



Madeleine Nordström

Smidige organisasjoner

En eksplorativ casestudie av hvordan norske organisasjoner bruker det smidige rammeverket for å tilpasse seg omgivelser i endring

Masteroppgave høst 2022

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Organisasjoner må kunne håndtere et teknologiintensivt samfunn som stiller store krav til omstilling og kontinuerlig læring. Mange organisasjoner bruker det smidige rammeverket for å håndtere disse utfordringene.

I denne masteravhandlingen stiller jeg spørsmålet: *Hvordan bruker norske organisasjoner det smidige rammeverket for å tilpasse seg omgivelser i endring?*

Jeg prøver å besvare det gjennom å studere seks veletablerte selskaper som har implementert det smidige rammeverket. Jeg har foretatt en flercasestudie med dybdeintervjuer med ansatte som jobber med rammeverket og HRM.

Studien presenterer funn og litteratur som antyder at et smidig tankesett er viktig for å justere seg etter omgivelser i endring. Et smidig tankesett er også nødvendig for å få full utnyttelse av det smidige rammeverket. Studien viser at organisasjonene aktivt tilrettelegger for rammeverket og smidige team gjennom utvikling av tankesett, kultur, læring og gjennom å endre strukturen på selskapet. I den nye strukturen er beslutningsmakten desentralisert og ansatte jobber i tverrfaglige selvstyrte team. Videre presenteres funn og litteratur som viser at organisasjoner, med hjelp av målstyring og koordinering, kan få teamene til å jobbe mot selskapets mål.

Abstract

Organizations must be able to handle a technology-intensive society that requires adjustment and continuous learning. Many organizations use the agile framework to address these challenges.

In this master's thesis, I ask the question: *How do Norwegian organizations use the agile framework to adapt to changing environments?*

I try find the answer by studying six well-established companies that have implemented the agile framework. I have conducted an exploratory multiple case study of in-depth interviews with employees who use the agile framework and HRM in their work.

Findings from the literature and case study suggest that an agile mindset is essential for adapting to changing environments. An agile mindset is also necessary to exploit the agile framework. This thesis shows that organizations are working actively to facilitate the agile

framework and agile teams by developing the mindset, culture and learning within the organization and by changing the organizational structure, amongst other things. The decision-making is decentralized, and employees work in interdisciplinary self-managed teams in the new structure. Additionally, findings and literature are presented, which indicate that organizations can make their teams work towards the organization's goals through management by objectives and coordination.

Forord

Jeg har alltid vært interessert i mennesker, men det var da jeg fikk min første jobb at jeg ble enda mer nysgjerrig på hvordan ledelse og arbeidslivet fungerer. Min interesse for organisasjoner og nysgjerrighet på mennesker har resultert i min utdanning og denne masteravhandlingen. Oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved OsloMet – storbyuniversitetet, innenfor profilen strategi, organisasjon og ledelse.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min samarbeidsbedrift Expleo. Spesielt Mari Blikom og Albert Vrajolli i Expleo som har inspirert meg og bidratt med nyttig kunnskap og veiledning underveis. Jeg ønsker å takke veileder Erik Døving ved OsloMet for alle råd og tilbakemeldinger. Jeg ønsker også å takke samboer og venninne som har hjulpet meg med det norske språket som ikke er mitt morsmål.

Sist vil jeg si tusen takk til alle informanter og bedriftene som har delt sine erfaringer for å bidra til min masterstudie. Jeg er takknemlig for at de tatt seg tid til å være med i denne studien og raust delt historier.

Oslo, 1. desember 2022

Madeleine Nordström

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Tema og forskningsspørsmål	7
1.2 Bakgrunn.....	8
Krav til digitalisering og omstilling	8
Omgivelser og COVID-19 pandemiens påvirkning på arbeidslivet og fremtidens arbeidsliv	9
2. Teori og tidligere forskning	10
2.1 Begrepet smidig	10
2.2 Smidig rammeverk	11
Opprinnelsen til smidig rammeverk.....	12
Smidig metode i praksis	13
Smidig tankesett	15
Innovasjon.....	15
2.3 Smidig organisering og ledelse	16
Organisatoriske omstillinger	17
Smidig organisasjonskultur	19
Smidige team	19
Smidig ledelse	21
Ledelse og utvikling av smidige team.....	22
2.4 Human Resource Management i dynamiske omgivelser	24
HRM for kunnskapsarbeidere	24
Smidig HRM.....	25
Læring i dynamiske omgivelser	28
3. Forskningsmetode	29
3.1 Forskningsdesign, metode og strategi	29
Kvalitativ metode	29
Flercasestudie	30
3.2 Datainnsamling.....	31
Intervjuer: Forberedelse og gjennomføring av semistrukturerte intervjuer	32
Intervju kvalitet.....	33
Utvalg	34
Rekruttering	36
Sekundærdata.....	36

3.3	Analyse av kvalitative forskningsdata.....	37
3.4	Forskingskvalitet	38
	Reliabilitet	38
	Validitet.....	39
3.5	Forskningsetikk	40
4.	Empiri	41
4.1	Introduksjon casebedrifter.....	42
4.2	Empiriske funn	44
	Bakgrunn for å ta i bruk smidig rammeverk.....	44
	Smidige prinsipper og praksis	47
	Smidig tankesett, kultur og verdier.....	49
	Omorganisering.....	51
	Ledelse og målstyring.....	53
	HR sin rolle i en smidig organisasjon.....	57
4.3	Oppsummering empiriske funn.....	62
5.	Diskusjon	68
5.1	Hva ønsker organisasjonene å oppnå ved å ta i bruk det smidige rammeverket?	68
5.2	Hvordan arbeider smidige organisasjoner med sine ansatte for å oppnå selskapets mål og visjon?.....	71
5.3	Hvordan arbeider smidige organisasjoner med å utvikle ansattes tankesett til å bli mer smidig?.....	79
5.4	Hvordan støtter HR-avdelinger organisasjonene til å jobbe mer smidig?	83
5.5	Praktiske implikasjoner	87
5.6	Studiens bidrag og begrensninger	87
5.7	Implikasjoner til videre undersøkelser	89
6.	Konklusjon	90
7.	Litteraturliste.....	92

1. Innledning

1.1 Tema og forskningsspørsmål

Våre omgivelser er i stadig bevegelse og vi er sterkt preget av digitalisering. I Norge ser vi stadig nye produkter, tjenester og plattformer. Derfor er det viktig for bedrifter å tilpasse seg og utvikle seg i takt med omverden (Nesheim & Stensaker, 2017; Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018). Store og veletablerte foretak blir utfordret av mindre selskaper som ofte har lettere for å reagere på forandringer (Chan et al., 2019). For å kunne håndtere usikkerhet og raskt skiftende omgivelser har mange bedrifter tatt i bruk det smidige rammeverket. Det smidige rammeverket introduserer et tankesett, verdier, prinsipper, rutiner og sett med verktøy som skal forbedre prestasjoner og tilpasningsevne. To ting som har vist seg til å ha positiv innvirkning på prestasjoner er målstyring og tankesett. Målstyring handler om å styre bedriften med hjelp av mål heller enn regler (Rodgers & Hunter, 1991). Et smidig tankesett betyr å ha en holdning hvor en er fleksibel og åpen for forandring (Eilers et al., 2022).

I vårt kunnskaps- og tjenestebaserte samfunn er mennesker en avgjørende faktor for bedrifters konkurransevne. Organisasjoners prestasjoner er sterkt knyttet til HRM-system og praksis (Combs et al., 2006; Ulrich & Dulebohn, 2015). Derfor blir HRM i større grad strategisk viktig i kunnskapsintensive bransjer (Døving et al., 2015).

Det er mange organisasjoner som aktivt bruker smidig rammeverk i dag, men det finnes lite forskning på smidige organisasjoner (McMackin & Heffernan, 2021; Nesheim, 2022; Strode et al., 2022). Rundt halvparten av team som prøver å bli smidige mislykkes (Clark, 2022). Derfor er det interessant å studere bedrifter som har fått det til i Norge. I denne flercasestudien vil jeg se nærmere på hvordan seks veletablerte norske selskaper har tatt i bruk smidig metodikk for å følge med i utviklingen og fortsatt være konkurransedyktige. Jeg har gjennomført semistrukturerte intervjuer med personer som jobber med HRM og det smidige rammeverket.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hvordan bruker norske organisasjoner det smidige rammeverket for å tilpasse seg omgivelser i endring?

Med hjelp av de følgende forskningsspørsmålene vil jeg forsøke å svare på problemstillingen:

1. Hva ønsker organisasjonene å oppnå ved å ta i bruk det smidige rammeverket?
2. Hvordan arbeider smidige organisasjoner med sine ansatte for å oppnå selskapets mål og visjon?
3. Hvordan arbeider smidige organisasjoner med å utvikle ansattes tankesett til å bli mer smidig?
4. Hvordan støtter HR-avdelingene organisasjonene til å jobbe mer smidig?

1.2 Bakgrunn

Krav til digitalisering og omstilling

Mange norske ledere opplever stor grad av usikkerhet som følge av høy endringstakt (Nesheim & Stensaker, 2017). I en undersøkelse blant 1030 selskaper fra 2021 gjennomført av konsultantselskapet Expleo fant de at nesten 8 av 10 selskaper mener at det å utvikle teknologiske ferdigheter er en stor utfordring. Internasjonale tall viser at 76% av organisasjoner ikke tror at selskap vil kunne overleve i 5 år uten digital transformasjon (Garnousset et al., 2022). Lignende tall finner vi i Norge. 4 av 5 virksomheter oppfatter digitalisering som et «være eller ikke-være» (Døving et al., 2022). Tall fra SSB viser at etter bare 3-4 år har halvparten av de nystartede aksjeselskapene gått konkurs eller blitt avviklet (Statistisk sentralbyrå, 2022).

Den digitale utviklingen handler om å produsere bedre varer og tjenester og å utvikle nye tjenestemodeller basert på behovene som oppstår i markedet. Å investere i digitalisering og utvikle nye produkter kan være kostbart, men det kan samtidig frigjøre ressurser og det kan føre til økonomisk vekst (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018).

Arbeidsgivere må kunne håndtere et mer teknologiintensivt arbeidsliv og samfunns som stiller store krav til omstilling og kontinuerlig læring (Del Giudice et al., 2021; Nesheim & Stensaker, 2017; NOU 2021: 9, 2021, s. 56). I mange selskaper har derfor kunnskapsarbeidere blitt bedrifters viktigste ressurs (Newell, 2009, s. 2).

HRM handler om å utvikle selskap og tilføre verdi til organisasjoner gjennom menneskene. Ulrich og Dulebohn (2015) mener at det blir mer og mer viktig for organisasjoner å kunne

tilpasse seg omgivelsene også når det kommer til HRM. Det kan organisasjonene gjøre gjennom å gå bort i fra en reaktiv HRM-praksis som hovedsakelig handler om produktivitet og resultat, til å ha en tilnærming hvor en stadig tilpasser HRM-praksis etter omgivelsenes forventninger.

Utvikling av teknologi, nye forretningsmodeller og jakten på de beste talentene gjør at bedrifter må endre måten de jobber på. En tradisjonell tilnærming vil ikke være nok for å skape den endring som må til for å møte den raskt økende endringstakten i samfunnet (Harney & Collings, 2021; Nesheim & Stensaker, 2017; Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018).

En måte å håndtere de raske omstillingene på er gjennom å gjøre organisasjonen og menneskene som jobber der mer tilpasningsdyktige ved hjelp av smidig rammeverk. Den smidige arbeidsmetoden vektlegger blant annet hastighet, tilpasning, kontinuerlig utvikling, autonomi, samarbeid, testing, feiling og læring (McMackin & Heffernan, 2021; Rigby et al., 2018; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Metoden legger til rette for at selvstyrte tverrfaglige team skal jobbe i korte intervaller med delmål og teste ut produkter fortløpende sammen med kunder (Denning, 2016a; Rigby et al., 2016a). Denne arbeidsmetoden er særlig utbredt innenfor IT-bransjen, men den har spredt seg til flere forretningsområder i både privat og offentlig sektor. Metodikken er også kjent fra populærlitteratur (Nesheim, 2022; Rigby et al., 2016a; Strode et al., 2022).

Omgivelser og COVID-19 pandemiens påvirkning på arbeidslivet og fremtidens arbeidsliv

Pandemien tvang frem digitalisering og har gitt oss en oppfatning om hvordan fremtidens fleksible arbeidsliv og forretningsmodeller kan se ut. Organisasjoner har også erfart hvordan digitale verktøy kan brukes i arbeidshverdagen for å tilrettelegge for kommunikasjon og samarbeid uavhengig arbeidssted. Situasjonen fikk mange, inklusive HR-ledere, til å legge mer vekt på smidighet, resiliens og ansattes helse (Minbaeva, 2021). Hjemmekontor var tidligere sett på som et privilegium, men har blitt mer og mer vanlig i både privat og offentlig sektor. Hvorvidt trenden med hjemmekontor fortsetter er usikkert, men pandemien ser ut til å ha endret måten vi jobber på (Døving et al., 2022; Roper et al., 2022).

2. Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres forskning, teori og begreper som er relevante for studien. Kapittelet starter med å definere det smidige rammeverket og hvordan det fungerer i praksis. Det smidige rammeverket er ikke en teori i seg selv, men et rammeverk som anbefaler et sett med praksis og tankesett. Mye teori er hentet fra tre artikler skrevet av Rigby et al., (2016a, 2016b, 2018), og fra boka til Skyttermoen og Vaagaasar (2021).

Videre går jeg dypere inn i rammeverket og beskriver hva et smidig tankesett betyr og hvordan smidige organisasjoner fungerer. De empiriske studiene til Klünder et al., (2022) og Eilers et al., (2022) er sentrale da de har forsket på smidig tankesett. Modellen «*Agile Team Effectiveness Model*» til Strode et al., (2022) er også sentral fordi den sier noe om mekanismene i smidige team.

Kapittelet avsluttes med å fortelle hvordan organisasjoner kan jobbe med HRM for å bli mer tilpasningsdyktige i dynamiske omgivelser. Innenfor smidig HRM er blant annet artikkelen til McMackin og Heffernan (2021) aktuell.

2.1 Begrepet smidig

Det engelske begrepet «*agile*» blir oversatt til *agil* eller *smidig* på norsk. Smidig er et synonym til agil som kommer fra det latinske ordet «*agilis*» som betyr bevegelig og rask (Nilstun, 2021). Smidig og agil har blitt et «buzzword» både i og utenfor Norge de siste årene (Klünder et al., 2022; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 149).

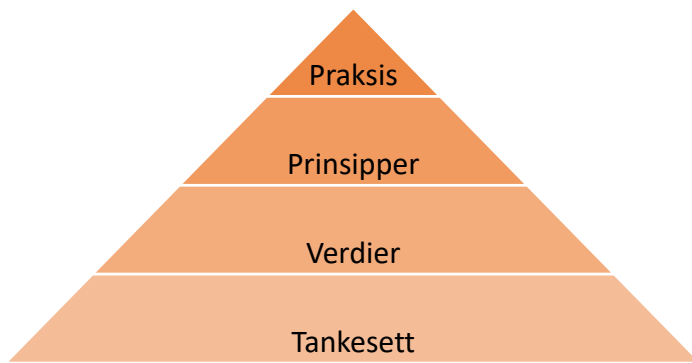
Smidig er i denne sammenhengen et paraplybegrep for et sett med tankesett, prinsipper og metoder som blant annet fremmer adaptiv planlegging, kontinuerlig utvikling og forbedring, fleksibilitet og rask respons på kundebehov. Verdiskapningen skjer i team som er tverrfaglige og selvstyrte (Denning, 2016b; Nesheim, 2022).

«*Agility*» på norsk oversatt til *smidighet* betyr en organisasjons evne til å operere i komplekse, usikre og skiftende omgivelser gjennom å kontinuerlig justere og tilpasse seg (Chan et al., 2019; Del Giudice et al., 2021).

2.2 Smidig rammeverk

Det smidige rammeverket består av tankesett, verdier, prinsipper og praksis. Kjernen i rammeverket er et smidig tankesett (Cappelli & Tavis, 2018; Denning, 2016b; Eilers et al., 2022; Heilmann et al., 2020; McMackin & Heffernan, 2021; Rigby et al., 2016a).

Rammeverket er illustrert i figur 1.



Figur 1 Det smidige rammeverket

I smidige team jobber mennesker som har ulike funksjoner og fagbakgrunn. For å jobbe smartere og skape mer verdi, jobber de i korte sykluser. Teamene gjør regelmessige evalueringer og endrede prioriteringer for å prøve levere mest mulig verdi til kunden (Denning, 2016a).

I dag er smidig metode den mest brukte tilnærmingen innenfor systemutvikling, IT og programmering (Strode et al., 2022). Rammeverket har de siste årene spredt seg til andre fagområder og avdelinger som for eksempel markedsføring, HRM og blant ledere (Rigby et al., 2016a).

Det er spesielt viktig å være smidig i organisasjoner som er preget av hyppige endringer (Del Giudice et al., 2021; Heilmann et al., 2020). Smidige organisasjoner er organisert på en fleksibel måte slik at de raskt kan gjennomføre strategiske endringer i struktur, prosess og resultat. Smidige organisasjoner oppnår konkurransefortrinn fordi de er i stand til å følge med, respondere og dra nytte av endringene (Chan et al., 2019; livari & livari, 2011).

Opprinnelsen til smidig rammeverk

Det smidige rammeverket bygger på *det agile manifestet* lagd i 2001. Da gikk 17 fremtredende utviklere sammen og lagde «*Agile Manifest*». På dette tidspunktet var det veldig vanlig å utvikle produkter i en lineær prosess, *fossefallsmetoden*. De ønsket å gå vekk i fra den tradisjonelle sekvensielle utviklingsmetoden som både var tidkrevende og kostbar (Rigby et al., 2016a). Isteden ønsket de en arbeidsmetode som kunne levere gode produkter til kunder gjennom å bygge kultur i selskapet, dyrke verdier og verdsette mennesker. Manifestet består av tolv prinsipper for smidig programvareutvikling. Manifestet handler om samarbeid i teamet og med kunden, hyppige refleksjoner og endringer, tillit og verdiskapning. Disse prinsippene handler om programvareutvikling i team, men de kan overføres til flere forretningsområder (Beck et al., 2001; Hohl et al., 2018).

Rammeverket har likhetstrekk med flere andre arbeidsmetoder, blant annet «*Just-In-Time*», «*Lean*», «*Flexible firm*», «*Total Quality Management*» og «*Business Process Reengineering*». Det smidige rammeverket virker være inspirert av studien til Takeuchi og Nonaka (1986). Denne studien bygger på undersøkelser av produksjonsselskaper som utviklet suksessfulle innovasjoner raskere enn sine konkurrenter. Forfatterne identifiserte en team-orientert holdning som forandret og forbedret produktutviklingsprosessen (Rigby et al., 2016b; Takeuchi & Nonaka, 1986).

I ettertid har rammeverket blitt overført fra team innen programvareutvikling til individ- og organisasjonsnivå samt til HRM-praksis. *Organisatorisk smidighet* handler om organisasjoners evne til å tilpasse seg eksterne endringer. Organisatorisk smidighet sees på som en dynamisk og strategisk kapabilitet. Dette inkluderer blant annet evne til å raskt utvikle organisasjonskunnskap og å ha en infrastruktur som gjør det mulig å raskt kunne skalere arbeidsstyrken. *Smidig arbeidsstyrke* handler om å få ansatte til å være proaktive, smidige og tilpasningsdyktige. *Smidig arbeid*, eller *fleksibelt arbeid* er et sett med HRM-praksiser organisasjoner kan ta i bruk for å optimalisere arbeidsstyrken og for å tiltrekke og beholde gode ansatte. Dette oppnår organisasjoner gjennom å tilby ansatte fordeler og øke produktiviteten, for eksempel gjennom å forbedre arbeidstid, arbeidssted, jobbrolle og sammensetningen av arbeidsstyrken (Roper et al., 2022).

Smidig metode i praksis

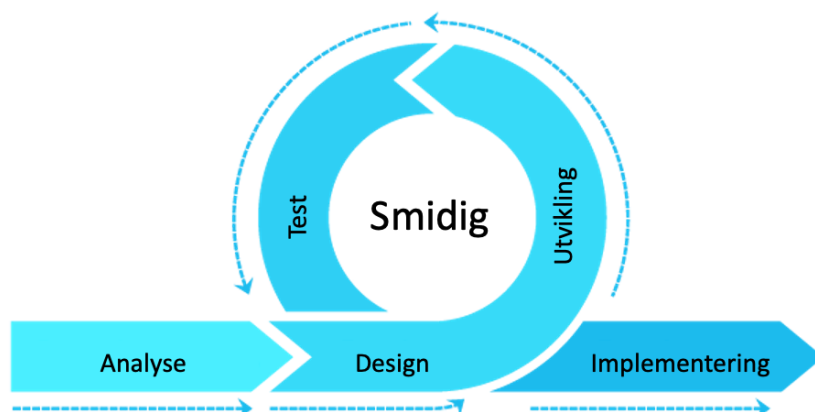
Smidig metode ble i begynnelsen brukt som en prosjektstyringsmetode. En kan grovt kategorisere prosjektmetoder som enten fossefall eller smidig. Det er mulig å kombinere elementer fra gjennomføringsstrategiene.

Fossefallsmetoden, på engelsk kalt «*Waterfall*» er en sekvensiell prosess. Prosjektet starter med en planlegging og spesifisering av oppgavene som skal gjennomføres og i hvilken rekkefølge. Oppgavene kan deles inn i ulike faser, for eksempel: planlegging, design, utvikling, test og implementering. Denne metoden egner seg i stabile omgivelser når en kan estimere behov og omfang. Et eksempel er saksbehandlingsprosesser (Rigby et al., 2016a; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

En utfordring med fossefallsmetoden er at premisser for prosjektet settes tidlig i prosessen. På det tidspunktet har en minst tilgang på informasjon og det kan finnes usikkerhet. I smidig metode har dette blitt løst gjennom å ikke bruke ressurser på detaljplanlegging i startfasen. Dette gjør at teamet kan gjøre løpende vurderinger og endre veien mot målet gjennom prosjektets gang. Eksempler på trinnene i de ulike utviklingsmetodene fossefall og smidig metode er illustrert i figur 2 og 3 (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).



Figur 2 Fossefallsmetoden



Figur 3 Smidig metode

Det har blitt gjennomført flere kvalitative casestudier på smidige metoder før, men få kvantitative studier som undersøker hvorvidt smidig arbeidsmetode virker. En av de større kvantitative undersøkelsene som har blitt gjennomført er den multinasjonale studien til Serrador og Pinto (2015). I studien målte de graden av suksess til over tusen prosjekter gjennom å se på to ting: effektiviteten til prosjektene og hvor fornøyde de ulike interessentene var med prosjektet. Forskerne fant at smidig arbeidsmetode hadde positiv innvirkning på suksessen til prosjekter på begge dimensjonene. Når graden av smidig tilnærming økte, så økte også suksessen til selskapene. Videre fant forskerne at gode mål og visjoner styrket suksessen til prosjektet. De testet også to andre mulige moderatorer: erfaring til teammedlemmene og nivået av kompleksitet i prosjektet, men de viste seg å ikke være statistisk signifikante.

Smidige verktøy

Det finnes flere ulike smidige arbeidsmetoder som vektlegger forskjellige verktøy og praksis. En kan finne i hvert fall over sytti ulike eksempler på praksis som er basert på det smidige rammeverket og hevder de er smidige (Denning, 2016a). De to mest brukte praksisene som smidige organisasjoner bruker er Scrum og Kanban (Digital.ai, 2021; Rigby et al., 2016a).

På 90-tallet plukket Sutherland opp artikkelen til Takeuchi og Nonaka (1986) som handlet om hvordan produksjonsselskaper utviklet suksessfulle innovasjoner. Sutherland overførte ideene fra produksjon til systemutvikling. Denne nye arbeidsmåten ble til Scrum-metoden. Scrum-metoden er en strukturert prosess hvor team jobber i korte sprinter. Teamene små, autonome og tverrfaglige. Prosessen foregår transparent og med vekt på felles forståelse for mål og prosess (Rigby et al., 2016b; Strode et al., 2022).

Kanban-metoden ønsker å redusere antall oppgaver i arbeid slik at teamene er fokusert på noen få ting av gangen. Store arbeidsoppgaver brytes ned til mindre oppgaver hele arbeidsflyten dokumenteres på en Kanban-tavle. Kanban passer bedre i mere prosessorienterte prosjekter, mens Scrum passer bedre i mere kreative prosjekter (Rigby et al., 2016a).

Smidig tankesett

Tankesett er ulike måter å forstå og tenke på. Et smidig tankesett handler om å ha en positiv holdning i en dynamisk arbeidskontekst. Eksempler på smidig tankesett og holdning kan være at personen har et åpent sinn, søker etter å lære og dele, er selvstyrt, tar ansvar og er kundeorientert (Eilers et al., 2022).

Et smidig tankesett hos medarbeidere er en viktig faktor når organisasjoner ønsker å bli mer smidige (Brosseau et al., 2019). I en studie publisert i 2022 fant forskerne at organisasjoners prestasjoner i dynamiske miljøer forutsetter et smidig tankesett. Videre fant de at tankesettet påvirket prestasjoner direkte, men også indirekte gjennom at det hadde positiv innvirkning på strategisk smidighet (Eilers et al., 2022). I en annen studie som også ble publisert i år fant forskerne at det finnes flere ulike faktorer som påvirker ansattes tankesett til å bli mer smidig. Den faktoren som var mest gjennomgående og sentral i tankesettet var deres personlige forutsetninger og holdning (Klünder et al., 2022). Forskerne fant også at flere organisatoriske faktorer hadde innflytelse på tankesett. De organisatoriske faktorene handlet hovedsakelig om to ting. Dels om samarbeid og kommunikasjon mellom smidige coacher og ledelsen. Siden lederne influerer hele organisasjonen, er de en avgjørende faktor. De andre organisatoriske faktorene handler om misoppfatninger og hindringer. Misoppfatninger kan oppstå dersom visjon og motivasjon er uklare, eller at ansatte kan misforstå hva smidig egentlig betyr. Eksempler på hindringer kan være organisasjonskulturen eller begrenset med ressurser (Klünder et al., 2022).

Eilers et al., (2022) anbefaler organisasjoner å lage initiativer og rammeverk slik de tilrettelegger for at ansatte kan utvikle et smidig tankesett. Tankesett ser ut til å kunne påvirkes noe av organisasjoner og menneskene, men når det er de psykologiske faktorene som har mest betydning gir det begrensninger når det kommer til å utvikle tankesettet til de ansatte (Klünder et al., 2022).

Innovasjon

Innovasjonsutvikling er en kompleks inkrementell prosess hvor en skaper nye idéer, produkter eller tjenester. For å lykkes med innovasjon er team nødt til å være kreative, ta

risiko og tørre å feile (Sjøvold, 2022). Organisasjoner er nødt til å være tilpasningsdyktige for å håndtere innovasjon i omgivelsene eller i eget selskap.

Disruptiv innovasjon er når et nytt produkt, tjeneste eller programvare gjør at etterspørselen raskt forandrer seg. Etterspørselen etter de gamle produktene synker plutselig til fordel for det nye produktet. Et klassisk eksempel er Kodak som var en stor produsent av filmruller til kamera, men når nye konkurrenter begynte å produsere digitalkamera mistet Kodak veldig mange kunder (Chan et al., 2019).

Den relevante og nødvendige kunnskapen for innovasjon er typisk fordelt på tvers av ressurser, mennesker, roller og lokalisasjoner. Både i og utenfor organisasjonen. Derfor er deling og integrering av kunnskap nødvendig for innovasjon. Ledere har en viktig rolle da de må tilrettelegge for den innovative prosessen gjennom å skape en kontekst som tillater nye kombinasjoner av kunnskap og praksis (Newell, 2009).

I en casestudie på små- og mellomstore foretak fant forskerne at det var viktig for selskapene å være tilpasningsdyktige for å utvikle innovative kapabiliteter (Chan et al., 2019). I en annen studie på små- og mellomstore foretak fant forskerne at tre faktorer ved organisasjonen påvirket digital innovasjon. Organisasjoners smidighet, evne til å tilpasse seg og evne til å utforske og utnytte (Del Giudice et al., 2021).

2.3 Smidig organisering og ledelse

Flere bedrifter er på vei bort fra tradisjonelle hierarkier. Isteden organiserer de seg i team med flatere struktur (Deloitte, 2017). Yukl et al., (2020) forteller at det er en voksende trend blant organisasjoner å gi team større ansvar og myndighet til å ta egne beslutninger.

Smidig organisering skal tilrettelegge for tverrfaglige selvstyrte team. Organiseringen ligner på prosjekt- og produktorganisering. Forskjellen er at smidige team er stabile over tid. De er ofte organisert langs to dimensjoner: oppgave og fag. De jobber til daglig i et tverrfaglig team med å løse ulike oppgaver, samtidig som de tilhører en fagavdeling som ivaretar personalansvaret og faglig utvikling. De har derfor ofte to ulike ledere å forholde seg til (Nesheim, 2022).

Smidig organisering innebærer at kontroll og godkjenning fjernes slik at teamet får større makt og autonomi. Når strukturen er flatere og myndigheten finnes i teamet går gjerne beslutningstaking raskere. Smidig organisering åpner også opp for muligheter for samarbeid og læring mellom andre fagområder da teamene er tverrfaglige (Rigby et al., 2016a). Smidig organisering har innslag av både organisk og mekanisk struktur. Organisk struktur kan se ut på forskjellige måter, det er ofte en flat organisasjonsstruktur med fleksibilitet som brukes til å utforske. Samtidig som den mer mekaniske strukturen med noen regler og retningslinjer er ment for å utnytte (O'Reilly III & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008).

I større hierarkiske organisasjoner kan det være mer utfordrende å jobbe med selvstyrte team sammenlignet med organisasjoner med flatere struktur. Årsaken til utfordringene er at hierarkiske organisasjoner har en mer fremtredende kontrollkultur. Denne kontrollkulturen kan hemme personlig initiativ som er viktig for innovasjon, utvikling og smidig metode (Sjøvold, 2022, s. 165).

Smidige team opplever det ofte som utfordrende å jobbe i en organisasjon hvor andre avdelinger ikke jobber smidig. Dette skaper en slags spenning mellom dem (Denning, 2016a). For at de smidige teamene skal kunne yte best mulig anbefaler Rigby et al., (2018) at øvrige avdelinger støtter de smidige teamene og den smidige arbeidsmetoden.

Organisatoriske omstillinger

Omstilling kan dreie seg om innføring av nye forretningsmodeller, utvikling av nye produkter og tjenester, endrede arbeidsprosesser og drift, ny teknologi, endring i kompetansesammensetning eller omorganisering (Nesheim & Stensaker, 2017).

Endringer kan gjøres på mange ulike måter. En skiller gjerne gjennom inkrementelle og radikale forandringer. Inkrementelle endringer handler om kontinuerlig forbedring i arbeidsoppgaver og prosesser. De kan ofte organiseres nedenfra. Radikale endringer slik som større omorganiseringer krever ofte mer styring fra toppen av organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011). Dersom det er stor avhengighet mellom ulike avdelinger kan det være en fordel å gjøre flere store radikale endringer på en gang (Brosseau et al., 2019). Hyppige endringer krever at organisasjoner har tilstrekkelig med ressurser samt kapasitet til å kunne

håndtere usikre momenter og uforutsette hendelser som skjer underveis (Nesheim & Stensaker, 2017).

Endringer kan være drevet nedenfra eller toppstyrt, eller begge deler. I Norge er endringer drevet nedenfra det mest foretrukne, men forskning viser at store og komplekse omstillinger i realiteten initieres og styres fra toppen. Ved komplekse omstillinger kan det være en fordel dersom prosessen har tydelige rammer og strukturer samt styres fra toppen (Nesheim & Stensaker, 2017).

Nesheim & Stensaker (2017) har basert på sine studier blant norske selskaper konkludert med at det er tre viktige områder ledere må jobbe med for å lykkes med endringer. Det første handler om å etablere organisatorisk struktur som tilrettelegger for endring. Det andre handler om å få ansatte til å forstå hvorfor endring er nødvendig og hva endringen dreier seg om. Til sist må de initiere konkrete tiltak og aktiviteter som synliggjør endringene og konsekvensene. Videre konkluderer de med at det er verdifullt å jobbe parallelt innen disse tre områdene og at noen ganger må bedrifter nedprioritere kommunikasjon for å heller komme raskere til handling.

Det å omorganisere og endre på strukturen i en organisasjon er ikke en enkel prosess. Spesielt ikke for store og veletablerte selskaper (Brosseau et al., 2019). Arbeidsgrupper og hierarkier blir oppløst samtidig som nye grupper blir dannet. Byråkrati i organisasjonen kan bli en flaskehals i en slik krevende prosess (Rigby et al., 2018). En annen utfordring som kan oppstå ved endring av struktur er at den nye strukturen er uklar. Uklare strukturer kan skape usikre ansvars- og myndighetsforhold. Det kan skape stress, frustrasjon og konflikt (Gloppen, 2020, s. 206).

Rigby et al., (2018) anbefaler ikke å ta i bruk det smidige rammeverket før bedriften og de ansatte føler seg klar til å gjøre de endringene som trengs. En trenger ikke lage en langsiktig plan, men en må forplikte seg til å ta i bruk metoden, tankesettet og prinsippene. Når endringene er gjort bør noen positive resultater vises ganske snart. De finansielle resultatene tar lenger tid, men en bør for eksempel se at teamene jobber raskere med problemløsning og at de føler høyere grad av autonomi.

Smidig organisasjonskultur

Kultur er den kontekst som omringer oss. Mange ting i en organisasjon er koblet til kulturen, blant annet antagelser, holdninger, verdier, normer, atferd, ritualer, praksis og symboler (livari & livari, 2011). Sjøvold (2022) beskriver kulturen som «briller» vi ser verden gjennom.

Organisasjonskultur er en faktor som har blitt trukket frem som forklaring til hvorfor noen lykkes og andre mislykkes med implementering av smidig rammeverk, men det finnes få studier som dekker både smidig rammeverk og organisasjonskultur. Det er også uenigheter blant forskerne om hvilken type kultur som er kompatibel med det smidige rammeverket. Studier viser til at det er interaksjon mellom de smidige metodene og kulturen. Dette gjør det vanskelig å skille de fra hverandre (livari & livari, 2011).

Den generelle anbefalingen når det kommer til å bygge organisasjonskultur er at ledere bør utvikle en kultur som ansatte har ønsker å identifisere seg med. Fordi da internaliserer de ansatte seg til selskapets ideologi, verdier og normer samt opptre i bedriftens interesse. Organisasjoner bør forme kulturen ved å fremme ønskede holdninger og ønsket atferd (Newell, 2009). I en indisk intervjustudie fant man at ledere selv mener at de har en viktig rolle med å skape prosesser og kultur som styrker ansattes smidighet (Ajgaonkar et al., 2021).

Smidige team

Et team er en gruppe med flere personer i en organisasjon som sammen skal gjennomføre oppgaver (Yukl et al., 2020). Smidige team er autonome, tverrfaglige og organisert etter et kundebehov de skal tilfredsstillere. Dersom teamet har et stort komplekst problem de skal løse, bryter teamet ned problemet i mindre deler. De håndterer disse én eller noen få av gangen i sykluser de kaller for *sprint* (Strode et al., 2022).

Etter hver sprint er det vanlig at teamet samles til et møte hvor de skal drøfte hvordan arbeidet har gått og hvordan de skal justere seg til neste sprint. Dette møtet kalles ofte for *retrospektiv* og er en anledning for teamene til å reflektere, gi og få tilbakemeldinger og gjøre forbedringer (Gothelf, 2017). Yukl et al., (2020) argumenterer for at hyppige evalueringer er med på å styrke kontinuerlig læring og utvikling i grupper.

Retrospektiv er en av de vanligere seremoniene i det smidige rammeverket (Gothelf, 2017). Slike ritualer eller seremonier er viktige for å styrke identiteten til en gruppe mennesker og de er veldig effektive når det kommer til å fremheve en gruppes verdier og tradisjoner (Yukl et al., 2020).

Yukl et al., (2020) skiller mellom tverrfaglige og selvstyrte team da de har noen ulike kjennetegn og behov. Mens de tverrfaglige teamene har større behov for planlegging og koordinering har selvstyrte team mer behov for tydelig definerte mål og coaching. Smidige team har en kombinasjon av disse kjennetegnene. De er tverrfaglige og de er selvstyrte ved at alle i teamet har like mye ansvar (Strode et al., 2022).

I selvstyrte team er beslutningsmakten desentralisert. Dette er viktig fordi det kan forbedre kvaliteten på beslutningene slik at organisasjonen kan håndtere problemer og utfordringer raskere. Det er også positivt å delegerer beslutningsmakt og ansvar for utvikling av ledere (Yukl et al., 2020, s. 432-433). Newell (2009) mener at ledere har en viktig jobb med å få ansatte til å bruke autonomien til å tilfredsstille organisasjonens interesser.

I de mer tradisjonelt styrte teamene er det vanligere at prosjektlederen har mer makt og kontroll, mens teamet har mindre grad av autonomi. Sjøvold (2022) er skeptisk til for mye kontroll og struktur fordi det kan gi ledere en innbilt følelse av kontroll og oversikt.

Innen innovasjonsutvikling kan det være hensiktsmessig å organisere seg i smidige team. Eksempel på innovasjonsutvikling er å forbedre og utvikle produkter, tjenester, prosesser eller forretningsmodeller. I slike prosesser kan det være gunstig å ha den fleksibiliteten som smidige team gjerne har og det kan være fordelaktig å jobbe i kortere sprinter hvor en hyppig tester ut produktet med kunden (Rigby et al., 2018).

Kreativitet er en viktig del i arbeidshverdagen til teamene (Rigby et al., 2018). Små team er en god grobunn for kreativ samhandling. Mangfold i team er positivt for kreativ problemløsning (Yukl et al., 2020, s. 310). Det å være kreativ sammen med andre er ikke det samme som å være kreativ individuelt. Å være kreativ sammen med andre innebærer å koble egne erfaringer til andres erfaringer. Kunnskapen og kreativiteten som skapes er ny ved at den kobler to ulike typer erfaringer som tidligere var blitt holdt adskilt. For å få til dette er det viktig med gode relasjonelle ferdigheter og felles mål (Wadel, 2008).

Smidig ledelse

Ledere i bedrifter med smidig struktur og arbeidsmetode har en viktig rolle med å inspirere og styre retningen til team. Lederens oppgave er å prøve skape en felles forståelse for teamets mål og styre de mot det målet (Strode et al., 2022). Studier har vist at dersom ledere jobber med målstyring, «*Management by Objectives*», og skaper engasjement øker prestasjon og produktivitet til bedriften (Rodgers & Hunter, 1991).

I ustabile omgivelser må ledere også være adaptive og fleksible (Denning, 2016b). Lederne skal ikke fortelle hvordan ansatte skal løse oppgaver. Smidige ledere skal istedenfor ha en mer coachende holdning og hjelpe ansatte til å selv finne ut hvordan de skal gå frem. I organisasjoner med flat struktur kan ansatte ha flere ledere. Dette kan skape noen utfordringer. Uavhengig utforming av delte lederroller vil det alltid være områder og oppgaver som overlapper. Dette krever et godt samspill og det stiller store krav til forståelse og utøvelse av komplementære lederroller (Lindland et al., 2018). Rigby et al., (2016a) skriver at det bør være tydelig hvem som har ansvar for hva.

Norge har lenge hatt tradisjon for et delegerende lederskap med medarbeidermedvirkning og flat organisasjonsstruktur hvor et godt arbeidsmiljø er viktig (Thorsrud, 1978). Nesheim & Stensaker (2017) argumenterer for at involvering av medarbeidere i beslutninger og selvbestemmelse blir stadig viktigere som følge av en økende andel kunnskapsarbeidere.

Det er viktig at lederne forstår rammeverket. Hvis ikke kanskje de tror at de jobber smidig når de egentlig styrer ting på den tradisjonelle måten, slik at de ødelegger effektiviteten og resultatene til smidige team i selskapet. Eksempler på atferd som ødelegger er høy grad av kontroll og styring, at de gir for korte tidsfrister, overkjører beslutninger til teamet eller at de snakker mer enn de lytter. Det kan resultere i at de styrer på måter som strider mot smidige prinsipper og praksis som gjør at de undergraver effektiviteten til smidige team som rapporterer til dem (Rigby et al., 2016a).

I en masterstudie om smidig transformasjon fant man at teknologiselskapet måtte balansere autonomi og kontroll når de strevet for å bli mer smidige. I oppgaven konkluderte de med at ledere har en viktig rolle med å holde kontroll og gi retning gjennom tydelig kommunikasjon, målstyring og kulturbygging. Studentene påstod at lederne hadde en illusjon av kontroll ved bruk av tradisjonelle metoder og at de faktisk fikk mer kontroll ved overgangen til smidige

metoder fordi de brukte mindre tid på detaljstyring og mer tid på målstyring (Hestad & Solheim, 2021). I en annen masteroppgave, også i et IT-selskap, fant studentene at det var viktig med smidig ledelse og læringskultur i en smidig organisasjon (Glesne & Pedersen, 2020). Det finnes også en masteroppgave hvor et finanskonsern har blitt studert. Studentene fant at smidig organisering hadde resultert i flere avhengigheter og økt behov for koordinering (Førland & Klemp, 2021).

Ledelse og utvikling av smidige team

Det å bygge og utvikle team kan være både krevende og kostbart. For oppgaver som er enkle og går over et kort tidsrom kan det være unødvendig å investere i teamutvikling, men for store prosjekter kan en spare mye tid og penger på å investere i det. Investeringer i teamutvikling kan styrke innovasjon og produktutvikling som øker inntekt og fortjeneste (Sjøvold, 2022).

En utfordring for ledere er at de kan bli opptatt av at regler og rutiner følges, isteden å evaluere de opp mot organisasjonens intensjon og visjon. Forståelse for organisasjonens intensjon er viktig. Uten en delt forståelse av intensjonen vil enhetene dyrke sin særegenhet på bekostning av samarbeid. Dette vil blant annet ha negativ effekt på tillit. Intensjonen må derfor kommuniseres ut av ledere på en god måte. Ikke gjennom strenge regler og prosedyrer (Sjøvold, 2022).

Tillit til ledere og kolleger er nødvendig for samarbeid, læring, kunnskapsdeling og innovasjon. Lav tillit gir både redusert effektivitet og mindre evne til nytenking. Gjensidig tillit omtales ofte som psykologisk trygghet. De to begrepene tillit og psykologisk trygghet kan sees som to sider av samme sak. I et arbeidsmiljø med psykologisk trygghet opplever ansatte at det er trygt å fremme synspunkter eller vise seg sårbar, uten å måtte frykte negative konsekvenser. For å få til psykologisk trygghet trenger ansatte evner til å kunne utforske og forstå intensjoner bak andres væremåte. Da blir kommunikasjonen mer presis og den relasjonelle tryggheten større (Sjøvold, 2022)

I 2012 ble det gjennomført en studie på suksessfulle team i Google. Hensikten var å finne ut hva som gjorde de suksessfulle. Forskerne konkluderte med at psykologisk trygghet i gruppen var viktigste elementet for å lykkes (Duhigg, 2016). Derfor bør ledere forstå hvordan

tillit og psykologisk trygghet utvikles. Når oppgaver eller mennesker avhenger av hverandre er tillit enda mer viktig. Dersom en setter sammen individer fra ulik bakgrunn i et team kommer de ikke skape noe verdifullt automatisk. Ledere bør vie mye tid til samtaler i teamet og deling av erfaringer slik at de kan bygge tillit (Newell, 2009, s. 93-97).

I en forskningsartikkel publisert i 2022 har forskere prøvd å finne ut hva som fungerer best for team som jobber smidig. Under 10 år ble team innen programvareutvikling i Norge og New Zealand studert (Eriksen, 2022; Strode et al., 2022).

Forfatterne til studien har laget en ny modell: *Agile Teamwork Effectiveness Model* (figur 4). Den er basert på «*Salas Big Five model*» (Salas et al., 2005) samt funnene i studien.

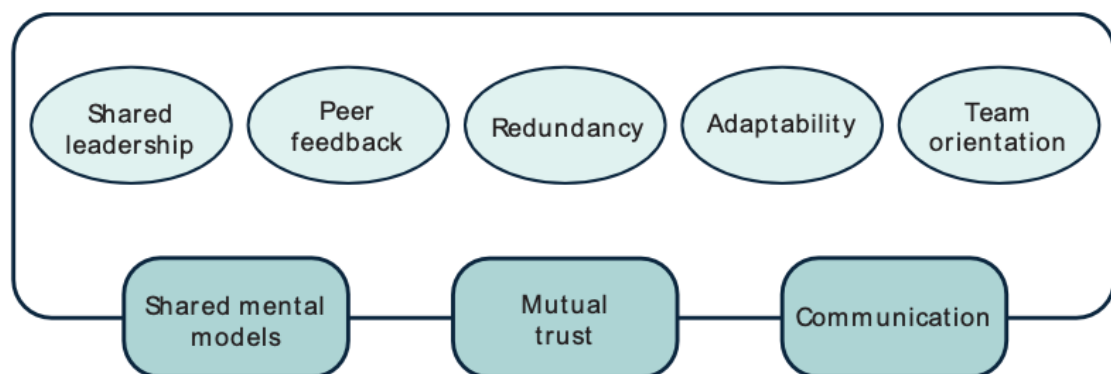
Modellen inkluderer tre koordinerende mekanismer:

1. Felles oppfatning (for blant annet mål, arbeidsoppgaver og prosesser)
2. Kommunikasjon
3. Gjensidig tillit

Modellen inkluderer fem temarbeidskomponenter:

1. Delt ledelse
2. Tilbakemelding fra kolleger
3. Overlappende kunnskapsfelt (redundans)
4. Tilpasningsevne
5. Teamorientering

Modellen forklarer faktorer og mekanismer som påvirker ytelsen til smidige team. Den kan brukes til å utvikle høyt presterende team. God koordinering innad i teamet er også viktig for samarbeidet mellom alle team i organisasjonen.



Figur 4: «Agile Team Effectiveness Model» (Strode et al., 2022)

2.4 Human Resource Management i dynamiske omgivelser

HRM for kunnskapsarbeidere

HRM, Human Resource Management er et overordnet begrep som inkluderer teori og praksis ved ledelse av mennesker, blant annet evner, kunnskap og ferdigheter. Hvilke aktiviteter HR-avdelinger gjennomfører varierer. I noen organisasjoner er det først og fremst administrative oppgaver, mens i andre har HR en mer sentral og viktig rolle med å støtte forretningsstrategien (Newell, 2009). I følge Ulrich & Dulebohn (2015) er verdiskaping den viktigste oppgaven til HR. HR er derfor nødt til å være mer enn en administrativ funksjon for å kunne skape mest mulig verdi for organisasjonen.

HR-avdelinger er ofte ansvarlig for utforming og regulering av arbeidsforhold.

Arbeidsområder innen HRM er for eksempel organisasjonsutvikling, rekruttering og ansettelser, håndtering av arbeidsavtaler og fravær, ledelse, læring og utvikling, motivasjon, lønn og bonussystem, kommunikasjon og helse på arbeidsplassen (Bailey et al., 2018; Heilmann et al., 2020; Mikkelsen & Laudal, 2014). Disse aktivitetene kan være investeringer for selskap fordi kunnskapsarbeidere har potensiale til å være en produktiv ressurs. Samtidig kan være dyrt å tiltrekke og beholde ansatte. Bedrifter må derfor finne en passende balanse mellom kvaliteten på HRM og kostnader (Newell, 2009; Yukl et al., 2020, s. 430-431).

Vi lever i dag i en kunnskap- og tjenestebasert økonomi (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Kunnskapsmedarbeideren er en person med høy utdanning og fagkompetanse. I smidige team jobber ofte kunnskapsarbeidere med ulike fagbakgrunn. De har gjerne en sterk yrkes- og profesjonsidentitet som kan skape friksjon på arbeidsplassen når flere ulike fagområder skal samarbeide. Ledere har en viktig jobb med å tilrettelegge og koordinere arbeidet slik at ansatte er i stand til å samarbeide. Det er også viktig for kunnskapsarbeideren å utvikle gode samarbeidsevner (Gloppen, 2020).

Dyktige ansatte er ekstra viktig for komplekse oppgaver som krever ferdigheter som er unike eller vanskelige å lære. For å øke selskapets konkurransevne bør bedrifter prøve å sikre at ansattes kompetanse brukes strategisk. Dette kan de gjøre blant annet gjennom å styrke ansattes ferdigheter, motivasjon og organisasjonsforpliktelse (Yukl et al., 2020).

Organisasjonsforpliktelse er viktig fordi den øker sannsynligheten for at ansatte blir lengre i selskapet.

Når ansatte velger å bli så blir også kunnskapen i organisasjonen, mens høy turnover kan lede til lekkasje av viktig kunnskap. Når foretak mister ansatte, er det også fare for å miste kunder. Forpliktelse påvirker også ansattes motivasjon til å delta i aktiviteter, for eksempel kompetanseutvikling (Hislop et al., 2018; Newell, 2009).

Smidig HRM

For å være konkurransedyktig er organisasjoner nødt til å prestere i dag, samtidig som de utforsker nye innovasjoner for fremtiden (Hislop et al., 2018, s. 79). Organisasjoner som ønsker å tilpasse seg og sine ansatte til de dynamiske omgivelsene bør i følge Ulrich og Dulebohn (2015) også ha en HR-avdeling som gjør det. De argumenterer for at det i fremtiden vil bli mer og mer viktig å tilpasse HR-praksis til kontekst, omgivelser og interessenter i og utenfor organisasjonen. Forskerne mener at dersom organisasjoner gjør dette vil selskapet prestere bedre og øke kundetilfredsheten. De mener også at HR-avdelingen bør tilpasse seg til den interne konteksten og organisasjonsstrukturen. Dersom organisasjonen er desentralisert, bør også HR være det og tilpasse HR-strategien til de ulike avdelingene.

Smidig HRM handler om å utvikle de menneskelige ressursene og HR-avdelingen til å raskt kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene og møte kunders behov. HR-avdelingen jobber i selvstyrte og tverrfaglige team hvor de prioriterer oppgaver etter hva som gir organisasjonen, ansatte og kunder mest verdi. De jobber i korte sprinter etter smidige prinsipper som andre smidige team. De har et smidig tanke sett som påvirker alt HRM-arbeid. Heilmann et al., (2020) argumenterer for at smidig HRM øker produktiviteten til organisasjoner. McMackin & Heffernan (2021) argumenterer for at smidig HRM er fremtidens operasjonelle HRM-strategi i de alt mer ustabile omgivelsene.

HR kan gi støtte til smidige team uten å selv arbeide smidig. Det er ikke det samme som smidig HRM. Dersom HR jobber med tradisjonelle HRM-prosesser for å støtte smidige team kalles det på engelsk for «*HR for Agile*», altså *HR for smidig*. Det er ikke det samme som smidig HRM, «*agile HR*» (McMackin & Heffernan, 2021).

Forskere hevder at det har blitt et skille mellom teoretisk HRM og de faktiske utfordringene og praksis ute i organisasjoner (Harney & Collings, 2021). Innen HRM feltet finnes det få studier om smidig HRM. Derimot finnes det mange studier på operasjonalisering som har vært sentralt i best-praksis-HRM (McMackin & Heffernan, 2021). Operasjonell effektivitet er viktig for å holde kostnader nede, men det å være effektiv er ikke en strategi.

Konkurransedyktig strategi handler om å differensiere organisasjonen (Porter, 1996).

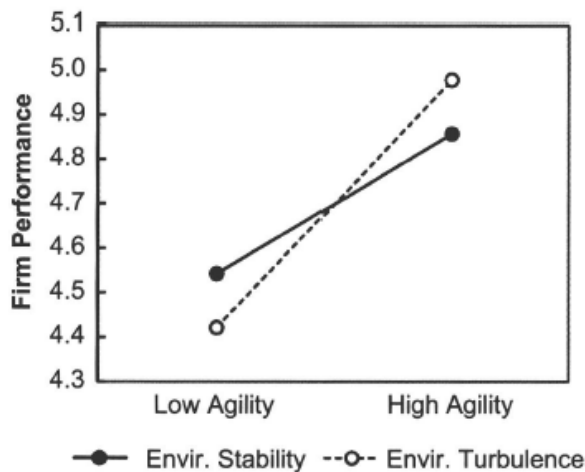
Foretak som følger best-praksis-HRM kan ende opp med å konkurrere med lik HRM-praksis som andre bedrifter. Hvorpå de fokuserer for mye på operasjonell effektivitet og ikke tilpasser praksisen til eget behov og kontekst (Chadwick & Flinchbaugh, 2021; Harney & Collings, 2021). Heilmann et al., (2020) mener organisasjoner må stille seg spørsmålet om de skal følge best-praksis-HRM, eller om de skal være proaktive og vise veien til de andre gjennom å prøve ny HRM-praksis. For eksempel smidig HRM-strategi.

Organisasjonsutvikling og transformasjon bør i følge Minbaeva (2021) være av fremste interesse for HR-ledere når det skjer raske forandringer i verden. Både ansatte og forskere innen HRM oppfordres til å utforske hva HR-ledere kan gjøre annerledes samt revidere eksisterende teorier og praksis. Eksempler på forandringer som påvirker arbeidsmarkedet og HR-avdelinger rundt om i verden er forandringer i demografi, teknologi, digitalisering, mobilitet og kilder til verdiskaping. Teknologien forandrer ikke bare arbeidsprosedyrer, men også hvilke ferdigheter og kompetanse som kreves av arbeidstakere. Teknologi kan også være et verktøy for HRM, for eksempel kan det brukes til å ta bedre beslutninger (Minbaeva, 2021).

Smidig HRM praksis sies skal kunne skape strategiske ressurser som styrker konkurransefortrinnet samt at kostnader og risiko kan reduseres. Dette krever at foretaket tilpasser den smidige HRM-strategien til organisasjonens strategi. Når team er selvstyrte kan tid bli frigjort fra HR-avdelingen som ellers hadde blitt brukt til overvåking, kommunikasjon og prestasjonsmåling (McMackin & Heffernan, 2021). Et konsultentselskap fant at bedrifter kan spare tid på å bruke smidig metode i rekrutteringsprosesser (Wiles, 2019).

Rigby et al., (2016a) mener at smidig metode er ugunstig ved noen forhold. For eksempel i stabile markeder hvor en kan lage langsiktige planer, når arbeidsoppgavene er rutinepregede og forutsigbare eller det er vanskelig å interagere og teste produkter med kunder. Samtidig finnes det studier som motstrider dette. I en kvantitativ studie blant 241

selskaper i fra ulike sektorer fant forskerne en positiv sammenheng mellom hvor smidig selskapet var og organisasjonens prestasjoner (Tallon & Pinsonneault, 2011). Resultatet fra studien er illustrert i figur 5. I ustabile omgivelser er sammenhengen sterkere (den stiplede kurven i figur 5 er brattere) og det er derfor enda viktigere at selskapet er i stand til å raskt kunne reagere på endringer. Studien viser i motsetning til påstandene fra Rigby et al., (2016a) at smidig HRM også hadde positiv effekt på prestasjoner i stabile omgivelser.



Figur 5 Interaksjonseffekt fra omgivelser og sammenheng mellom smidighet og organisatoriske prestasjoner (Tallon & Pinsonneault, 2011)

I en finsk studie ble det gjennomført 255 intervjuer av små og mellomstore foretak (med 20-250 ansatte). Forskerne fant at mange av selskapene hadde adaptert en mer tradisjonell HR-praksis som er typisk i store foretak. De fant også at smidig HR-praksis ofte var basert på selskapets kulturelle behov. Det var særlig noen temaer innen smidig HRM som var gjennomgående. Det mest nevnte temaet i studien handlet om fleksibel arbeidstid, etter det kom organisering, samarbeid, «*Work Well-being*» og ledelse. Forskerne konkluderte med at selskap må være modige og ha viljen til å drive HRM-praksis på en egen måte for å implementere smidig HR-praksis (Heilmann et al., 2020).

Basert på funn fra en indisk intervjustudie anbefaler forskerne at HR-avdelinger selv bør praktisere smidige arbeidssett for å gå foran som et godt eksempel. Dette vil sette fart på det smidige tankesettet som vil påvirke HRM-praksisene i en enda mer smidig retning (Ajgaonkar et al., 2021).

Læring i dynamiske omgivelser

Kontinuerlig læring, utvikling og adaptering er en viktig del av det smidige tankesettet og rammeverket (Klünder et al., 2022). Læring er en viktig faktor for å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene og utvikle nye produkter og tjenester dette fordi i dynamiske omgivelser er det viktig å hele tiden innhente og skape kunnskap. Hvis ikke blir kunnskapen fort utdatert (Nijssen & Paauwe, 2012). Læring kan skje på tre ulike nivåer, individ, team og organisasjon. Organisasjonslæring er summen av kunnskap og læring i et selskap (Yukl et al., 2020). Organisasjoners læring er avhengig læringskultur, ledelse og omgivelser (Wadel, 2008).

En kilde til konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser er dynamisk kapasitet. Dynamisk kapasitet er evnen til å utnytte virksomhetens kunnskap og kompetanse i forskjellige prosjekter og i situasjoner som krever nye løsninger. For individet handler det om evnen til å kombinere egne ressurser på nye måter kan være en kilde til konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, 2000; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 447).

Ledere som ønsker å fremme læring bør se på mekanismer som oppfordrer til læring og sørge for at ansatte forstår at kunnskapsdeling er høyt verdsatt i organisasjonen (Newell, 2009, s. 42-43). Medarbeidere kan selv bidra til en lærende organisasjon gjennom at de utvikler relasjoner og læringsforhold til hverandre på tvers av avdelinger og i form av små nettverk og team (Wadel, 2008).

3. Forskningsmetode

I dette kapittelet blir valg av forskningsmetode diskutert. Siden dette er en flercasestudie, er casestudie-teorien til den anerkjente forskeren Yin (2018) sentral i dette kapittelet.

Hovedproblemstillingen er: *Hvordan bruker norske organisasjoner det smidige rammeverket for å tilpasse seg omgivelser i endring?* Problemstillingen og forskningsspørsmålene handler om *hvordan* og *hva*. For å besvare de er kvalitativ forskningsmetode og flercasestudie som forskningsdesign hensiktsmessig å benytte.

Forskningsprosessen kan kort oppsummeres i tre trinn:

1. Forberedelser: Tematikken for oppgaven ble avgrenset og problemstilling skissert. Prosjektplan og intervjuguide ble laget. Organisasjoner ble kontaktet.
2. Datainnsamling: Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med seks informanter fra seks casebedrifter. Informantene jobbet med HRM og smidig rammeverk. Lydopptak fra intervjuene ble transkribert. Det ble også innhentet noe sekundærdata.
3. Dataanalyse: Funnene fra intervjuene og sekundærdata ble presentert og analysert opp mot tidligere studier og teori.

Relevant teori fra bøker, fag- og populærvitenskapelige artikler har blitt innhentet under hele forskningsprosjektet.

3.1 Forskningsdesign, metode og strategi

Kvalitativ metode

Det finnes to forskningsmetoder: kvantitativ og kvalitativ. Metodene er komplementære, hvorpå de benyttes til å studere fenomen enten i bredden eller i dybden. Kvantitativ metode forklarer gjennom tall og tabeller. Dersom funnene i en kvantitativ studie er statistisk signifikante kan forskerne foreta statistisk generalisering. Til motsetning er det mindre hensiktsmessig å generalisere på bakgrunn av kvalitative studier, men en kan anta at det er mulig å finne tilsvarende funn og mekanismer i lignende kontekster dersom studien er basert på teoretiske resonnement (Kvale et al., 2015; Ringdal, 2018). Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er åpne og derfor er det best å gjøre en dyptgående intervjustudie.

Metoden gir informantene mulighet til å utdype forklaringer og komme med fyldige beskrivelser. I intervjuer kan intervjupersonene dele detaljer, resonnement og egne oppfatninger om det som skal studeres (Gerring, 2007). Forskningsspørsmålene må besvares gjennom tekstlige beskrivelser. Det hadde vært veldig utfordrende å skulle prøve å forklare hvordan organisasjoner bruker det smidige rammeverket ved å bruke tall og statistikk. Tekstlige beskrivelser er vanlig blant kvalitative studier som ofte er basert på intervjuer eller observasjoner (Ringdal, 2018).

Denne undersøkelsen har en eksplorativ tilnærming fordi den utforsker forhold som er mindre kjent. Kvalitativ metode passer godt til eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold det er forsket på i liten grad (Johannessen et al., 2010, s. 58).

Flercasestudie

For å finne ut hvem av de ulike kvalitative forskningsmetodene som passer for prosjektet ser en på forskningsspørsmål og hensikten med studien. Forskningsspørsmål som inneholder ordet *hvordan* bør besvares gjennom en casestudie, eksperiment eller historie. Det er mulig å benytte seg av flere ulike metoder i en studie, men siden denne studien er et mindre forskningsprosjekt er det mest hensiktsmessig å gå for én metode (Yin, 2018, s. 5-13).

Problemstillingen er dagsaktuell og hentet fra praksis. Lignende tematikk har tidligere blitt studert av andre masterstudenter, men da som en casestudie med kun én bedrift. For eksempel i disse tre masteroppgavene fra Norges Handelshøyskole: Førland og Klemp (2021), Glesne og Pedersen (2020), Hestad og Solheim (2021). Gjennom casestudier kan forskere undersøke nye tematikker. Casestudie anbefales særlig når en skal studere hendelser i nåtid (Yin, 2018, s. 5-13). For å besvare forskningsspørsmålene er det ikke relevant å se langt tilbake i tid. Det er mer relevant å studere organisasjonene i samtid.

I utgangspunkt omfatter en casestudie kun ett enkelttilfelle eller enhet. Definisjonen av én case er én analyseenhet som er et objekt for en dyp undersøkelse. Flercasestudier inkluderer to eller noen få enheter, som blir sammenliknet. I dette tilfelle ulike bedrifter. (Ringdal, 2018; Wæhle et al., 2020). Casestudier og flercasestudier kan sees som to ulike varianter innenfor det samme metode-rammeverket (Yin, 2018).

Et flertall av kvalitative undersøkelser er casestudier. Det er vanlig å benytte metoden blant annet når en studerer organisasjonskultur, arbeidsmiljø lederstiler (Ringdal, 2018).

Casestudier skjer i den virkelige konteksten, men noen ganger kan det være vanskelig å skille mellom fenomen og kontekst. Derfor er det viktig med en god analyse. Denne metoden brukes når en ønsker å forstå verden fra et mer objektivt perspektiv. Forskeren gjør seg ofte noen teoretiske antagelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. De legger grunn for den videre undersøkelsen. De teoretiske antakelsene kan videre brukes som en analysestrategi for å drøfte den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene (Johannessen et al., 2010).

Gjennom å utforske fenomenet, sammenligne organisasjoner og knytte opp funnene mot teoretiske antagelser prøver jeg å besvare forskningsspørsmålene i studien. Siden det er et dagsaktuelt tema som er lite forsket på er casestudie en passende metode (McMackin & Heffernan, 2021). Det er en fordel å ha flere caser siden jeg studerer fenomenet på tvers av ulike bransjer og organisasjoner (Yin, 2018).

3.2 Datainnsamling

Det finnes mange forskjellige datainnsamlingsteknikker. For kvalitative studier er de to vanligste metodene dybdeintervju og observasjon. Disse kan gjennomføres på forskjellige måter (Johannessen et al., 2010; Ringdal, 2018). Siden det finnes få studier innenfor smidige organisasjoner og HRM, er det hensiktsmessig å bruke primærdata for å besvare problemstillingen. Data som er spesielt samlet inn for dette prosjektet (Ringdal, 2018). Både primærdata og sekundærdata har blitt innhentet til dette prosjektet. En casestudie kan danne grunnlag for nye oppdagelser og utvikling av hypoteser, som etterpå kan undersøkes nærmere og testes ved hjelp av kvantitative studier og statistiske analyser (Johannessen et al., 2010; Wæhle et al., 2020).

Tidsdimensjonen er et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser og datainnsamling gjennomføres (Johannessen et al., 2010). Denne studien har gått over nesten ett år, men på deltid. Det var for eksempel ikke aktuelt å benytte longitudinell metode hvor en følger med på et fenomen over lenger tid, eller observasjon. Fordi det er for tidkrevende og omfattende. Slike studier hadde måttet gå over lenger tid enn ett år. Derfor var det mer realistisk å gjennomføre en casestudie med intervjuer av nøkkelinformanter.

Flercasestudier tar gjerne mer tid sammenlignet med én-casestudier. For å kunne fange opp flere fenomener valgte jeg å inkludere flere organisasjoner slik at resultatet skulle bli mer overbevisende og representativt for organisasjoner på tvers av bransjer (Yin, 2018, s. 54).

En utfordring når en skal studere og samle inn data for en større gruppe mennesker, som for eksempel i organisasjoner eller team, er at prosessene er veldig dynamiske. Det er mye interaksjon og det er vanskelig å skille ut hva som påvirker hva. Det gir et stort antall potensielt relevante variabler (Yin, 2018, s. 56). Dette opplevde jeg selv når jeg skulle analysere empirien. Det var mye data i intervjuene og mange mulige sammenhenger. Siden organisasjonene er store og har mange ansatte er det umulig å fange opp alt. Derfor er det risiko for at relevante saker har blitt oversett, men gjennom god forberedelse til datainnsamling har jeg prøvd å redusere den risikoen. Jeg har satt meg grundig inn i temaet for å kunne stille åpne relevante spørsmål for å fange opp det mest relevante.

Intervjuer: Forberedelse og gjennomføring av semistrukturerte intervjuer

For å kunne besvare forskningsspørsmålene er det hensiktsmessig med en fleksibel intervjuteknikk. I et semistrukturert intervju har forskeren anledning til å gjennomføre et intervju med godt forberedte spørsmål som ivaretar den tematiske dimensjonen. Samtidig blir den dynamiske dimensjonen ivaretatt når det er rom for oppfølgende spørsmål tilpasset informanten (Kvale et al., 2015; Ringdal, 2018).

Det ble utarbeidet en intervjuguide med spørsmål og temaer som ønsket å bli dekket under intervjuet. Se vedlegg 1. Intervjuspørsmålene er åpne og oppfølgings spørsmål har blitt tilpasset underveis. Informantene ble oppfordret til å utdype, forklare og gi eksempler. Oppfølgings spørsmålene har hjulpet meg med å få en dypere forståelse for det informantene forteller om. Slike oppfølgings spørsmål kan hjelpe informanten til å utvikle og utdype sine svar. Det er også viktig å ikke stille ledende eller lukkede spørsmål for å påvirke svarene til informantene (Andersen, 2013; Johannessen et al., 2010). Jeg stilte istedenfor lukkede for å bekrefte at jeg oppfattet ting riktig. Det er med på å styrke validiteten fordi da har jeg og informanten en felles forståelse.

I slutten av hvert intervju spurte jeg om informanten hadde lyst å legge til noe, eller om det var noe de mente var viktig for tematikken som jeg ikke hadde spurt om. For å unngå å gå

glipp av viktig informasjon er det bra å gi informanten rom i samtalen til å legge til det hen mener er relevant.

Jeg fulgte ikke en spesifikk rekkefølge på spørsmålene under intervjuene. Isteden stilte jeg spørsmål for å følge flyten i samtalen. Det hadde vært enklere å sammenligne casene dersom et strukturert intervju ble gjennomført. Jeg opplevde at det var tidkrevende å analysere casene når intervjuene var semistrukturert, men med den åpne semistrukturerte måten å gjennomføre intervjuene på ble samtalen mer naturlig og forhåpentligvis bedre og dypere. Under intervjuene har jeg prøvd å balansere de tematiske og dynamiske dimensjonene (Kvale et al., 2015, s. 162-163).

Nesten alle intervjuer ble holdt på arbeidsstedet til informantene fordi det var relevant for studien å se hvordan arbeidsplassen så ut og fordi at informantene skulle føle seg komfortable. Et av foretakene pusset opp kontorlokalene. Dermed måtte intervjuet skje gjennom et videomøte.

Intervju kvalitet

Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analyseringen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet. Meningen av det som blir sagt bør tolkes, verifiseres og kommuniseres under selve intervjuet. Det finnes ikke entydige kvalitetskriterier for forskningsintervjuer, men god kvalitet forutsetter at intervjueren har god innsikt i tematikken (Kvale et al., 2015). For å kunne gjennomføre gode semistrukturerte intervjuer har jeg satt meg godt inn i temaet på forhånd. Min kunnskap om temaet gjorde at jeg kunne stille gode oppfølgende spørsmål og gå inn dypere i ulike temaer under intervjuene. I tillegg har jeg erfaring som intervjuer og jeg er vant til å ha semistrukturerte intervjuer. Min kunnskap og tidligere erfaring er med på å styrke kvaliteten på intervjuene.

Teoretisk sensitivitet under intervjuene er viktig. I praksis betyr det at forskeren er sensitiv for hendelser og er i stand til å observere disse og notere dem uten at de først filtreres gjennom forutinntatte antagelser. Dette har jeg prøvd å oppnå gjennom å ha en så åpen holdning som mulig og ikke bruke avanserte teoretiske begreper under intervjuene (Johannessen et al., 2010, s. 406).

Utvalg

Valg av organisasjoner og informanter til en casestudie skjer strategisk. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som er mest egnet for å kunne samle nødvendige data. Det kan være en utfordring å bestemme hvor mange som bør være med. I kvantitative studier gir ofte flere informanter et bedre resultat, men når det kommer til kvalitative studier er det nødvendigvis ikke slik. Kvalitativ forskningsstrategi kan være basert på få enheter eller informanter. Antall caser og intervjupersoner avhenger av formålet med undersøkelsen. Et økt antall respondenter vil etter et visst punkt tilføre stadig mindre kunnskap (Kvale et al., 2015; Ringdal, 2018).

Utvalget består av seks veletablerte selskaper i Norge. De eldste selskapene har røtter helt tilbake til 1800-tallet. Det nyeste selskapet ble etablert i 2005. Utvalget er avgrenset til kunnskapsbedrifter da det hovedsakelig er i organisasjoner og yrker med høyt utdannede ansatte hvor en bruker smidig metode (Strode et al., 2022). Det er variasjon av bedrifter fra ulike bransjer, men studien er avgrenset til kun norske organisasjoner fordi det kan bli vanskelig å sammenligne bedrifter hvis de har for mange ulikheter. For å kunne besvare forskningsspørsmålene er det hensiktsmessig å intervju organisasjoner som har brukt rammeverket over lenger tid og kommet litt lenger i omstillingsprosessen. Alle bedrifter og informanter i studien har noen års erfaring og kunnskap med smidig metode.

Det er mest relevant å se på mellomstore og store selskaper fordi de har flere ansatte og de har mer kompleks struktur. Store veletablerte selskaper er gjerne mer stabile og de har flere utfordringer med å jobbe smidig sammenlignet med mindre og nyere selskaper som ofte er smidige fra start, «*born agile*», og har færre ansatte (Brosseau et al., 2019). Små selskaper har ikke alltid en HR-ansatt eller HR-avdeling hvilket også gjør at større selskaper er å foretrekke når vi ønsker å se på hvordan selskapene har jobbet med HRM (Heilmann et al., 2020).

I tabell 1 er rekrutteringskriterier for denne studien illustrert. Informantene har fungert både som primærkilde og sekundærkilde da det selv har opplevd noen fenomener, mens andre fenomener har de fått fortalt eller opplevd indirekte (Johannessen et al., 2010).

Geografi	Norge
Sektor	Privat
Bransje	Alle
Alder selskap	15 år eller eldre
Yrkesgruppe	Kunnskapsarbeidere
Størrelse (antall ansatte)	Mellomstore og store
Hvor godt etablert i markedet	Veletablerte selskaper og velkjent merkevare i Norge
Antall års erfaring med smidig metode	Minst 3 år

Kriterier informant	Minst 2 år ansiennitet. Godt kjent med organisasjonen. Arbeider med HRM og smidig metode.
---------------------	---

Tabell 1 Utvalgskriterier

Det som er viktig å tenke på ved utvelgelse er at informantene ikke trenger å være representative slik som i kvantitative undersøkelser, men isteden hensiktsmessige. Det finnes ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på. *Intensive utvalg* er det som blir benyttet i denne studien. Kriteriet for å bli valgt ut på bakgrunn av intensive utvalg er at informantene har god innsikt i fenomenet. For at jeg skal kunne besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål må intervjupersonene ha god innsikt i både smidig rammeverk, HRM og i egen organisasjon. Det ble derfor stilt krav til informantene: minst 2 ansiennitet i selskapet, god kjennskap til organisasjonen, stilling og arbeidserfaring innen HRM og smidig metode. En slik utvalgsstrategi inkluderer personer som kan bidra med mye informasjon (Johannessen et al., 2010, s. 107).

Informantene i denne studien er hovedsakelig ansatte som jobber i en HR-avdeling, men også et par stykker som jobber som smidige coacher. En smidig coach er en person som er godt kjent med rammeverket og de hjelper organisasjoner, team og medarbeidere med å ta i bruk smidige praksiser og tankesett.

Tabell 2 er en oversikt over organisasjonene og informantene i denne studien. Fire av bedriftene er anonymisert og har fiktive navn: Reise AS, Mat AS, Finans AS og Telecom AS.

Organisasjon	Bransje	Informant - stilling	Informant - avdeling	Informant - ansiennitet
«Reise AS»	Reiseliv	Smidig Coach	Team med smidige coacher	3 år
NAF	Medlemsorganisasjon	Kultursjef	HR	11 år
«Mat AS»	Dagligvarekonsern	Smidig Coach	HR	2 år
RiksTV/Strim	TV og streaming- tjenester	People & Culture	HR	3 år
«Finans AS»	Finans	Endringsagent	HR	4 år
«Telecom AS»	Telecom	HR Business Partner	HR	3 år

Tabell 2 Casebedrifter og informanter

Rekruttering

De fleste casebedriftene ble rekruttert gjennom min samarbeidsbedrift Expleo. De hjalp meg med å finne ut hvilke bedrifter som var relevante å kontakte i henhold til utvalgskriteriene. Flere som jobber med smidig rammeverk i Norge er medlemmer i ulike nettverk og forum. Et slikt nettverk er gruppen «smidigalliansen» på kommunikasjonsplattformen Slack. Gruppen har over 800 medlemmer og det er daglig aktivitet i forumet. Der publiserte jeg et innlegg hvor jeg fortalte at jeg søkte etter informanter, som jobbet med smidig HRM, til min masterstudie. Fra «smidigalliansen» på Slack ble også noen bedrifter rekruttert.

Sekundærdata

Studien baserer seg hovedsakelig på intervjuene som er primærdata innsamlet for dette prosjektet. I tillegg har jeg inkludert sekundærdata i form av to årsrapporter og to videoopptak av bedriftspresentasjoner som er tilgjengelig på nett. Jeg har også brukt innholdet fra bedriftenes hjemmesider og en podcast-episode. Fordi noen bedrifter er anonyme kan jeg ikke oppgi kildene, men sekundærdataen jeg har brukt har informantene hatt anledning til å lese før publisering.

3.3 Analyse av kvalitative forskningsdata

Analysen er en krevende, men viktig prosess. Den består av flere trinn og det finnes ingen standardiserte teknikker for analyse av kvalitativ data (Ringdal, 2018). Analysen av intervjuene er en form for tekstanalyse da intervjuopptakene først blir transkribert til tekst og deretter analysert. Å analysere tekst er tidkrevende og omfattende arbeid (Yin, 2018, s. 165-167). For å sammenstille dataene mer tidseffektivt ble Microsoft Words transkriberingsprogram brukt som støtte ved transkribering. Lydopptakene ble først omgjort til tekst i transkriberingsprogrammet. Etterpå ble lydopptaket avspilt og transkriberingen korrigert av meg.

Den kvalitative analysen er en veksling mellom detaljer og helheten hvor det er viktig å studere funnene i kontekst. Når transkriberingen var klar var jeg nødt til å redusere kompleksiteten, forenkle og strukturere slik at det var mulig å finne mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2015, s. 197). Jeg prøvde forenkle og redusere teksten gjennom å skrive en oppsummering av hver case. Oppsummeringen hjalp meg med å forstå helheten og konteksten. Jeg lagde også en oversikt over nøkkelord og temaer som var gjentakende under intervjuene.

For å finne mønstre så måtte jeg gå inn i detaljer og kode intervjuene. Ved koding og kategorisering kan en ta utgangspunkt i likheter mellom svarene: *induktiv*. Eller ut ifra en teoretisk klassifisering: *deduktiv* (Ringdal, 2018). Denne kvalitative studien har innslag fra begge metodene. Studien er til dels preget av analytisk induksjon som betyr at en systematisk undersøker og identifiserer mønstre for å prøve finne forklaringer. Å indusere går ut på at forskeren trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2010, s. 51). Dessuten er studien deduktive da det foreligger en forforståelse og teori (Kvale et al., 2015, s. 224). Jeg bestemte på forhånd at teksten skulle kategoriseres og jeg hadde kategorisert intervju spørsmålene etter fire overordnede temaer (deduksjon). Etter intervjuene så jeg at det var behov for å spesifisere kategoriene enda mer. Derfor lagde jeg flere nye kategorier basert på de gjentakende temaene under intervjuene (induksjon). De temaene som intervju transkriberingene ble kategorisert etter er illustrert i Vedlegg 2. Transkriberingen med kategorisering er grunnlaget for empiri og analyse.

Det finnes flere ulike metoder for analyse av casestudier. Etter kategorisering av de transkriberte intervjuene har jeg analysert gjennom å prøve finne ting som organisasjonene gjør likt eller ulikt og koble det opp mot eksisterende teori. Jeg har prøvd å besvare forskningsspørsmålene og bygge en forklaring. Jeg også har prøvd å finne en logisk sammenheng mellom data og antagelser. Dette er en metode som er både deduktiv og induktiv. Denne tilnærmingen kaller Yin (2018) for «*explanation building*».

3.4 Forskningskvalitet

Reliabilitet

For å vurdere kvaliteten til en studie er det vanlig å se på reliabilitet og validitet. Reliabilitet dreier seg om pålitelighet til studiens data og analyse. Dersom en forsker skulle gjennomføre studien på nytt med den samme metoden burde det gi samme resultat (Kvale et al., 2015, s. 276; Ringdal, 2018; Yin, 2018). Når det kommer til kvalitative studier er kravene til reliabilitet litt annerledes siden strukturert datainnsamling ikke benyttes og observasjonene er kontekststøttede. Forskeren har en sentral rolle da resultatet kommer frem gjennom forskerens erfaringsbakgrunn og tolking. Derfor er det ikke mulig for andre forskere å få nøyaktig det samme resultatet dersom de gjennomfører studien på nytt (Johannessen et al., 2010). Gjennom å minimere feil og skjevhet «*bias*», kan en likevel oppnå god reliabilitet i kvalitative studier. Jeg har dokumentert prosessen til studien for å styrke kvaliteten. Hvis forskeren har vært slurvete og ikke fulgt riktig prosess svekker det troverdigheten til studien (Yin, 2018).

Resultatet av en kvalitativ studie blir alltid påvirket av forskerens kunnskap og erfaringer. Som forsker bør en strebe etter å være objektiv. Det handler om å ikke påvirke studien med personlige holdninger eller fordommer. Jeg har reflektert over mitt bidrag og produksjon av kunnskap i studien. Dette kan kalles for refleksiv objektivitet. Kvalitative intervjuer kan i prinsippet være en objektiv forskningsmetode. Samtidig kan subjektive perspektiver også være nyttige. Informantenes og intervjuerens personlige perspektiver kan gi en unik sensitiv forståelse av omverden. En bør være bevisst og avklare når en bruker subjektive meninger (Kvale et al., 2015). Jeg har prøvd å gjøre det tydelig når jeg presenterer personlige meninger i empiri og analyse.

For å styrke studiens reliabilitet og for å redusere utfordringer med analysen av datagrunnlaget i forbindelse med datareduksjon har intervjuene blitt tatt opp med lydopptak (Andersen, 2013). Opptakene har så blitt transkribert. For å unngå forveksling ble det ikke foretatt flere intervjuer på en og samme dag.

Validitet

For å oppnå høy validitet er reliabilitet en forutsetning. At en studie har høy validitet betyr at studien måler det fenomenet den vil måle (Johannessen et al., 2010). Validitet dreier seg som hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og målingen/operasjonaliseringen. Det dreier seg også om hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale et al., 2015).

Yin (2018) forteller om to måter å øke validiteten i casestudier: forskerne bør bruke flere kilder og de bør la informantene se gjennom et utkast til rapporten. Troverdigheten øker dersom flere kilder viser sammenfallende resultat. Det å benytte seg av flere kilder er en form for triangulering, for eksempel inkludering av sekundærdata. Dette har jeg gjort gjennom å lese årsrapporter, hente opplysninger fra hjemmesider og høre fortellinger under foredrag og podcast-intervjuer med andre nøkkelpersoner. På denne måten har jeg kunnet bekrefte at det er samsvar mellom kildene. Jeg har også kunnet komplettere med utfyllende informasjon. Gjennom sekundærkilder har jeg økt troverdigheten av empirien og resultatet av denne studien.

En annen form for triangulering er å intervjuer ulike personer fra samme bedrift. I denne studien har én person fra hver organisasjon blitt intervjuet. Dersom for eksempel to personer fra samme selskap, men fra ulike stillinger hadde blitt intervjuet kunne en kanskje fått frem to ulike perspektiv. Siden personene kan ha ulik informasjon, oppfatning, innsikt og synsvinkler. Men på grunn av tidsbegrensningen stod valget mellom å enten ha færre caser med to kilder, eller flere caser med én kilde. Få antall caser hadde også svekket validiteten da det er vanskeligere å utelukke at funnene er bedriftsspesifikke og da ikke representative for fenomenet. Yin (2018) anbefaler minst to caser i en studie fordi det er utfordrende å konkludere med noe med bare én case. For å fange opp fenomenet på tvers av bransjer valgte jeg å ha flere caser.

Organisasjonene og informantene har hatt anledning til å være anonyme og før publisering har informantene hatt anledning til å lese et utkast til kapittelet empiri. Før intervjuet fikk informantene beskjed om at de skulle få anledning til å sjekke sitat. Dette gjorde jeg for å sørge for at de var trygge på hva som ble skrevet og sitert. Siden enkelte bedrifter ønsket å være anonyme er det noen sekundærkilder jeg ikke har anledning å spesifisere. Faktaene som er hentet inn gjennom sekundærkilder har informantene også kunnet lese i utkastet til empiri-delen de fikk tilsendt. Gjennom å la informantene lese utkast til rapporten styrkes studiens reliabilitet og validitet.

Validitet handler ikke bare om metodene som blir benyttet. Forskeren som person, inklusive hens moralske integritet, vurderingsevne og forskningsetikk er avgjørende for resultatet i en studie (Kvale et al., 2015, s. 277).

3.5 Forskningsetikk

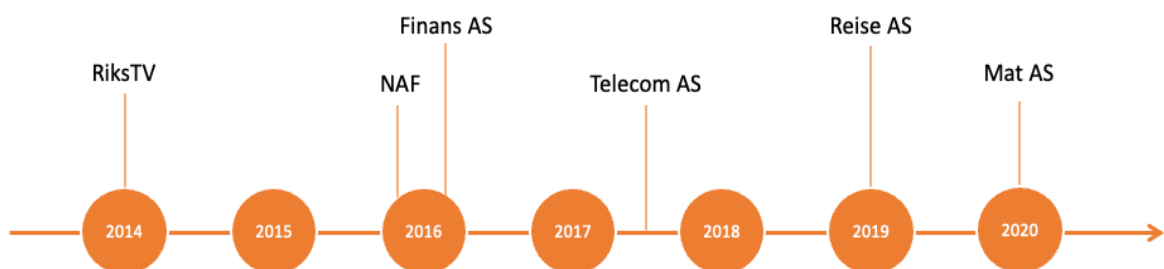
Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Det er viktig med god forskningsetikk gjennom hele prosessen. Forskeren må være selvkritisk. Dette innebærer blant annet å reflektere over og kunne redegjøre for hvordan egne verdier og holdninger kan påvirke valg av tema, datakilder og tolkninger. Videre må forskeren vise hensyn til personer og sørge for at ingen person eller organisasjon kommer til skade. Derfor er det viktig å informere informantene godt slik at de vet hva de gir samtykke til (Ringdal, 2018, s. 57-72). Enkelte opplysninger som informantene har fortalt har ikke blitt publisert for å verne om personvern og bedrifters ønske om å være anonyme.

I denne studien er personvern ivaretatt i henhold til gjeldende regelverk om datainnsamling. Studien er registrert hos NSD og informantene har gitt samtykke til lydopptak. I forbindelse med intervjuene var det noen informanter som var usikre på hvorvidt bedriften skulle være anonyme eller ikke. Alle har fått anledning til å være anonyme dersom de ga beskjed senest i november. Når jeg sendte ut utkastet til rapporten ga jeg de igjen anledning til å være anonyme.

4. Empiri

Dette kapittelet starter med en kort introduksjon av bedriftene i denne casestudien. Etter det blir funn fra intervjuene og noe informasjon fra sekundærkilder presentert. Jeg starter med å fortelle om hvordan bedriftene har blitt påvirket av omgivelsene. Deretter går jeg litt dypere inn på hvordan organisasjonen ser ut og hvordan de har jobbet med det smidige rammeverket. Kapittelet avsluttes med å fortelle om hvordan HR sin rolle har vært i transformasjonen.

Bedriftene i denne studien er godt posisjonert i det norske markedet. De har velkjente merkevarer og høy kundetilfredshet. Flere selskaper er selv eller har datterselskaper som er høyt listet Norsk Kundebarometer 2022 (Handelshøyskolen BI, 2022). Selskapene har en stor andel kunnskapsarbeidere med høyere utdanning. Flere av selskapene har underleverandører eller underavdelinger som for eksempel verksted, butikker, kundeservicesenter eller teknikere som arbeider hos kunder, og ikke er en del av hovedkontoret. Analyseobjektet er primært hovedkontoret til selskapene hvor strategi, produkter og tjenester hovedsakelig utvikles. På hovedkontorene finner en også støttetjenester slik som HR, økonomi og IT som støtter hele konsernet. Implementering av smidig rammeverk har skjedd gradvis i bedriftene. Figur 6 viser i fra hvilket år bruken av smidig rammeverk eskalerte i casebedriftene.



Figur 6 Tidslinje som viser når bruken av smidig rammeverk eskalerte i casebedriftene

4.1 Introduksjon casebedrifter

«Reise AS»

Reise AS er et velkjent reiseselskap med en visjon om å vokse og utvide sitt reisetilbud. Bedriften ble etablert for mange år siden og har lenge vært driftet på en tradisjonell måte. Selskapet har en lang historie med omorganisering. Den siste omorganiseringen skjedde mellom årene 2019-2021 og startet med at selskapet ble delt i to: Et selskap som står for salg av turene: Reise AS, og et annet selskap som har ansvar for å drifte reisene. I 2019 kom det en uttalelse fra Reise AS om at de ville prøve ut smidig arbeidsmetode og de ansatte smidige coacher for å bli bedre på produktutvikling. I 2021 ble Reise AS og de ansatte fordelt i tre store divisjoner basert på forretningsområde/geografi: Totalt har de tre divisjonene, som utgjør Reise AS, cirka 200-300 ansatte. Det er denne delen av konsernet som driver med salg av reisene som har blitt studert i denne undersøkelsen.

Norges Automobil-forbund (NAF)

NAF er Nordens største forbruker og interesseorganisasjon innenfor mobilitet. Organisasjonen ble etablert for snart 100 år siden (NAF, 2022). De har mange lokalavdelinger og på hovedkontoret er de cirka 150 ansatte. Mobilitetsmarkedet har forandret seg mye på disse 100 årene og det kommer også til å forandre seg mye i årene fremover. NAF begynte å jobbe med det smidige rammeverket i 2016-2019 for å få fart på tjeneste- og produktutviklingen. Dette for å møte fremtiden usikkerhet og behov.

«Mat AS»

Konsernet Mat AS har datterselskaper innen mange bransjer, men dagligvarebransjen er den største. Det er en av Norges største arbeidsgivere og har flere av Norges mest kjente selskaper og merkevarer under sin paraply. Organisasjonen er veldig stor og har en kompleks struktur. De ulike selskapene i konsernet drives selvstendig og har ulik praksis og kultur.

Smidig rammeverk ble tatt i bruk i 2018 gjennom to piloter i datterselskapene og i 2020 ble en egen faggruppe for smidig kompetanse etablert som en underavdeling til HR på hovedkontoret. Årsaken var at de ønsket å levere mer verdi til kundene og optimalisere interne prosesser. Etter hvert har Mat AS selskaper fortsatt å utvikle seg for å jobbe mer smidig.

RiksTV

RiksTV er et norsk TV-distribusjonsselskap som leverer TV via antenne og internett. I 2012 kom strømmetjenesten Netflix til Norge. Det var rundt denne tiden at RiksTV så at de var nødt til å jobbe annerledes for å ha en sjanse til å konkurrere mot de nye store aktørene på markedet. Både ledelse og ansatte så behovet for å forandre arbeidsmetode. På den tiden hadde hovedkontoret cirka 50 ansatte. I 2014 rekrutterte selskapet en person som skulle komme til å bli en viktig pådriver for det smidige rammeverket. I 2016 gjorde de en stor omorganisering. I dag har selskapet doblet antall ansatte og hele selskapet etterstreber å jobbe mest mulig smidig.

«Telecom AS»

Telecom AS er et internasjonalt telecomselskap og en av de største arbeidsgiverne i Norge. I årene 2017-2018 begynte selskapet å ta i bruk smidig rammeverk. En sterk pådriver av smidig metode var IT-direktøren. I HR-avdelingen har tidligere HR-direktør vært en viktig pådriver da direktøren hadde jobbet med smidige coacher i en tidligere jobb.

Smidig metode ble først introdusert i IT-avdelingen år 2017-2018. De har siden da vært i fronten av denne utviklingen, men nå har flere avdelinger tatt i bruk metoden. Høsten 2022 gjorde Telecom AS en stor omorganisering i IT-avdelingen.

«Finans AS»

Finans AS er en stor aktør i finansbransjen. Selskapet er inndelt i ulike konsernområder. De jobber for å være en smidig organisasjon med en kultur av tillit, inkludering og tilhørighet. Dette er nevnt i både årsrapporter og stillingsutlysninger.

Bedriften har vektlagt smidighet i mange år, og fra 2016 eskalerte de bruken av tverrfaglige team og smidig tilnærming. I 2017 ble den felles HR-strategien oppdatert hvor det ble satt fokus på den smidige arbeidsmetoden. Målet var å skape en læringskultur hvor ansatte utvikles og blir i stand til å tilpasse seg omgivelser i endring.

4.2 Empiriske funn

Bakgrunn for å ta i bruk smidig rammeverk

Endringer i omgivelsene

Det smidige rammeverket handler om å bedre kunne tilpasse seg endringer. Det er hovedårsaken til at bedriftene har valgt å ta i bruk rammeverket. Bedriftenes intensjon har vært å gjøre organisasjonene mer tilpasningsdyktige samt oppnå en mer effektiv verdiskapning.

I Finans AS er målet å kunne levere raskt og treffe kundenes behov. Dette prøver de å oppnå gjennom å skape en forståelse for hvordan de ansatte disponerer sin tid. Finans AS ønsker å legge til rette for gode arbeidsprosesser slik at ansatte kan jobbe smarte. Effektiv verdiskapning betyr i stor grad å levere raskt og riktig.

Organisasjonene opplever store forandringer innen sine bransjer og i samfunnet. Som en følge av det har mange ledere og ansatte en følelse av at de er nødt til å omstille seg. I enkelte bedrifter har de opplevd at det haster, en «*sence of urgency*». Flere opplever at den tradisjonelle arbeidsmåten, fossefall, begrenser selskapets evne til å vokse og utvikles. Fossefallsmetoden er illustrert i figur 2 på side 13. Det er en sekvensiell prosess hvor en legger en langsiktig plan og følger den mot målet.

I en podcast forteller en av nøkkelpersonene i RiksTV om selskapets smidige omstilling. Han forteller at selskapet opplevde en veldig tydelig «*sence of urgency*» da Netflix kom på markedet. Alle ansatte så at de måttet gjøre endringer. Hvis ansatte ikke hadde kjent på en «*sence of urgency*» måttet selskapet selv skapt den følelsen for å kunne gjennomføre omstillingen. Han forteller også at den smidige forvandlingen i RiksTV ble drevet både ovenfra og nedenfra, og at dette ga omstillingen kraft (Falkberger & Kjær, 2019). Ansatte og ledere i RiksTV opplever fortsatt at de stadig er nødt til å omstille seg: «*Vi er nødt til å være raske på ballen fordi vi er i en bransje hvor ting skjer så hyppig at hvis vi ikke er på ballen, så mister vi kanskje muligheter*» (Informant RiksTV).

NAF forteller også at de opplevde en «*sence of urgency*» fra markedet. De så at mobilitetsmarkedet var i forandring og fremtidsprognoser viste at markedet skulle fortsette å endre seg. Dette gjorde at selskapet måtte endre seg. NAF valgte det smidige rammeverket for å kunne utvikle tjenester og produkter enda raskere. De ønsket å bli mer brukerorientert.

De ønsket å bli flinkere til å utvikle og tilby tjenester som medlemmene hadde behov for. Ellers var det fare for å miste medlemmer. NAF opplevde at de var nødt til å ha fokus utad. Hvis det går raskt på utsiden av organisasjonen må det også gå raskt på innsiden.

I årsrapporten til Reise AS 2021 skriver selskapet at de ønsker å vokse. Derfor satser de blant annet på merkevarebygging og utvikling av nye produkter og opplevelser. Lederne i selskapet så et behov for å øke effektiviteten med raskere prosesser og avklaring. De opplevde at digitaliseringen skjøt fart både hos bedrifter og kunder under pandemien. De utviklet en ny plattform for å øke trafikk, kundeopplevelse og salg.

Også Telecom AS forteller at de gjennom å jobbe mer smidig ønsker å levere mer, fortere. For å få til dette skal de omorganisere. Teamene får da mer beslutningsmyndighet og på sikt mer autonome, og det blir mindre «*governance*» hvor alt skal sjekkes. Hand-overs og koordinering tar tid.

Mat AS hadde lyst å finne nye måter å jobbe på slik at de kan levere enda mer verdi og være nærmere kundene. Informanten forteller at smidig metodikk handler mye om å skape verdi til kunden.

COVID-19 pandemien

COVID-19 pandemien er et eksempel på et ekstremt skifte i omgivelsene. Mennesker og organisasjoner måtte på meget kort tid tilpasse seg en situasjon ingen hadde vært borte i før. Pandemien har utfordret selskapene på mange måter. For eksempel da ansatte ble frarådet å pendle til jobb, og isteden måtte ha hjemmekontor. Informantene beskriver at ansatte var raske med å tilpasse seg den nye situasjonen. Noen selskaper hadde allerede informasjons- og kommunikasjonsteknologi som kunne brukes som digital møteplass, mens for eksempel Mat AS måtte få alle ansatte inn på en plattform. Informanten i Mat AS opplevde at det ikke tok lang tid for ansatte å omstille seg til den nye arbeidshverdagen på den nye plattformen. Informanten i Finans AS opplevde også at ansatte var raske på å tilpasse seg. Det tok kun et par dager.

Telecom AS forteller at det ble dannet et tverrfaglig team i HR under pandemien. Denne arbeidsgruppen jobbet med å tilpasse organisasjonen til pandemien og tilrettelegge for smittevern og god drift. Informanten som er ansatt i rollen som «*HR Business Partner*» var

en del av denne gruppa. Hen tror at teamet fikk gjennomført tiltak raskt fordi de hadde beslutningsmyndighet og raskt kunne ta avgjørelser.

NAF hadde gjort den store omorganiseringen noen få måneder før pandemien. «*Når pandemien traff var det en styrke at endringene skjedd før*» (Informant NAF). Under pandemien endret mennesker måten de transporterte seg på. Takket være den nye organiseringen var ansatte i NAF i stand til å raskt tilpasse seg. Pandemien gjorde at de måtte tenke annerledes og utvikle nye tjenester fordi kundene plutselig endret atferd og behov.

Reise AS er det selskapet som ble hardest rammet av pandemien blant de seks bedriftene. De måtte stanse store deler av driften og permittere mange ansatte. Informanten forteller at det under pandemien ble enda mer tydelig at organisasjonen måtte omorganisere seg. De trengte bli mer fleksible for å kunne utvikles videre i den retning de ønsket. Pandemien presset de til å bli mer digitale, både internt, men også eksternt mot kundene.

I RiksTV har de en digital infrastruktur og mye foregikk fra før av digitalt, slik at det var noe enklere for de å tilpasse seg hjemmekontorsituasjonen. For eksempel kunne de følge med på hvordan ansatte hadde det gjennom et digitalt program for medarbeiderundersøkelse de hadde fra før av.

Pådrivere

Alle organisasjoner har hatt en eller flere viktige pådrivere som har prøvd å få i gang en smidig transformasjon. De har hatt sentrale direktør- eller lederstillinger i organisasjonene. «*Det er viktig med den støtten fra konsernledelsen for å vise at dette tror vi på. For da får du en helt annen gjennomføringskraft*» (Informant Finans AS). Toppledere fra alle selskaper har snakket om hvor viktig det er å være smidig. Dette har vært viktig i startfasen, men det er vel så viktig å fortsette med dette. Informantene beskriver smidig transformasjon som en evig prosess. Dermed må ledere fortsette å drive utviklingen gjennom blant annet kommunikasjon og kulturutvikling.

Ledelsen i Finans AS har bevisst jobbet med kommunikasjon. Dette bidro til at flere i organisasjonen ble motivert og begynte å utforske hvordan de kunne jobbe mer smidig. Etter det skjedde et skifte hvorpå flere ble motivert og begynte å jobbe mer smidig. «*Fordi*

har du et språk på ting er det mye lettere å forstå hva som skjer og du kan begynne å forklare både din egen og andres atferd» (Informant Finans AS).

Konsernsjefen i Mat AS er en viktig stemme når det kommer til smidig rammeverk. Informanten opplever at konsernsjefen er god på å kommunisere og være synlig blant de ansatte på kontoret.

«Konsernsjefen er alltid tilstede i viktige ting som skjer i organisasjonen. Når du tenker smidige metoder, handler det om å møte hverandre face-to-face. Ikke kommunisere gjennom e post eller andre digitale verktøy. Det handler om å være sammen, være åpen og transparent» (Informant Mat AS).

Transformasjonen har samtidig blitt drevet nedenfra i alle organisasjoner. Det har vært ansatte med tidligere erfaring og personer som har vært interessert i å fornye arbeidsmetodene. Informanten i Mat AS tror at ansatte oppdaget at noen av de gamle arbeidsmetodene ikke lenger var særlig effektive. De hadde lyst å prøve ut nye måter å jobbe på.

Flere av informantene forteller at de hentet inspirasjon fra andre selskaper. Spotify ble flere ganger nevnt som en inspirasjonskilde og noen av organisasjonene har hentet inspirasjon fra andre selskaper i denne studien.

Smidige prinsipper og praksis

Bruken av de ulike prosjektprosessene og ulike seremoniene innenfor smidig metode varierer mellom bedrifter, avdelinger og team. Enkelte av bedriftene bruker begrepet seremoni for å beskrive prosedyre eller møte de gjennomfører regelmessig. Den mest brukte praksisen er *retrospektiv*. Dette er et møte/seremoni med teamet hvor en ser tilbake og evaluerer arbeidet for å så justere seg og gjøre det enda bedre i fremtiden.

Smidige coacher har som regel god innsikt i smidige rammeverk og ulike arbeidsmetoder. I de selskapene med flere coacher er smidig praksis og prosjektprosesser mer utbredt. Et selskap som ikke har smidige coacher er Finans AS. De forteller at det er et bevisst valg da de ikke vil være avhengig av noen få eksperter, men heller spre den kunnskapen og kompetansen ut blant flere personer. Øvrige fem bedrifter har smidige coacher, men antallet

coacher i forhold til størrelsen på selskapene varierer og de er lokalisert i ulike avdelinger. I Mat AS er coachene en del av HR mens i Telecom AS jobber de i avdelingen for strategi.

I Reise AS er coachene et eget team med en leder. Informanten fra selskapet forteller at det er viktig at det ikke blir for mye fokus på å følge metodikkens retningslinjer punkt til punkt.

Både RiksTV og NAF forteller at de i begynnelsen sendte ansatte på ulike kurs for å lære metoden og de ulike prosjektprosessene som for eksempel Scrum og Kanban, men de forstod ganske raskt at det var viktigere å starte med den kulturelle delen av å være smidig. For NAF var det viktigere å jobbe med å bygge en tillitskultur. «*Tillit er kjernen og fundamentet i smidig metode*» (Informant NAF). De jobbet med å utvikle tillitsbasert ledelse og ledelse etter prinsipper og ikke regler.

Gjennom fire verb kommuniserer NAF hva det betyr å være smidig i selskapet: levere, samarbeide, reflektere og forbedre. Disse prinsippene er tydelig definert og relevante for alle. Prinsippene har litt ulik betydning fordi ansatte jobber med mye forskjellige saker.

I RiksTV arbeider hele selskapet etter smidige praksis og prinsipper. De tror at alle er nødt til å leve etter prinsippene for at selskapet skal drives fremover. Det er viktig at ansatte er fleksible og endringsvillige for å kunne jobbe på denne måten. Ved ekstern rekruttering er de veldig tydelige med hvordan selskapet er organisert og hvordan det er å jobbe smidig. Nyansatte får alltid en gjennomgang av smidig metode og kultur. Dessuten forteller selskapet om forandringen de har vært gjennom. Dette gjør de for å prøve å få nyansatte «*inn under kulturen*» (Informant RiksTV), i selskapet.

Informantene er ikke særlig opptatt av å følge oppskrifter til prosjektstyringsmetodene som Scrum, Lean og Kanban, eller de ulike seremoniene. De ser på metodikkene innenfor rammeverket som verktøy som kan være bra å plukke frem ved behov, dog ikke noe som nødvendigvis må være på plass for å jobbe smidig. Alle mener det er mer viktig å utvikle et smidig tankesett.

Smidig tankesett, kultur og verdier

Tankesett og kultur

Informantene mener tankesettet er kjernen i metoden. Selskapene jobber på flere ulike måter for å utvikle ansattes tankesett. Slik at ansatte tenker på en måte som gjør de mer tilpasningsdyktige. For eksempel gjennom formell læring slik som kurs.

I Mat AS tilbyr de smidige coachene kurs i smidig tankesett. Dette kurset er rettet til lederne fordi:

«Lederne setter kurs og retning for alle andre, men kurset er åpent for alle som er interessert (...) Vi begynner kurset med et opptak av konserndirektøren som snakker om smidighet. Direktøren oppfordrer alle til å være med på kurs og lære, fordi det er mye erfaring i selskapet som viser at det er en god verdi i smidig tankesett. Bedre samarbeid og dialog og bedre forstå hva kundene trenger»

(Informant Mat AS)

Videre forteller informanten i Mat AS om en litt mer uformell form for utvikling av mindset. Utvikling og læring gjennom kolleger, forum og nettverk. Et eksempel på det er åpne frokostmøter hvor en snakker om ulike temaer innenfor smidig rammeverk. Flere andre bedrifter forteller også at de arrangerer slike møter og nettverkstreffer. Mat AS har også en intern nettside, «smidig praksis» hvor coachene deler kunnskap og erfaringer med alle som er interessert.

De siste årene har Telecom AS hatt mye fokus på «*Growth mindset*», en tenkemåte hvor en tenker at alle mennesker kan utvikle evner og at det ikke er farlig å gjøre feil. Fordi å gjøre feil er en del av læringsprosessen. Informanten fra Telecom AS forteller at hen opplever at tankesettet i HR har blitt forandret i løpet av de siste årene. HR har blitt mer tilstede og bedre på å ta del av det som skjer i organisasjonen. HR har selv prøvd noen smidige verktøy og rammeverk, og de planlegger mer smidig gjennom at de lager færre langsiktige planer. Istedenfor deler de opp arbeidsoppgaver i kortere sprinter. HR-avdelingen i Telecom AS har ikke eksplisitt sagt at de skal bli smidige, imidlertid har de gradvis utviklet en mer smidig måte å arbeide og tenke på.

NAF forteller at de driver med hypotesedrevet produkt- og tjenesteutvikling.

Hypotesedrevet utvikling er et slags tankesett. Tankesettet går ut på at ansatte gjør

antagelser og har hypoteser, men de ansatte er åpne for at de kan ha tatt feil, eller at situasjonen raskt kan endres.

I Finans AS er de opptatt av å jobbe med smidig tankesett uten å nødvendigvis si at de jobber med det. De ser at motivasjonen kan gå i ulike retninger dersom de snakker for mye om smidighet.

Organisasjonskultur er et stort tema og omfatter veldig mye. Det dukket opp i mange ulike sammenheng under intervjuene. Det er mange som sier at de opplever at kultur tar tid å endre. Dessuten er det å forandre kultur komplekst. For eksempel er Mat AS et stort konsern og det er ulik kultur i datterselskapene. Noe som gjør det utfordrende å jobbe med kultur på tvers av organisasjonen. Informanten fra Mat AS opplever at kulturen på hovedkontoret har blitt mer åpen og fleksibel. Menneskene har blitt mer åpne i forhold til det som skjer rundt. Dermed mer åpne for å teste ut ting. Det er mulig pandemien har hatt innvirkning på endringen i kultur og tankesett. Flere forteller at det har opplevd at ansatte ble mer tilpasningsdyktige under pandemien.

En viktig del av kulturen og tenkemåten i RiksTV handler om at alle er del av et team.

«Man leverer sammen som et team, man leverer aldri alene. Så her er det aldri en enkeltperson som er alene ansvarlig enten for en seier, opptur eller nedtur. Her er vi sammen som et team» (Informant RiksTV).

Verdier

Selskapene har noen form for verdier. Noen selskap bruker begrepet verdi, andre kaller det for drivkraft eller etiske retningslinjer. Verdier kan brukes til å dyrke ønsket egenskaper, holdning og atferd. Blant bedriftene finner vi særlig to type verdier som går igjen. Den første handler om å være samarbeidsorientert, hjelpsom og inkluderende. Den andre verdien forteller noe om drivkraft og nytenking. For eksempel utforskende, modig, nysgjerrig, nyskapende og inspirerende. Eksempler på andre verdier som går igjen er ansvarlig, transparens og kundeorientert.

Informanten i RiksTV nevner at det er viktig at alle lever ut verdiene, inkludert ledere. En av verdiene de har er «inkluderende». Lederne i RiksTV er viktige forbilder med stor påvirkningskraft. Dermed er de nødt til å være inkluderende, åpne og transparente.

I Reise AS ble selskapets fire verdier evaluert i forbindelse med at selskapet ble omorganisert og skulle jobbe mer smidig. Ledelsen evaluerte verdiene sammen med de ansatte og endte opp med å beholde de samme verdiene. Isteden valgte de å endre fortolkningen av verdiene og formulerte de enda tydeligere.

To temaer er gjentakende i intervjuene, dog er de ikke eksplisitt uttalt som verdier. Det er begrepene tillit og psykologisk trygghet. NAF og Finans AS er to bedrifter som jobber aktivt med dette. NAF beskriver tillit som en avgjørende faktor ved bruk av smidig rammeverk. Informanten i Finans AS sier at psykologisk trygghet er kjernen i gode team.

Omorganisering

I samtlige organisasjoner har smidig metode først blitt testet i ett eller noen få team. Flere omtaler dette som *pilotprosjekt*. Det er først og fremst IT-avdelinger som testet ut metoden. I NAF var pilotprosjektet «NAF Digital» et fullstendig uavhengig team. Teamet bestod av både tidligere og nye ansatte.

«NAF Digital var smidig fra start. Med autonome team og flat hierarki. Målet var å få fart på tjeneste- og produktutvikling. Og få mer praktisk erfaring med nye måter å jobbe og organisere seg på. NAF Digital gjorde det veldig bra og ble litt utav et A-lag. Andre i organisasjonen ble nysgjerrig på hvordan de fikk til ting (...) Avdelingen var en egen enhet i fire år, men for ett år siden når organisasjonen ble omorganisert ble teamet integrert i organisasjonen (...) Hele organisasjonen var nok ikke moden til å gå over til smidig metode i starten. Vi trengte bygge kultur først» (Informant NAF).

I 2016 ble «digital forretningsutvikling» dannet i Finans AS. Dette var et nytt forretningsområde hvor alle ble organisert i tverrfaglige team. Tanken var at de skulle gå frem som en slags frontfigur for ny arbeidsmetode. I Finans AS varierer bruken av det smidige rammeverket og arbeidsmetode mellom ulike team og avdelinger. De har testet større og mindre organisatoriske endringer, fra å etablere hele konsernområder til at avdelinger selv velger å organisere seg i smidige team. I bedriftspresentasjonen forteller ansatte fra Finans AS forteller at den smidige måten å organisere seg på har fungert veldig bra når en av avdelingene vokste til det femdoble i løpet av ett år.

Telecom AS skal gjøre en stor omorganisering i år hvor mye team skal dannes og få nye ledere. En utfordring som blitt diskutert er hvordan de skal håndtere prosjekter i overgangsfasen. Det er flere saker som må på plass for å kunne gjennomføre en omorganisering. I tillegg tar det tid. Telecom AS forteller at de blant annet må følge med på at arbeidsrettslige forhold blir tatt hensyn til og de har måtte bruke tid på å drøfte saken med fagforeningene.

RiksTV har gått fra å være en salg- og markedsbedrift til å bli en teknologibedrift (Falkberger & Kjær, 2019). RiksTV og NAF forteller at de hadde veldig mange ledere før omorganiseringen, når de var organisert i et mer tradisjonelt hierarki. Nå er det få ansatte som har personalansvar for ganske mange. I NAF er de 5 fagledere/personallede, hvorav et par av de har det som fulltidsjobb. De har dermed ansvar for cirka 30 personer hver. NAF opplever at den nye organiseringen krever mer ledelse fordi at det er mye samhandling og koordinering mellom mennesker og team. Den store omorganiseringen i NAF tok lenger tid og var mer krevende enn hva de hadde sett for seg. Nå med den nye organiseringen er det enklere å gjøre endringer. De har nå en bedre rollemobilitet og fleksibilitet.

I Reise AS og Mat AS er det stor grad av variasjon i hvordan grupper er designet og hvordan de jobber. Reise AS var gjennom en omorganisering, men det finnes fortsatt grupper som gjør ting på en mer tradisjonell måte. Det er hovedsakelig de som jobber med digitalisering og forretningsutvikling i selskapet som bruker det smidige rammeverket. På hovedkontoret i Mat AS har de ikke gjort noen stor omorganisering. Derimot har enkelte av datterselskapene gjort det.

Hvorfor selskapene velger å forandre organisasjonsstrukturen handler hovedsakelig om at de ønsker å bli mer fleksible og prestere bedre. For eksempel forteller informanten fra Reise AS at den nye strukturen er mer i tråd med smidig og fremtidsrettet tankesett. For å få være mer tilpasningsdyktige og formet for skalering har hierarkier blitt fjernet og beslutningsmakt har blitt desentralisert til teamene.

En ting organisasjonene har til felles er at de ganske nylig eller snart skal pusse opp hovedkontorets lokaler for å tilrettelegge for mer sosialt samvær på arbeidsplassen. Reise AS har åpent kontorlandskap, men de ulike teamene sitter i ulike soner. Selskapene har lagt flere åpne soner som tilrettelegger for formelle og uformelle samtaler. I RiksTV bestemmer ansatte selv hvor og når de skal jobbe. For å tiltrekke ansatte til kontoret arrangerer

selskapet for eksempel frokostforedrag, og de prøver å gjøre det mer innbydende å komme på jobb. De ønsker at ansatte skal ha lyst til å komme inn til kontoret. Gjennom å lage flere åpne soner og tilrettelegge for samhandling viser de at det er viktig. De fleste har pusset opp kontorene relativt nylig. Derfor har de ikke helt sett effekten av det.

Ledelse og målstyring

Ledelse i smidige team

De smidige teamene i bedriftene har de typiske kjennetegnene. De er tverrfaglige og selvstyrte. Lederne prøver å skape engasjement og styre grupper mot bestemte mål. Teamene og lederne ser ulike ut i organisasjonene, men de har mange ting til felles. I NAF og RiksTV jobber nesten alle til daglig i tverrfaglige team. Dessuten hører de til en faggruppe. Det blir en form for todelt ledelse mellom en relasjons-orientert og en oppgave-orientert leder. Samme type struktur finner vi i flere avdelinger hos de andre organisasjonene. Det er ofte en leder for faggruppen som har rollen som personalleder. I tillegg har hvert team en teamleder som har ansvar for arbeidsoppgavene. Teamlederne kalles for blant annet produkteier, effekteier eller leveranseleder. RiksTV har valgt å gå for tittelen effekteier fordi det nødvendigvis ikke er et produkt teamet utvikler. Lederen for leveranse har ansvar for å definere og følge opp strategi og mål for et team (Falkberger & Kjær, 2019).

I RiksTV sier de at de har tredelt ledelse. I tillegg til personalleder og effekteier har de en tredje leder, smidig coachen. Denne personen følger opp hvordan teamene jobber og sørger for at gruppen har de riktige folkene i teamet til riktig tid. Coachen skal hjelpe teamene til å jobbe smidig og prestere. Fordelingen av lederansvaret gjør at selskapet har en flatere struktur og hierarki. Å dele lederrollen på tre personer fungerer bra for selskapet, men det oppstår noen utfordringer. For eksempel kan ansatte oppleve at det er uklart hvem de skal forholde seg til eller hvite hvem som har beslutningsmakt. Videre forteller informanten fra RiksTV at de er flinke på å heie hverandre frem, men har forbedringspotensial når det kommer til konstruktive tilbakemeldinger. En anledning for å gi tilbakemeldinger er under de åpne en-til-en samtalene. Det er de ansatte selv som bestemmer hvor ofte de ønsker disse samtalene.

Tidligere hadde ledere i Telecom AS både ansvar for personale og leveranse. Rollene som leveranse- og personalleder innebar to store ansvarsområder. Disse rollene skilles nå og blir mer «rendyrket» i den nye organisasjonsstrukturen. De ansatte blir «lånt ut» til leveranseteam og har sitt daglige virke i leveranseteam, mens de har sitt «hjem» i personalorganisasjonen for faglig og personlig utvikling. Personallederen skal hovedsakelig drive med utvikling av mennesker. For eksempel gjennom utviklingstiltak og kompetanseheving og de skal ha ansvar for on-boarding og off-boarding.

Informantene forteller at bedriftene jobber med å utvikle team som samarbeider godt og er trygge på hverandre. I Finans AS jobber de mye med feedback-kulturen ute i teamene. HR-avdelingen arrangerer ulike kurs og øvelser for teamene. Deriblant øvelser i å gi og få tilbakemelding, og de snakker om psykologisk trygghet. Selskapet har også tilrettelagt for tilbakemeldinger gjennom systemer. Eksempel på det er gjennom hyppige medarbeiderundersøkelser og utviklingssamtaler. Informanten sier at tilbakemeldinger er viktig for psykologisk trygghet. For selskapet er det en utfordring å få til en god feedback-kultur når ansatte har travle arbeidsdager, men de mener at de har klart å øke ansattes opplevelse av psykologisk trygghet.

Samarbeid på tvers av team

For å styrke samarbeid mellom team jobber flere av bedriftene med blant annet kommunikasjon og koordinering. Informanten fra Reise AS forteller at ansatte har ulik oppfatning og kunnskap om smidig rammeverk. I tillegg til at de har ulik arbeidshverdag. Det kan oppstå friksjon mellom smidige og ikke-smidige team fordi de jobber i ulikt tempo. Det smidige teamet kan ha behov for rask avklaring, men så må det mer tradisjonelle teamet/avdelingen bruke tid på å få saker godkjent. Da er god kommunikasjon mellom ulike team og avdelinger ekstra viktig når de skal samarbeide. Derfor har coachene en viktig jobb med å skape forståelse for metoden samt forståelse for at andre avdelinger har andre behov og arbeidsmåter. De andre bedriftene forteller at de også opplever at smidig betyr ulike ting for ulike personer og at det ikke er helt tydelig definert. I flere av intervjuene sa informantene ting som «*det kommer an på hva en mener med smidig ...*».

Informanten i NAF forteller at de opplever at denne måten å organisere seg på krever mer ledelse og mer samhandling, sammenlignet med et tradisjonelt hierarki. Noen roller krever mer samhandling, for eksempel må personalleder og teamleder ha tett dialog for å følge

utviklingen til hver enkelt. Det er behov for mer ledelse fordi denne organisasjonsstrukturen betyr at de må koordinere mye. I overgangen til en flatere struktur og hierarki med selvstyrte team har lederne måttet finne den riktige balansen mellom styring og autonomi. De har måttet finne ut hvor mye de skal styre og hvor mye autonomi teamet skal få. Når teamene i NAF er selvstyrte er det ekstra viktig at selskapet har ledere som er gode på å veilede ansatte og team i den riktige og den samme retningen.

Når det er mange avhengigheter på kryss og tvers må ledere iblant snakke med mange ulike personer for å avklare saker, forteller informanten fra RiksTV. Dersom mange personer blir involvert i saker er det risiko for at ting tar for lang tid. Lederne i selskapet prøver derfor å være bevisste på å koordinere hvem som blir inkludert når slik at de ikke er for mange med i diskusjoner eller møter.

Målstyring

Lederne i bedriftene prioriterer å følge opp mål og handlingsplaner fremfor å kontrollere hva ansatte gjør eller ikke gjør. Lederne i de smidige teamene forteller ikke hva ansatte skal gjøre og de «bestiller» ikke ting som ansatte må levere.

Selskapene jobber med målstyring på litt forskjellige måter, men i de fleste bedrifter lager toppledelsen noen overordnede mål. «*Objectives and Key Results*» er den vanligste målstyringsmetoden blant bedriftene. «*Objectives*» er mål. «*Key Results*» er handlinger og tiltak for å oppnå målene. Avdelingene lager sine egne mål og handlingsplaner som er med på å støtte visjonen og målene for konsernet. Konsernets og avdelingenes mål blir deretter omgjort til mål av de ulike teamene. I RiksTV følger de opp «*Objectives and Key Results*» med lederne hver uke. Lederne oppdaterer og deler hvordan de ligger an på de ulike målene på deres interne plattform.

NAF setter av tid til å lage nye «*Objectives and Key Results*» hvert halvår, mens i Reise AS lager de mål for hvert kvartal. De fleste selskaper dedikerer noen dager per år til å jobbe med disse «*Objectives and Key Results*» i fellesskap på en workshop.

NAF snakker mye om hvor viktig det er at ledelsen peker retning. «*Vi har lagd prinsipper som baserer seg på hvorfor vi gjør noe. (...) Isteden å si til ansatte hva og hvordan de skal gjøre ting, så forteller vi de hvorfor*» (Informant NAF).

I HR-avdelingen til Mat AS lager de mål hvert halvår basert på konsernets strategi. Mye av strategiarbeidet er desentralisert og gjøres i de ulike datterselskapene. Enkelte bedrifter har tatt frem store felles mål som gjelder for alle. I Telecom AS og Finans AS har de en «*People-strategi*». Denne strategien er en type HRM-strategi som gjelder på tvers av hele selskapene og den støtter opp under Norges-strategien. Selskapene jobber også med «*Objectives and Key Results*».

Flere ansatte i Finans AS synes at «*Objectives and Key Results*» er et godt verktøy for å samarbeide på tvers av avdelinger. Fordi det gjør det tydelig hva andre avdelinger jobber med. Enkelte avdelinger i Finans AS jobber ikke lenger med deadlines. De smidige teamene har måttet vise ledelsen hva de kan få til med friere tøyler. Når ledelsen ble overbevist fikk teamene mer tillit og frihet. Ansatte forteller også at det sitter et par personer med teknologibakgrunn i toppledelsen og at dette gjort at ledergruppa har vært litt mer fremoverlente når det kommer til å prøve ut nye løsninger.

Måle resultater

Informantene forteller at det er viktig, men utfordrende å måle verdiskapingen av tiltakene HR eller andre i organisasjonen gjennomfører. «*Objectives and Key Results*» brukes som en form for evaluering. Det er teamets prestasjoner som blir vurdert, ikke hvert enkelt individ. Individuelle mål blir gjerne formulert som utviklingsmål og de handler mer om at ansatte skal mestre ulike oppgaver, eller lære nye saker.

I Mat AS måler de verdiskaping blant annet gjennom hvor mye tid konsulentene har vært ute og snakket med de ulike teamene og hvor mange som møter opp på kurs. Informanten i Mat AS mener at hvis ansatte tar seg tid til å bli med på kurs eller samtaler så betyr det at det gir de ansatte verdi, siden det er valgfritt. Alle selskapene tilbyr ulike kurs og utviklingsprogram som blir målt gjennom tilbakemelding fra kursdeltakere.

En annen form for tilbakemelding organisasjonene blir målt på er gjennom medarbeiderundersøkelser. Alle utenom Finans AS har årlige medarbeiderundersøkelser og alle bortsett i fra Mat AS har i tillegg hyppige arbeidsmiljømålinger. De hyppige målingene kalles for *pulsmåling* eller *temperaturmåling*. De blir gjennomført en gang i måneden eller annenhver uke. Undersøkelsene er korte og raske og måler hovedsakelig ansattes engasjement. Målingene er digitale og det er mulig at noen av organisasjonene bruker den

samme leverandøren. «... undersøkelsen skal på en måte integreres som en del av hverdagen, og ikke bli en sånn stor årlig greie som er påvirket av hvordan din dag har vært» (Informant Finans AS). De opplever at de får ærligere svar ved bruk av flere og hyppigere undersøkelser. Derfor har de gått helt bort fra årlige undersøkelser. I likhet til Finans AS forteller RiksTV at slike målinger er gode for å skille ut saker som er engangstilfelle. «Målingen gir oss en kjempegod innsikt (...) vi jobber hele tiden med å sette opp tiltak for å gjøre forbedringer» (Informant RiksTV). Undersøkelsene er anonyme, men i RiksTV er resultatene tilgjengelig for alle ansatte på et digitalt Dashboard. Disse hyppige undersøkelsene var viktig for RiksTV under pandemien når ansatte jobbet fra hjemmekontoret. Med hjelp av undersøkelsen fikk de mye nyttig informasjon de ikke tror de hadde fanget opp ellers. På grunn av den innsikten undersøkelsen ga de kunne bedriften gjennomførte spesifikke tiltak rettet mot utfordringer. RiksTV har gjennom medarbeiderundersøkelser sett en økning i trivsel etter at de organisert seg mer smidig. De har også sett en positiv utvikling i hvor fornøyde og lojale kundene er (HR Norge, 2019). Casebedriftene har målt at turnovergraden har sunket etter de tatt i bruk smidig arbeidsmetode. De opplever også at motivasjon og engasjement har økt blant de ansatte, og at arbeidet med innovasjon og utvikling fungerer bedre. Flere av informantene nevner at det er utfordrende å måle effekt. Imidlertid er de sikre på at det smidige rammeverket totalt sett har hatt en positiv effekt på sin organisasjon.

HR sin rolle i en smidig organisasjon

HR-ansatte fasiliterer for smidige team på ulike måter. Med andre ord tilrettelegger de for at individer og grupper skal kunne ta i bruk rammeverket og utvikles til å tenke mer smidig. Dette gjør de hovedsakelig gjennom kulturutvikling, og gjennom å legge til rette for at ansatte kan utvikle den kunnskap og kompetanse de trenger for å prestere i jobben. De gir også støtte til ledere i ulike beslutninger og prosesser for å sørge for at valgene som blir tatt er i tråd med mål, visjon og verdier. Informanten i Mat AS sier at de «*Walk the talk*», altså at de går foran som rollemodeller gjennom å selv ta i bruk smidig rammeverk.

Alle bedrifter har i løpet av de siste årene gjort om på roller og ansvarsfordeling i HR. Flere har tidligere hatt en struktur i HR hvor ansatte har roller med avgrensede ansvarsområder.

Nå har de komplettert disse rollene med HR-roller som jobber mer på tvers av HRM-fagfeltet. Et eksempel på en slik rolle er «*HR Business Partner*» som Telecom AS, Finans AS og Reise AS har. Flere bedrifter har også opprettet nye stillinger hvor de jobber mer med strategisk HRM, og utvikling av mennesker og kultur. Eksempel på slike roller er «*Change Agent*» og «*People & Culture Manager*». Informantene forteller også at de ansatte i HR samarbeider mer med hverandre internt, samt mer på tvers av fagområder.

Selskapene investerer mer i HRM enn de gjort tidligere. Mange har valgt å sette ut lønnskjøring til annet firma for å frigjøre kapasitet. Noe av investeringene i HRM kommer av at selskapene har vokst, men HRM er også et fagfelt som organisasjonene ønsker å prioritere. Et tegn på det er at noen bedrifter i det siste har inkludert HR-leder i konsernledelsen. Andre har hatt HR-leder med i toppledelsen lengre.

Telecom AS har en utviklet selvbetjent personalportal hvor ledere og ansatte kan finne svar på ulike problemstillinger. Dette er med på å frigjøre tid som HR kan bruke på å jobbe med mer strategiske initiativer. RiksTV forteller også om at de har noe tilsvarende, en ansattguide. Målet med denne er at ansatte skal ta eierskap og selvstendig sjekke opp saker de lurer på.

Telecom AS forteller at det for tiden er veldig utfordrende å få tak i IT-ansatte. Derfor har HR blitt nødt til å tenke annerledes og prøve nye arbeidsmåter ved for eksempel rekruttering. De har også ansatt en person til å jobbe med arbeidsgiverprofilering, «*Employer Branding*».

Den smidige coachen i Reise AS opplever at HR-avdelingen har blitt raskere og bedre på å gi rådgivning og støtte til organisasjonen. Informanten ser også at HR har endret måten de jobber på etter at de fikk HR Business Partnere. De tre divisjonene i Reise AS har fått en «*HR Business Partner*» hver. Det er den personen de tar kontakt med ved behov av HR-rådgivning. De jobber mer proaktivt og nærmere divisjonene. For eksempel har «*HR Business Partners*» i Reise AS regelmessige samtaler med ledere og andre nøkkelpersoner i divisjonen. Lederne opplever at de etter omorganiseringen blir mer inkludert i HR-prosesser. HR tar seg mer tid til å sette seg inn i ulike situasjoner og presentere forslag til løsning på en mer rådgivende måte. For eksempel blir rekrutteringer tilrettelagt og gjennomført av HR, men lederne blir inkludert i prosessen og det er teamene som velger hvem av kandidatene som blir tilbudt jobben. Dette er noe ansatte i Reise AS setter stor pris på fordi det er viktig at det nye teammedlemmet passer inn i teamet. Informanten forteller at ledere og ansatte er

veldig fornøyde med hvordan HR tilrettelegger for gode rekrutteringsprosesser. Andre bedrifter forteller også at de har prøvd å gjøre rekrutteringsprosessen inklusive on-boarding mer smidig. I stedet for å ha tradisjonelle intervjuer med kandidater har noen for eksempel mer uformelle samtaler og teamene blir i større grad inkludert i prosessen.

I Mat AS er de smidige coachene organisert i HR-avdelingen. Det er hovedsakelig coachene som jobber med det smidige rammeverket. De jobber med å utvikle medarbeidere gjennom ulike tilbud av kurs, workshops og opplæring. I Mat AS ser coachene på det smidige rammeverket som et tankesett som alle kan bruke uavhengig forretningsområde. Ikke bare de som jobber innen IT eller programvareutvikling. Et eksempel på en avdeling som vanligvis kanskje ikke jobber med smidig metode er serviceteamet på hovedkontoret til Mat AS. I serviceteamet er det ansatte som for eksempel jobber i resepsjon, møtesenter og deler ut post. Avdelingen fikk støtte av de coachene fordi de selv hadde lyst å lære mer å prøve ut smidig metode. *«Vi fokuserer på å inspirere folk til å teste dette selv, heller enn å overbevise de at det er noe de må gjøre»* (Informant Mat AS).

På spørsmålet *«hva tenker du er viktig for HR å fokusere på og jobbe videre med, for å støtte den smidige utviklingen?»* svarer informant fra Telecom AS:

«Ha fokus på de prosessene eller den støtten organisasjoner trenger for å lykkes. Ha fokus på mennesker, (...) Growth mindset, teste-og-feile-kulturen. Altså hvordan HR kan være med å støtte opp, ikke bli grus i maskineriet, men heller olje (...) Ikke være noe på siden, men være en del av det. Det er noe vi gjør sammen. Det er ikke noe HR har en leveranse inn til, eller noe parallelt på siden. Vi skal være en del av det som skjer» (Informant Telecom AS).

Læring

Bedriftene er veldig opptatt av å utvikle ansatte. De jobber med å både utvikle de rent faglig, men kanskje enda viktigere: utvikle tankesett, atferd og mellommenneskelige ferdigheter.

De tre større bedriftene i studien har avanserte interne læringsplattformer. Der finnes ferdige kursløp og opplæringsvideoer. De har også medarbeidere som kun jobber med læring og utvikling. De tre mindre selskapene har naturlig nok ikke de samme ressursene til å lage og vedlikeholde en slik plattform i så stor grad.

Informanten fra Reise AS nevner at begrensninger i ressurser begrenser den smidige utviklingen. Hvis selskapet hadde investert mer hadde utviklingen kunnet gå raskere. Informanten hadde ønsket at HR og de smidige coachene hadde mer kapasitet, men har samtidig forståelse for at det kan være behov for å gjøre andre prioriteringer.

Ledelsen i Telecom AS er opptatt av at ansatte skal jobbe med egenutvikling. Derfor er det satt av 40 timer i året til utvikling av hver medarbeider som kan brukes til å nå de individuelle utviklingsmålene. I tillegg til læringsplattformen tilbyr selskapet kurs og utviklingsprogram innenfor blant annet smidig rammeverk og ledelse. Disse plattformene er også veldig gode å bruke ved opplæring av nyansatte. Etter omorganiseringen må ansatte i Telecom AS selv ta mer ansvar for egen læring og utvikling. Det er forventet at ansatte skal drive mer med selvledelse. Da er plattformen et godt verktøy siden den er tilgjengelig for alle når som helst.

Bedriftene har et sterkt ønske om å tilrettelegge for læring i organisasjonen. De jobber med læring blant annet gjennom kulturen. Telecom AS jobber aktivt med «*Growth Mindset*» gjennom å skape en læringskultur hvor de ansatte tør å feile og at en deler sine feil og lærdom med andre. Slik at de kan lære og gjøre det bedre neste gang. Informanten opplever at ansatte har blitt mer åpne for forandringer. Samtidig har organisasjonen alltid vært opptatt av å gjøre ting riktig, noe som er viktig for samfunnsoppdraget til Telecom AS blant annet på grunn av sikkerhet. Dette tror informanten kan hindre ansatte til å bli mer eksperimenterende. I Finans AS jobber med noe de kaller «*Build Measure Learn Culture*» som også handler om å bygge en kultur hvor ansatte føler psykologisk trygghet og tør å prøve ut ting, måle resultatet og lære. Alle selskaper forteller om viktigheten av tillit og trygghet slik at ansatte ikke er redde for å teste ut og lære nye ting.

RiksTV har tilbyr noe kursing internt, dessuten oppfordrer de ansatte til å ta kurs utenfor organisasjonen. Hver medarbeider har et budsjett til egenutvikling. Ansatte får bruke budsjettet fritt til for eksempel kurs eller konferanse som er arbeidsrelatert. Det er viktig for selskapet at de ansatte tar med ny kunnskap utenfra, og sprer den i organisasjonen.

Mat AS prøver aktivt å skape trygge miljøer og rom hvor terskelen er lav for å teste ut ting. Det skal ikke oppleves som et press å måtte mestre eller prestere.

«Vi tror ikke vi er en kilde til denne kunnskapen. Vi tror at vi formidler det videre og inspirerer, slik at flere og flere snakker og lærer mer om smidighet. (...) Slik at de tør å prøve ut ting og feile. Teste og lære» (Informant Mat AS).

I de avdelingene hvor ansatte har to ledere er det personallederen som er ansvarlig for utviklingen, men informantene forteller at mye av ansvaret ligger hos de ansatte. I flere av selskapene har ansatte mulighet til å være med i grupper som møtes og diskuterer ulike temaer, noen kaller dette for «Guilds». Dette konseptet er inspirert av Spotifys organisasjonsmodell. Hensikten med «Guilds» og faggrupper er at ansatte skal utvikle sin faglige kompetanse. Til daglig jobber de ute i tverrfaglige team. I teamet er de kanskje den eneste med ekspertkompetanse innen et fag. Da får de ikke utfordret seg tilstrekkelig. Gruppene er også en arena for å diskutere nye fag eller kunnskap som dukker opp. I tverrfaglige team er det risiko for at fagekspertene gjør ting veldig forskjellig. Når de tilhører en faggruppe, blir fagekspertene mer samkjørte på tvers av teamene. Dessuten kan de gi hverandre råd om hva som virker, eller ikke virker.

«Vi jobber i ganske mange tverrfaglige team og da hvis du jobber i et team og du nesten er den eneste med din fagbakgrunn, så er det lett å kjenne seg litt alene. Det er superbra for leveransemodellen, men for at du skal utvikle din fagkompetanse, så har vi grupper med samme utdanning eller faginteresse. (...) Vi har ikke supermange Guilds, men vi har flere, og vi har hatt noen som har blitt lagt ned, og så tester de noen nye». (Informant Finans AS)

I en bedriftspresentasjon forteller ansatte i Finans AS at faggruppene møtes cirka annenhver uke og diskuterer. Dette hjelper de til å «kjøre i samme retning».

Bruk av smidig praksis i HR-avdelingen

Bruken av smidig metode i HR-avdelingene varierer. Enkelte bedrifter er mer fremoverlente og prøver ut nye ting. I Mat AS er de smidige coachene en del av HR-avdelingen. De har testet mange ulike ting. Det som ikke har fungert så bra har de sluttet med. Informanten tenker at HR har forbedringspotensial til å jobbe smidigere:

«Min oppfatning er at det fortsatt kanskje er mye som skjer på en tradisjonell måte. Ting som tar tid, som må gå gjennom forskjellige steg. Godkjenning og slikt (...) Men

det er ganske høy bevissthet på at det kanskje ikke er de beste måtene å gjøre ting på, men i praksis så tar ting fortsatt tid» (Informant Mat AS).

En ting som går igjen blant HR-avdelingene er at mange har møter eller seremonier, de kaller for «retrospektiv». Telecom AS forteller at de da ser tilbake og reflekterer over «Hva fungerte bra?» og «Hva kan vi gjøre bedre til neste gang?». Informanten i Telecom AS synes det er en veldig effektiv måte å lære på.

HR-avdelingene i Telecom AS og RiksTV har åpne «Kanban-tavler». Enten digitalt eller en fysisk tavle i et rom. Der kan alle se hva HR jobber med og følge status på oppgaver. Konfidensielle og sensitive saker er ikke synlig for andre.

Enkelte HR-avdelinger tenker at de må være smidige for å tjene og støtte smidige avdelinger i organisasjonen.

*«Vi i HR må operere smidig for å kunne operere smidig for andre, slik at de kan operere smidig igjen. Det er ikke for vår egen sak, vi kan ikke bare si at nå skal vi innføre Scrum (...) Da får du ikke tankesettet, da får du et verktøy»
(Informant Finans AS).*

Informanten fra NAF forteller at målet for HR er å få det beste ut av folket i NAF. De har de siste årene blitt enda mer opptatt av menneskene. De driver en annen type ledelse og oppfølging av ansatte. HR-avdelingen er delt inn i to: et team som jobber mer med utvikling av mennesker. Det andre teamet driver med personaladministrasjon og mer rutinepregede oppgaver. Lignende organisering finner vi i de andre selskapene og.

4.3 Oppsummering empiriske funn

Bakgrunn for å ta i bruk smidig rammeverk

Casebedriftene opplever at omverden raskt forandrer seg. Det skjer mye i samfunnet og i næringslivet som påvirker bedrifter og kunder. De ønsker å utvikle seg i samme tempo og enkelte ønsker å vokse. Informantene forteller at mange opplevde et slags press på å forandre arbeidsmåte. Både ledere og ansatte de opplevde en «*sence of urgency*» fra markedet. Alle bedriftene har hatt noen sentrale personer som har oppmuntret til

forandringer av struktur, arbeidsmetode og tankesett. Oftest kommer disse fra IT-avdelingen. Bedriftene har hatt pådrivere både ovenfra og nedenfra i bedriftene.

COVID-19 pandemien økte digitaliseringstakten i samfunnet. Medarbeidere i organisasjonene var raske med å tilpasse seg til nye situasjoner under pandemien. Samtidig ble behovet for fleksibilitet enda mer tydelig i den usikre tiden. De tradisjonelle arbeidsmetodene og strukturen ble en flaskehals for videre utvikling i de raskt skiftende omgivelsene. Derfor har bedriftene tatt i bruk det smidige rammeverket og gjennomført omorganiseringer.

Bedriftene ønsker å utvikle nye tjenester og produkter i samme tempo som omgivelsene forandrer seg, men fremfor alt ønsker de å utvikle tjenester og produkter som kunder vil ha. Dette får de til gjennom hyppig testing, evaluering og tilbakemelding fra kunder. Medarbeidere i de smidige teamene prioriterer *nøye* slik at de hele tiden bruker sine ressurser på *verdiskapning* for kunden.

Smidige prinsipper og praksis

Retrospektiv-møter er noe mange avdelinger har, både i smidige og ikke smidige avdelinger. Ellers er smidig praksis, særlig de mer avanserte prosessene, mest synlig i IT- og utviklingsavdelinger. De smidige verktøyene og arbeidsprosessene som går igjen er blant annet Kanban og Scrum. Ofte får avdelinger og team velge hvordan de vil praktisere smidig arbeidsmetode og tilpasse det til sitt team. Bruken av praksis varierer mellom casebedriftene, men også internt i bedriftene. RiksTV og NAF har lengst erfaring med rammeverket og har mer smidig organisering. I de bedriftene er det også størst andel ansatte som arbeider etter smidige prinsipper. Smidig praksis er generelt mer utbredt blant de bedrifter som har smidige coacher. Coachene hører til ulike avdelinger i bedriftene og de har litt forskjellige roller.

Enkelte av bedriftene startet med å implementere rammeverket ved å lære de ansatte smidige verktøy og praksis. Ganske raskt forstod de at det ikke var riktig vei å gå. De så at de måtte utvikle *organisasjonskulturen* og tankesettet først. Felles for alle informanter er at de gir uttrykk for at et smidig tankesett er viktigere enn arbeidsmetoden.

Smidig tankesett, kultur og verdier

Kultur, verdi, tankesett går igjen i intervjuene og temaene overlapper hverandre. Det handler hovedsakelig om å forme medarbeidernes holdning som påvirker atferd og prestasjon på arbeidsplassen.

Et tankesett som går igjen er «*Growth mindset*», et tankesett og en holdning som fremmer læring og utvikling. Noen kaller dette for *læringskultur*. En tenker at alle har potensiale til å utvikles og bli bedre. Flere informanter forteller at de opplever at ansatte i organisasjonen, inklusive HR-avdelingene har endret tankesett til å bli mer smidig.

Organisasjonene har uttalte verdier som hovedsakelig handler om to ting. Den første verdien handler om å være samarbeidsorientert, hjelpsom og inkluderende. Den andre forteller noe om drivkraft og nytenking. Andre ting som går igjen er ansvarlig, transparens og kundeorientert. Gjennom å bygge en *tillitskultur* ønsker bedriftene å fremme *psykologisk trygghet*. Lederne prøver å vise at de selv praktiserer verdiene. Lederne går foran som *rollemodeller* og dette har en positiv effekt på utviklingen.

Omorganisering

Bedriftene har startet med å teste smidig metode i mindre «pilotprosjekt». Etter hvert har alle gjort omorganiseringer, men på ulike tidspunkter. Hensikten med strukturendringene er å skape *fleksibilitet*. Alle har gjort flere mindre endringer trinnvis, men noen har også gjort radikale omorganiseringer som har krevd mange endringer på en gang. RiksTV har vært gjennom to større omorganiseringer. Telecom AS skulle kort tid etter dette intervjuet omorganisere store deler av organisasjonen.

Slik skiller tidspunktet seg for omorganisering mellom bedriftene:

Store omorganisering før pandemien:	RiksTV & NAF
Store omorganisering etter pandemien:	Telecom AS & Reise AS
Inkrementelle omorganiseringer før og etter pandemien:	Mat AS & Finans AS

RiksTV og NAF har den mest smidige strukturen. I de andre bedriftene er det fortsatt en del tradisjonelle team. De avdelinger som jobber mer administrativt slik som økonomi og HR-avdeling (regnskap, innkjøp, lønn og personaladministrasjon) har ofte beholdt en mer tradisjonell struktur.

Siden avdelingene ser annerledes ut etter omorganisering har bedriftene pusset opp kontorlokalene. Flere informanter forteller at de ønsker å skape mer sosiale områder for å tilrettelegge for samarbeid. Bedriftene gir også ansatte mulighet å jobbe utenfor kontoret. Flere informanter forteller at bedriften bevisst har designet lokalene for å gjøre det mer trivelig på jobb slik at flere ansatte velger å arbeide på kontoret.

Ledelse og målstyring

Smidige team finner vi i alle bedriftene, men mest innenfor IT og produktutvikling. I bedriftene finnes også andre avdelinger som er helt eller delvis smidige. Teamene er *autonome* hvilket betyr at de er *selvstyrte*. I teamene jobber mennesker med ulike fagbakgrunn, de er *tverrfaglige*. For å få teamene til å fungere godt og levere gode resultater har bedriftene målrettet arbeidet med å styrke *samarbeid*, blant annet gjennom å skape trygghet i teamet. Gjennom å fremme *psykologisk trygghet* ønsker de å styrke tilbakemeldingskulturen. Bedriftene jobber aktivt med å lære ledere og medarbeidere å gi og motta tilbakemeldinger.

Flere avdelinger i bedriftene har gått fra tradisjonelle hierarkier til å organisere seg som team. Hierarkiet blir da flatere og teamene får større *beslutningsmakt*. I alle organisasjonene finner vi avdelinger som har valgt å dele lederansvaret mellom flere personer. Informantene kaller dette for *todelt* eller *tredelt ledelse*. Ansatte i teamene forholder seg til en teamleder som har oppgaveansvar og skal sørge for at den ansatte leverer. I tillegg har de en form for fagleder som har personalansvar. Denne personen jobber mye med å utvikle de ansatte. Gjennom å dele på lederansvaret blir rollene mer rendyrket. I RiksTV har de en tredje leder, den smidige coachen. Coachen har ansvar for å passe på at arbeidsprosessen går fremover og at gruppen jobber etter det smidige rammeverket.

Det kan oppstå utfordringer med den nye måten å organisere seg. Når flere deler på lederansvaret kan det være uklart hvem som har beslutningsmakt og hvem en skal forholde seg til.

I et flatt hierarki er det mange forbindelser på kryss og tvers som gjør at team er nødt til å utvikle et godt samarbeid. Bedriftene prøver å styrke samarbeidet på tvers av team blant annet gjennom god *kommunikasjon*. Teamene kan se veldig forskjellige ut og ha ulike arbeidshverdag. Informantene forteller at ansatte har ulike forståelse og oppfatning av det

smidige rammeverket. Flere av bedriftene forteller at det kan være utfordrende når et smidig team skal samarbeide med et ikke-smidig team, for eksempel kan det smidige teamet ha beslutningsmakt og et raskere tempo. Gjennom å skape en felles forståelse for rammeverket prøver organisasjonene å styrke samarbeidet mellom avdelinger.

Tydelige målsettinger og god oppfølging er viktig for bedriftene. Alle selskaper bruker «*Objectives and Key Results*» som målstyringsmetode. Lederne har en viktig rolle med å «peke retning». Medarbeidere er inkludert i prosessen med å sette mål. Målene er ofte for et kvartal eller halvår. Flere informanter forteller at det noen ganger er utfordrende å måle resultater, verdiskapning og effekt. I HR-avdelingen måler de sitt arbeid gjennom medarbeiderundersøkelser. De fleste har hyppige undersøkelser de kaller for puls- eller *temperaturmåling*. Mat AS smidige coach forteller at de måler hvor mange som tar ulike kurs og tiden coachene er ute blant teamene. De tenker at den tiden er lik verdiskapningen.

HR sin rolle i en smidig organisasjon

HR prøver å tilrettelegge for bruk av det smidige rammeverket. De jobber mye med kultur, tankesett og verdier. HR jobber også mye med å tilrettelegge for læring og utvikling.

Informantene forteller at de investerer mer i strategisk HRM nå enn de gjort før og at de har utviklet måten de gir støtte ut til organisasjonen. De største selskapene har samtidig frigjort tid og kapasitet fra HR gjennom å lage digitale *veiledningsguider* og *læringsplattformer*. Når Reise AS ble delt inn i tre divisjoner fikk hver divisjon en egen «*HR Business Partner*», lignende roller finner vi i flere av de større bedriftene. Andre roller som dukket opp de siste årene er for eksempel «*Culture Manager*» og «*Change Agent*».

Bedriftene er veldig opptatt av å jobbe med læring og utvikling. Dette gjør de blant annet gjennom å fremme en kultur basert på «*Growth Mindset*» og «*Build-Measure-Learn*» der ansatte har lyst og lære og tør å teste ting de kanskje ikke har gjort før.

Enkelte informanter forteller at toppledere i deres organisasjon tydelig kommuniserer ut til de ansatte hvor viktig det er med læring. Enkelte bedrifter øremerker enten tid eller penger til utvikling og læring. De større bedriftene har et større tilbud av interne kurs og utviklingsprogram. RiksTV gir ansatte anledning til å delta på kurs og arrangement utenfor organisasjonen. I noen av bedriftene skjer også læring i grupper med felles faginteresse. Disse gruppene kalles iblant for «*Guilds*» etter Spotifys organisasjonsmodell. Disse gruppene

møtes regelmessig for å diskutere temaer knyttet til faginteressen. For eksempel finnes det grupper som diskuterer smidig metodikk.

Informantene har god innsikt i det smidige rammeverket og de har prøvd ulike smidige arbeidsmetoder. Metoder som flere informanter forteller at de bruker i dag er retrospektiv og Kanban. Det er også enkelte som forteller at de funnet ut at smidig praksis ikke passet arbeidsoppgavene til HR-ansatte. En av årsakene til at de tester smidige metoder er for å kunne gi bedre støtte til smidige team og for å være gode rollemodeller. En forskjell mellom bedriftene er hvor i organisasjonen de smidige coachene er plassert. I Mat AS er coachene en del av HR-avdelingen.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene fra intervjuene og kobler de opp mot tidligere studier og empiri fra kapittel 2. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene.

5.1 Hva ønsker organisasjonene å oppnå ved å ta i bruk det smidige rammeverket?

Tilpasning til omgivelser og marked i endring

Siden det smidige rammeverket er utviklet for å skape tilpasningsdyktige team er det også en av hovedårsakene til at bedriftene har tatt i bruk rammeverket (Denning, 2016a; Roper et al., 2022). Ansatte har opplevd at de tradisjonelle lineære prosessene ikke har fungerer godt nok i situasjoner som er uforutsigbare. Mange opplevde også at tradisjonell organisasjonsstruktur og arbeidsmetode ble et hinder for å utvikles slik ledelsen ønsket. Funnene viser at bedriftene ønsker å øke tempo i utviklingsteamene og være i stand til å snu seg raskt når det trengs.

Funnene viser at bedriftene opplever et digitaliseringspress. Det samme finner vi i både norske og internasjonale undersøkelser (Døving et al., 2022; Garnousset et al., 2022; Nesheim & Stensaker, 2017; NOU 2021: 9, 2021). Et eksempel på hvordan digitalisering og nye innovasjoner kan utfordre eksisterende selskaper er da Netflix ble lansert i Norge. Netflix introduserte et helt nytt produkt med streaming av filmer og serier. Netflix og den nye måten å se på fjernsyn ble en trussel for RiksTV. Netflix sitt nye tilbud kan beskrives som et sjokk som endret markedet. En såkalt disruptiv innovasjon (Chan et al., 2019). Alle bedriftene opplever noen form for press fra markedet, men det RiksTV opplevde var et stort press ved et spesifikt tidspunkt. I likhet med tidligere studier finner vi at digitalisering og utvikling i omverden gir et vedvarende press på organisasjoner (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018). For å håndtere dette presset har de seks bedriftene i denne studien brukt det smidige rammeverket

En konsekvens av digitalisering er at dyktige kunnskapsarbeidere blir ekstra verdifulle og ettertraktede (Newell, 2009). Telecom AS forteller at de opplever at det er høy etterspørsel etter IT-ansatte, noe som gjør det utfordrende å finne og ansette gode IT-ansatte. Dette er

et eksempel på hvordan forandringer i omverden også påvirker arbeidsmarkedet og tilgang på menneskelige ressurser, og at dette har innvirkning på bedriftene som skal rekruttere.

I alle casebedrifter har det smidige rammeverket blitt brukt av HR i rekrutteringsprosesser for å prøve finne de beste kandidatene på kortest tid. Rekrutteringsteamene har blitt til tverrfaglige team da HR også har inkludert lederen og andre personer som skal jobbe med den nye personen. Gjennom løpende vurderinger har bedriftene endret rekrutteringsprosessene slik at det går raskere. Dette eksemplet viser at endringer i omgivelsene påvirker hele bedriften, også HR-avdelingene, slik at de blir nødt til å endre veien for å nå sine mål.

COVID-19 & Sence of urgency

Et godt eksempel på et ekstremt skift i omverden er COVID-19 pandemien. Pandemien førte til at både mennesker og organisasjoner ble nødt til å tilpasse seg på veldig kort tid. Vi kunne ikke unngå å endre måten vi jobbet på (Minbaeva, 2021). Gjennom hele pandemien ble vi i Norge minnet på, av politiske ledere, FHI og Helsedirektoratet, hvorfor vi måtte tilpasse oss. Bedriftene i denne studien forteller at ansatte var veldig raske til å omstille seg, noe som tyder på at alle mennesker har evner til å tilpasse seg.

I studien til Nesheim og Stensaker (2017) konkluderte de med at ansatte må forstå *hvorfor* de må endre seg. Har de ikke den forståelsen vil ikke organisasjonen kunne endres. Akkurat som politiske ledere kommuniserte under pandemien må ledere kommunisere *hvorfor* organisasjonen må bli mer tilpasningsdyktig og de ansatte må forstå hvorfor. Hvis ansatte var i stand til å snu opp ned på hverdagen i løpet av kort tid i begynnelsen av pandemien, bør organisasjoner kunne få til endringer dersom ansatte forstår meningen og intensjonen bak endringene.

NAF mener at den nye smidige organisasjonsstrukturen hjalp ansatte og hele organisasjonen å håndtere usikkerheten under pandemien. Bedriftene i denne studien ble mer smidige under pandemien. Etter pandemien har de fortsatt den utviklingen. Dette tyder på at organisasjonene opplever forbedringer og at de har tro på at metoden vil kunne hjelpe de til å håndtere fremtidige utfordringer. Minbaeva (2021) fant også at bedrifter ble mer opptatt

av smidighet som en konsekvens av pandemien og at dette blant annet har presset HR til å jobbe mer strategisk.

COVID-19 pandemien ser ut til å være et «bevis» på hvor viktig det er å raskt kunne snu seg. Bedriftene beskriver at pandemien både påvirket de direkte gjennom for eksempel smittevernrestriksjoner som økte bruken av hjemmekontor, men de ble også påvirket av sine kunder. Kundene endret atferd, ønske og behov. Organisasjonene hadde altså et press på å forandre seg for å forhindre spredningen av viruset, men også for å tilfredsstille behovsendringer. De var nødt til å kunne tenke nytt og annerledes for å møte nye behov. Samtidig var noen nødt til å endre driften fordi etterspørselen raskt forsvant. Bedriftene måtte altså både redusere driften samt endre og øke satsingen innenfor sine forretningsområder. De bedriftene som hadde implementert smidig rammeverk i store deler av organisasjonen så fordelene med det. De bedriftene som ikke hadde kommet like langt så behovet for ytterligere omstilling for å håndtere fremtidens usikkerhet bedre. Funnene tilsier at behovet for å tilrettelegge for justeringer ble enda tydeligere. Pandemien virket som en akselerator for implementering av det smidige rammeverket i casebedriftene.

Verdiskapning for kunder

Når omgivelsene forandres, kan også etterspørselen og kundebehovet raskt endres. Det har vi blant annet sett i forhold til COVID-19 pandemien og hvordan disruptive innovasjoner slik som Netflix kan forstyrre markedet. Den smidige coachen i Mat AS opplever at rammeverket er godt tilrettelagt for å skape verdi til kunden fordi smidige team jobber i tett samarbeid med kunder. I følge metodikken skal produktutvikling skje i korte sprinter med kunden i fokus. Under hele utviklingsprosessen skal produktet testet og evalueres (Rigby et al., 2016a). Dette kundefokuset blir reflektert i *det smidige manifestet* med tolv prinsipper for smidig utvikling som rammeverket er basert på (Beck et al., 2001). Det å tenke kundeorientert er i følge blant annet Eilers et al., (2022) en del i et smidig tankesett. Bedriftene er veldig tydelige på at kundens behov er i sentrum. Dette er ekstra synlig i noen av bedriftene da de har uttalte verdier som handler om å være kundeorientert. Det er også tydelig at bedriftene ønsker å være mest mulig produktive. Gjennom å bruke mindre tid på aktiviteter som ikke skaper verdi til kunden kan de øke farten og effektivisere produktutviklingen.

Hovedårsaken til at bedriftene bruker det smidige rammeverket er fordi de ønsker å bli mer tilpasningsdyktige for å prestere bedre gjennom å skape mest mulig verdi for seg selv og kunden. Tidligere studier har vist, og eksperter påstår, at implementering av rammeverket har positiv effekt på organisasjoners resultat og prestasjoner. Særlig i turbulente omgivelser (Rigby et al., 2016a; Tallon & Pinsonneault, 2011). Funn fra denne intervjustudien viser at organisasjonene opplever at smidig rammeverk har gjort ansatte mer tilpasningsdyktige og at dette har hatt effekt på resultat. Bedriftene ser blant annet tendens til lavere turnover, høyere kundetilfredshet, samt raskere prosesser og nyskapning. Gjennom medarbeiderundersøkelser har organisasjonene målt at ansatte har økt følelsen av tillit og engasjement. Hvorvidt denne positive utviklingen er en direkte effekt av det smidige rammeverket er vanskelig å si, men basert på informantenes fortellinger og opplevelser ser det ut til å være en positiv sammenheng.

5.2 Hvordan arbeider smidige organisasjoner med sine ansatte for å oppnå selskapets mål og visjon?

Omorganisering til smidig organisering

Alle bedriftene i studien har gjort endringer i organisasjonsstruktur, men omfanget og tidspunktet for omstillingene varierer mellom bedriftene. Informantene i denne studien er veldig tydelige med at det smidige rammeverket og omstillingsprosessen er en evig prosess. Funnene viser at omstillingsprosesser er tidkrevende. De som var tidlig ute med å bruke det smidige rammeverket har også kommet lengre i omstillingsprosessen. Tidspunktet for når de begynte å ta i bruk smidig rammeverk og gjennomførte strukturendring, størrelsen på bedriften og omfanget av strukturendring kan ha påvirket bedriftenes utvikling. Disse forskjellene kan være årsaker til at en finner forskjeller mellom bedriftene. I litteraturen finner vi flere som mener at organisasjonsstrukturen påvirker hvor smidig teamene jobber, blant annet Rigby et al., (2018) (2016a) og Sjøvold (2022).

Den smidige organisasjonsstrukturen bygger på smidige team. Den gir ansatte høy grad av selvbestemmelse som i følge Nesheim og Stensaker (2017) er ekstra viktig for kunnskapsarbeidere. En positiv ting ved desentralisering er at det er fagekspertene i teamene som tar avgjørelsene. Det er mulig at de tar bedre beslutninger sammenlignet med

en leder med mindre fagkompetanse. En interessant påstand fra Rigby et al., (2018) er at det skal være bedre for smidige team dersom andre avdelinger er smidige. Dette kan stemme, men jeg stiller spørsmålsteget til hvorvidt det er det beste for den andre avdelingen og organisasjonen som helhet. I studien er det et par av bedriftene som har en smidig struktur i hele organisasjonen. Det er vanskelig å si hvordan strukturen har påvirket organisasjonene da de er veldig forskjellige. Jeg har ikke snakket med teammedlemmer, men funnene i denne studien indikerer at smidige team også fungerer godt i de andre bedriftene og. Til tross for at de samarbeider med avdelinger som ikke bruker rammeverket. Siden omstilling er en stor og kompleks prosess som krever mye ressurser tenker jeg at det kan være usikkert om hvorvidt det «lønner» seg å gjøre en fullstendig omorganisering i en bedrift. Jeg argumenterer for at bedrifter ikke bør «innordnes» i rammeverket, men heller modifisere rammeverket til bedriftens nåværende og fremtidige behov.

Noe bedriftene ikke snakket om, men som jeg lurer på er hvordan karriereveiene ser ut i en smidig organisasjon. I tradisjonelle hierarkiske organisasjoner er det vanlig at ansatte «klatrer» oppover i hierarkiet, men de smidige organisasjoner har ikke like mange ledertrinn. Dersom ansatte har et «*Growth Mindset*» og ønsker å lære mer og utvikles er det mulig å anta at de kan ha lyst på nye arbeidsoppgaver eller kanskje en helt ny stilling. Hvis det er begrenset med karriereveier og muligheter for å bytte stilling kan det finnes risiko for at ansatte velger å forlate bedriften. Jeg tenker at dette kan være en ny og viktig problemstilling for organisasjoner som omorganiserer til en flatere organisasjonsstruktur.

Oppussing av kontorlokaler

Bruken av hjemmekontor varierer blant casebedriftene. Funnene tilsier at bedriftene har valgt å gå for fleksible løsninger basert på organisasjonens behov og ansattes ønsker. Disse funnene stemmer overens med undersøkelsen til Døving et al., (2022) som viser at de fleste arbeidsgivere tillater ansatte å bruke hjemmekontor, men at det varierer hvor mye.

Når ansatte var på hjemmekontor under pandemien var det flere som pusset opp lokalene. Andre har gjort det etterpå, men alle i studien har i det siste fornyet på lokalene. Gjennom å ikke gi fast kontor plass, tilrettelegge for sosialisering i åpne rom og gjøre det mer hyggelig på kontoret prøver de å tiltrekke og sosialisere de ansatte. De bruker bevisst kontoret som en

arena for å skape interaksjon med mennesker som fremmer innovasjon, kreativitet, samarbeid og «on-boarding» av nyansatte. Det er viktig med relasjonelle ferdigheter for å skape kreativitet i team (Gloppen, 2020; Wadel, 2008; Yukl et al., 2020). Når bedriftene tilrettelegger for sosialisering kan det altså bidra til bedre relasjonelle ferdigheter, som i sin tur påvirker prestasjonen til teamet. Det å veksle arbeidssted mellom hjemmekontor og bedriftens kontor er en forholdsvis ny måte å arbeide på for mange, inklusive bedriftene i denne studien. Hvilke langsiktige konsekvenser denne endringen har vet vi ennå ikke.

Målstyring og koordinering isteden for kontroll

Etter implementering av smidig rammeverk bruker bedriftene mindre tid og ressurser på å kontrollere. Bedriftene er ikke opptatt av å detaljstyre hvordan ansatte velger å løse sine arbeidsoppgaver. Isteden gir de teamene høy grad av beslutningsmakt og lederne bruker mer tid på å kommunisere overordnede mål og visjon. Sjøvold (2022) argumenterer for at kontrollkultur hemmer personlig initiativ, innovasjon og utvikling av smidig rammeverk. Forfatteren anbefaler ledere å ikke prøve styre ansatte mot en visjon gjennom strenge regler og rutiner. Istedenfor bør visjon tydelig kommuniseres av ledere. Videre argumenterer Sjøvold (2022) for at ledere kan oppleve de har kontroll, men det betyr ikke at de nødvendigvis har det. Dessuten mener Newell (2009) at det er utfordrende å kontrollere kunnskapsarbeidere og måle arbeidet de gjør.

I likhet med masterstudien til Hestad og Solheim (2021) viser mine funn at kommunikasjon, målstyring, vise retning og bygge kultur er viktige fokusområder i organisasjonene. Det som skiller min studie fra Hestad og Solheim (2021) er at kontroll ikke er et sentralt tema i min studie. Hestad og Solheim (2021) argumenterer for at ledere har kontroll gjennom å styre ansatte i riktig retning. I min studie finner jeg at bedriftene er opptatt av å styre de ansatte gjennom å peke retning og at de måler resultat, effekt og verdi. En mulig forklaring kan være at bedriftene ikke har behov for å kontrollere fordi de oppnår gode resultater gjennom å jobbe med målstyring og metoden «Objectives and Key Results».

Jeg argumenterer for at det ikke er nødvendig med kontroll for at organisasjoner og team skal prestere. Jeg argumenterer også for at det går å jobbe med målstyring og levere gode resultater uten å ha kontroll. Eksempler på funn som styrker mine argumenter er at Telecom

AS i den nye smidige organiseringen skal gi mer ansvar til ansatte, og at ansatte skal drive mer med selvledelse. Det tolker jeg som at organisasjonen mener at ansatte er i stand til å følge opp og kontrollere sitt eget arbeid og at ledelsen derfor utøver lite kontroll. Et annet eksempel er ledelsen i NAF som «peker retning» og forteller hensikten bak målene, men at team selv velger hvordan de ønsker å jobbe for å oppnå målene. Funn fra min studie tyder på at smidige organisasjoner i Norge ikke praktiserer særlig høy grad av kontroll. Jeg argumenterer for at ledere bør gi slipp på kontroll ved implementering av smidig rammeverk. Funnene og argumentene blir støttet av teoriene til Sjøvold (2022) og Newell (2009) som begge er kritiske til kontrollering. Særlig når det kommer til kunnskapsarbeidere. Dessuten er det mange som er enige i at smidig organisering betyr at kontroll og godkjenning fjernes (Rigby et al., 2016a). Kontrollen flyttes fra leder slik at det er teamene selv som validerer sin prosess. Dette gjør de med hjelp av verktøy og rutiner fra det smidige rammeverket.

Et tema mange informanter tok opp var viktigheten av å kontinuerlig jobbe med koordinering og samarbeid. Dette funnet samsvarer med funn fra intervjustudien til Heilmann et al., (2020). Informanten fra RiksTV fortalte at de har mange «avhengigheter» på kryss og tvers og at organiseringen forutsetter koordinering og godt samarbeid. Det var NAF og RiksTV, de to bedriftene med fullstendig smidig struktur, som tydeligst ga uttrykk for at det er viktig. En forklaring kan være at behovet for koordinering og samarbeid øker når organisasjonsstrukturen flates ut og det er flere autonome team. Alternativt at behovet øker når det er en større andel tverrfaglige team. Gloppen (2020) og Yukl et al., (2020) belyser at det er ekstra viktig for kunnskapsarbeidere å utvikle gode samarbeidsevner når de skal samarbeide på tvers av fagområder. I boken til Yukl et al., (2020) skiller forfatterne mellom tverrfaglige og selvstyrte team. De tverrfaglige teamene skal i følge forfatterne ha større behov for planlegging og koordinering, mens selvstyrte team har behov for tydelig definerte mål og coaching. Informantene nevner planlegging og coaching, men ikke like mye som koordinering, samarbeid og kommunikasjon av mål. Det indikerer at de to områdene er mindre viktig. Mine funn samsvarer med masterstudien til Førland og Klemp (2021) hvor de fant at behovet for koordinering hadde økt når teamene tok i bruk smidig metode. Hvis en knytter disse funnene opp mot Yukl et al., (2022) viser funnene at smidige team kan ha mest

behov for koordinering og tydelig definerte mål fordi smidige team er både tverrfaglige og selvstyrte. Basert på teorien til Yukl et al., (2022) og mine funn har jeg lagd figur 7.

I studien til Strode et al., (2022) fant forskerne at koordineringsmekanismer er viktige for teams prestasjoner, og at koordinering i teamet påvirket samarbeidet med andre avdelinger. Team kan yte bedre dersom de utvikler de tre koordineringsmekanismene: felles oppfatning, kommunikasjon og gjensidig tillit.



Figur 7 Smidige teams behov

Funnene fra denne studien viser at bedriftene jobber aktivt med målstyring og koordinering, men de er ikke særlig opptatt av å kontrollere. Måten de arbeider med målstyring og koordinering kan være en mulig forklaring til hvorfor bedriftene er konkurransedyktige og har kunnet nyttiggjøre seg av det smidige rammeverket. Funnene indikerer på at tydelige definerte mål og målstyring kan ha hatt størst effekt. Dette stemmer overens med funn fra studien til Serrador og Pinto (2015) hvor de fant at god visjon og mål styrker suksessen for smidige prosjekter. Funnene i min studie stemmer også overens med studien til Rodgers og Hunter (1991) som fant at effektiv målstyring generelt øker prestasjon og produktivitet til bedrifter uavhengig bransje.

Måle resultater

Målstyringsmetoden som bedriftene bruker, «*Objectives and Key Results*», ligner på den eldre teorien «*Management by Objectives*» (Rodgers & Hunter, 1991). Flere av de har jobbet med målstyringsmetoden over en lenger periode og opplever en positiv effekt.

Casebedriftene lager mål på litt ulike måter. Det vanligste er at konsernet lager overordnede mål og visjon. Deretter brukes målene i avdelingene og teamene. Det er viktig at alle team har mål som er i overensstemmelse og støtter opp under konsernets mål og visjon.

Bearbeidelsen av «*Objectives and Key Results*» er en ovenfra og ned prosess i de fleste selskap. Medarbeiderne blir inkludert i prosessen når de utvikler mål for sitt team.

I følge Skyttermoen og Vaagaasar (2021) er det ikke lurt å bruke ressurser på å planlegge for mye i startfasen fordi ting kan forandres under prosjektets gang. Målstyringsmetoden «*Objectives and Key Results*» ser ut til å fungere som et komplement til omfattende planlegging i bedriftene. Isteden lager de mål for året, halvåret eller kvartalet.

Felles oppfatning av mål er en av de viktige koordineringsmekanismene for suksessfulle team (Strode et al., 2022). Bedriftene i denne studien ser ut til å ha skapt felles oppfatning gjennom å bruke «*Objectives and Key Results*» og lage mål på tvers av organisasjonen. I artikkelen til Strode et al., (2022) skriver forskerne at det også er viktig med teamorientering. I Finans AS synes flere ansatte at «*Objectives and Key Results*» er bra for å skape forståelse og innsikt i hva andre avdelinger jobber med. Basert på funnene i Finans AS kan det tenkes at denne målstyringsmetoden også kan styrke teamorientering som har positiv innvirkning på resultat.

Medarbeiderundersøkelser er et viktig verktøy for HR-ansatte når de skal evaluere tiltak. I studien finner vi at bedriftene aktivt bruker slike undersøkelser. Det vanligste blant casebedriftene er kortere hyppige undersøkelser, cirka en gang i måneden. I tillegg til det har mange en større årlig undersøkelse.

Tilbakemeldinger og retrospektiv

En av årsakene til at smidige team jobber i kortere sprinter er fordi de skal kunne gjøre løpende evalueringer og forbedringer (Gothelf, 2017). Den mest brukte smidige praksisen blant casebedriftene er *retrospektiv*. Gjennom regelmessige retrospektiv-møter reflekterer teamene sammen om hvordan de jobber for å nå målene. Retrospektiv kan kobles opp mot studien og anbefalingene til Strode et al., (2022). Forskerne oppfordrer kolleger til å gi hverandre tilbakemeldinger fordi det styrker teamarbeidet. Funn fra min studie viser at retrospektiv er utbredt i organisasjonene og at retrospektiv-møter derfor kan implementeres i alle slags team, uavhengig om de er smidige eller ikke.

Flere informanter forteller at de aktivt jobber med å trene ansatte på å gi og få tilbakemeldinger. Finans AS arrangerer blant annet kurs i å gi og motta feedback. Noen

informanter forteller at utviklingssamtaler er en anledning for ledere til å gi tilbakemelding. Til tross for at bedriftene bruker retrospektiv, kurs, og utviklingssamtaler ser det ikke ut som om behovet for tilbakemeldinger er helt tilfredsstillt. Flere av informantene sier at ansatte kan bli bedre på tilbakemeldinger og derfor jobber bedriftene med å utvikle tilbakemeldingskultur i selskapene. Likevel ser det ut som at retrospektiv gir teamene en stor verdi siden dette praktiseres frivillig i veldig mange ulike avdelinger. Informanten i Telecom AS gir selv uttrykk for at retrospektiv er veldig effektivt, også for HR. Casebedriftene jobber også mye med å evaluere prestasjoner i gruppe gjennom «*Objectives and Key Results*». Siden det er teamets prestasjoner som da blir evaluert kan dette også kunne være en anledning for kolleger å gi tilbakemelding til hverandre.

Basert på anbefalingene i *Agile Teamwork Effectiveness Model* til Strode et al., (2022) og funn fra denne studien kan implementering av regelmessige retrospektiv og «*Objectives and Key Results*» være to måter å arbeide med tilbakemeldinger på. Funnene i min studie indikerer at det ikke er tilstrekkelig å implementere målstyringsverktøyet og retrospektiv for å sikre gode tilbakemeldinger. Det virker som det kreves kontinuerlig arbeid for å etablere og vedlikeholde god tilbakemeldingskultur i organisasjonene.

Pådrivere ovenfra og nedenfra

Et funn fra denne studien er at alle selskapene har pekt ut en eller et par personer som vært tydelige pådrivere for den smidige transformasjonen. Det har i de fleste situasjoner vært en leder med mulighet til å påvirke mange mennesker i organisasjonen. Disse personene har snakket åpent om hvorfor det er viktig å jobbe med smidig rammeverk. Når ledere kommuniserer organisasjonens intensjon med smidig rammeverk og hvilken visjon de har kan dette være med på å styrke samarbeidet i organisasjonen i følge Sjøvold (2022). Ledere har oftest mer makt og mulighet til å kommunisere med flere. De kan være en pådriver for implementeringen av rammeverket gjennom sin maktposisjon. Både handling og ord fra toppledere kan være med på å tydeliggjøre visjon og motivasjon, og det kan skape engasjement og nysgjerrighet hos de ansatte (Strode et al., 2022).

I følge Nesheim og Stensaker (2017) bør store omstillinger styres fra toppen og ha tydelige rammer. Siden ledere har en større makt er det kanskje ikke overraskende at lederne har

vært pådrivere for den smidige omstillingen. Samtidig virker det som pådrivere nedenfra har vært viktig for å gjennomføre endringene. RiksTV mener transformasjonen fikk mye mer kraft når den ble drevet både ovenfra og nedenfra (Falkberger & Kjær, 2019). Siden vi i Norge har en forkjærlighet for medarbeidermedvirkning og engasjement som vokser nedenfra, fra «grasrota», kan det være veldig viktig at ledelsen gjør noen tiltak som skaper engasjementet blant ansatte lenger ned i hierarkiet (Nesheim & Stensaker, 2017; Thorsrud, 1978).

Ledere mener selv at de har en viktig rolle med å skape prosesser og kultur som styrker ansattes smidighet (Ajgaonkar et al., 2021). Jeg har i denne studien ikke intervjuet ledere, men ansatte som jobber med HRM og smidig coaching. Jeg finner at både HR-ansatte og smidige coacher også mener at ledere har en viktig rolle når det kommer til implementering av smidig rammeverk. Informantene mener lederne har påvirket omstillingen i positiv retning ved å kommunisere nytten av rammeverket og selv praktisere smidig.

Disse eksemplene forklarer hvilken rolle ledere og medarbeidere har hatt for å drive den smidige utviklingen. Funnene viser at det er en fordel dersom forandring blir drevet ovenfra og nedenfra samtidig, men toppledere ser ut til å ha størst påvirknings- og gjennomføringskraft grunnet sin maktposisjon. Dette støttes av funnene i studien til Klünder et al., (2022) som peker til at ledere er en avgjørende faktor når det kommer til å påvirke ansatte til å tenke smidig og praktisere smidig metode.

Todelt ledelse

En av de viktigste oppgavene til ledere er å styre ansatte og team mot selskapets mål (Sjøvold, 2022; Strode et al., 2022). Blant bedriftene i denne studien er det vanlig at lederansvaret har blitt delt mellom flere personer i de smidige avdelingene. Lindland et al., (2018) kaller dette for todelt ledelse. Todelt ledelse er vanlig i prosjekt- og produktorganisering hvor det er en leder som er ansvarlig for prosjekt eller produkt mens den andre lederen har personalansvar (Nesheim, 2022). Enkelte informanter sier at de har «rendyrket» lederrollene, men i følge Lindland et al., (2018) vil det alltid være områder som overlapper. Denne måten å dele opp lederrollene på ser ut til å kunne være en god måte å frigjøre ressurser på, samtidig som personen blir dyktigere innen et av fagområdene.

I et mer tradisjonelt hierarki bør lederen ha både fag- og lederkompetanse. Det tar tid å utvikle og vedlikeholde kompetanse. Når bedriftene velger å dele opp lederrollen i to fjerner de personalansvaret fra teamlederen og da blir noe av kompetansebehovet i lederrollen fjernet. Lederen for teamet trenger altså mindre og annerledes lederkompetanse og kan derfor ha mer tid til å utvikles innen sitt fagområde. Funnene viser også at til tross for at ansatte får flere ledere i en smidig organisering er det færre ledere totalt sett i casebedriftene. Smidig organisering med flat organisasjonsstruktur frigjør også ressurser da enkelte lederroller forsvinner.

En annen interessant observasjon er at samtidig som de ansatte får to/tre ledere å forholde seg til så forventes de å selv ta mer ansvar og drive mer med selvledelse. En mulig begrunnelse er at det kan være noen ansvarsområder som er litt utydelige, og da må kanskje den ansatte selv vite når og hvilke ledere som bør involveres. Gloppen (2020) mener at uklar struktur kan skape frustrasjon og konflikt. Dette forsøker RiksTV å unngå gjennom å gi grundig innføring til nyansatte om rammeverket og strukturen samt gjennom godt samarbeid mellom de tre lederne.

Rigby et al., (2016a) mener at smidig organisering både har innslag av organisk og mekanisk struktur. At strukturen er flat samtidig som det er noen regler og retningslinjer. Det er interessant å se at en arbeidsmetode som skal tilrettelegge for autonomi og fleksibilitet samtidig ser ut å trenge noen rammer samt regelmessige møter og rutiner. I RiksTV fungerer de smidige coachene som en tredje leder som skal sørge for at prosessene og arbeidet i teamet går fremover. De andre bedriftene har ikke like mange coacher som jobber tett på teamene, men i RiksTV har de en flat og kompleks struktur med mange avhengigheter på tvers.

5.3 Hvordan arbeider smidige organisasjoner med å utvikle ansattes tankesett til å bli mer smidig?

Hva betyr det å være smidig?

I intervjustudien til Klünder et al., (2022) fant forskerne at smidige coacher er opptatt av å prøve å definere hva smidig betyr. Det tyder på at det ikke er helt enighet om definisjonen. Roper et al., (2022) argumenterer for at det ikke finnes et klart skille mellom hva som er

smidig og ikke. I likhet med Klünder et al., (2022) og Roper et al., (2022) viser mine funn at det smidige rammeverket, og begrepet smidig ikke er tydelig avgrenset. En setning som gikk igjen i intervjuene var «*det kommer an på hva en mener med smidig ...*». Eksemplet viser at smidig er et bredt begrep med ulik tolkning. Det viser også at informantene er bevisste på det.

Kulturutvikling

Bedriftene opplever at kulturutvikling er utfordrende og tar lang tid. Kulturutvikling er viktig for å styrke organisasjonsforpliktelsen til de ansatte. I følge Newell (2009) og Hislop et al., (2018) blir ansatte lengre i selskapet dersom de opplever organisasjonsforpliktelse. Dermed forblir også kunnskapen til de ansatte. Flere av bedriftene har lav tunroverrate. Dette kan tyde på at ansatte føler organisasjonsforpliktelse. Følelsen av forpliktelse kan komme av at bedriftene arbeider med kulturutvikling, men det kan skyldes andre faktorer og.

Kultur er et tema som dukker opp mange ganger under intervjuene. Bedriftene forteller at de prøver å jobbe med tillitskultur, læringskultur, feedback-kultur og kultur som bygger på psykologisk trygghet. I litteraturstudien til livari og livari (2011) har forskerne sett at smidig rammeverk og kulturen interagerer med hverandre. Dette gjør det vanskelig å skille mellom hva rammeverk og kultur. Forskerne beskriver kultur som konteksten som omringer en organisasjon. Siden kultur dekker alt fra holdninger og verdier, til atferd og praksis er det vanskelig å studere kultur i detalj. Det er også vanskelig å skulle prøve å definere hvilken type kultur bedriftene har. Det en derimot kan konkludere med basert på funnene i denne studien er at kultur er noe informantene mener er viktig for implementering av det smidige rammeverket. Det er også noe organisasjonene jobber bevisst og aktivt med for å gjøre ansatte mer tilpasningsdyktige. Dette er i tråd med funnene fra studien til livari og livari (2011). Studier viser at kultur er viktig for organisasjoner når de skal bli mer smidige. Dette viser også min studie. Et eksempel er at NAF i startfasen av den smidige omstillingen sendte ansatte på kurs for å lære hvordan smidig fungerer i praksis. NAF endret etter hvert strategi da de så at selskapet måtte utvikle kulturen først.

Basert på tidligere studier og samtalene med informantene virker kultur være viktig for å skape tilpasningsdyktige ansatte og implementere smidig rammeverk. Samtidig omfatter

kultur veldig mye og det kan være vanskelig å prøve styre den. Dersom bedriftene inkluderer ansatte i kulturutviklingsprosessen er det større sannsynlighet for at de ansatte handler i bedriftens interesse. Fordi organisasjoner bør utvikle en kultur som ansatte ønsker å identifisere seg med (Newell, 2009). Et eksempel på hvordan Reise AS har inkludert ansatte er da de samlet ansatte og ledere sammen for å sammen evaluere selskapets verdier.

Smidig tankesett

Alle informantene er enige om at det viktigste for være tilpasningsdyktig er å ha et smidig tankesett. Informanten i Telecom AS sa at de «*hire for attitude, train for skills*». Altså at de rekrutterer ut fra holdning og tankesett. I studien til Klünder et al., (2022) fant de at det er begrenset hvor mye en organisasjon kan påvirke et smidig tankesett da det er i stor grad er styrt av psykologiske faktorer. I en annen empirisk studie fant forskerne at teammedlemmenes erfaring ikke hadde signifikant innvirkning på teamets prestasjoner (Serrador & Pinto, 2015). Funnene styrker argumentet for å ikke rekruttere kun på bakgrunn av erfaring. I Reise AS finner vi et eksempel på hvordan en bedrift ansetter basert på holdning og tankesett. Der fikk ett team en ny leder uten ledererfaring, men som viset engasjement og ønske om å utvikles.

For at organisasjoner skal lykkes med det smidige rammeverk er det i følge Eilers et al., (2022) nødvendig med et smidig tankesett. Basert på noen funn fra denne studien og de empiriske studiene til Eilers et al., (2022), Klünder et al., (2022) Serrador og Pinto (2015) ser det ut til å være strategisk og mer effektivt for organisasjoner å rekruttere ansatte ut fra tankesett, heller enn å prøve snu ansattes tankesettet.

I studien til Klünder et al., (2022) fant forskerne at to organisatoriske faktorer hadde innflytelse på ansattes tankesett. Den første handlet om samarbeid mellom smidige coacher og ledelsen. Et interessant funn fra min studie er at det varierer hvordan og hvor de smidige coachene jobber. En av bedriftene, Finans AS, har ikke har noen smidige coacher. Dette kan ha hatt innvirkning på implementeringen av det smidige rammeverket. RiksTV er den bedriften hvor de smidige coachene er mest tett på teamene og de har også et lederansvar for arbeidsprosesser. I Mat AS har de valg å plassere smidige coacher i HR-avdelingen. I litteraturen om smidig HRM har jeg ikke funnet teori eller empiri som sier noe om hvilke

effekter det å organisere smidige coacher i HR-avdelingen kan ha. Informanten sier selv at hen tror at det ikke er vanlig å organisere coachene sammen med HR og at dette kan ha innvirkning på hvordan selskapet jobber med rammeverket. I Mat AS har de formalisert arbeidet med å utvikle ansattes tankesett gjennom et tankesett-kurs. Når ikke coachene i Mat AS er satt til å tett følge opp spesifikke team har de mer autonomi og kan i større grad selv velge hvordan de ønsker å støtte organisasjonen.

Mat AS smidige coacher jobber i de teamene og avdelingene som etterspør deres tjenester. De andre organisasjonene har noe mer rutinert og strukturert arbeid mellom smidige coacher og team. Dersom en legger til grunn at funnen til Klünder et al., (2022) stemmer om at det hovedsakelig er de psykologiske faktorene som spiller inn på tankesett kan Mat AS måte å jobbe med rammeverket være strategisk på. De velger å tilby kurs til de som viser interesse og de personene har kanskje bedre forutsetninger for å utvikle tankesettet. På den andre siden kan det kanskje være team som ikke vet om det smidige rammeverket og derfor ikke oppsøker coachene i Mat AS. Dersom en velger å gjøre det slik som Mat AS tror jeg det er viktig at coachene synliggjør deres tilbud slik at ansatte vet hvilke tjenester de har og hva de kan hjelpe med.

Den andre organisatoriske faktoren som påvirker tankesett og hindrer ansatte til å tenke smidig handler om misoppfatninger (Klünder et al., 2022). Dette understøttes også av modellen til Strode et al., (2022) som mener det er viktig at ansatte har felles oppfatning. Funnene viser at casebedriftene blant annet jobbet med dette gjennom god kommunikasjon og målstyring gjennom «*Objectives and Key Results*».

Et tankesett som ofte blir nevnt handler om ansattes holdning til læring. Telecom AS jobber med «*Growth mindset*» og Finans AS jobber med «*Build Measure Learn*» som ligner. Begge tankesettene handler om å skape en holdning hos ansatte hvor de har lyst å lære og ikke er redde for å gjøre feil. Organisasjoner prøver å tilrettelegge slik at ansatte skal føle psykologisk trygghet og tillit som blant annet er viktig for læring og prestasjon (Duhigg, 2016; Sjøvold, 2022).

5.4 Hvordan støtter HR-avdelinger organisasjonene til å jobbe mer smidig?

Støtte til organisasjonen

I følge flere forskere er det ekstra viktig for kunnskapsintensive bedrifter å investere i HRM (Bailey et al., 2018; Mikkelsen & Laudal, 2014; Ulrich & Dulebohn, 2015). Funnene viser at alle disse kunnskapsintensive bedriftene gjør dette.

I intervjuene forteller informantene fra HR at deres rolle handler mye om å legge til rette for at smidige team har den kompetansen og verktøyene teamene trenger for å skape verdi i henhold til oppsatte mål. Enkelte HR-avdelinger er også opptatt av å være synlige rollemodeller for det smidige rammeverket. Informanten fra Mat AS mener det er viktig å «*walk the talk*» som handler om å være en rollemodell som selv praktiserer det en lærer bort til andre. Dette er også hva Ajgaonkar et al., (2021) anbefaler.

I følge flere forskere kan det være ugunstig for bedrifter å følge best praksis-HR fordi da kan bedriftene ende opp med en praksis som kanskje ikke er tilpasset bedriften (Chadwick & Flinchbaugh, 2021; Harney & Collings, 2021; Heilmann et al., 2020). Funn fra denne studien viser at casebedriftene har skapt nye HR-roller i tillegg til de tradisjonelle HR-rollene. De nye rollene handler mye om å utvikle ansatte og HRM-praksisen i organisasjonen. Denne utviklingen i HRM-praksis ser ut til å ha skjedd parallelt med at bedriftene har jobbet med å bli mer tilpasningsdyktige. Derfor er det vanskelig å si om smidig metode har påvirket utviklingen av HRM-praksis, eller om HRM-praksis har påvirket selskapet til å utvide bruken av det smidige rammeverket. Det er mulig at HRM-praksis og implementeringen av smidig rammeverk har påvirket hverandre. Flere informanter forteller at HR er nødt til å tilpasse seg nye krav internt fra blant annet smidige team og fra de eksterne omgivelsene. Akkurat som Heilmann et al., (2020) anbefaler viser funnene fra denne studien at HR-avdelingene tester seg frem for å utvikle smidig HRM-praksis tilpasset organisasjonens behov. I likhet med studien til Heilmann et al., (2020) viser funnene at HRM-praksisen er knyttet til bedriftenes kulturelle behov.

I litteraturen finner vi argumenter for at smidig metode kan frigjøre ressurser. For eksempel at en bruker mindre tid på planlegging i startfasen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021), eller mindre tid på overvåking (McMackin & Heffernan, 2021). Funn fra denne studien viser at rekrutteringsprosesser er den prosessen som HR-avdelingene først har valgt å forbedre med

hjelp av det smidige rammeverket. En mulig forklaring til at de har begynt med rekrutteringsprosesser er fordi det er en av arbeidsområdene til HR som er mest preget av omgivelsene. Arbeidsmarkedet er bevegelig og det er vanskelig å påvirke det (Harney & Collings, 2021; Minbaeva, 2021). Det finnes en studie til et konsulentselskap som viser at smidig rammeverk er gunstig i rekrutteringsprosesser fordi det går raskere og selskapet sparer tid og penger (Wiles, 2019). Rekruttering skulle kunne være et av de områdene hvor HR kan tjene mest på ved å ta i bruk smidig rammeverk

Læring og utvikling

Funnene viser at casebedriftene er opptatt av kontinuerlig læring og utvikling. En interessant observasjon er at de jobber med læring og utvikling innen flere ulike områder. Jeg vil trekke frem noen områder hvor bedriftene ser ut til å jobbe mest med læring: psykologisk trygghet og tankesett, kurs og utviklingsprogram samt organisering i tverrfaglige team og faggrupper. Bedriftene prøver å utvikle ansatte til å ha et tankesett og holdning som handler om å være åpen for å lære nye ting, «*Growth Mindset*». Bedriftene jobber også med å skape psykologisk trygghet slik at ansatte ikke er redde for å prøve nye ting. Litteraturen trekker frem viktigheten av å tørre å teste ut nye ting. Dette er særlig viktig for kreativitet, innovasjon og kontinuerlig tilpasning (Chan et al., 2019; Sjøvold, 2022). Enkelte informanter mente at psykologisk trygghet og tillit er kjernen i gode team. Deres påstand får støtte av Sjøvold (2022) og den kjente studien som ble gjort i Google (Duhigg, 2016). De får også støtte av Clark (2022) som argumenterer for at smidige team avhenger psykologisk trygghet.

Alle casebedriftene har mer formell læring i form av kurs, workshop og annen kompetanseutvikling. Det er vanlig at ansatte har en utviklingsplan og bedriften krever kanskje at ansatte skal delta på kurs og utviklingsprogram.

Litteraturen trekker frem at det er mulig å skape en lærende organisasjon gjennom å knytte kontakter med andre på tvers av avdelinger i selskapet (Wadel, 2008). Fag- og interessegruppene er mer uformelle og frivillige å delta i. Funnene viser at bedriftene ønsker at ansatte skal lære av hverandre. For å tilrettelegge for læring mellom kolleger har bedriftene dannet ulike type fag- og interessegrupper. Et eksempel er gruppene de kaller for «*Guilds*». Hensikten med gruppene er å gi ansatte en anledning for å møte andre eksperter

innen sitt fagområde. Når de jobber i et tverrfaglig team er det ofte få eller ingen som har den samme rollen og fagbakgrunnen. Ansatte kan også være med i «*Guilds*» fordi de ønsker å utvikles innen et nytt område. Bedriftene utnytter også kunnskapen til de ansatte når kolleger lærer av hverandre. Alt dette påvirker organisasjonslæringen i positiv retning. Siden bedriftene kontinuerlig jobber med å utvikle ansattes kompetanse på denne måten er det mulig å anta at ansatte også har et høyt nivå av kompetanse. Når bedriftene har kunnskap og kompetanse har de også et godt grunnlag til å utvikle dynamisk kapasitet. Funnene tilsier at det er mulig at bedriftene har skapt dynamisk kapasitet som kan ha bidratt til bedriftenes gode konkurransevne (Eisenhardt & Martin, 2000; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 447).

Funn fra min studie viser også at organisasjonene fremmer læring gjennom å tilrettelegge for at ansatte skal knytte kontakt på andre måter. Bedriftene gjør dette blant annet gjennom å tilrettelegge for at ansatte skal møte hverandre på kontoret, gjennom å danne faggrupper og sette av tid til samarbeid og sosialisering på tvers av avdelingene.

Klünder et al., (2022) hevder at ressurser påvirker muligheter til læring og utvikling. Dette er noe som en av informantene også antyder. Informanten fra Reise AS nevner at begrenset tilgang på ressurser bremser læring og utvikling. I studien finner jeg at de større selskapene har store læringsplattformer fordi de har mer ressurser til læring og utvikling. Digitale verktøy slik som læringsplattformer hjelper bedriftene med å få ut ny kunnskap raskt. RiksTV har et velutviklet digitalt intranett/plattform hvor de kan kommunisere, men de har ikke en egen stor læringsplattform slik de store bedriftene har. Bedriftene har tilpasset sin læring- og utviklingsstrategi etter behov og selskapets størrelse. I RiksTV, som er et mindre selskap, oppfordrer ledelsen ansatte istedenfor å søke seg utad for å få ny kunnskap.

Bruk av smidig metode i HR-avdelingen

I Finans AS skal HR-avdelingen støtte team i bedriften og derfor må de kunne tilpasse seg ulike behov. HR-avdelingen må for eksempel tilpasse sin støtte til de smidige teamene, men det er ikke noe mål om at HR-avdelingen skal bli smidig. I noen andre selskaper, blant annet i Mat AS, Telecom AS og RiksTV, har HR-avdelingene hentet inspirasjon fra det smidige rammeverket. Flere HR-avdelinger jobber med smidig praksis. Blant annet jobber de i åpne Kanban-tavler og mange har retrospektiv-møte. Flere prøver å jobbe i kortere sprinter og

enkelte har til og med testet Scrum-metoden i HR-avdelingen, som egentlig er en arbeidsmetode enda mer rettet mot programvareutvikling. Eksemplene viser at HR-avdelingene bruker det smidige rammeverket i ulik grad og på ulike måter. Årsaken til implementering varierer også. En mulig begrunnelse er at organisasjonenes behov varierer, eller at ansatte i de ulike HR-avdelingene har ulik holdning til rammeverket. Noen HR-ansatte er kanskje mer frempå og vil teste nye ting, mens andre er mer forsiktige og tradisjonelle. En annen mulig begrunnelse er at HR-avdelingene kan ha ulike ressurser. Funnene kan kobles opp mot teorien til McMackin og Heffernan (2021) hvor forskerne skiller mellom HR-prosesser som er til for å støtte smidige team, eller HR-avdelinger som aktivt går inn for å være smidige. De argumenterer for at HR-avdelingene også bør være smidige. I følge Ulrich og Dulebohn (2015) bør HR-avdelingene være likt strukturert som resterende del av organisasjonen. Siden Finans AS fortsatt har et mer tradisjonelt hierarki kan det i følge Ulrich og Dulebohn være hensiktsmessig å ha mer tradisjonell struktur på HR. Derimot mener McMackin og Heffernan (2021) at HR-avdelingene bør være smidige for å skape mest mulig verdi til organisasjonene.

I intervjuene forteller informantene at HR-avdelingene har frigjort kapasitet med hjelp av digitale verktøy. Flere bedrifter har investert i digitale læringsplattformer, personalportal eller personalhåndbok. Det som er interessant med dette er at de istedenfor nå jobber mer med strategisk HRM gjennom nye arbeidsoppgaver og nye roller slik som «*HR Business Partner*» eller «*People & Culture Manger*». Forandringen som casebedriftene har gjort i HR-avdelingene ser ut til å ha formet de til å bli mer som et smidig team: selvstyrende og tverrfaglig. Denne utviklingen til å bli mer smidig i HR-avdelingen kan ha skjedd ubevisst. Det hadde vært interessant å sett nærmere på dette for å prøve finne ut hvordan strukturen og rollene i HR-avdelingene har utviklet seg og hvorfor. En mulig forklaring til at HR har blitt smidigere uten å aktivt ta i bruk det smidige rammeverket er at HR-avdelingene har opprettet nye strategiske HRM-stillinger. Da har de antageligvis rekruttert personer med høyere utdanning og spisskompetanse slik at HR-avdelingen blir mer tverrfaglig. Det er mulig å anta at høyt utdannede fagpersoner får mer autonomi og at teamet derfor blir selvstyrt.

5.5 Praktiske implikasjoner

Siden det smidige rammeverket er et relativt nytt fenomen er det meste av litteraturen også ny. For å fange opp det aller siste innen forskningsfeltet har jeg i diskusjonsdelen inkludert mange artikler som blitt publisert i løpet av det siste året. Dermed er denne studien dagsaktuelt med den aller nyeste forskningen. Studien kan være ekstra interessant for de som ønsker å prøve ut rammeverket i organisasjonen eller HR-avdelingen.

Funnene viser til at organisasjoner som ønsker å være smidige bør rekruttere ansatte med et smidig tankesett fordi da er det ikke like stort behov for å utvikle og vedlikeholde det. På sikt skulle dette kunne frigjøre ressurser som istedenfor kan brukes på å utvikle ansattes fagkompetanse, jobbe med teamutvikling, eller noe annet som styrker teamets prestasjoner (Sjøvold, 2022). En annen ting som er viktig er å kontinuerlig jobbe med læring samt å utvikle kultur og tankesett. Siden omstilling tar tid er det en fordel dersom flere ansatte, gjerne fra ulike steder i organisasjonen, er med på å drive endringen fremover.

Strode et al., (2022) har laget et rammeverk med anbefaling til praksis for å utvikle høyt presterende smidige team. Funn fra min studie viser at det har vært viktig å utvikle godt samarbeid og styrke koordineringen i organisasjonene. Resultatene viser også at målstyring blir ekstra viktig for bedrifter med selvstyrte team. Strode et al., (2022) presenterer fem komponenter og tre koordineringsmekanismer som påvirker resultatet til smidige team. Dette rammeverket kan brukes av smidige team og bedrifter som ønsker å bli bedre på samarbeid, koordinering og målstyring. Jeg tror at det viktigste er at organisasjoner tilpasser det smidige rammeverket og organisasjonsstrukturen etter bedriftens nåværende behov. Samtidig må bedrifter sørge for å ha nok fleksibilitet slik at det er rom for å gjøre endringer i fremtiden. En mulighet er å prøve rammeverket i noen få team først.

5.6 Studiens bidrag og begrensninger

Jeg har tidligere vist til at det er få studier gjort på smidig HRM (McMackin & Heffernan, 2021). Blant tidligere masteroppgaver som har studert smidige organisasjoner finner en blant annet studiene til Førland og Klemp (2021), Glesne og Pedersen (2020) samt Hestad og Solheim (2021), men de har kun studert én bedrift hver. Sammenlignet med min studie har de studert organisasjonene enda mer i dybden. Til tross for at min studie ikke er like

dyptgående så er fordelene med å ha flere caser vesentlig (Yin, 2018, s. 61-62). Denne studien kan ses som en komplettering til tidligere masteroppgaver da den viser funn på tvers av bedrifter i ulike sektorer. En annen forskjell fra tidligere masteroppgaver er at jeg har intervjuet personer ansatt i HR-avdelingen.

Mennesker og kunnskapsarbeidere er den viktigste ressursen i mange organisasjoner (Newell, 2009). Derfor er det veldig relevant å studere smidige organisasjoner gjennom perspektivet til HR-ansatte fordi de er eksperter på mennesker. Denne studien viser HR sitt perspektiv på utviklingen i tillegg til hvilken rolle HR-avdelingen har hatt ved implementering av smidig rammeverk.

I undersøkelsen har jeg prøvd å ta hensyn til både dybde og bredde i innenfor den gitte tidsrammen. Hvis denne studien hadde hatt ett eller to caser hadde jeg kunnet studert hver bedrift i dybden, men det hadde vært utfordrende å besvare problemstillingen. Et annet alternativ hadde vært å ha to eller flere intervjuer med hver bedrift for å få mer informasjon. Til tross for kun ett intervju per bedrift fikk jeg mye informasjon fordi informantene i studien hadde god innsikt i temaet og organisasjonen.

Et funn i denne studien var at enkelte av selskapene har hentet inspirasjon fra hverandre. Det er flere ansatte fra bedriftene som har fortalt om implementering av det smidige rammeverket, for eksempel i podcast-intervjuer og gjennom foredrag. Det er også et par bedrifter som har deltatt i store forskningsstudier. Dette finnes tilgjengelig for allmenheten på nett. Derfor er det mulig at bedriftene har påvirket hverandre. Noen likheter jeg finner i studien kan skyldes at de har hentet inspirasjon hos hverandre.

En av de større utfordringene i denne studien har vært at det ikke finnes noe tydelig skille mellom hva som kan defineres som smidig praksis og ikke (Roper et al., 2022). Informantene hadde god kjennskap til rammeverket og de var også bevisste om at rammeverket ikke er absolutt definert. En annen faktor som gjort studien noe utfordrende er at det er vanskelig å studere kultur og tankesett, og måle effekten av det. Dette gjør det utfordrende å trekke noen konklusjoner om årsakssammenheng.

Organisasjonene i studien er store og komplekse. Det kan være vanskelig å identifisere en årsakssammenheng siden det kan være mange fenomener som kan påvirke utfall (Johannessen et al., 2010; Wæhle et al., 2020). Det kan finnes flere ting ved organisasjonene

som kunne vært relevant for tematikken, men studien har begrensninger da empirien hovedsakelig baserer seg på én times langt intervju med hvert selskap. For å få mest ut av intervjuene har jeg ikke stilt mange spørsmål om fakta som typisk går å finne på hjemmesiden og i årsrapporter. Disse har blitt brukt som sekundærkilder.

5.7 Implikasjoner til videre undersøkelser

Informantene i denne studien jobber enten i en HR-rolle eller som smidige coacher. Det de forteller er fra et HR- og coach-perspektiv. Det finnes en mulighet for at HR-ansatte legger mer vekt på tankesett og kulturutvikling fordi det er innenfor fagområdet til HR. Ansatte med annen fagbakgrunn ser kanskje rammeverket fra et annet ståsted. Dette fanger ikke denne studien opp da det har blitt gjennomført ett intervju per bedrift. Det hadde vært interessant å intervju personer fra flere ulike avdelinger i selskapet for å sammenligne resultatet.

Siden tilpasningsevne er sterkt knyttet til å evne lære hadde det vært relevant å gå dypere inn på hvordan organisasjonene jobber med kompetanseutvikling og utvikling av dynamisk kapasitet. Videre hadde det vært interessant å se på hvordan karriereveiene ser ut eller kan se ut i en smidig organisasjon med flat struktur. Det kan også vært relevant å studere hvordan organisasjoner utvikler seg over tid med hjelp av det smidige rammeverk, og hva de langsiktige konsekvensene blir.

6. Konklusjon

I denne eksplorative casestudien har jeg undersøkt hvordan det smidige rammeverket brukes i seks veletablerte norske organisasjoner for å tilpasse seg til omgivelser i endring. Studien viser at bedriftenes implementering av det smidige rammeverket kommer av at det er svingninger i markedet og at kundenes behov endres. Dette har skapt en følelse av «*sence of urgency*» hos mange av de ansatte. Med hjelp av det smidige rammeverket ønsker de å raskt utvikle nye produkter og tjenester som skaper verdi for kunden. I likhet med tidligere studier viser funnene at behovet for å tilrettelegge for fremtidige justeringer ble enda tydeligere under COVID-19-pandemien (Minbaeva, 2021). I tidligere studier har forskere funnet en signifikant positiv korrelasjon mellom organisasjonens smidighet og digital innovasjon (Del Giudice et al., 2021). Det finnes andre empiriske studier som viser at team som bruker smidig metode også presterer bedre (Serrador & Pinto, 2015; Tallon & Pinsonneault, 2011). Effekt og resultat av selskapets smidighet er direkte relatert til omgivelsene (Chan et al., 2019).

Min studie viser at bedriftene hovedsakelig jobber innenfor to områder for å øke prestasjonen til teamene. De kommuniserer tydelige definerte mål, og de koordinerer i og på tvers av avdelingene. Alle bedriftene i denne studien bruker aktivt målstyringsmetoden «*Objectives and Key Results*». Gjennom å kommunisere visjon og målsetting samt intensjonen med implementeringen av det smidige rammeverket prøver bedriftene å styre de ansatte mot målene. Dette er i tråd med anbefalingene til Serrador og Pinto (2015). Hvordan ansatte velger å løse sine oppgaver er bedriftene mindre opptatt av. De er mer opptatt av å måle resultat, effekt og verdi.

Funnene viser at casebedriftene har valgt å forandre på organisasjonsstrukturen slik at ikke strukturen hindrer de i å raskt kunne gjøre nødvendige endringer. Bedriftene har gått bort i fra statisk og hierarkisk struktur til en mer organisk struktur som tar utgangspunkt i tverrfaglige og selvstyrte team. Enkelte bedrifter har omorganisert hele organisasjonen, andre har gjort det i deler av den. I studien fant jeg at topplederne har vært de mest synlige pådriverne for å implementere det smidige rammeverket. Vider viser funnene at pådrivere lenger ned i hierarkiet også er viktig. I tråd med litteraturen viser denne studien at store omstillinger og strukturendringer er krevende, men samtidig viktig for å skape en mer

tilpasningsdyktig organisasjon (Nesheim & Stensaker, 2017; Rigby et al., 2018; Rigby et al., 2016a; Sjøvold, 2022).

Noe som fremkommer veldig tydelig i min studie er at alle bedrifter aktivt jobber med å fremme et smidig tankesett. Dette gjør de blant annet gjennom kurs, kommunikasjon og kulturutvikling. Min studie sammen med tidligere empiriske studier viser at et smidig tankesett er et grunnleggende elementet innen det smidige rammeverket (Eilers et al., 2022; Klünder et al., 2022). Organisasjonene ønsker at ansatte skal være åpne for forandringer og ha lyst å lære nye ting. Flere av selskapene prøver å tilrettelegge for dette gjennom å utvikle en organisasjonskultur med psykologisk trygghet som en fundamental verdi. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at kultur er viktig når organisasjoner skal bli mer smidig og psykologisk trygghet er viktig for at team skal prestere (Duhigg, 2016; livari & livari, 2011; Sjøvold, 2022). Funn fra denne studien viser at bedriftene også jobber med kontinuerlig læring gjennom å oppfordre til hyppigere tilbakemeldinger. Dette gjør de blant annet gjennom *retrospektiv*-møter som er en populær seremoni i smidige team.

Studien viser at HR-avdelingene har økt investeringene i strategisk HRM, for eksempel gjennom å skape nye strategiske HR-roller innen blant annet kulturutvikling og læring. Flere bedrifter har også endret på strukturen i HR slik at de kan gi bedre støtte og jobbe tettere med de ansatte. Et skille mellom bedriftene er hvor smidig HRM-praksisene er, men alle har brukt det smidige rammeverket til å utvikle rekrutteringsprosesser.

I min studie finner jeg at mange av bedriftenes fokusområder samsvarer med modellen «*Agile Teamwork Effectiveness Model*» til Strode et al., (2022). Denne modellen forklarer hvordan smidige team skal fungere optimalt. De trekker blant annet frem kommunikasjon, tilbakemeldinger fra kolleger, todelt ledelse, tilpasningsevne, tillit og felles oppfatning om mål. Dette kan være noe av forklaringen til hvorfor disse veletablerte organisasjonene har evnet å gjøre organisasjonene mer tilpasningsdyktige med hjelp av det smidige rammeverket.

7. Litteraturliste

- Ajgaonkar, S., Neelam, N. G. & Wiemann, J. (2021). Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- 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., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. *McKinsey & Company, May, 10*.
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR GOES AGILE. *Harvard Business Review, 96(2)*, 46-52.
- Chadwick, C. & Flinchbaugh, C. (2021). Searching for competitive advantage in the HRM-firm performance relationship. *Academy of Management Perspectives, 35(2)*, 181-207.
- Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A. & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information systems journal, 29(2)*, 436-455.
- Clark, T. R. (2022). Agile Doesn't Work Without Psychological Safety. *Harvard Business Review, (13.04.2022)*. <https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology, 59(3)*, 501-528.
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S. & Warkentin, M. (2021). A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management, 38(1)*, 68-89.

- Deloitte. (2017). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Denning, S. (2016a, 08.09.2016). Explaining Agile. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=6fad37c8301b>
- Denning, S. (2016b). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44, 10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Digital.ai. (2021). *15th State of Agile Report 15*. <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-15th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf>
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016).
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Døving, E., Gooderham, P. N. & Øhrn, H. (2015). *HR-feltet i Norge 1995-2014: stabilitet og profesjonalisering?* (SNF-rapport nr. 14/15). Samfunns- og næringslivsforskning AS.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2379493>
- Døving, E., Gooderham, P. N. & Øhrn, H. (2022). *Covid og HR-feltet i Norge* (SNF-rapport nr. 03/22). Samfunns- og næringslivsforskning AS.
https://snf.no/media/5skeb2sm/r03_22.pdf
- Eilers, K., Peters, C. & Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksen, K. F. (2022, 29.03.2022). Ny NTNU-forskning: Fire steder skoen trykker for smidige team. Noen savner en sjef, andre plukker bare de kuleste oppgavene. *digi.no*.
<https://www.digi.no/artikler/ny-ntnu-forskning-fire-steder-skoen-trykker-for-smidige-team/518340?key=q2mwDGPx>

- Falkberger, T. & Kjær, I. P. (2019, 16.02.2019). Den om RiksTV sin smidige reise [Audiopodcast-episode]. I *Smidigpodden*. <https://smidigpodden.no/episode/5-den-om-riks-tv-sin-smidige-reise/>
- Førland, I. & Klemp, S. (2021). *Agil organisering i et komplekst selskap med store avhengigheter* [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole Bergen]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2786895>
- Garnousset, H., Keenan, R. & Bossy, S. (2022). *Business Transformation Index 2022*. Expleo group. <https://expleogroup.com/bti-2022/>
- Gerring, J. (2007). *Case study research : principles and practices*. Cambridge University Press.
- Glesne, D. & Pedersen, M. (2020). *Strategic Agility: Adapting and Renewing Strategic Direction* [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole Bergen]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2681246>
- Gloppen, K. J. (2020). *HRM i norsk arbeidsliv* (1. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Gothelf, J. (2017). How HR can become agile, and why it needs to. *Harvard Business Review*, 1-5. <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>
- Handelshøyskolen BI. (2022). *Norsk Kundebarometer*. BI Norwegian Business School. <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/resultater-2022/>
- Harney, B. & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291-1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Hestad, S. & Solheim, L. (2021). *Spenningen mellom kaos og kontroll* [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole Bergen]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2767276>
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th ed. utg.). Oxford University Press.

- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M. & Schneider, K. (2018). Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto”—views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- HR Norge. (2019, 15.05.2019). *RiksTV: Fra dinosaur til gasele, en smidig reise* [Videooptak fra konferanse]. HR Norge. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/fra-dinosaur-til-gasele-en-smidig-reise>
- livari, J. & livari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and software technology*, 53(5), 509-520. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Abstrakt.
- Klünder, J., Trommer, F. & Prenner, N. (2022). How agile coaches create an agile mindset in development teams: Insights from an interview study. *Journal of Software: Evolution and Process*, e2491. <https://doi.org/10.1002/smr.2491>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lindland, A. R., Mikkelsen, A. & Nesheim, T. (2018). Kampen om ressursene. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 20(1), 25-44. <https://nos.portfolio.no/>
- McMackin, J. & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM*. Cappelen Damm akademisk.
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>

- NAF. (2022). *Historie*. NAF. Hentet 31.10.2022 fra <https://www.naf.no/om-naf/om-organisasjonen/historie/>
- Nesheim, T. (2022). Agil organisering: Fra utviklingsprosjekter til produktteam. *Magma*, 25(4), 77-85. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/4-2022/agil-organisering/>
- Nesheim, T. & Stensaker, I. G. (2017). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. Fagbokforlaget.
- Newell, S. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed. utg.). Palgrave Macmillan.
- Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *International journal of human resource management*, 23(16), 3315-3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nilstun, C. (2021, 7. november). Agil. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/agil>
- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv - Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. A.-o. sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-9/id2862895/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2018). *Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018*. https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 37-55. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016a). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, May 2016, 40-50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016b). The secret history of agile innovation. *Harvard Business Review*, 4. <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322.
- Roper, I., Prouska, R. & Chatrakul Na Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of 'agile' and the practices of 'agile working': Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099751>
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2022). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Hentet 18.11.2022 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/nyetablerte-foretaks-overlevelse-og-vekst>
- Strode, D., Dingsøy, T. & Lindsjorn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27(2), 1-50. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.

- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 463-486.
- Thorsrud, E. (1978). Democracy at Work and Perspectives on the Quality of Working Life in Scandinavia. *International Studies of Management and Organization*, 8(1-2), 59-81. <https://doi.org/10.1080/00208825.1978.11656245>
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon : et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget.
- Wiles, J. (2019, 15.06.2022). *Why you need a more agile recruiting approach*. Gartner. Hentet 21.09.2022 fra <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/why-you-need-a-more-agile-recruiting-approach>
- Wæhle, E., Dahlum, S. & Grønmo, S. (2020, 14. mai). case-studie. I *Store norske leksikon*. Hentet 23.09.2022 fra <https://snl.no/case-studie>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. utg.). SAGE.
- Yukl, G. A., Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. utg.). Pearson.