningsbasert litteratur

- Cagan, M. (2018). *Inspired* (2. edition). Wiley.
- Cagan, M. (2024). *Transformed*. (1. edition). Wiley.
- Donati, S. (2024). *Smidig transformasjon vs. smidig stagnasjon*. Digi.no. [Smidig transformasjon vs. smidig stagnasjon | Digi.no](#)
- EnrichMyCareer (2023). *Upskilling and Reskilling for the Digital Age*. Medium. [Upskilling and Reskilling for the Digital Age | by EnrichMyCareer | Medium](#)
- Harestad, J. (2021). *Kan vi ha autonome team uten at de blir til siloer?* Kantega. [Kan vi ha autonome team uten at de blir til siloer? | Kantega](#)
- Hegrenes, S. (2023). *De beste jobbene der folk uttrykker at de trives veldig godt, er jobber som har mye autonomi og selvstyre*. Ledernytt. [De beste jobbene der folk uttrykker at de trives veldig godt, er jobber som har mye autonomi og selvstyre - ledernytt.no](#)
- Hennestad, B. W. (2015). *Hvordan få kulturen med på endring?* BI. [Hvordan få kulturen med på endring? | BI](#)
- Hennigan, L. (2023). *What Is An OKR? Definition & Examples*. ForbesAdvisor. [What Is An OKR? Definition & Examples – Forbes Advisor](#)
- Kontochristos, I.L. (2023). *Fremtidens ledere må kunne styre og lede i mindre enheter som jobber sammen i nettverk*. Ledernytt. [Fremtidens ledere må kunne styre og lede i mindre enheter som jobber sammen i nettverk - ledernytt.no](#)
- Kontochristos, I.L. (2023). *Fremtidens ledelse handler om det å skape gode team og endringsdyktige organisasjoner*. Ledernytt. [Fremtidsrettet ledelse handler om det å skape gode team og endringsdyktige organisasjoner - ledernytt.no](#)
- Kontochristos, I.L. (2024). *Mangel på indre motivasjon kan skakkjøre endringsprosjektet ditt*. Ledernytt. [Mangel på indre motivasjon kan skakkjøre endringsprosjektet ditt - ledernytt.no](#)
- Lindersen, Å. (2022). *Hvorfor smidigløken burde være en varde*. Medium. [Hvorfor smidigløken burde være en varde | by Åse Lindersen | Medium](#)
- Malik, P. (2024). *The McKinsey 7-S Model Framework, Explained (2024)*. Whatfix. [The McKinsey 7-S Model Framework, Explained \(2024\) | Whatfix](#)
- Milde, Y. (2023). – *Statens prosjektmodell er en fossil på krykker*. Digi.no. [Statens prosjektmodell er en fossil på krykker | Digi.no](#)
- Milde, Y. (2023). *Vi trenger en brøytebil, ikke et råd*. Digi.no. [Vi trenger en brøytebil, ikke et råd | Digi.no](#)
- Ng, J. (2024). *70 20 10 Læringsmodell Slik bruker du i 2024* AhaSlides [70 20 10 Læringsmodell | Slik bruker du i 2024 - AhaSlides](#)

Nielsen, C. (2022). *McKinsey 7 S-modellen*. Nordic Sosial. [McKinsey 7 S-modellen - Nordic Social](#)

Rehkopf, M. *Kanban vs. Scrum: which agile are you?* Atlassian. [Kanban vs Scrum | Atlassian](#)

[SAFe STUDIO. SAFe 6.0 SAFe 6.0 \(scaledagileframework.com\)](#)

Skaaden, M. (2023) *Hvordan lage bedre produkter?* Medium. [Hvordan lage bedre produkter?. Oppsummering fra fagkvelden hos Bekk | by Maria Skaaden | Bekk](#)

Wulff, K. (2023). *Å være et autonomt team betyr ikke frihet fra avhengigheter. Kantega. Å være et autonomt team betyr ikke frihet fra avhengigheter | by Kristin Wulff | Kantega | Medium*

Løvold, A. (2022). *Fra autonome team til myndiggjorte produktteam i en team-topologi.* Digi.no. [Fra autonome team til myndiggjorte produktteam i en team-topologi | Digi.no](#)

Kilder fra virksomhetene

Organisering SPV (PP fra Sparebanken Vest)

2024_01_04_Virksomhetsområdene (PP fra Aschehoug)

2024_01_04_Fagområdene (PP fra Aschehoug)

Produktorganisering i Aschehoug Utdanning (PP fra Aschehoug)

Organisasjonskart_2022_01_22 (PP fra Aschehoug)

Produktsjef (PP fra Aschehoug)

Prosessleder (PP fra Aschehoug)

Produkteier Juridika (PP fra Aschehoug)

Produkteierrollen i Aschehoug utdanning (Word-dokument fra Aschehoug)

Samhandlingsmodell GRS (PDF fra Aschehoug)

Orgkart Aschehoug utdanning (PP fra Aschehoug)

Forlagshuset oversiktskart februar 2024 (PP fra Aschehoug)

Diverse informasjon fra kontaktpersoner i Aschehoug (Mail fra Aschehoug)

Diverse informasjon fra kontaktpersoner i Sparebanken Vest (Mail fra SPV)

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Godkjent vurdering av SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
969000

Vurderingstype
Automatisk

Dato
22.01.2024

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig

Torstein Nesheim

Student

Lise Andersen

Prosjektperiode

23.01.2024 - 24.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 24.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

9.2 Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING – DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

Bakgrunn og formål

Denne forskningen er en del av vår masteroppgave i studiet Executive master i ledelse på NHH.

Formålet med oppgaven er å utforske virkningene som manifesterer seg når veletablerte selskaper beveger seg mot en produktorganisert struktur. Vi analyserer to selskaper som begge har gjennomgått betydelig digital utvikling de siste årene, og vår hensikt er å granske reisen de har vært på, samt opplevelsen av denne transformasjonen. Spesielt retter vi fokus mot endringer i struktur, kultur, ledelse og kompetanse i disse organisasjonene. Vårt mål er å undersøke de utfordringene som oppstår når produktteam integreres i den etablerte organisasjonen.

Vi vil eventuelt benytte innsamlede data i fagartikkel.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil ta maks én time. Dersom du godkjenner, vil vi ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil bli gjort anonymt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn, men i stedet en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun undertegnede som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene. Din virksomhet vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2024.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet.

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte:

Hege Marie Kallestad epost: hegemarie.kallestad@tv2.no mobil 934 46 432

Lise Andersen epost: lise.andersen@eviny.no mobil 988 44 890

På oppdrag fra NHH har SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke 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)
- 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.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju.

(Signert av informant, dato)

9.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

1. INTRODUKSJON FØR INTERVJUET STARTER:

Presentasjon av oss begge to: Vi presenterer oss med navn og stilling og hva oppgave vi jobber med.

«Tusen takk for at du stiller opp til intervju for oss. Det setter vi stor pris på.»

Presentasjon av oppgaven:

Formålet med oppgaven er å utforske virkningene som manifesterer seg når veletablerte selskaper beveger seg fra en enklere agil utviklingstankegang mot en mer enhetlig produktorganisert struktur som tar større plass i organisasjonen. Vi analyserer to selskaper som begge har gjennomgått betydelig digital utvikling de siste årene, og vår hensikt er å granske reisen de har vært på med særlig fokus på siste 3 år, samt opplevelsen av denne transformasjonen. Spesielt retter vi fokus mot endringer i struktur, kultur, ledelse og kompetanse. Vårt mål er spesielt å undersøke om det oppstår utfordringen når produktteam oppstår og integreres i en veletablert organisasjon.

Avklaring på konfidensialitet og anonymitet

Intervjuet kommer til å ta mellom 45-60 minutter. Vi ønsker å spørre om vi kan ta opp intervjuet for transkribering.

Hvordan data vil bli brukt i oppgaven:

Ønsker du å godkjenne transkribering av intervjuet før det blir brukt i oppgaven?

Har du noen spørsmål før vi går i gang med selve intervjuet?

2. INTERVJUET

Bakgrunnsinformasjon:

1. Fortell oss kort om hvem du er og hvilken rolle du har i selskapet og hvor lenge du har jobbet der.
2. Hva erfaringsbakgrunn har du? (Hvor mye erfaring har du med å jobbe i tilknytning til agile team og digital utvikling enten i dette selskapet eller fra tidligere arbeidsforhold?)

Kontekst og overgang til produktorganisering:

3. Hva er din opplevelse av hva som har vært virksomheten sin motivasjon for å bevege seg fra en tradisjonell linjeorganisering og mer over i retning av en matrise- og produktorganisert organisasjonsform?
4. Om vi ser spesielt på de siste 3 årene: Hvilke utfordringer og suksesser har vært knyttet til de ulike fasene du har vært gjennom med dette selskapet? (Gitt at vedkommende har vært med i en overgang – mulig vi her skal spisse hvilke overganger vi mener for hvert av selskapene for ikke å skape tvil) Vi er på jakt etter før/etter tanker.

Kultur:

5. Hvordan vil du si at denne endringsreisen kan ha påvirket og endret bedriftskulturen i selskapet? (Før/etter eller beskrivelse av nå situasjon)

6. Kan du gi konkrete eksempler eller situasjoner som illustrerer endringer du har observert i organisasjonskulturen?
7. Kan du beskrive situasjoner der det har vært utfordringer mellom ulike team, ulike lederlag eller ulike deler av organisasjonen?
8. Om svaret er ja, hvordan ble disse løst eller håndtert?
9. Er det spesifikke endringer i lederhierarki eller teamstruktur eller andre tiltak som har vært betydningsfull for å bygge opp under ønsket bedriftskultur?

Ledelse:

Egne spørsmål kun til intervjuobjekt i lederroller

12. Kan du beskrive hvordan dine ansvarsområder og oppgaver har endret seg i løpet av denne transformasjonen med tanke på oppgave, resultat og personalansvar?
13. Hvordan opplever du at ledelsesstrukturen har tilpasset seg den produktorganiserte tilnærmingen gjennom denne reisen?
14. Hvordan opplever du at rolleforståelsene i organisasjonen har endret seg i løpet av transformasjonen?
15. Hvordan ser du på hva som er de viktigste endringene for lederrollene fremover?

Ekstra spørsmål til ledere i matrise med splittet personalansvar

16. Hvilke utfordringer har du erfaring med kan oppstå i balansen mellom å være tett nok på det som teamet jobber med når man skal følge opp medarbeidere som ikke sitter i linjen.

Spørsmål om ledelse til alle intervjuobjekt

17. Hvordan har ledelsen jobbet konkret med å dreie organisasjonen i retning å bli mer produktfokusert og organisert?
18. Hva har vært de største læringspunktene for organisasjonen underveis?
19. Hvordan vil du beskrive opplevelsen av å flytte mandat nedover i organisasjonen, i tverrfaglige team?
20. Er det nye lederferdigheter som du opplever er mer relevant nå enn før?

Kompetanse:

21. Hvordan har selskapet utviklet og tilpasset seg behovet for digital kompetanse?
22. Er det spesifikke ferdigheter eller kompetansegap som er blitt identifisert som virksomheten har manglet?

Samarbeid, kommunikasjon og prioriteringer:

23. Hvordan fungerer samarbeidet mellom den delen av organisasjonen som er organisert i produktteam/det digitale og den delen som ikke er det?
24. Hvordan har dere jobbet for å sikre et felles begrepsapparat og forståelse av behov mellom teknologi/utvikling og forretning?
25. Er det utfordringer knyttet til informasjonsflyt og deling av kompetanse og læring i organisasjonen?
26. Hvordan har arbeidsprosesser og metoder endret seg i organisasjonen i løpet av denne reisen?
27. Hvordan har dere jobbet med å utforme en produktstrategi?
28. Hvordan jobber dere helt konkret for å jobbe med riktig prioriteringer og felles mål for hele virksomheten?
29. Hvordan vil du si at produktteam-modellen fungerer i praksis med tanke på autonomi og beslutninger på lavest mulig nivå?

30. Hva er det synlige beviset for deg at det har vært en riktig vei å gå for virksomheten når det kommer til å organisere seg mer i retning av en produktorganisasjon?
31. Hvordan blir ressurser fordelt mellom ulike produktteam og virksomhetsområder?

Anbefalinger:

32. Hva vil du anbefale andre organisasjoner å være spesielt oppmerksom på om du skal dele dine gode råd basert på dine læringspunkt på denne reisen?

3. AVSLUTNING PÅ INTERVJUET:

Er det noe mer du ønsker å belyse som du tror er relevant for forskningen vår?

Har du noen spørsmål utover dette?

Dersom det blir aktuelt med et oppfølgingsintervju, er dette noe du ønsker å delta på?

Takk for din deltakelse og tusen takk for at du tok deg tid til å bidra i vår forskning.

9.4 Vedlegg 4 – Erklæring om bruk av KI-verktøy

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet:

Egmont GPT 4.0 Turbo (sikkert verktøy, ikke koblet til internett)

TV 2 AI HUB (sikkert verktøy, ikke koblet til internett)

CHAT GPT 4.0

Formålet med bruken av verktøyet:

Egmont GPT 4.0 har blitt brukt til kategorisering av data analyse, beskrevet under punkt 3.3.1. I tillegg til idègenerering, språkvask og oversettelser av engelsk språklig forskning og litteratur.

TV 2 AI HUB – bruken av denne er beskrevet under punkt 3.3.1 Transkribering i metode kapitlet

Chat GPT 4.0 brukt til idègenerering

Vier klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.