

Francis Dao Quang Dao

Ledelse under endringer

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Frode Heldal

Mai 2022

Forord

Jeg vil gjerne takke veilederen min Frode Heldal som har hjulpet meg gjennom masteroppgaven. Han har vært til stor hjelp og gitt meg råd og veiledning under hele prosessen. Jeg vil også takke Jens Engelsrud fra Sopra Steria som har hjulpet meg med å utarbeide problemstillingen, og funnet deltakere til intervjuene som ble foretatt under oppgaven. Til slutt vil jeg takke alle lederene fra Sopra Steria som satte av sin tid for å delta i intervjuene.

Studien er meldt fra til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Behandlingen av personopplysninger ble vurdert i henhold til NSDs retningslinjer den 01.03.2022. Vurderingen er lagt ved som Vedlegg C. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Abstract

Background: According to Appelbaum et al. (2012), organizations need to constantly adapt to their environment in order to survive or grow in the market. This is necessary in order to maintain their position in the market. As described by Benzel (2021, p. 17); "Leadership is the art of causing others to deliberately create a result that otherwise would not have happened".

Purpose: The purpose of this study is to explore which areas leaders should focus on in order to develop, so that they can deal with the constant changes that occur around them. The research question that will be discussed in this study is the following; *Which personal traits are most necessary in leadership during a process of change?*

Method: The study used a qualitative research design with interviews as a method for data collection. 12 project managers from Sopra Steria were interviewed about how they handled the changes that came with the COVID-19 pandemic in Norway. They also shared information about their leadership styles, and their experiences throughout their careers.

Theoretical framework: The study is based on literature on various aspects of management. The theoretical basis revolves around what the role of a leader entails, leadership styles, agile project management, change leadership, and important personal characteristics in leadership on a general basis. The specifics of change leadership is based on Kotter's model for change in an organization.

Result: The data material suggests that the interpersonal qualities are the most important leadership qualities necessary in a process of change. Almost all the informants faced the same challenges during the COVID-19 pandemic. They handled the challenges with the same underlying purpose, despite the fact that some of the informants had different approaches and strategies.

Conclusion: The study concludes that qualities and skills that compliment the interpersonal interactions are the most important personal qualities in leadership during change. This means, among other things, being able to understand, influence, and communicate effectively with other people. It is about being open so that others can share their problems, challenges, and feel seen and heard. As a result, leaders get a better starting point for dealing with various aspects of the change process that have not yet been dealt with. This can be generalized to other change situations if the change process require collaboration as a core value for success. The change process must also require to build on the same principles as in agile project management.

Keywords: change leadership, interpersonal skills, home office, consulting industry.

Sammendrag

Bakgrunn: I følge Appelbaum mfl. (2012) må organisasjoner stadig tilpasse seg endringer i omgivelsene for at de skal kunne overleve eller vokse på markedet. Dette må til for at de skal kunne opprettholde posisjonen sin på markedet. Det er lederenes oppgave å få menneskene i organisasjonen til å skape et resultat som ellers ikke ville oppstått (Benzel, 2021).

Hensikt: Formålet med studiet er å utforske hvilke områder ledere burde fokusere på for å utvikle seg, slik at de kan håndtere de stadige endringene som oppstår rundt dem. Problemstillingen som skal besvares i oppgaven er; *Hvilke personlige egenskaper egner seg best i ledelse under en endringsprosess?*

Metode: I studien er det brukt et kvalitativt forskningsdesign med intervju som metode for datainnsamling. 12 prosjektledere fra Sopra Steria ble intervjuet om hvordan de håndterte endringene som fulgte med COVID-19 pandemien i Norge. De delte også informasjon om deres måter å lede på, og deres erfaringer gjennom sine karrierer.

Teoretisk rammeverk: Studien baserer seg på litteratur om ulike aspekter ved ledelse. Det teoretiske grunnlaget omhandler rollen til en leder, lederstiler, smidig prosjektledelse, endringsledelse, og viktige personlige egenskaper i ledelse på generell basis. Kotters modell for endring i en organisasjon er brukt som utgangspunkt i litteraturen om endringsledelse.

Resultat: Datamaterialet antyder at de mellommenneskelige egenskapene er viktigst i ledelse under en endringsprosess. Nesten alle informantene møtte på de samme utfordringene under COVID-19 pandemien. De håndterte utfordringene med samme underliggende formål, til tross for at noen av informantene hadde ulike framgangsmåter og strategier.

Konklusjon: Studien konkluderer med at egenskaper og ferdigheter som komplimenterer de mellommenneskelige interaksjonene er de viktigste personlige egenskapene i ledelse under endring. Dette innebærer blant annet å kunne forstå, påvirke, og kommunisere effektivt med andre mennesker. Det handler om å være åpen for at andre kan komme med problemer, utfordringer, og føle seg sett og hørt. På den måten får ledere et bedre utgangspunkt for å håndtere ulike sider ved endringsprosessen som ikke er tatt hånd om enda. Dette kan generaliseres til andre endringssituasjoner hvis endringsprosessen krever at samarbeid må være en kjerneverdi for å lykkes. I tillegg må endringsprosessen kreve å bygge på de samme prinsippene som i smidig prosjektledelse.

Nøkkelord: endringsledelse, mellommenneskelige egenskaper, hjemmekontor, konsulentbransjen.

Innhold

1	Introduksjon	1
2	Teori	2
2.1	Rollen til en leder	2
2.2	Lederstil	4
2.3	Smidig prosjektledelse	6
2.4	Egenskapene til en ideell leder	7
2.5	Endringsledelse	10
2.6	Oppsummering	12
3	Metode	12
3.1	Valg av metode	12
3.2	Forskningsdesign	14
3.3	Kvalitet på studie	19
4	Empiri	20
4.1	Lederstil	20
4.2	Personlige egenskaper	25
4.3	Erfaringer før pandemien	27
4.4	Pandemien	32
5	Diskusjon	42
5.1	Informantenes utgangspunkt	42
5.2	Pandemien	46
5.3	Personlige egenskaper	52
6	Konklusjon	54
	Litteraturliste	56
	Vedlegg	58
A	Intervjuguide	59
B	Informasjonsskriv	62
C	NSD sin vurdering	64

1 Introduksjon

I følge Statistics Norway (2022) øker antall virksomheter i Norge hvert år. Hvordan virksomheter er organisert kan variere, men felles for mange er at de inneholder en eller flere ledere (Kvålshaugen mfl., 2019). Siden antall virksomheter øker med årene vil også antall lederstillinger øke naturlig. Det vil være behov for å fylle disse stillingene med mennesker som er motiverte til å gjøre en god jobb. Et naturlig spørsmål for dem kan da være: ”hvordan kan jeg utføre denne rollen på best mulig måte?”. Selvom man skulle ønske at det fantes et enkelt svar på dette spørsmålet, er det nok ikke en overraskelse at svaret vil variere. I følge Krapfl og Kruja (2015) vil den beste måten å utøve ledelse på være avhengig av konteksten og situasjonen man er i.

Denne studien skal se nærmere på ledelse under endringer i omgivelsene. Omgivelser i denne sammenhengen, menes alle faktorene som kan påvirke en leder. Dette kan være alt fra menneskene en leder jobber med, arbeidsomgivelser, kunder, konkurrerende bedrifter, kulturelt, politisk, økonomisk osv. Hvis det skjer endringer i omgivelsene til en leder, må lederen utifra litteraturen kunne tilpasse seg disse endringene for å yte best mulig. Men på hvilken måte kan lederen tilpasse seg endringene i omgivelsene? Hvordan vil måten å lede på endre seg ved endringer i omgivelsene? Hvilke egenskaper eller ferdigheter er de viktigste? En endring skjer heller ikke over natten. En godt ledet organisasjon tar seg god tid frem til beslutningene i en endringsprosess (Brodal, 2017). Studien munner dermed ut i følgende problemstilling:

*Hvilke personlige egenskaper egner seg best i ledelse
under en endringsprosess?*

Siden måten å utøve ledelse er avhengig av konteksten og situasjonen man er i, ble det valgt ut en konkret situasjon for analysering. COVID-19 pandemien var en nylig endringssituasjon og påvirket mange virksomheter i Norge. Viruset ble oppdaget i Kina omkring årsskifte 2019/2020 og spredte seg raskt over hele verden (Store Medisinske Leksikon, 2022). I Norge ble koronaviruset først identifisert i februar 2020 (Store Medisinske Leksikon, 2022). Virusene kunne forårsake lette forkjølelser, alvrolige sykdommer, eller i noen tilfeller død (Folkehelseinstituttet, 2020). Dette gjorde at det ble gjort en rekke tiltak som endret arbeidssituasjonen i Norge. Noen av tiltakene var påbudt hjemmekontor der det var mulig, stenge barnehager, stenge skoler, anbefaling om å redusere antall nærkontakter osv. (Store Medisinske Leksikon, 2022). Ved å studere denne endringen i arbeidssituasjonen kan man se hvilke tilnærminger til ledelse som har fungert, hva som har fungert mindre bra, og hvilke verdier som er blitt satt i sentrum. Disse verdiene eller fokusområdene, har et sett med komplimenterende personlige egenskaper eller ferdigheter som ble brukt for å fremme dette. Studien kommer til å bruke begrepene ferdigheter og egenskaper om hverandre. Dette er fordi det antas at både ferdigheter og egenskaper er noe som kan læres eller trenes opp. Det er de egenskapene studien er interessert i å finne.

Konsulentselskapet Sopra Steria meldte seg frivillig til å bidra med et empirisk grunnlag til studiet. Derfor er studien begrenset til konsulentbransjen og til deres ressurser. På denne måten blir det lettere å sammenligne data ettersom de erfarer den samme situasjonen, og har et lignende utgangspunkt. Ved å høre om hvordan Sopra Steria har håndtert pandemien kan det potensielt være generelle slutninger som kan hjelpe en leder i andre endringssituasjoner også. For at slutningene i studien skal kunne generaliseres til andre endringssituasjoner må verdiene i forskjellige endringssituasjoner være like. Men mulighetene for generalisering blir sett nærmere på.

2 Teori

Denne seksjonen handler om litteraturen rundt ledelse generelt. Det vil gi en oversikt over de grunnleggende teoretiske momenter rundt ledelse, som er nødvendig for å kunne forstå og drøfte rundt problemstillingen. Seksjonen starter med en beskrivelse om hva rollen til en leder innebærer. Dette skal gi et innblikk i hva en leder gjør og hvilke ansvarsområder de har. Videre presenteres ulike måter man kan gå frem på for å overholde ansvaret lederen har. De forskjellige tilnærmingene man kan ha til ledelse kalles for lederstiler. For å vite hva som kreves av en person til å kunne utføre disse lederstilene vil viktige egenskaper bli presentert i tillegg. Til slutt presenteres utvalgt litteratur om endringsledelse.

2.1 Rollen til en leder

Før vi ser på ulike måter man kan lede på, må vi først få en forståelse for hva det innebærer å være en leder. En leder forbindes med prestisje og ansvar. Ledelse vil være hvordan en person utøver av denne rollen. En definisjon brukt i en artikkel skrevet av Benzel (2021) er: "Leadership is the art of causing others to deliberately create a result that otherwise would not have happened." Dette betyr at en leder må kunne samle mennesker, få mennesker til å samarbeide, som vil til slutt produsere et resultat. Om dette resultatet er en bevisst målsetting eller om det blir noe tilfeldig kan variere. En annen kortere definisjon sier at ledelse refereres til prosessen av å påvirke andre (Krapfl & Kruja, 2015). Denne definisjonen tar for seg de samme momentene ved bruk av andre ord. Ledelse handler om å påvirke mennesker, men igjen kan dette bli brukt til å oppnå et formål.

Det finnes mange måter man kan gå frem på å lede. I følge Krapfl og Kruja (2015) er ledelse definert som en bred meny med atferd, der noen er passende for ett miljø, men ikke andre. I denne definisjonen er lederens oppførsel i sentrum, og hvordan denne oppførselen passer inn i miljøet rundt. Beskrives ledelse på denne måten vil begrepet ligne veldig på konseptet rundt personlighet. Man kan derfor bruke begrepene litt om hverandre for å beskrive en bred variasjon av atferd. Krapfl og Kruja (2015) sier videre at ledelse ikke er en iboende egenskap eller en egenskap hos en person. Selvom studier om personlighet og sosialpsykologi prøver å identifisere å måle "lederegenskapen", så har dette mislyktes gjentatte ganger. Derfor foreslår han at lederskap skal behandles i den formen det er observert, nemlig som verbale svar. Men behandles det på denne måten vil konteksten påvirke

hvordan det blir observert. På denne måten behøves lederskap når en persons atferdsmønster sammenfaller med strukturen og egenskapene til miljøet (Krapfl & Kruja, 2015). Men for å utøve lederskap kreves det tilstedeværelse av følgere. Ferdighetene til en leder vil være avhengig av evnen deres til å påvirke andre, samtidig som det må sammenfalle med miljøet eller omgivelsene rundt. En suksessfull leder i en gitt situasjon vil ikke nødvendigvis lykkes i en annen situasjon.

Et viktig stikkord i denne sammenhengen er mennesker. En leder jobber med å påvirke mennesker til å samarbeide eller til å gjøre ting som til sammen produserer et samlet resultat. En organisasjon opererer på samme måte. Kvålshaugen mfl. (2019) definerer en organisasjon som et systematisk rammeverk som relaterer mennesker, objekter, kunnskap og teknologier etablert for å nå et bestemt mål. Dette gjør at mye av litteraturen rundt organisasjon også er relevant for lederskap. Et interessant område innen litteraturen om ledelse og organisasjoner er organisasjonskultur. I følge George mfl. (1999) er det å skape, forme og administrere organisasjonskultur noe av det viktigste en leder gjør. Denne kulturen representerer et sett med strategisk forståtte regler og normer som ansatte skal følge under uforutsette jobb situasjoner. Hvis man ser fra perspektivet til organisasjonen som en helhet, blir organisasjonskulturen et sett med normer og verdier som viser til hvordan organisasjonen fungerer (Škerlavaj mfl., 2007). Det finnes mange definisjoner for organisasjonskultur, der alle tar for seg et litt annerledes perspektiv. Det finnes ingen universal akseptert definisjon. For eksempel handlet en av de første definisjonene om at organisasjonskultur om at ting gjøres på ”vanlige og tradisjonelle måter”, som deles i større eller mindre grad med alle medlemmene i organisasjonen. Nye medlemmer som kommer inn i organisasjonen må lære seg dette eller delvis godta det for å kunne bli akseptert for firmaets tjenester. I denne definisjonen kan man argumentere for at fokuset ligger mer på hvordan organisasjonen opererer, og mindre på selve kulturen. Men uansett hvordan man velger å definere organisasjonskultur, så kan man se at det vil påvirke organisasjonen i stor grad om man velger å endre den. For eksempel er organisasjonskultur en veldig viktig faktor når man skal prøve å forbedre ytelsen til organisasjonen ved endring i forretningsprosesser (Škerlavaj mfl., 2007).

Det er to ting litteraturen om ledelse legger vekt på. Det ene er lederens avgjørende rolle i å etablere en kultur, mens det andre handler om lederens rolle til å ”artikulere en visjon” (George mfl., 1999). En visjon er hva organisasjonen ønsker å være i framtiden, som den ikke er nå (Kvålshaugen mfl., 2019). Visjonen har en viktig rolle i form av at den vil gi medlemmene i organisasjonen et felles mål å jobbe mot. Dette vil påvirke både planleggingen og prosessen for å nå denne visjonen. George mfl. (1999) sier at visjonen kan brukes til å linke organisasjonen til miljøet rundt samtidig som man sikrer kompatibilitet med organisasjonens tradisjoner og historie. Det er viktig at visjonen er akseptert av resten av organisasjonen, da den vil gi en veiledning om nåværende og fremtidige handlinger. Når følgerene har forstått og akseptert visjonen kan de føle litt eierskap til organisasjonens fremtidige oppnåelser og resultater. Vi kan se en klar samhandling mellom felles visjonen og kulturen i organisasjonen. For eksempel kan man tenke på visjonen som organisasjonens mål,

mens kulturen beskriver hvordan organisasjonen opererer for å nå denne visjonen.

Uansett hvordan man ser på ledelse, så kan man ikke unngå at det handler om samhandlingen med mennesker. Både visjonen og organisasjonskulturen handler om hvordan man effektivt skal få mennesker til å samhandle med hverandre og jobbe i takt med hverandre. Som Amabile og Khaire (2008) sa:

”The first priority of leadership is to engage the right people, at the right times, to the right degree in creative work. Though past breakthroughs sometimes have come from a single genius, the reality today is that most innovations draw on many contributions.”

Dette avsnittet handler om ledelse med fokus rundt kreativitet og innovasjon. Selvom kreativitet er noe som er mest snakket om i entreprenør- og oppstartsverden, så er kreativitet noe som fortsatt er nødvendig for å opprettholde de beste selskapene selv etter at de har nådd global skala (Amabile & Khaire, 2008). Men dette avsnittet for frem essensien i at ledelse handler om flere mennesker. Det er derfor viktig at en leder bevisst tar noen aktive grep for å fremme dette nødvendige samspillet som ofte må til for å lykkes. Men det er ikke bare samspillet som er viktig. En leder må også kunne hjelpe sine underordnede til å oppnå sine fulle potensialer. En leder er bare like vellykkede som sine underordnede (Bennis & Townsend, 1989).

2.2 Lederstil

Et sentralt tema innen forskning på ledelse handler om påvirkningen av lederstil. Lederstil er definert som mønsteret av holdninger og atferd som ledere har (Anderson & Sun, 2017). I forskningsartikkelen til Anderson og Sun (2017) går de gjennom både gamle lederstiler det er forsket mye på, og nyere stiler der det er mindre forskning rundt. Hovedfokuset til forskningen var å sammenligne de forskjellige stilene og se hvordan de overlapper med hverandre. Dette er til tross for at lederstilene egentlig skal være distinkte i forhold til hverandre. De konkluderer med at videre forskning burde fokusere på å identifisere et nytt sett med ordentlig distinkte lederstiler. I denne studien fokuseres det derfor ikke på hvilken lederstil som egner seg best i ledelse under endring, og de personlige egenskapene om komplimenterer lederstilene. Likevel er det hensiktsmessig å få kjennskap til de ulike tilnærmingene man kan ha til ledelse, og noen av faktorene og aspektene som er relevant for måter å lede på. Lederstilene som blir presentert videre i seksjonen er gode eksempler på hvordan ulike personlige egenskaper kan utnyttes til forskjellige formål. Videre i seksjonen blir lederstilene transformasjonsledelse, ideologisk ledelse, transaksjonsledelse, pragmatisk ledelse, og delt/distribuert ledelse presentert kort.

Transformasjonsledelse

I perioden 2000-2014 var transformasjonsledelse den lederstilen det ble forsket mest på (Anderson & Sun, 2017). Man kan tenke på transformasjonsledelse som en modell bestående av fire dimensjoner:

-
1. Karisma representerer hvor stor grad lederen oppfører seg på beundringsverdige måter som får følgerene til å identifisere seg med lederen. Dette blir også kalt "idealisert innflytelse" (Anderson & Sun, 2017)
 2. Inspirerende motivasjon representerer den graden lederen artikulere en visjon som appellerer og inspirerer følgerene, utfordrer dem med høye standarder, kommuniserer optimistisk om fremtidige måloppnåelse, og gir mening til nåværende oppgaver (Anderson & Sun, 2017).
 3. Intellektuell stimulering handler om graden lederen utfordrer antagelser, tar risiko, ber om følgerenes ideer, og hvor mye lederen stimulerer og oppmuntret til kreativitet i følgerene (Anderson & Sun, 2017).
 4. Individuell omtanke er graden lederen ivaretar hver enkel følger sine behov, er en mentor eller veileder, og lytter etter følgerenes bekymringer og behov (Anderson & Sun, 2017).

Transformasjonsledelse er veldig likt karismatisk ledelse. Studier viser at funnene fra transformasjonsledelse og karismatisk ledelse generelt konvergerer. På grunn av deres ekstremt høye korrelasjoner på flere områder, kan vi slutte å se på disse to lederstilene som forskjellige og heller tenke på de som én og samme lederstil (Anderson & Sun, 2017). For å få en bedre forståelse for transformasjonsledelse, kan vi derfor også se på karismatisk ledelse. Karismatisk ledelse kjennetegnes ved ledere som artikulere en inspirerende visjon om en ønskelig fremtid. Dette motiverer følgere til å ofre deres egne interesser, for så å gjøre en enestående innsats for hjelpe lederen med å gjøre visjonen til virkelighet (Anderson & Sun, 2017). Man kan allerede se ut fra denne beskrivelsen hvor likt dette er transformasjonsledelse.

Ideologisk ledelse

Vi har nå sett at visjonen er et viktig aspekt ved ledelse. Karismatiske ledere brukere denne visjonen aktivt for å motivere følgerene sine for å nå et mål. Ideologiske ledere gjør akkurat det samme, men for å skille disse lederstilene må vi se på hvordan visjonene dannes. Ved visjonsdannelse legger karismatiske ledere vekt på oppfattede sosiale behov, hendelser som endrer, og mellommenneskelige meninger avledet av effektene av disse endringene (Strange & Mumford, 2002). I motsetning til dette legger visjonen til ideologiske ledere vekt på personlige verdier, standarder som skal opprettholdes, og utledning av mening gjennom overholdelse av disse standardene. Selvom det bare høres ut som det bare er forskjeller i visjonsdannelsen, vil dette før til noen forskjeller i atferden hos lederne også (Strange & Mumford, 2002)

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse bygger på tre dimensjoner. Den første er betinget belønning. Det er graden lederen setter opp transaksjoner eller utvekslinger med følgerene sine. En leder må kunne klargjøre forventinger og etablerer belønninger når disse forventningene møtes. Den neste dimensjonen handler

om aktiv ledelse ved unntak. Dette er graden lederen overvåker følgerenes atferd, forutser problemer og tar korrigerende handlinger før atferden skaper alvorlige vanskeligheter. Den siste dimensjonen er passiv ledelse ved unntak, og handler om lederen venter til følgerenes atferd har skapt problemer før de tar grep (Anderson & Sun, 2017).

Pragmatisk ledelse

Pragmatisk ledelse kjennetegnes ved praktisk kunnskap, dagligdagse problemer som mennesker og organisasjoner møter på, og et fokus på å identifisere kostnadseffektive løsninger som tar for seg funksjonelle behov (Anderson & Sun, 2017). Det innebærer å motivere andre ved å appellere til deres egeninteresser og vise hvordan foreslåtte løsninger effektivt kan realisere felles mål. Men dette krever dyp kunnskap om de relevante partene som har del i problemene. Denne problemløsende tilnærming antas å kreve en større grad av intelligens, kritisk tenkning, dømmekraft, visdom og ekspertise (Anderson & Sun, 2017).

Delt/distribuert ledelse

Denne lederstilen kjennetegnes ved at lederinnflytelsen er distribuert på tvers av mange team-medlemmer. Distribuert ledelse er mest relevant for teams, hvor hvert individuelle team-medlem gir lederinnflytelse basert på deres ekspertise til å møte felles mål og målsettinger. Antall medlemmer som gir lederinnflytelse kan variere fra noen få til hele teamet avhengig av behov (Anderson & Sun, 2017).

2.3 Smidig prosjektledelse

Metoder for smidig prosjektledelse er brukt mye i programvarerutviklingsbransjen (Conforto & Amaral, 2016). Sopra Steria er ikke et unntak og benytter seg også av smidig metodikk i mange av prosjektene sine. Dette gjør at mange av rutinene i teamene deres er basert på litteratur og teori om dette. Lederstilene til prosjektlederene i Sopra Steria må derfor komplimentere den smidige metoden og dens verdier. Smidig prosjektledelse handler primært om å håndtere kundebehov og krav ved bruk av korte utviklingssykluser (iterasjoner) og kontinuerlig endring og tilpasning hele veien gjennom prosjektets livssyklus (Conforto & Amaral, 2016). Det er evnen til å skape og respondere på endringer for å opprettholde lønnsomheten i et turbulent forretningsmiljø (Azanha mfl., 2017). I en brasiliansk case stuide resulterte dette i blant annet økt motivasjon og medarbeidertilfredshet, bedre kontroll over krav, og høyere kvalitet på det leverte systemet (Azanha mfl., 2017). Dette var i forhold til den tradisjonelle fossefallmetoden, hvor prosessen er sekvensiell og ingen av trinnene overlapper med hverandre (Alsagaby & Alharbi, 2021).

Et eksempel på en metode for smidig prosjektledelse er Scrum. Sopra Steria følger ikke nødvendigvis Scrum metodikken, men Scrum har mange praksiser som er vanlig i en smidig utviklingsprosess. Azanha mfl. (2017) beskriver seks type hendelser i Scrum metodikken som man går gjennom. Dette er release-planleggingsmøte, sprint, sprint-planleggingsmøte, sprint review, sprint retrospektiv, og

daglige møter. I begynnelsen av prosjektet holdes sprint-planleggingsmøtet for at retningslinjene for prosjektet kan bli satt. En sprint er en arbeidssyklus med en fast varighet, mellom én til fire uker. I et sprint-planleggingsmøte defineres mål og arbeidsoppgaver for neste sprint, der alle personene i prosjektet er tilstede. Sprint review møtene skjer før neste sprint-planleggingsmøte og etter at en sprint som var i gang ble fullført. I disse møtene presenteres det samlede resultatet av alle oppgavene som har blitt fullført i sprinten. Sprint retrospektivmøtene er etter sprint review, og handler om lærdommene i sprinten som var. I disse møtene er ligger fokuset på forbedringer som kan gjøre til neste sprint. Til slutt er det daglige møter. Disse møtene er korte og varer vanligvis i maks 15 minutter. Dette er møter som skjer på daglig basis og på samme tidspunkt hver dag. Her er det gjennomgang av hva som har blitt gjort siden siste møte, hva som skal gjøres til neste møte, og eventuelle problemer eller hindringer man har.

2.4 Egenskapene til en ideell leder

Nå har vi fått et grunnlag til å forstå rollen til en leder, og ulike tilnærminger en kan ha for å utføre denne rollen. I denne delseksjonen skal vi gå mer i dybden på hvilke personlige egenskaper man må ha for å lede. Dette kan være egenskaper som kommer mer naturlig for noen, mens for andre er dette noe som kan læres. Disse ferdighetene vil hjelpe en leder uansett hvilken lederstil som er valgt. Men det er naturlig at noen av ferdighetene er viktigere og passer bedre til noen lederstiler enn andre. Kanskje noe av det viktigste å få med seg er at ledelse er noe som kan utvikles gjennom erfaring, og at man kan lære like mye fra feil som fra suksess (Murphy & Johnson, 2016).

Uansett hvilken tilnærming man velger til ledelse, så innebærer jobben å interagere med mennesker. Ledere må være sosialt bevisste på miljøet rundt dem (Benzel, 2021). Dette innebærer at de må være empatiske ved å stadig uttrykke at de bryr seg. Andre sosiale ferdigheter er som tidligere nevnt relatert til interaksjon og påvirkning man har på andre mennesker (T. V. Mumford mfl., 2007). Det handler rett og slett mye om det mellommenneskelige og krever sosial persepsjonsevne slik at man er bevisste på andres reaksjoner og forstår hvorfor de reagerer på den måten de gjør. Ved å forstå andre på den måten kan man lettere håndtere forskjellene mellom andres perspektiver og kan dermed etablere gjensidig tilfredstillende forhold. Det vil også være nyttig med evnen til å overtale og påvirke andre til å mer effektivt oppnå målene til organisasjonen (T. V. Mumford mfl., 2007).

For å utføre mange av disse mellommenneskelige handlingene kreves det gode kommunikasjons-evner. For eksempel har det ikke noe å si hvor bra visjonen er eller hvor mye den motiverer medarbeidere, om ikke lederen klarer å formidle det på en måte som får medarbeiderene til å forstå. Kommunikasjonsevner er utvilsomt en viktig funksjon i lederprosessen (Krapfl & Kruja, 2015). Tidligere studier viser at godt utviklede sosiale og kommunikasjonsferdigheter kan være den viktigste forskjellen mellom effektive ledere og andre høyt intelligente individer eller individer som presterer bra. I følge Krapfl og Kruja (2015) er det tre viktige, men ofte neglisjerte, aspekter

ved effektiv kommunikasjon for en leder. For det første bør effektive ledere gi medarbeidere det store bilde og inkludere mer informasjon enn det som kreves for den umiddelbare oppgaven. Folk jobber og presterer bedre når de ser det store bilde. For eksempel hvis noen blir bedt om å lage en basketball, så er det nyttig for dem å vite om ballen skal brukes innendørs eller ute på asfalt, for at materialene kan tilpasses bedre etter omgivelsene. En ball som brukes ute må tåle mer og være mer robust enn en ball som brukes innendørs. For det andre må kommunikasjonen være klar og effektiv. Kommunikasjonen er effektiv når budskapene er direkte og konsise, men likevel inneholder all den kritiske informasjonen. Lange, dype og detaljerte budskap gjør ofte de kritiske poengene uklare. Det siste punktet handler om å lytte. Å lytte kan informere lederen om hvordan budskapene hans eller hennes blir forstått, og kan føre til en mer avansert iterasjon av hva lederen har foreslått. Ledere som snakker mye mer enn de lytter, er ofte personer som har følgere som er minst mulig involvert. T. V. Mumford mfl. (2007) påpeker at aktiv lytting kan hjelpe en til å forstå og stille spørsmål for å oppnå en fullstendig forståelse.

Annet enn mellommenneskelige evner må en leder også gode kognitive ferdigheter. Et eksempel på en viktig kognitiv ferdighet er evnen til å lære og tilpasse seg T. V. Mumford mfl. (2007). Dette innebærer blant annet hvordan en person klarer å prosessere og håndtere ny informasjon, og forstå implikasjonene det medfører. M. D. Mumford mfl. (2017) har kommet frem til ni kritiske kognitive ferdigheter som vil være med på å beskrive prestasjonsevnen til en leder. Disse ferdighetene viser hvordan ledere kan i praksis anvende kunnskapen og intelligensen deres til å formulere løsninger til ledelsesproblemer. Her er en kort beskrivelse av hver av de ni punktene:

1. Definisjon av problemet: For å kunne definere eller indentifisere et problem må man ha informasjon. Dette punktet handler om hvor bra ledere aktivt søker etter informasjon fra flere kilder, både internt og eksternt i organisasjonens miljø, og hvordan denne informasjonen blir prosessert og brukt til å definere et problem.
2. Analyse av mål: Dette handler om i den grad lederen klarer å vurdere betydningen til et mål som er satt, kunne se fordelene av å forfølge et mål i forhold til andre mål, og om man er klar til å forfølge et mål.
3. Analyse av begrensninger: Hvor godt evnen til problemløsning fungerer i et komplekst system, et system der tilhengere, organisasjonens struktur, og problemets natur, alle være med på å begrense lederens mulige løsninger på problemet.
4. Planlegging: Til hvilken grad klarer en leder å lage en plan? Planlegging er til syvende og sist en mental simulering av fremtidige handlinger og kan bidra til å effektivt kunne strukturere team-aktiviteter.
5. Prediksjon: Dette punktet handler om evnen til å forutse resultatene av å gjennomføre en plan. Dette kan hjelpe for å planlegge videre handlinger basert på positive eller negative

prosjektresultater, og prosjektets langtidsresultater basert på dette igjen.

6. Kreativ tenkning: En leder som har god evne til å forutse vil mest sannsynlig ikke tro at planene vil fungere uten at noen problemer vil dukke opp. Ved å innse at det finnes svakheter ved planer, vil det kreve å finne kreative løsninger fra lederens side.
7. Idé evaluering: Kreativ tenkning vil gi ledere flere ideer for gjennomføring av planer. Derfor må en leder også kunne evaluere ideer og plukke ut de med størst sannsynlighet for å bidra til effektiv gjennomføring av planen.
8. Visdom: En leders vurdering av ideer må imidlertid skje innenfor kontekst. Det kan hende at en god idé ikke fungerer i den spesifikke konteksten til en organisasjon eller et team. Vurdering av gjennomførbarheten til ideer i kontekst krever visdom. Kloke ledere bruker erfaring til å ta hensyn til ikke-rasjonelle, subjektive aspekter ved beslutninger, og produserer mer praktiske og gjennomførbare løsninger som passer både følgere og for organisasjonen.
9. Skape mening/visjon: dette er nevnt tidligere og handler om hvordan en leder klarer å appellere til følgerene sine gjennom en visjon som tar hensyn til følgerenes verdier og identitet.

I tillegg til disse egenskapene er det også andre kvaliteter litteraturen sier at en leder burde ha. For eksempel nevner Krapfl og Kruja (2015) at gode etiske verdier gir tillit til lederen, skaper positiv kultur, godt arbeidsmiljø, og et system som primært fungerer på positive forsterkninger. De nevner også utholdenhet som en god egenskap og ha. Prosjekter går sjelden etter planen og det vil oppstå utfordringer som man må klare å kjempe gjennom uten å miste motivasjonen. En leder burde takle dette samtidig som han eller henne burde klare å påvirke andre til å gjøre det samme. På samme måte burde en leder klare å bygge riktig kultur i organisasjonen eller i teamet. Graden av støtte, tillit, pålitelighet, hvordan relasjonene er, spiller alle en rolle i hvordan man skal bygge et positivt og godt vedlikeholdt kultur.

Benzel (2021) nevner at hvilket forhold man har til jobben også er viktig. Ser lederen på jobben sin som en jobb, eller et kall? Er det noe lederen har lidenskap for? Dette vil påvirke prestasjonsevnen til lederen. T. V. Mumford mfl. (2007) nevner at også forretningsferdigheter er viktig. Det innebærer og kunne styre å forvalte både økonomiske, materielle, og personelle ressurser i organisasjonen. De kom også frem til at strategiske ferdigheter også vil hjelpe en leder mye. For eksempel klare å identifisere forholdet mellom problemer og muligheter, og deretter velge en passende strategi for å håndtere dem. Murphy og Johnson (2016) kommenterer at en leders selvtilit også er en verdifull egenskap å ha. Dette kan for eksempel gjøre at følgerene får en slags trygghet når ledere er sikre på deres beslutninger og i deres kommunikasjonsstil. Det finnes mest sannsynlig andre gode kvaliteter som er nyttig for en leder. De jeg har gått gjennom nå er de egenskapene som litteraturen har lagt mest på, og som egner seg godt i mange situasjoner og på tvers av mange lederstiler.

2.5 Endringsledelse

Nå har vi fått en grunnleggende forståelse av hva rollen til en leder er, hvordan man kan gå frem for å lede, og noen av de viktigste personlige egenskapene man kan ha. Alt dette er gode verktøy en leder kan bruke for å lede organisasjoner eller team. For at organisasjoner skal overleve på markedet, kreves det at de stadig tilpasser seg endringer i omgivelsene for å kunne opprettholde posisjonen sin i markedet, og enda mer om de virkelig skal vokse (Appelbaum mfl., 2012). I denne delseksjonen skal vi se nærmere på hva litteraturen sier om ledelse under endring, men på grunn av mangelen på empirisk grunnlag i de fleste teoriene om endringsledelse, vil jeg bare gå gjennom den som har fått mest anerkjennelse, Kotters modell for endring (Appelbaum mfl., 2012). Den inneholder åtte steg for å transformere organisasjonen og er som følger:

1. Etablere en følelse av at det haster: Folk vil ikke endre seg om de ikke ser et behov for endring (Appelbaum mfl., 2012). En måte å gjøre dette på er å undersøke markedet og konkurranserealiteter, identifisere og diskutere kriser, potensielle kriser, og store muligheter (Finnie & Norris, 1997). Endring vil heller ikke skje der det er selvtilfredshet (Finnie & Norris, 1997).
2. Lage en veiledende koalisjon: Form en gruppe med nok makt til å lede endringen, og oppfordre dem til å jobbe sammen som et team (Finnie & Norris, 1997). Ingen har troverdigheten, ekspertisen, eller ferdighetene til å sørge for ledelsen som kreves alene (Finnie & Norris, 1997).
3. Utvikle en visjon og en strategi: Lag en visjon av hva endringen handler om, fortell folk hvorfor det er behov for endringen og hvordan den skal oppnås (Appelbaum mfl., 2012). Visjonen skal motivere folk og gi dem en retning (Finnie & Norris, 1997). Sett klare fokuserte mål, men likevel uklare nok for å tillate individuelle initiativ og fleksibilitet (Finnie & Norris, 1997).
4. Kommunisere endringsvisjonen: Fortell budskapet på alle mulige måter, hver eneste mulighet man har, store og små møter, notater, firmanyhetsbrev, formelle og uformelle samhandlinger (Appelbaum mfl., 2012; Finnie & Norris, 1997). Kommuniser visjonen slik at den blir forstått i en diskusjon på fem minutter, sørg for at nøkkelpersoner stadig og konsistent forsterker visjonen (Finnie & Norris, 1997).
5. Styrke bredbaserte handlinger: Bli kvitt hindringer for endring (Finnie & Norris, 1997). Endre de systemene og strukturene som undergraver visjonen alvorlig. Oppmuntre empatisk til risikotaking og utradisjonelle ideer (Finnie & Norris, 1997).
6. Generere kortsiktige seire: Planlegg for synlige forbedringer og bevis tidlig at det er noe som er verdt å ofre for (Finnie & Norris, 1997). Anerkjenn og belønn folk som har gjort seirene

mulige (Finnie & Norris, 1997). Å se endringer fungere og anerkjennelse av folk som har gjort det mulig er kritisk (Appelbaum mfl., 2012).

7. Konsolidere gevinster og produsere flere endringer: Skap momentum for endringer ved å bygge på suksessene til endringene (Appelbaum mfl., 2012). Bruk den økte troverdigheten til å endre alle systemer, strukturer, og retningslinjer som ikke passer sammen og som ikke passer til i transformasjonsvisjonen (Finnie & Norris, 1997). Ansett, promoter, og utvikle ansatte som kan implementere visjonen (Finnie & Norris, 1997). Gi nytt liv til prosessen med nye prosjekter, temaer (Finnie & Norris, 1997), og endringsagenter (Appelbaum mfl., 2012; Finnie & Norris, 1997).
8. Forankre nye tilnærminger i organisasjonskulturen: Forankre endringer i kulturen ved å sørge for at ansatte ser at tilfredstilte kunder, forbedret produktivitet osv. er koblet sammen med det forbedrede resultatet (Finnie & Norris, 1997). Dette er kritisk for den langsiktige suksessen og for å institusjonalisere endringen (Appelbaum mfl., 2012). Mislykkes man med dette kan det bety at endringene som er oppnådd gjennom hardt arbeid og god innsats slipper unna, siden folk har en tendens til å gå tilbake til de gamle og komfortable måtene å gjøre ting på (Appelbaum mfl., 2012). I tillegg vær sikker på å endre forfremmelser og suksesjon for å reflektere den nye visjonen (Finnie & Norris, 1997).

Alle disse stegene er like viktige selvom noen av stegene virker mer kritiske enn andre (Finnie & Norris, 1997). I tillegg er det en bestemt rekkefølge til prosessen. Ikke en rekkefølge som i at man starter og gjør seg ferdig med første steget før man går videre til neste, men at man må starte med steg én. Hopper man over første steget og starter et annet sted, fungerer prosessen aldri bra (Finnie & Norris, 1997). For eksempel hvis man starter med steg 8 der man sørger for at endringene er forankret i organisasjonskulturen. I et intervju med John P. Kotter nevner han at de fleste transformasjonsprosessene som starter med en kulturendring har mislyktes, og at det ikke er noe bevis for at det fungerer (Finnie & Norris, 1997). Det er verdt å merke seg at siden man ikke nødvendigvis må gjøre seg helt ferdig med første steget før man går videre til neste, er det mulig at man ender opp i flere steg samtidig.

Et annet tema som ble tatt opp i intervjuet med John P. Kotter handler om hvilke lederstiler som er gode, og hvilke som er mindre gode ved implementering av endring i en organisasjon (Finnie & Norris, 1997). Han nevner at det er ingen optimal stil som fungerer overalt, men at den optimale stilen er den som passer følgerene best. Dette er fordi følgerene er forskjellige på tvers av industri, bransje, geografiske områder (Finnie & Norris, 1997). Men han nevner at en nedlatende tilnærming ikke fungerer noen steder. Han sier at lederstilen må passe konteksten og at mennesker er den viktigste delen av konteksten. Det er ingen bevis mot modellen til Kotter, og den er fortsatt en anbefalt modell (Appelbaum mfl., 2012). Men modellen er ingen garanti for suksess. Ved å bruke modellen kan man øke sannsynligheten for suksess.

2.6 Oppsummering

Det er lederenes oppgave å få menneskene i organisasjonen til å skape et resultat som ellers ikke ville oppstått. For å overholde dette ansvaret finnes det ulike lederstiler som er forskjellige tilnærminger man kan ha til ledelse. Anderson og Sun (2017) definerer en lederstil som et mønster av holdninger og atferd som ledere har. I programvareutviklingsbransjen er metoder for smidig prosjektledelse mye brukt. Dette påvirker hvordan prosjektlederene utøver ledelse på, siden de må utøve ledelse på en måte som fremmer de sentrale verdiene i smidig metodikk. Personlige egenskaper kan hjelpe en leder med å utøve ledelse, og fremme de verdiene som er satt i fokus. De mellommenneskelige egenskapene er viktige da ledelse innebærer å interagere med andre mennesker. Dette er blant annet sosiale egenskaper som kommunikasjon og forståelse. Kotters modell for endring inneholder åtte steg for å gjennomføre en endring i organisasjonen. Det er en bestemt rekkefølge på stegene og alle stegene er like viktige.

3 Metode

Denne seksjonen inneholder en beskrivelse av hele prosessen fra start til slutt. Med andre ord vil metoden som er brukt bli begrunnet og analysert. Dette er for å se i hvilken grad metoden klarer å svare på problemstillingen. Som beskrevet av Johannessen mfl. (2020) betyr å bruke metode at man følger en bestemt vei mot et mål. Mer spesifikt er det samfunnsfaglig metode som er brukt, og dette dreier seg om hvordan man skal gå frem for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Seksjonen er bygget opp slik at man først skal få en forståelse for valget av metoden, og til slutt kvaliteten på studiet og hvorvidt funnene kan generaliseres til endringsledelse på generell basis.

3.1 Valg av metode

For å finne svar på problemstillingen er det viktig å velge riktig metode for å undersøke dette. Dette vil bygge på å skape pålitelighet og reliabilitet til studiet. Kvaliteten på studie vil også øke. Før man kan velge hvilken metode som egner seg best, er det viktig vite hvor man starter, og hva man har lyst til å oppnå. Problemstillingen handler om hvilke personlige egenskaper som egner seg best for ledelse under endring. På grunn av utformingen på spørsmålet gjør dette at det blir naturlig å velge en induktiv tilnærming for å finne svar på problemstillingen. En induktiv tilnærming betyr at man først samler inn data, for så å prøve å finne mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen mfl., 2020). Induktive tilnærminger brukes ofte når hensikten er å studere å lære om et fenomen. Dette er i kontrast fra en deduktiv tilnærming der hensikten er for eksempel å teste ut en hypotese eller en teori ved hjelp av data. I denne studien er hensikten å samle inn data, for å se hvilke personlige egenskaper som brukes mest eller har størst positiv innvirkning på resultatet.

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller man mellom kvantitative og kvalitative metoder. Det prinsipielle skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Johannessen mfl., 2020). Kvantitative metoder kjennetegnes ved at en teller opp fenomener eller kartlegger utbredelser. Dette gjør at kvantitative metoder opererer med tall og inneholder en del statistiske analyser og tolkninger av dette. Dette vil ikke passe inn i denne situasjonen, siden målet ikke dreier seg om å telle antall forekomster av et fenomen. Målet er å få en dypere innsikt i hvordan ledere tenker og begrunnelsene bak deres handlinger. I stedet for er det valgt en kvalitativ metode. Det kjennetegnes ved at man får mer detaljert og utfyllende informasjon om fenomenet som studeres (Johannessen mfl., 2020). Da kan vi en dypere forståelse av hvorfor ledere handler og tenker som de gjør.

Innen kvalitativ forskning er kvalitative intervjuer den mest vanligste formen for datainnsamling (Johannessen mfl., 2020). Kvalitative intervjuer egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Det er en samtale med en struktur og et formål, men graden av struktur kan variere (Johannessen mfl., 2020). Johannessen mfl. (2020) beskriver de forskjellige type intervjuene godt i boken "Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag". I et strukturert intervju er både tema, spørsmål, og rekkefølgen på spørsmålene bestemt på forhånd. Dette gjør at det blir lettere å sammenligne intervjuer med hverandre, siden intervjuobjektene svarer på de samme spørsmålene. Selvom spørsmålene kan være relativt åpne, er ulempen at intervjuobjektene er begrenset i forhold til hva samtalen skal handle om. I et åpent eller ustrukturert intervju er spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene ikke bestemt på forhånd. Denne intervjuformen er mer uformell og bærer mer preg av en samtale. Fordelen med denne intervjuformen er at intervjuobjektene kan snakke helt fritt. De kan fokusere på temaene som de mener er mest relevant i forhold til fenomenet som studeres. Ulempen er at det blir vanskeligere å trekke linjer og sammenligne intervjuene i etterkant. Dette kommer av at de kan snakke om forskjellige ting, slik at informasjonen på tvers av intervjuene ikke kan sammenlignes med hverandre like lett.

I denne studien er et semistrukturert intervju eller et delvis strukturert intervju valgt som datainnsamlingsmetode. Det er også kalt intervjuer basert på intervjuguide, og tar det beste fra både strukturerte- og åpne intervjuer. Denne typen intervjuer tar utgangspunkt fra en forhåndslaget intervjuguide der forslag til spørsmål og tema er definert. I forskjell fra strukturerte intervjuer er det ikke nødvendig å følge temaene, spørsmålene, og rekkefølgen på spørsmålene slavisk. Rollen til intervjuguiden er å være en veilevende mal for relevante tema og spørsmål. I et semistrukturert intervju kan disse tingene variere mellom intervjuene som foretas (Johannessen mfl., 2020). På denne måten kan intervjuobjektene snakke mer fritt enn i et strukturert intervju, men likevel ha mer struktur enn i et åpent intervju. Da blir det lettere å sammenligne intervjuene i etterkant, enn hvis det hadde vært et helt åpent intervju.

3.2 Forskningsdesign

Fenomenologisk filosofi handler om hvordan ting og fenomener fremstår for mennesker gjennom sansene (Johannessen mfl., 2020). Hensikten med intervjuene er å lære av erfaringene til intervjuobjektene og hvordan hver av dem har erfart ernærings situasjoner. I denne studien er fenomenologi blitt foretatt som forskningsdesign. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å forstå fenomener gjennom menneskers erfaringer og forståelse av fenomenet.

Når en forsker skal analysere data i fenomenologisk metode, er forskeren opptatt av innholdet i datamaterialet (Johannessen mfl., 2020). Dette kalles meningsinnhold og er for eksempel hva et intervjuobjekt forteller i et intervju. Den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer og deres handlinger, må bli sett på i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. For å kunne sammenligne intervjuene med hverandre lettere er det en fordel om intervjuobjektene har erfart det samme fenomenet eller den samme situasjonen. Siden denne oppgaven handler om hvordan ledere har håndtert å lede under endringer, vil det være lettere å sammenligne intervjuene om intervjuobjektene har erfart den samme endringssituasjonen. I denne studien er COVID-19 pandemien valgt som en felles endringssituasjon.

Utvalg

I kvalitative undersøkelser finnes det prinsipper for utvelgelse av informanter. Tre av prinsippene som skal bli brukt i denne studien er utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse. Hensikten med en utvalgsstrategi i kvalitativ forskning er å finne informantene med mest mulig kunnskap om fenomenet eller situasjonen som skal undersøkes (Johannessen mfl., 2020). Det er derfor viktig å kartlegge hva slags type informasjon man er ute etter. I tillegg er det hensiktsmessig å velge ut informantene slik at de i stor grad er en homogen gruppe. Dette er viktig for at det skal være færre variabler å forholde seg til, som kan påvirke resultatet. Dette vil øke påliteligheten til studiet, da resultatet har mindre sannsynlighet for å være tilfeldig.

Problemstillingen handler om hvordan ledere har ledet under endringer, og informantene må derfor ha hatt praktisk erfaring med eller direkte observert dette fenomenet. I tillegg er det nødvendig at informantene har mange år med erfaring. Ved å ha et slikt krav er det større sannsynlighet for at de har tilegnet seg lærdommer fra andre endringssituasjoner. Med andre ord har de en idé på hva som fungerer og hva som ikke fungerer i en endringssituasjon. Disse lærdommene ble mest sannsynlig brukt da de håndterte pandemien. På den måten vil det være større sannsynlighet for at de har håndtert pandemien på en god måte, enn hvis informantene hadde hatt lite erfaring. Et annet krav som er satt til informantene i denne studien, er at COVID-19 pandemien må ha påvirket informantene i stor nok grad til at det måtte skje en endring. For å gjøre utvalget av informantene enda mer homogent, burde informantene også operere i samme bransje og være fra samme selskap. På den måten har de i størst mulig grad likt utgangspunkt og like omgivelser under pandemien.

Det er mulig å erfare en endringssituasjon fra ulike ståsteder. Avhengig av hvilke informanter man velger å benytte som kilde til data, kan man få forskjellig type informasjon om den samme endringssituasjonen. De potensielle informantene kan bli kategorisert inn i tre grupper, nemlig ledere, følgere, og utenforstående. Lederene har vært direkte involvert i avgjørelsene som har blitt foretatt under pandemien, og har som oftest mest informasjon om tankene bak de forskjellige handlingene som er blitt gjort. Dette er fordi alle avgjørelsene som tas, må til slutt gå gjennom lederen. De har også kjennskap og forståelse for hensikten, og alle de andre detaljene rundt avgjørelsene før de går gjennom. Følgerene er de som er under lederen og blir direkte påvirket av lederens avgjørelser. De kan observere en endring på lik linje som en leder, og er også direkte vitne til resultatene av avgjørelsene som blir foretatt under endringsprosessen. Men det er noen viktige forskjeller mellom gruppene ledere og følgere som kilde til informasjon. Det er ikke gitt at følgerene har forstått tankene bak avgjørelsene som har blitt tatt. Dette er fordi det ikke er en selvfølge at lederene klarer å formidle budskapet om endringen, og hvordan avgjørelsene er relatert til endringsprosessen. Følgerene og lederene har også forskjellige perspektiver på hvordan avgjørelsene fungerer i praksis, siden de jobber på forskjellige nivåer i en organisasjon.

De utenforstående er personene som ikke har blitt direkte påvirket av avgjørelsene som er blitt tatt, men som har kunnet observere resultatene. Denne gruppen inneholder flere typer mennesker enn de to andre gruppene. For eksempel i en organisasjon bestående av flere avdelinger som opererer uavhengig av hverandre, kan det skje en endring som bare omhandler én av avdelingene. De andre avdelingene vil derfor ikke bli påvirket. Bortsett fra avdelingen der det skjedde en endring, går alle de andre avdelingene under gruppen utenforstående. De utenforstående kan observere resultatene av avgjørelsene objektivt. Dette er gitt at de har tilgang til informasjon om endringsprosessen.

De tre gruppene er relevante informasjonskilder rundt teama ledelse under endring. De har alle muligheten til å observere lederene og hvordan deres personlige egenskaper hjelper under en endringssituasjon. Men i denne studien skal det undersøkes hvordan en leder tenker. For at informasjonen skal være mest nøyaktig burde den komme fra lederene selv. Dette er under antagelsen at lederene klarer å reflektere rundt dem selv, bedre enn følgerene deres. Samtidig har de også mest sannsynlig fått tilbakemelding om deres prestasjoner gjennom karrierene sine. Dette kan være tilbakemeldinger fra følgere eller andre utenfor som har observert hvordan de er, og hvordan de leder. De kan derfor ha noe informasjon om hvordan andre oppfatter dem på.

Konsultentselskapet Sopra Steria meldte seg frivillig til å bidra med informanter fra deres eget selskap. De er opererer innenfor flere bransjer og jobber med et bredt spekter av prosjekter (Sopra Steria, 2022). Hver av prosjektene har en eller flere prosjektledere som passer til studien. Det ble totalt intervjuet 12 prosjektledere fra avdelingen som jobber med programvareutvikling. Etter 12 intervjuer ble det mindre grad av ny informasjon som dukket opp i intervjuene. Det var derfor ikke nødvendig å foreta flere intervjuer enn dette. I tillegg er det er verdt å merke seg at prosjektene til informantene kan være veldig forskjellige, til tross for at de jobber innenfor samme avdeling.

Dette er noe som må tas i betraktning når data skal analyseres. Det blir derfor ekstra viktig å se etter mønstrene i data på grunn av variasjonen i de forskjellige prosjektene.

Utarbeiding av intervjuguide

En intervjuguide ble utarbeidet i forhånd av intervjuene. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over generelle tema og spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen mfl., 2020). I denne studien ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer. Spørsmålene og temaene fra intervjuguiden er derfor bare eksempler på relevante spørsmål og tema. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk og rekkefølgen på spørsmålene kunne variere fra intervju til intervju. Et semistrukturert intervju åpnet opp muligheten for å stille spørsmål utenom intervjuguiden i tillegg.

Tema og spørsmålene i intervjuguiden ble valgt ut basert på deres relevans for å kunne svare på problemstillingen. Teoridelen av oppgaven gir et grunnlag for mange av spørsmålene og tema som ble valgt ut til intervjuene. Hovedtemaene var lederstil, personlige egenskaper, COVID-19 pandemien, og andre erfaringer med endringsledelse fra karrieren. Intervjuene handlet mest om hvordan informantene håndterte pandemien. De andre temaene hadde som hensikt å beskrive informantene og deres måter å lede på. Det var også relevant å spørre om tidligere erfaringer før pandemien for å se hvordan informantene har utviklet seg med årene. Da kan det komme tydeligere frem hvilken praksis som har fungert for dem og ikke. Dette er også for å få et bedre bilde på hvordan informanten leder på generelt basis, hvilke verdier som er sentrale, og hvordan informanten tilpasser seg ulike situasjoner. Til slutt ble det satt av tid til et åpent spørsmål. Informantene hadde her muligheten til å nevne ting som de mente var relevant til problemstillingen, men som ikke hadde blitt tatt opp under intervjuet.

Intervjuguiden ble endret underveis under selve intervjuprosessen. I de første fem intervjuene ble det spurt om tilbakemeldinger og eventuelle forslag om forbedringer til intervjuene. Formålet var for å se om informantene hadde forslag til andre spørsmål og tema, som kunne være bedre for å svare på problemstillingen. Etter de tre første intervjuene kom det ikke flere forslag om forbedringer. Det ble derfor ikke spurt mer om dette i de siste syv intervjuene. Samtidig hadde det vært en ulempe å endre spørsmål og tema gjennom hele intervjuprosessen. Da hadde det vært enda vanskeligere å sammenligne deler av informasjonen fra informantene, siden de ville ha snakket om forskjellige tema. Intervjuguiden er lagt ved som Vedlegg A.

Intervjuprosessen

Det ble laget et informasjonsskriv som ble tilsendt informantene i forkant av intervjuene. Hensikten med informasjonsskrivet var å opplyse informantene om hva intervjuet kom til å handle om. På denne måten kunne de få litt tid til å reflektere og gjøre opp noen tanker før selve intervjuet. Informasjonsskrivet inneholdt også blant annet annen praktisk informasjon om informantenes rettigheter, hvem de kunne kontakte i tilfelle spørsmål, og informasjon rundt anonymisering av data.

Det ble opplyst om at de kunne trekke seg når som helst, og at de kunne få tilgang til data som ble samlet inn om dem. Informasjonsskrivet er lagt ved som Vedlegg B.

Intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom platformen Microsoft Teams i mars 2022 og april 2022. Dette er omtrent to år etter at pandemien startet og informantene ble påbudt hjemmekontor. Informantene var på dette tidspunktet vandt med å ha videomøter over internett. Selv om det er noen fordeler av å ha fysiske intervjuer istedenfor digitale intervjuer, gikk det greit. For eksempel mister man deler av den ikke-verbale kommunikasjonen når man har intervjuer digitalt. I studien til Myhre og Løge (2021) ble det avholdt digitale intervjuer under pandemien. De opplevde også det gikk greit, da intervjuene deres ble gjennomført etter 10 måneder med nedstengning.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene. Alle lydopptakene inneholdt muntlige samtykker om frivillig deltagelse fra informantene. En fordel med lydopptak er at det blir lettere for intervjueren å være tilstede under intervjuene. Det er fordi intervjueren slipper å ta notater under intervjuet og kan fokusere på samtalen. På den måten kan intervjueren fange opp for eksempel tvetydige svar. Det blir også lettere for intervjueren å stille spørsmål basert på svarene til informantene. Da kan informantene føle at intervjuet bærer mer preg av en samtale med mer toveis kommunikasjon. For noen kan denne type settingen gjøre at det blir lettere for dem å åpne seg opp og reflektere uten å måtte føle seg presset til å si noe. Under intervjuene var derfor målet å få informantene til å bli komfortable slik at de lettere kunne dele sine meninger og erfaringer.

Et annet aspekt som ble tatt hensyn til var formuleringen av spørsmål og svar fra intervjueren. For å gjøre informantene mest mulig komfortable ble spørsmål formulert uten antagelser og fordommer. For eksempel var de første spørsmålene i intervjuene åpne med mange mulige svar. Det var derfor helt opp til hva informantene assosierte med spørsmålene som ble stilt. For eksempel handlet de første spørsmålene om hva informantene forbundet med ordet lederstil og hva som kjennetegnet deres måter å lede på. Selv om de ikke har kunnskap fra litteraturen rundt dette tema, gir ordene i seg selv en god beskrivelse om hva det handler om. Dette gir også et utgangspunkt for graden av kunnskapen deres rundt dette tema, og om de har reflektert rundt det mye tidligere. Samtidig vil det komme tydeligere frem hvilke verdier som de har lagt mest vekt på, og det gir også en naturlig overgang til å spørre om hvordan det har fungert med de verdiene under pandemien. Det ble også unngått å stille ledende spørsmål basert på tema fra andre intervjuer. Slike spørsmål kombinert med at de var åpne gjør at informantene i større grad snakker om de viktigste elementene og aspektene utifra deres erfaringer. I tillegg var det et fokus rundt at intervjueren skulle unngå å svare på en måte som kunne føre til diskusjoner. For eksempel nevnte ikke intervjueren noe om sitt eget kunnskapsnivå, meninger, og refleksjoner i tilfelle informantene hadde hatt en annet synspunkt rundt et tema. Unntaket var hvis informanten spurte om intervjueren hadde kjennskap til konkrete teorier, begreper, konsepter, modeller osv. I slike tilfeller spurte informantene slike spørsmål for å vite om det måtte forklares for intervjueren. Intervjueren snakket minst mulig, siden formålet var at informantene skulle dele mest mulig informasjon.

Lydopptakene hadde i gjennomsnitt en lengde på omtrent 38 minutter. Dette er ikke inkludert tiden som ble brukt på introduksjon, tilbakemeldinger, og avslutning. Lydopptakene inneholder derfor bare spørsmålene og svarene relevant til studie, og muntlig samtykke om lydopptak og deltagelse. De inneholder ingen personopplysninger og ble også slettet før studiets slutt.

Informantene ga totalt sett varierende mengde informasjon. Noen av lydopptakene var på over 6000 ord, mens andre var på litt over 3000 ord. Dette var til tross for at lydopptakene hadde lik lengde. Det kan blant annet komme av at informantene hadde reflektert og forberedt seg i ulik grad på forhånd av intervjuene. Dette kom frem ved at de som hadde forberedt seg brukte mindre tid på å tenke, samtidig som de nevnte eksplisitt at de hadde reflektert rundt et tema på forhånd. Det var en informant som også hadde tatt notater og skrevet ned alle tankene sine rundt problemstillingen i forkant av intervjuet. Informantene som ikke hadde forberedt seg i like stor grad brukte tid på å tenke, og reflektere rundt spørsmålene under intervjuet. De virket litt mer usikre på hva de skulle svare også. De som hadde reflektert på forhånd hadde oftere lenger og mer utdypende svar, mens de som brukte mest tid på å tenke under intervjuene hadde kortere og mindre utdypende svar. Noen informanter hadde også mer å si enn andre. Noen av informantene kunne snakke med over 6000 ord, og likevel ha mye å si igjen. Men siden intervjuene skulle i mest mulig grad ha lik lengde og informasjon prøvde intervjueren og holde intervjuene rundt samme lengde. Likevel passet intervjueren på at alle temaene ble gjennomgått. Andre informanter snakket i litt over 3000 ord og hadde ikke mer å si ved intervjuets slutt.

Analyse av data

Lydopptakene ble transkribert for at det skulle være lettere å analysere intervjuene. Transkriberingen ble gjort med bruk av Microsoft Word og endte totalt på omtrent 55 000 ord. For å strukturere data ble det tatt utgangspunkt i framgangsmåten for en fenomenologisk tilnærming. Microsoft Excel ble brukt for å kategorisere den transkriberte teksten inn i ulike tema. Det ble da lettere å se mønstre og strukturen i data. Tema og synspunkter som det ble snakket mest om på intervjuene ble framhevet, siden det var lettere å oppdage like synspunkter og opplevelser blant informantene.

For å kategorisere data inn i ulike tema ble det først identifisert overordnende hovedtema. Dette var brede tema som intervjuene i hovedsak handlet om. For eksempel lederstil, pandemi og tidligere erfaringer. For å kategorisere data ble tekstbolker fra de ulike intervjuene plassert under hvert av kategorinavnene. Disse tekstbolkene kunne være fra en setning til en halv side, avhengig av innholdet. Alle tekstbolkene hadde i tillegg en identifikator slik at det skulle være mulig å tolke de i sammenheng med det tilhørende intervjuet. Dette var første iterasjon av identifisering av tema og kategorisering av data. Deretter ble det samme gjort igjen, men nå for hver av hovedtemaene. Eksempelvis ble pandemien delt opp i blant annet utfordringer, forbedringer og tiltak. I situasjonen der identifisering av kategorinavn ikke kunne identifiseres umiddelbart, ble tekstbolkene lagt i grupper uten navn. Liknende informasjon ble lagt sammen, og identifisering av kategorinavn kunne

komme etter at gruppen ble større.

Resultatet ble en tabelloversikt i Microsoft Excel. På dette tidspunktet var det lettere å se sammenheng og mønstrene i data. Til slutt ble en punktliste med funnene fra empirien skrevet. Dette var hovedfunnene i denne studien som er reflektert med oppbygningen av empiriseksjonen.

Et viktig spørsmål handler om hvordan intervjuene kan si noe om hvilke personlige egenskaper som er viktige. Informantene får muligheten til å nevne hvilke personlige egenskaper som de mener er viktige og hvorfor. Men dette gir ikke et godt nok grunnlag for hvordan dette fungerer i praksis. Derfor legges det vekt på atferden og handlingene som følge av beslutningene som ble tatt under pandemien. Dette kommer til å understøtte om egenskapene hadde en stor innvirkning på resultatet eller ikke, med COVID-19 pandemien som en relevant endringssituasjon.

3.3 Kvalitet på studie

Et viktig spørsmål handler om troverdigheten til studiets resultater. Ledelse handler mye om erfaring og informantene som ble valgt ut er gode eksempler på ledere med erfaring. De fleste informantene som ble valgt ut til studie har over 10 år med erfaring som leder. De har derfor måttet tilpasse seg ulike situasjoner og har endret lederstilen sin etter hva som fungerte i de forskjellige tidsperiodene. Erfaringene til informantene har gjort at de har brukt og tilegnet seg egenskaper som fungerer i ulike settinger. De har hatt mye tid på å eksperimentere med hva som fungerer og hva som ikke fungerer gjennom årene. Dette øker troverdigheten til studien siden funnene er basert på ledere som har lyktes i karrierene sine. I tillegg har alle informantene hatt erfaring med endringsledelse. Selv om det er varierende grad av erfaring mellom informantene, har likevel de fleste informantene identifisert de samme utfordringene etter at pandemien startet. Tiltakene de gjorde hadde derfor relativt like formål. I tillegg virket det som informantene klarte å håndtere pandemien greit, ettersom ingen av prosjektene mislyktes og de fleste sa at det gikk fint i lengden.

Det følger med noen begrensinger på grunn av forskningsdesignet som er brukt. Denne studien har brukt en kvalitativ forskningsmetode. Med dette følger det noen svakheter som kvantitative studier dekker. For eksempel er det er ulik grad av selvrefleksjon hos informantene. Det er ikke gitt at deres selvrefleksjon dekker hele bildet. I tillegg er utvalget begrenset til informanter fra samme selskap og fra samme avdeling. Det er alltid en sannsynlighet for at funnene i studien er tilfeldige, siden det bare er valgt ut lite antall av informanter i forhold til hele populasjonen. For eksempel kunne funnene ha vært annerledes hvis et annet selskap hadde blitt valgt ut istedenfor Sopra Steria. Sopra Steria har et sett med grunnleggende verdier og har en egen organisasjonskultur. Funnene i denne studien er dermed skreddersydd til hva som fungerer i deres omgivelser. Det er må derfor tas stilling til i hvilken grad studien kan generaliseres til resten av populasjonen.

Informantene i Sopra Steria opererer i en bransje der samarbeid og team står som sentrale verdier. Det er dermed en stor sannsynlighet for at denne studien kan generaliseres til resten av bransjen.

For å kunne generalisere funnene i denne studien til endringsledelse på et generelt basis, må det antas at verdiene om samarbeid og team står like sentralt i alle endringssituasjoner. I tillegg er smidig metodikk mye brukt i programvareutviklingsbransjen. Verdiene som står sentralt her må også være viktige i andre endringssituasjoner, for at funnene fra denne studien skal kunne generaliseres. Dette er noe som kan forskes videre på, da denne studien ikke dekker det aspektet.

Videre studier burde dekke det kvantitative aspektet som mangler i denne studien. For eksempel kan forskningsdesignet som er brukt i denne studien, bli brukt for å forske på den samme problemstillingen i andre bransjer. Hvis de samme verdiene gjentar seg i flere bransjer og i andre endringssituasjoner, kan det konkluderes at funnene i denne studien kan generaliseres til endringsledelse på generelt basis.

4 Empiri

For å svare på problemstillingen har jeg kommet frem til resultater jeg mener er relevant. Hovedfunnene er strukturert slik at man får en forståelse av informantenes lederstiler, og hvordan de har tilpasset seg pandemien. På den måten lærer vi hvilke områder de legger fokuset sitt på når de leder, og hvordan de går frem på å lede. Dette vil hjelpe oss i å forstå motivasjonen bak atferden og handlingene deres. Etterfulgt av lederstil vil også personlige egenskaper presenteres, slik at vi får innsikt inn i hvilke personlige egenskaper de har mest nytte av eller hvilke egenskaper de skulle ønske de hadde. Dette vil gi oss en pekepinn på hva de mener er viktig for å kunne utføre lederstilen deres. Erfaringene deres før pandemien bli presentert etter dette. På den måten vil vi få innblikk i deler av erfaringene deres og hvordan deres lederstil og personlige egenskaper har hjulpet dem gjennom disse situasjonene. Det presenteres hvordan pandemien har påvirket deres prosjekter og måter å lede på, og hvordan de har klart å håndtere denne perioden.

4.1 Lederstil

De fleste informantene hadde relativt like tilnærminger til ledelse. Det var like verdier som gikk igjen i alle informantene. Alle informantene som deltok hadde flere år med erfaring som leder. Flere hadde over 10 år med erfaring, mens mange hadde også over 20 år med erfaring.

Nesten alle informantene la vekt på viktigheten av enkeltindividene i teamet. Det betyr at de tilrettelegger for behov, tilpasser, og følger opp hvert enkeltmedlem i teamet. De sa at det er for å øke trivsel og for å legge til rette for at den enkelte skal jobbe på best mulig måte. En informant beskrev det slik: *"Jeg tror det er viktig å se mennesker for å få folk til å blomstre å utnytte sitt potensial"*. De opplever at individene gir et bedre resultat når de har det bra. En informant beskrev det på denne måten: *"Folk presterer best når de har det bra på jobb. Får du folk til å trives jobber de bedre og de blir i mange tilfeller mer produktive"*. Et tiltak de fleste tar for å få til dette er å skape og opprettholde gode en-til-en relasjoner med hvert teammedlem. Da får de en god oversikt over

behovene deres, hva de har lyst til å jobbe med, og hva som skal til for å øke motivasjonen deres. I praksis betyr det at de prøver å snakke mest mulig med dem ansikt til ansikt, framfor å sende ut beskjeder på mail eller andre kommunikasjons-platformer. For eksempel beskrev en informant det slik: *”I en situasjon der alle er på jobb kan jeg gå bort til et team eller et prosjekt som sitter samlet. Da tar det meg 20 sekunder å finne ut hvordan ting egentlig er, hvordan ting står til, og om det er noen problemer eller utfordringer”*.

En-til-en relasjoner

Noen snakket også om at gode en-til-en relasjoner hjalp på kommunikasjonsflyt og samarbeid mellom enkeltindividet og lederen. Det ble også lettere å samarbeide med personene de hadde gode en-til-en relasjoner med. Dette gjelder ikke bare team-medlemmer, men også eventuelle kunder eller andre personer utenfor selskapet som teamet samarbeidet med i et prosjekt. En informant hadde en historie om hvordan en god relasjon reddet prosjektet informant ledet. Informanten jobbet i et prosjekt der teamet samarbeidet med selskap om å utvikle et produkt. Personen i det andre selskapet hadde en sterk personlighet og de var veldig sikre på hvordan personen skulle gjøre ting. Selv om informanten ikke alltid var enig, ville ikke den andre personen lytte eller forstå. Det startet derfor med at de ikke hadde en veldig god kjemi, og det gikk ut over produktiviteten til prosjektet. Møtene endte med at informanten var smårritert, og det var ikke et godt tegn. Det informanten gjorde var å prøve å komme nærmere personen fra det andre selskapet. Hensikten var å få en god relasjon slik at de kunne begynne å samarbeide bedre. Informanten begynte å snakke med personen i pausene om andre ting enn jobb. Etter hvert fikk de en god tone og kunne prate mer komfortabelt med hverandre. Prosjektet endte i suksess og de avsluttet prosjektet som venner.

Å ha et mål om å skape gode en-til-en relasjoner påvirker atferden til informantene. Et eksempel på dette er beskrevet i historien til en av informantene. I denne historien var det en kunde som informanten hadde vanskeligheter å samarbeide med. De hadde aldri møttes før og klarte ikke å knytte ordentlig kontakt digitalt. Kunden så ikke behov for å møte fysisk heller. Informanten begynte å arrangere kakemarkeringer, eller godteriservering på fredager. Tidligere har informanten erfart at folk kommer for kake og godteri. I denne situasjonen fungerte det og de klarte å knytte kontakt. Informanten beskrev viktigheten av hendelsen videre slik:

”Så det ble sånn tvangshilsing, og det var jo veldig hyggelig, og da fikk vi jo pratet litt om andre ting også. Så da følte jeg liksom at jeg åpnet en dør. Det er alltid mye lettere å snakke med folk når du har møtt dem en gang. Men det er jo noen som er ganske vanskelig å få i tale. Så neste da blir å tenke at nå har jeg fått litt innpass, så da går det an å si at kan jeg stikke innom deg på kontoret ditt neste gang, så kan vi ta en prat. Så det har jeg da fått lov til. Så det er sånne små skritt som jeg tenker at det er det da med å bygge opp den relasjonen, å skape tillit, og ja, for det var jo da hans ting da vi feiret, at vi liksom hadde fått noe ut i produksjon. Så da tenker jeg at det er liksom viktig å bygge opp tillit og få til de små tingene da. Bare for å få folk i tale. Det er jo

ofte slik at det er ikke så mye som skal til. Det er gjerne enkle ting.”

Størrelsen på teamene til informantene kunne variere fra 12 til over 100 personer. For de større teamene var det vanskeligere å skape og opprettholde gode relasjoner. Desto flere personer i et team, desto vanskeligere ble det å skape en god relasjon til dem. Informantene med større team nevnte at de får mindre tid til hver person jo flere personer det er i teamet. De begrunner det med at de har en knapphet på tid. Tiden per teammedlem ble mindre hvis den samme tiden ble fordelt over flere personer. Men selv om det blir vanskeligere å skape gode en-til-en relasjoner, tar det ikke viktigheten av det bort. De gjør fortsatt det beste ut av situasjonen og prøver fortsatt å få til noe en-til-en interaksjon.

Team og samarbeid

De fleste opplever at å legge til rette for hvert enkeltmedlem øker trivsel og motivasjon, som fører til større sannsynlighet for bedre samarbeid mellom teammedlemmene, og som til slutt resulterer i et bedre prosjektresultat. Noen beskrev teamet som et lag: *”Et godt fellesskap er viktig for og lykkes. Man taper sammen og man vinner sammen”*. En annen beskrev teamet slik: *”Vi er et team hele tiden. Jeg ser meg ikke som en leder som har et team, jeg ser meg som en del av teamet. Jeg har en rolle og en hatt som alle andre på teamet har. Men min hatt gjør at jeg har andre oppgaver som kommunikasjon med kunde osv”*. Lederene prøver derfor også direkte å legge til rette for bedre samarbeid i teamet: *”Jeg prøver å oppmuntre til og stimulere til at de samarbeider og snakket med hverandre”*. Dette kom frem i andre situasjoner også. For eksempel prøver de fleste så langt det rekker å ta teamavgjørelser, der alle i teamet blir inkludert i avgjørelsene som tas. Noen opplevde at dette tok mer tid og at det gikk raskere å ta avgjørelser alene. De opplevde fortsatt noen ulemper ved og ikke forankre ting ordentlig i teamet: *”Det er utfordrende å få til en endring hvis man ikke forankrer ting”*. En annen informant kom med dette synspunktet til viktigheten av teamarbeid: *”Jeg tror at uansett selv om den beste utvikler, eller den beste prosjektdeltager kan glemme ting også. Selv om de tenker på alt og har mye kunnskap, så har de små hull også. Det er umulig å tenke på alt hele tiden”*.

De fleste informantene snakket om viktigheten av å utvikle tillit til lederen, samtidig som at lederen må ha tillit til teamet og enkeltindividene. Det vil hjelpe dem å håndtere uforutsette hendelser som et team. For eksempel beskrev en informant det slik: *”hvis det kommer en dag der det skjer ting som vi ikke har forutsett og vi ikke ønsker at skulle skje, så skal vi vite at vi kan stole på hverandre. Vi skal vinne sammen, men går det gårent skal vi ta det sammen også”*. Mange nevnte også trygghet i denne sammenhengen. Flere sammenlignet med hvordan det var før og sa at det har gått fra et mer organisert og kontrollert miljø, til et mer tillitsbasert og flytende miljø. En informant beskrev det på denne måten:

”Også tror jeg det med tillitsbasert ledelse og det at man har en lederstil som slipper til talenter og som gjøre at kreativiteten og problemløsningen foregår i de teamene der de menneskene som har

best forutsetning for det er da. At ikke man skal trykke på, ikke sitte liksom øverst og finne på masse smart å dytte det nedover i et prosjekt der man heller burde legge til rette da for at de som jobber skjønner hva de skal oppnå, og at de klarer å, at de har den støtten da som gjør at de kan komme opp med løsninger.”

Dette gjaldt også informantene som har ansvar for store team. Store team er ofte delt opp i mindre teams, men antall oppdelinger og størrelsen på teamene avhenger av behovet til oppdraget. Informantene beskrev disse teamene som mest mulig autonome. En av informantene beskrev det slik:

”Teamet løser oppgavene sine selv. De lager ikke noe fremdriftsplan. De jobber typisk sånn i Jira. Det har en backlogg, som de jobber utfra. Enten Scrum eller kanban, og har en team-lead som tar seg av liksom det daglige. Men hvis det er sånn som går på økonomi eller ressurs, eller det skulle være fremdrift på overordnet nivå, så er det jeg som tar det.”

En annen informant belyste et synspunkt om hvordan tillit bygges opp:

”Man får en tillit ved å kjenne hverandre. Vite litt hvor man står hen. Og det kan være utfordrende i starten, så det underbygger kanskje på viktigheten av litt sånn teambuilding. Bli kjent før man går løs på problemstilling. Da takler man det mye bedre. Da er man kjent med hvordan, ja, man har en litt sånn forventning da til hvordan man antar at de rundt deg reagerer eller oppfører seg.”

Flere nevnte også at det er viktig å bygge en kultur som godtar at folk feiler, hvor det viktigste er at man lærer av det. I forhold til endring opplever den ene informanten at det er et altfor stort fokus på økonomiske gevinster, og at det finnes andre utbytter man kan få selv om tallene ikke viser det umiddelbart. Informanten beskrev et scenario slik:

”Jeg tenker jo litt at den feile å lære kulturen, den trenger vi, altså den er vanskelig, for det er klart hvis du får et oppdrag, si at du får 10 millioner til et prosjekt. Du skal gjøre en eller annen vedvarende endring i organisasjonen din, implementere et nytt produkt eller hva det nå enn er. Så brenner du også brukte du 20 millioner. Da vil den personen som skal rapportere videre til sin leder igjen, bli målt på at den gikk 10 millioner over, ikke sant. Også er det mindre fokus på: Ja, jeg gikk 10 millioner over, men jeg idealiserte de og de gevinstene, jeg fikk til den og den endringen. Vi som organisasjon har mest sannsynlig utviklet oss i en positiv endring. Vi vil være i stand til å raskere agere i neste prosjekt, som vi kanskje tjener inn mye av den investeringen. Så det og ikke være så utrolig fokusert på penger alltid, men være mer fokusert på hva man egentlig oppnår, ikke sant. Har du økt kompetansen i organisasjonen? Har du endret på prosesser sånn at de er mer tilpasset seg de kundene du har, sånn at du raskere kan respondere på det de på en måte trenger? Har du økt samhandlingen i en organisasjon. Har du økt motivasjonen i en organisasjon? Ikke sant, det er masse andre faktorer som også spiller inn.”

For å få bedre kontakt med teamet beskrev mange også at kommunikasjonsflyten er relativt flatt i teamet deres. Det innebærer at teammedlemmer kan komme til lederen direkte og snakke om ting. De fleste sa at de prøver å ha en åpen dør slik at alle kan komme til dem med ting. Noen beskrev også kommunikasjonen som åpen og transparent. Andre viktige stikkord mange nevnte om kommunikasjon er tydelighet og tilpassende i forhold til den enkeltindividet. Informantene mener det er viktig for å unngå misforståelser. De fleste nevnte også at det er viktig å sette klare forventninger til ting.

Smidig metodikk

Mange snakket også om hvordan smidig metodikk også preger måten de leder på. De sa at det er mindre planlegging på langsikt enn tidligere, siden det er vanskelig å forutse langt inn i fremtiden. Ting går sjeldent helt etter planen og endringer skjer hele tiden, men man må fortsatt lage planer. En informant beskrev det slik: *"Smidig manifestet er jo sånn responding to change over following your plan. Sånn at man må lage planer, det må man. Man kan ikke la være å lage planer. Men man må være klar til å endre planene sine hvis ting endrer seg og hvis ting ikke var sånn som man trodde og sånt no"*. Samtidig snakket de om at det er vanskelig å estimere hvor lang tid ting tar å utvikle, og at det derfor kan bli vanskelig å planlegge nøyaktig utfra dette. De legger mer fokus på hvordan de håndterer og tilpasser seg underveis enn selve planen. Det er også en av grunnene til at de fleste legger mye vekt på samarbeid, for resultatet blir bedre om de løser det sammen enn hvis alle jobber hver for seg. Det handler om å *"utnytte den samlede kompetansen best totalt sett"* som den ene informanten formulerte det. En informant hadde et eksempel på hvordan smidig utviklingsmetoden endrer hvordan ting gjøres:

"Vi har etter hvert begynt å jobbe mer og mer med metoder der vi ønsker å levere å gjøre løsningene våre ferdig litt og litt, sånn at det blir tatt i bruk underveis da. Så tidligere var det vanlig at vi i prosjektene våre hadde én leveranse og da leverte vi en kjempestor klump med datasystem til noen, også var det lykke til og hadebra. Litt sånn kort fortalt da. Men nå prøver vi å levere små biter, og levere litt og litt funksjonalitet over lang tid. På den måten får vi både endringsledelsen og tilbakemeldingene fra de som brukte det vi lager underveis, slik at vi kan gjøre justeringer og lage ting bedre."

Noen nevnte også et smidig utviklingskonsept som heter "tight-loose-tight". De forklarte konseptet kort ved at de setter klare og tydelig mål for hva som skal oppnås, som er den første "tight"-delen. Deretter er det opp til teamet selv å bestemme hvordan de skal oppnå målet eller løse problemet. Det er den delen som er "loose". Den siste delen handler om å sammenligne resultatet med målet, for å se om det er noen sammenheng mellom dem. Er målet oppnådd? Dette beskrev også hvordan den smidige utviklingsprosessen kan påvirke måten å lede på. Informantene sa at de må ha tillit til at teamet klarer å levere et godt resultat i henhold til målet.

Et annen ting som påvirker hvordan de fleste informantene leder på er graden av teknisk kunnskap.

De fleste av informantene har noen form for teknisk bakgrunn, men veldig få av dem er eksperter innen områdene de jobber i. Dette gjør de fleste er avhengig av at resten av teamet sammen finner en løsning på hvordan målene skal oppnås. Informantene hadde ikke klart det alene, og kan derfor heller ikke fortelle hva alle skal gjøre til enhver tid. Flere refererte til det som tillitsbasert ledelse.

4.2 Personlige egenskaper

Hvilke egenskaper er viktig eller avgjørende for at lederene kan utøve deres måter å lede på? Jeg spurte informantene om hvilke egenskaper de mener er viktig for å lede, og de fleste nevnte egenskaper de hadde, men noen nevnte også egenskaper de skulle ønske de hadde.

Mellommenneskelige egenskaper

De fleste informantene nevnte egenskaper relatert til samarbeid og samhandling med andre mennesker. Det er egenskaper en person trenger for å jobbe bedre med andre, eller tilrettelegge for at andre klarer å jobbe på best mulig måte. For eksempel sa de fleste at man må *"like mennesker, være glad i å jobbe med mennesker, være interessert i mennesker"*. De formulerte det på flere måter, men jeg tolket buskapet som likt. Andre sa det slik: *"Det er mye gøyere å se hva man kan få til sammen, enn å se hva man kan få til på egenhånd"*. En annen informant beskrev det slik: *"Lykkes sammen med andre er for meg en god følelse. Jeg trives godt med å føle en tilhørighet til noe, som et felleskap"*.

De fleste beskrev seg selv som ekstrovert eller utadvent, og noen også som introvert. Men selv informantene som beskrev seg selv som introvert sa at de liker å bli kjent med mennesker og de liker å snakke med folk. Uavhengig om informantene referer til seg selv som mest introvert eller ekstrovert, så liker de å prate og bli kjent med andre mennesker. Det er ikke bare interessen i å bli kjent med andre mennesker, men også interessen for at de skal ha det bra. Flere sa at en god egenskap å ha er å være omtenkstom, omgjengelig eller omsorgsfull ovenfor andre. At man bryr seg om andre mennesker.

Selvom interessen og nysgjerrigheten ovenfor andre mennesker er viktig, sa noen også at man må ha den sosiale forståelsen eller "sosiale antenner". En informant beskrev det på denne måten: *"Det å forstå mennesker og følelser og alt det der, det henger sammen"*. Andre nevnte evnen om å kunne raskt sette seg inn i andres ståsted og synspunkt. De sa at det hjelper mye på kommunikasjonen. Det går tilbake til det å kunne tilpasse kommunikasjonen til den enkelte. For eksempel beskrev en informant at informanten er *"god til å forklare eller oversette slik at for eksempel ikke-tekniske personer forstår hva jeg snakket om"*.

En egenskap de fleste nevnte er å være strukturert eller ryddig. De sa at strukturen også bidrar til bedre kommunikasjonsflyt og det blir lettere å holde oversikt. Det vil også være mer oversiktlig for teammedlemmene eller andre som er med i prosjektet. For eksempel har en informant fått

tilbakemelding om hvordan god struktur er veldig positivt. Informanten pleier å være veldig tydelig på kommunikasjonen og forklarer nøye hvordan målet skal oppnås: *"nå er vi her og vi skal dit, og vi skal gjøre det på denne måten"*.

I forhold til viktigheten av struktur og kommunikasjon, hadde en informant en historie om en person som tok over prosjektet etter informanten. Siden personen tok over det gamle teamet til informanten kom det folk fra det gamle teamet bort til informanten for å klage over hva de var misfornøyd med. De beskrev den nye personen som veldig ustrukturert og dårlig til å kommunisere. Personen var veldig flink i sitt fagområdet og hadde mye teoretisk kunnskap. Men resten av det teamet visste ikke hva som foregikk, hva de skulle gjøre, eller hva personen holdt på med. De klarte heller ikke å få god kontakt med personen siden personen avlyste møter.

Andre egenskaper

En annen egenskap mange snakket om er evnen til å kunne skjære gjennom ved behov. Selv om lederstilen til informantene er preget av teamavgjørelser og enighet i teamet, finnes det noen situasjoner der de ikke kommer noen vei. De sa at en leder burde klare å skjære gjennom i disse situasjonene. Noen brukte begrepet "hard skills" om evner en leder må ha i sånne type situasjoner. I disse situasjonene beskrev noen av informantene at noen ganger må de drive prosessene når det ikke er nødvendig framgang. Et annet eksempel er i forhold til å kunne gjennomføre en endring. Mange sa at man må klare å stå i mot motstand. En informant beskrev det som "tykk hud". De sa det er ekstra viktig i en endringsprosess siden det er naturlig at ikke alle er like motiverte for å gjøre endring i starten. En annen informant opplever at det er avgjørende om man klarer å stå gjennom motstanden eller ikke. En annen informant beskrev det slik:

"Men jeg tror det er viktig å ha tålmodighet når man skal jobbe med endringer da. Det er som jeg nevnte i sted, det å liksom få til noe som ser ut som en endring på overflaten, det kan gå fort og det kan se lett ut, men i forhold til det å bygge et team, og få et team til å fungere, så er det så veldig mange endringer som må skje egentlig inne i den enkelte og i relasjonene mellom de som er på teamet. Og de er ikke alltid så store eller så synlige, men de er kjempeviktige for at man skal få et lag eller et team til å fungere da. Og det tar tid. Og det kan være at man får litt setbacks underveis også. At man møter på noen utfordringer som gjør at man kanskje tenker at: ja er nå dette så lurt det vi prøver på her? Så det krever jo både tålmodighet og utholdenhet og litt stahet ja."

I motsetning til "hard skills" nevnte noen også "soft skills". Informantene beskrev det som det motsatte av "hard skills" og at det handler om det mellommenneskelige. De sa at det handler om hvordan man kommuniserer og lytter. For eksempel nevnte noen at en god egenskap hos en leder er å være flink til å lytte. Å kunne lytte til behov og fange opp ting som kan misforstås. En informant opplever at *"kommunikasjon kan fort bli konflikter"*. Det kan være følelser og behov som folk har, som man må ta hensyn til.

En annen personlig egenskap noen få nevnte er at de har et positivt syn på mennesker. For eksempel formulerte en informant seg på denne måten: *"Jeg tror de aler fleste har et genuint ønske om å stå på, å gjøre en god jobb. Jeg har et sånt positivt menneskesyn vil jeg påstå"*. En annen informant beskrev det noe lignende: *"Jeg tror at alle mennesker har lyst til å gjøre en god jobb"*. I tillegg beskrev en annen informant seg selv også som optimistisk av natur. I forhold til endringsledelse nevnte en informant at man må være entusiastisk å vise mulighetene man får gjennom endringen.

Mange snakket også om at en leder må ha evnen til å vite hva som skal prioriteres. En informant beskrev det slik: *"Evnen til å kunne skille ut hva som er viktig, altså helhetsperspektiv og det å skille ut store og små problemer. Hva er det aller viktigste å få løst først"*. Men de andre på teamet må også vite hva prioriteringene er. En informant beskrev det slik: *"Prioriteringer er noe som alltid kommer tilbake. Når jeg snakket med kollegaer handler prioriteringer om hva personen skal gjøre, hva er viktigst, hva skal gjøres først og sist"*.

4.3 Erfaringer før pandemien

Det var ulik grad av kunnskap og erfaring med endringsledelse blant informantene, men nesten alle informantene hadde i hvert fall noe erfaring med endringsledelse før pandemien. Flere hadde erfart endring gjennom å introdusere digitalisering i forskjellige bransjer, mens andre hadde erfart endring i en teamsetting. Men det var en informant som var en endringsleder. Informanten beskrev rollen sin på denne måten:

"En endringsleder handler om at vi lever i et samfunn som stadig er i endring. Menneskene som kjøper en tjeneste eller et produkt vil til enhver tid kreve en ting i dag, også vil de ha helt andre behov om en uke, en måned eller to år. Det handler på en måte å påvirke organisasjonene til å tilpasse disse endringene i brukteatferden. Men ikke bare bruktene, men også de menneskene som understøtter bruktebehovene. Altså de som er ansatt, som har en rolle, skal tilby en tjeneste og sørge for at den personen har den kompetansen som kreves for å tilby den tjenesten, eller det produktet da. Banalt sagt handler det i stor grad om å følge med i tida, følge med på markedstrender, følge med på de endringene og den brukteatferden som er. Det er en kontinuerlig prosess. Gjør du det så catcher du ting ganske greit, men hvis du ikke henger med i svingen, så vil du på en måte tape på sikt."

Endring møter motstand

Den erfaringen nesten alle opplevde under en endring, var at de ofte møtte motstand til den endringen. En informant beskrev at *"det er veldig sjeldent folk ser en endring og tenker at det er gøy"*. En informant begrunner denne motstanden og sa at den er naturlig: *"Det ligger jo litt i menneskets natur å ha noen faster rutiner. Det er en trygghet i dette her. Mennesker fra tidenes morgen har lagt opp en del rutiner som gjør at ting går automatisk. Man lager sine trygge rammer og med en gang man bever seg utenfor det kan det medføre usikkerhet"*.

De fleste informantene opplever at grunnen til motstand er at folk ikke forstår ordentlig formålet med endringen, og at de egentlig ikke skjønner hvorfor det er nødvendig. En informant beskrev tankene til personene som gir motstand slik: *"Jeg jobber greit som jeg gjør. Hvorfor skal jeg endre på meg da?"*. En annen informant sa at man må gjøre at folk får et ønske om endring. De fleste informantene mener at en av de største fallgruvene under en endringsprosess er og ikke klare å opplyse folk om hvorfor de skal gjøre denne endringen. De la vekt på hvor viktig det er å få kommunisert endringen ordentlig slik at den blir fulgt opp. En informant beskrev det slik: *"Man skal ikke endre for endringens skyld, men man må ha en klar målsetting også uttrykke en slags forventning om hva dette betyr for den enkelte"*. Informanten utdypet videre at hva man ønsker å oppnå må være tydelig, samtidig som det må brytes ned slik at folk på ulike nivåer og ulike områder i organisasjonen, vet hva det betyr for dem. I tillegg sa informanten at man må gjenta budskapet mange ganger før det sitter, og at det alltid vil dukke opp elementer og aspekter som man ikke har tenkt på. En annen informant sa at man aldri får gitt nok informasjon, og at man alltid må forklare valgene som tas. En annen informant opplever at det er avgjørende om man klarer å stå gjennom motstanden eller ikke. Informanten sa at man må ha tro på endringen og å ha evnen til å snu motstanden til noe positivt slik at folk blir med på endringen, og ikke mot.

I noen tilfeller kan det også være motiverende å ha en endring. For eksempel nevnte en informant: *"Hvis vi sitter og jobber med et it-system som har en gammel og kjedelig teknologi, også skal vi organisere oss annerledes og jobbe med spennende teknologi, så er det plutselig kjempemotiverende"*. Informanten sa at noen endringer kan være selvmotiverende i form av formålene og ting man skal gjøre. Da har informanten erfart at folk gleder seg til å begynne å jobbe med det, og at de synes det er kjempegøy.

En informant har erfart at endring kan både ha motstand, men også tilhengere. For eksempel nevnte informanten at de som gir motstand ofte tenker at den gamle kulturen fungerer greit, og at det er sånn de alltid har gjort ting. Informanten nevnte også at de som er tilhengere av endringen ofte tenker at ting ikke fungerer greit som ting er nå. Informanten opplever at tilhengerene ofte drar i endringsprosessen, men problemet er at de som er skeptiske til endringen gjør alt de kan for å bremse prosessen. Informanten begrunner det med at de skeptiske synes det går for fort og at de ikke forstår hva som skjer. En annen beskrivelse på hva de som gir motstand opplever er:

"Det handler om å endre menneskers holdninger til ting. Mennesker som har jobbet lenge i arbeidslivet har gjerne en ganske stor ryggsekk, og den ryggsekken har båret dem gjennom hele arbeidslivet. Når de skal begi seg på noe nytt, vil de alltid gå tilbake til ryggsekken sin og se hva kan jeg bruke av det jeg har lært og erfart tidligere, inn i dette. Og det strider jo på en måte mot det nye, for da får du kræsje. Du må oppleve at alt du har lært tidligere er helt waste akkurat nå. Noe kan du bruke videre, men ikke alt."

Ikke alle endringsprosesser er positivt for alle. En informant snakket om hvordan det var å innføre

et nytt saksbehandlingssystem i en organisasjon. Siden store deler av saksbehandlingssystemet ble automatisert var det ikke behov for like mange ansatte på det området. Det dukket også opp behov for ansatte med andre kvalifiseringer i tillegg. Dette førte til at folk ble sagt opp, og nye folk med kvalifikasjonene de trengte ble ansatt.

Håndtering av endring

For å få til en endring begrunnet den ene informanten at man må snakke mye om konkrete mål og målinger. Et eksempel informanten hadde er: *”Du må etablere noen baselines og vise noen faktiske tall. Som for eksempel det at feilraten i et system har gått kraftig opp det siste året uten at vi har gjort noen tiltak, eller hva er de synlige tiltakene som drar ned denne feilraten. Da viser du på en måte utvikling, og den utviklingen vil være positiv. Og hvis den ikke er positiv så må du tenke på nytt. Da har du bommet på oppgaven her”*. Et annet eksempel på hvordan man kan få folk med på endringen er å vise den frem. En informant hadde en historie der målet var å introdusere digitalisering, og skape entusiasme rundt dette i et oljeselskap. De skulle gjøre det ved å *”spinne opp en del quick wins og spennende teknologi som på en måte skulle inspirere til å tenke i en ny retning”*. Historien beskrev reaksjoner rundt dette da informanten reiste rundt i ulike deler av oljeselskapet for å presentere dette:

”Vi viste fram dette her på Microsoft PowerPoint. Det var litt sånn klipp og lim av bilder og sånt. Det var null entusiasme og null respons. Helt til den dagen vi kunne vise en live demo på en iPad av en 3D modellert plattform som du kunne snu og vende på, trykke på en pumpe å få opp pumpetrykk, og live data og sånt. Da fikk vi den wow-faktoren da. Så da ble liksom endringsledelse som gikk veldig mye på å skape denne, ja bruke entusiasme, at den endringen er en positiv ting da. Her er det mye spennende og masse muligheter. Du kan jobbe enklere, smartere, det som før var papirbasert og du måtte stå i timesvis foran printeren før du skulle ut å gjøre en jobb, så hadde du noe sånn inspirasjon med deg på en iPad, ut i felt, peke liksom på en positiv forenklingstingene da. Det er plutselig arbeidshverdag med en del radikalt forbedret, effektivisert da.”

En annen måte å få folk med på en endring er å belyse problemer med et løsningsorientert fokus framfor å ta det opp negativt. For eksempel forteller en informant dette:

”Når jeg er inne hos kunder og ser at her mangler det ting, så prøver jeg på en måte å belyse det. Men ikke på en negativ måte da å si at her har dere ikke ting på stell og nå må dere skjerpe dere. Jeg prøver å ha et litt mer sånn løsningsorientert fokus, og si at her må vi sammen se litt på prosessene og hvordan vi skal håndtere ulike situasjoner da, endringer og feilrettinger og sånn i systemet, hvordan skal vi angripe det på en best mulig måte. Så det er vel, for meg da, i forhold til endringsledelse, så går det på å hjelpe kundene til å forbedre litt av prosessene sine.”

Men skal man endre kulturen opplever informanten at menneskene i felleskapet må føle en fysisk tilhørighet. Videre sa informanten at *”hvis du ikke har en kultur for endring er det helt umulig å*

få til en endring i en organisasjon. Men hvis organisasjonen til tider er åpen om nye måter å gjøre ting på istedenfor å tenke at man har prøvd de nye forslagene før, så kan det fungere". En annen informant erfarer at man må bruke mye tid på å prøve å få folk til å tenke annerledes. Informanten forteller videre at:

"Veldig mange er skeptiske og da opplever jeg jo at det å ha gode relasjoner til dem, bygge opp tillit, kommunisere godt hele veien, og vise dem eksempler, og trekke dem med hele tiden for å vise forskjellen på hvordan man jobber før og nå. Det blir utrolig viktig. Noen er endringsvillige mens andre er helt bråstopp. Det er veldig avhengig av hvem du jobber med. Mennesker er forskjellige og du må liksom tilpasse deg hele tiden, og det er vanskelig å gjøre hvis man ikke har en god relasjon. Du må jo kjenne folk."

Et tiltak de fleste informantene brukte for å forbedre prosessene underveis er å ta i bruk retrospektive møter, eller erfaringsmøter som den ene informanten kalte det. De bruker retrospektive møter for å se hva som har gått bra den siste tiden, og hva som kan bli bedre. Et eksempel på hva retrospektive møter handler om og effekten av det er beskrevet av en informant:

"Så da gjør vi et forsøk også gjør vi det på denne måten også, prøve det i 4 uker for eksempel. Så ser vi hvordan det går, også tar vi en retrospektiv etter 4 uker, oppsummerer, ser på hva er gått bra, hva er gått dårlig, så hva kan vi jobbe videre med her. Og da opplever jeg at de blir mye mere positive, de som henger med, for de får sånne små biter om gangen, som forankres, også kjører du, prøver du det ut, og så gjøre en retrospektiv og at de blir hørt da. Så hvis de synes det går for fort eller de synes at det ikke var helt den måten de hadde tenkt seg det, så tar vi å justerer kursen litt, og så kjører vi ny runde på det samme."

Flere nevnte at det er viktig med støtte fra ledelsen når man skal gjennomføre en endring. De sa det er viktig å forankre endringen slik at den blir fulgt opp ordentlig. En informant kom med et synspunkt relatert til dette: *"Med mindre initiativet kommer fra ledelsen må man få støtte fra de, ellers blir alle initiativene nedover i organisasjonen pulverisert og stopper opp"*. En av informantene opplever at det kan være avgjørende i forhold til å få endringen gjennom.

De fleste informantene opplever at endring tar tid. *"Det er ikke gjort på en dag."* Og en av informantene har et eksempel på at det ikke alltid fungerer heller. I dette eksempelet var det en endringsavgjørelse som ikke alle var enige med. Informanten sitt team samarbeidet med et prosjektteam fra kunden. Historien beskrev litt av hvordan det ble håndtert og hva det resulterte i:

"Det var en ganske vanskelig sak hvor vi forsøkte å argumentere med denne kunden/denne prosjektlederen, uten egentlig å nå fram. Så det endte faktisk med at vi til slutt, med min kunde i ryggen, sa at dette skal vi gjøre, vi skal jobbe på denne måten. Det er sann det blir for å si det sann. For han lot seg på en måte ikke, han synes ikke vi hadde noen argumenter. Han ønsket helt

tydelig å fortsette å jobbe sånn som han hadde vært vandt til å jobbe da, og lot seg ikke påvirke av det vi mente var gode argumenter. Det tok han ikke innover seg. Nå endte det til slutt, og det sa han selv, altså det var ikke noen krangel eller noen høyrøsta diskusjon, men han bestemte seg for å finne et annet oppdrag. Så prosjektet ble overtatt av en annen prosjektleder. Han sa selv at det ikke var på grunn av den diskusjonen vi hadde da, ja jeg vet ikke annet enn det han sa for å si det sånn. Men i hvertfall så ble det liksom enden på den situasjonen da. Og det fungerer veldig bra med den nye personen som kom inn.”

Informanten begrunnet hvorfor samarbeidet med den nye personen fungerer bra: *”Det vil jo alltid være sånn at man har litt utfordringer, men de løser vi nå i mye større grad i fellesskap liksom, ved å diskutere oss fram til hvilke muligheter har vi, og hvordan skal vi angripe et problem. Så det fungerer veldig bra”.*

Andre erfaringer

Noen av informantene hadde erfaring med å jobbe i team der medlemmene var distribuert i flere land. De hadde dermed erfaring med å jobbe digitalt før pandemien. En av informantene opplevde at det gikk helt fint.

En informant har opplevd andre utfordringer i ledelse under endring. Informanten sa at en annen utfordring er:

”På en måte åpenhet. Det kan være vanskelig for mange å si ifra om de ikke skjønner ting helt. Det er mange som kanskje utsetter å si ifra at de kanskje ikke har forstått ting helt, eller er usikker på om de gjør ting riktig eller galt. Og mange venter erfaringsmessig kanskje litt for lenge med å spørre om hjelp, eller støtte noen ganger.”

En annen informant beskrev et scenario når kommunikasjonen av en endring ikke er god nok:

”En ting jeg tror skiller mye på da, på de som er gode, og de som ikke er så gode kanskje, det er det med hvordan man kommuniserer. Det med å forklare mennesker hva vi skal oppnå sammen, på en måte være veldig tydelig med det. Jeg bommer på det selv noen ganger. Det kommer noen inn i prosjektet også tar jeg ikke godt nok å forklarer dem hvorfor er vi her på en måte, hva er hensikten. Også blir han bare sittende å lage noe da, som de får beskjed om å lage. Men hvis du ikke vet hvordan dette passer inn i den store sammenhengen og hva er egentlig poenget liksom. Få litt passion på ting da. Det tror jeg er noe som er veldig viktig.”

En informant opplever at kulturer kan skape konflikter, og snakket om hvordan kommunikasjonen må tilpasses slik at folk med andre bakgrunner ikke tolker det feil:

”Og ikke bare det, men selv i Norge. Jeg ser vi har jo norske kunder og vi har vårt team, vi forteller noe, men vårt team forstår utmerket hva vi sa, men så opplever vi stadig vekk at mottakende team,

i dette tilfellet kunde, har misoppfattet helt fordi de har et helt annet ståpunkt. Ordene vi brukte kan være feil, for de ordene betyr noe annet hos dem. De misforstår det kanskje og har mistolket det. En ting er muntlige, men også i det skriftlige.”

Noen informanter opplever at å ha en liten ledergruppe i teamet fungerer bra. De sa det hjelper ekstra mye man tar med folk som er eksperter på forskjellige fagområder. De opplever at det gir bedre forankring i teamet samtidig det blir lettere for folk å komme med innspill.

4.4 Pandemien

Alle informantene opplevde at det ble hjemmekontor på fulltid under COVID-19 pandemien. Alle tideligere fysiske møter ble digitale, og alt av arbeid ble gjort hjemmefra. Selv om Norge åpnet opp i en kort periode i løpet av høsten 2020, tok det ikke lang tid før landet ble stengt ned igjen. Alle informantene har derfor hatt hjemmekontor i nesten to år fra pandemien startet til Norge åpnet opp for godt igjen. Som følge av hjemmekontor kom det noen medfølgende fordeler, men det fulgte også med nye utfordringer som de fleste av informantene ikke hadde vært borti før. Avhengig av situasjonen kan en ting være en fordel i en situasjon, men en ulempe i en annen situasjon. Informantene måtte gjøre det de kunne for å gjøre det beste ut av situasjonen hvis de skulle lykkes i prosjektene de holdt på med, eller eventuelle nye prosjekter de skulle starte opp.

Forbedringer

Nesten alle informantene opplever at folk jobber minst like bra, om ikke bedre hjemme. Dette var overraskende for noen. For eksempel tok en informant opp hvilket forhold informanten hadde til hjemmekontor tidligere. Informanten beskrev tankene sine om hjemmekontor slik:

”Før covid så kan jeg definitivt si at når folk er på hjemmekontor, så tenkte jeg at de var hjemme og drev dank. For jeg fikk ikke tak i de så lett, vi var ikke vandt med Microsoft Teams. Jeg var ikke fan av hjemmekontor overhodet. Jeg synes det var en uting. Og hvis noen skulle ha hjemmekontor så måtte man typisk søke om det eller gi beskjed i forveien.”

Flere tror at folk jobber minst like bra hjemme delvis på grunn av at de ikke blir forstyrret hjemme. For eksempel merker den ene informant selv at *”det blir en annen arbeidsform når jeg sitter hjemme, hvor man får mye mer ro”*. Andre begrunner det med at *”enkelte ting er mye mer effektivt og er enklere når du ikke har mange kollegaer å skravle med hele tiden”*. En annen informant snakket om at det kan være bra i noen tilfeller at folk blir forstyrret på jobb. Hvis folk har spørsmål kan det være lettere å spørre om man sitter fysisk. Selv om personen som blir spurt mener at det kan være irriterende, eller at personen blir forstyrret og arbeidet går saktere. For eksempel viser informant til teamets totale produksjon: *”Hvis teamet produserer mer ved at en erfarren ressurs er på jobb og blir forstyrret ofte, så er det en god ting. Tilgjengeligheten deres har en verdi for teamets output, eller totale effekt”*.

Mange opplevde at møter ble mer strukturerte og hadde oftere en tydeligere agenda. For eksempel sa en informant at: *"jeg prøver å sette en god agenda når jeg kaller inn til møte: hva skal vi snakke om, enten om de får en epost i forkant eller om jeg setter en agenda rett i møtet, og litt om hva som er hensikten med møte, om vi skal diskutere et punkt eller om vi skal beslutte noe på slutten av møte osv."* Et annet eksempel er at selve jobben står i fokus når informantene har digitale møter. En informant beskrev at *"møtene er ofte kortere og mere konkrete, sånn at vi var mere effektive på noen måter kan du si. Folk ser hvor mange timer man brukte på tøys, så gikk det ned"*. En annen informant refererte til mye av det samme, men spesifiserer at det gjelder tekniske it-møter:

"Jeg som prosjektleder eller som leder nesten alle møter jeg var med i, fikk en bedre kontroll på møtene. Det ble mindre småsnakking, vi fikk kjørt agendaen mye bedre. Det ble rett og slett mere strukturert og lettere å gjennomføre. Hvertfall den type møter vi har hatt."

En annen informant klarte å samle teamet sitt som satt veldig spredt før pandemien. Informanten etablerte faste møtepunkter som teamet ikke hadde førs. En annen informant beskrev hvordan de har blitt mer strukturerte etter at pandemien startet:

"Vi møtes hver morgen for å snakke om hva vi har gjort dagen før. Og det gjorde vi ikke i fullt så stor grad før. Vi hadde sånne statusmøter. Vi er nok mye mer strukturerte nå. Fordi vi ikke bare kan vise hverandre hva vi har gjort, også snakke, oppdatere hverandre regelmessig i løpet av en dag. For før kunne vi bare si se jeg har fått fikset den. Eller jeg har gjort sånn. Mens nå ser det nesten helt dødt. snakket ikke med hele teamet på den måten nå."

Flere av informantene opplevde at de ble mer strukturerte på generelt basis også. Det samme gjaldt teamene deres. En informant begrunnet det med at det ble tydeligere forventninger og andre behov enn tidligere. Informanten sa:

"...det er ganske tydelig hva jeg forventer av utviklere. Og vi har jo kjørt en del digitale demoer på Microsoft Teams og det er ikke sikkert vi hadde sett det behovet tidligere. Fordi da hadde man liksom møttes og gjort det for de som er tilgjengelig for denne kontorplassen. Men nå har vi tatt det opp og gjort det tilgjengelig for alle i teamet, siden det er på Microsoft Teams da. Så det har egentlig vært en forbedring der."

En annen ting som bidro til mer struktur er kravet om digitale kommunikasjonsverktøy. Flere av informantene nevnte at de ble flinkere til å kommunisere gjennom flere kanaler enn tidligere. Dette er gjennom bruk av forskjellige digitale kommunikasjonsverktøy som Microsoft Teams, Skype, Slack, Zoom, og telefon.

Nesten alle informantene opplevde at det ble enda viktigere å tilrettelegge for den enkelte etter at pandemien startet. De beskrev det som at det ble et enda mer fleksibelt og mer tillitsbasert kultur enn tidligere. For eksempel beskrev den ene informanten det slik:

”Det er en tolleranse for en større fleksibilitet i hverdagen for folk flest, og det tror jeg er positivt. Jeg bryr meg egentlig ikke så veldig mye om når folk gjør jobben sin, så lenge de gjør jobben sin.”

Flere nevnte også at den fleksibiliteten gjorde det vanskeligere å få tak i folk. I hvert fall i starten da rutinene ikke var på plass enda. For eksempel sa noen informanter at meldinger de sendte på Slack ble liggende. Det tok tid før folk svarte, og for noen kunne det være snakk om en dag eller to. En informant opplevde dette mest i starten, men etter vært som teamet forstod at det var den primære kommunikasjonskanalen til informanten, svarte de raskere. Informanten brukte bevisst bare Slack for at alle på teamet skulle vende seg til det. Informantene hadde vanskeligheter med å forstå om personene de sendte melding til var syke eller oppatt. På grunn av pandemien har de fleste fått rutiner om at de må avtale møter med de personene de vil snakke med. Før gikk de fleste informantene fysisk bort til kontorplassen til de personene de ville snakke med. For eksempel sa den ene informanten dette:

”Du har ikke muligheten til å ette på folk på samme måten, du kan liksom ikke sette deg inn på kontoret til folk å spørre hvordan går det. Du kan ta en prat på Microsoft Teams og liksom sånn at de får lufta seg litt og fortalt om fremgangene de eventuelt har på jobben, eller eventuelt blokkeringer eller hindringer som ikke gjør jobben så spennende.”

Utfordringer

En informant opplevde at pandemien ga noen fordeler, men det ga også mange ulemper. For eksempel er det mange som ikke har erfaring med digitale kommunikasjonsverktøy fra før av. For dem var det en læringsprosess i starten av pandemien for å kunne i det tatt kommunisere med andre på teamet. De fleste informantene snakket om at småpratene forsvant. De opplevde at småprat tidligere var for eksempel naturlig mellom møter, på vei til kantina, ved kaffemaskinen osv. De fleste opplevde også at det var vanskelig å få til småprat på en naturlig måte under digitale møter. For eksempel beskrev en informant det slik:

”Nesten alle møtene handlet om et eller annet faglig eller et eller annet med prosjektet, og det ble ganske stille i møtene da. Det var ikke sånn som, ja, av og til i møter ellers så begynner på en måte skravla å gå litt, også begynner plutselig noen å snakke litt om hva som skjedde i helgen også tar det litt av også kom man seg inn på igjen det vi egentlig skulle snakke om var jo dette her på en måte. Men den typen prat ble det veldig lite av da.”

Det er flere som opplevde at de digitale møtene var veldig formelle, slik at folk holdt flere ting for seg selv. En annen informant kom med denne beskrivelsen:

”For da vi gikk inn i møtene og snakket om det vi skulle så var det ut igjen. og hvis vi venter på den og den deltageren var alle stille. Eller så blir du snakkene foran. Det går ikke an å ha en to til to samtale i et møte med 10 personer.”

De fleste informantene sa at uformelle dialoger er viktig for å skape en god relasjon, i tillegg til at det blir lettere å plukke opp ting om det skulle være noe. For eksempel beskrev den ene informanten det slik:

”Hvis jeg går rundt å småprater med folk da for å høre hvordan går det, har du kommet langt på det her, tror du at vi kan teste dette på mandag. Liksom bare litt sånn ikke veldig formelt, men bare lodde litt stemningen. Så får jeg mye info, også er det litt sånn sosialt lim også da, at man får prata litt. Det ble helt borte nesten, sånn en-til-en messig.”

De fleste av informantene opplevde at det var vanskeligere å fange opp problemer under pandemien. Tidligere kunne de se hvordan folk hadde det ved å gå inn på kontoret deres og ta en prat. Da kunne de blant annet lese kroppspråk og se lettere hvordan personen hadde det. I tillegg erfarer flere at det er lettere og for eksempel snakke om personlige ting når man treffes fysisk, kontra over digitale kommunikasjonsverktøy eller via en annen digital plattform. For eksempel da informantene spurte folk på teamet hvordan de hadde det, fikk de en respons om at de hadde det bra. En informant beskrev det slik: *”Når jeg spør om hvordan folk har det, sa alle at det går fint og at de har det bra. Noe jeg ikke nødvendigvis tror på.”* En annen informant fortalte at *”det er en del som har sagt opp eller gått ut av prosjektet og sånt no, som kanskje har vært ting som man kunne ha unngått litt hvis man hadde truffes bedre. Altså folk blir slitne når man ikke, ikke jeg som leder klarer å fange opp helt hvordan folk har det når vi ikke treffes fysisk”*. En annen informant nevnte hvordan man mister en del av kommunikasjonen ved skriftlig kommunikasjon:

”...spesielt med bare skriftlig kommunikasjon da, det er veldig mye som går tapt der. For eksempel så kan du ved en samtale fange opp alle den ikke-verbale signalene som gis ikke sant. At du spør en person hvordan går det, og du kan jo få svaret bra, og får du det skriftlig så er det fint, tommel opp ikke sant. Men hvis du snakket med vedkommende, så kan du fange opp at det kanskje ikke er så bra allikevel. Ved å nøste litt da, så får du kanskje fram en mye rikere informasjon da. Prøver jo å kompensere for det ved å holdt på å si ved å stille det ekstra spørsmålet. Men det er jo ikke alltid at man klarer å få det ut likevel.”

En annen ting er terskelen for å ta kontakt. Mange av informantene opplevde at folk venter lenger med å spørre om hjelp enn tidligere. De erfarte at de fleste syntes det var vanskeligere å spørre om hjelp over nett, enn da de spurte folk fysisk på kontoret. For da kunne de *”få hjelp av sidemannen veldig kjapt hvis man sitter sammen”*, og det var mye mer uformelt. En informant kom med et eksempel for de som var nyutdannet og kom inn i prosjektet:

”Men så er det nå da de personene som ble sittende og som synes det var litt, tenk deg hvis du også er enten litt sånn liker å jobbe for deg selv, kanskje litt introvert, eller nyutdannet sant, så er det altså hvem skal jeg kontakte. Jeg vet ikke om jeg kan forstyrre vedkommede ikke sant. Det er terskelen for å ta kontakt er litt vanskelig da.”

Mange informanter opplevde at det var vanskeligere å bli kjent med nye mennesker over nett. For eksempel sa den ene informantene at i møte med nye prosjektdeltagere *"visste man ikke sivilstatusen deres, om barna deres, og sånne ting"*. En annen informant beskrev at *"det er ikke noe tvil om at det er ikke så tette bond mellom oss nå, som det ville ha vært hvis vi hadde vært samlet på kontoret hver dag. Det tror jeg vi bare må innse"*. Mange opplevde at folk på teamet kunne ha problemer med ensomhet hvis de bodde alene. Flere sa at de slet med tilhørighet om de ikke kjente mange i byen de bor i. Noen av informantene hadde folk som flyttet til byen på grunn av jobb, og har vært avhengig av å bygge nettverk. Det har de ikke fått til like lett. En informant sa at *"nettverksbygging er tyngre digitalt. Digitale møter er gjerne fastsatte båser. Nettverksbygging skjer når man enten går rundt og har en sosial happening eller et eller annet eller på jobb ved kaffemaskinen. Den har jo ikke vært så mye tilstedet."* En av informantene hadde noen på teamet som fikk en psykisk knekk. Noen nevnte at de ikke var ensomme under pandemien på grunn av familielivet hjemme. Dette gjorde at en informant også opplevde at folk flyttet tilbake til familien sin på grunn av at det ble ensomt å bo alene. Informanten fortalte at personen flyttet til byen der kontoret ligger, men på grunn av hjemmekontor var det ikke lenger et behov for at personen skulle fortsatt bo der. Personen flyttet dermed tilbake til familien.s

De fleste av informantene synes det er vanskeligere å samarbeide når de ikke kjenner folk fra før av. De fleste av informantene som gikk inn i pandemien med et etablert team opplevde at det ikke var særlig store utfordringer å jobbe digitalt. De begrunnet det med blant annet at etablerte team har rutinene sine på plass og kjenner hverandre godt, og det er et godt utgangspunkt for å håndtere pandemien. En informant sa at de *"hadde gode rutiner på Teams møter fra før også. Så akkurat det med Teams møter og den biten, det synes jeg ikke har blitt så veldig forskjellig"*. Det er flere som var vant med å jobbe på Teams fra før av og mente den delen ikke var vanskelig. De var vandt med å kommunisere via digitale plattformer fra før av. For eksempel forklarer en annen informant hvorfor det ikke var noe problem for dem å kommunisere digitalt:

"Så da jeg kjente teamet mitt veldig godt fra før av, altså det gamle teamet mitt, så var det ikke noe problem med pandemien. Rutiner er godt innarbeidet, vi har alltid jobbet med Microsoft Teams, sittet og hatt møter på Microsoft Teams, og gode strukturer der, kommuniserer godt på Slack, alle er på. Slack er vårt åpne landskap så folk er på. Du kan alltid bare sende ut en melding på Slack også får du en reaksjon."

For de informantene som startet opp nye prosjekter eller havnet i nye teams, merket de at det var vanskeligere å bli kjent med teamet og jobbe med dem uten å ha møtt dem fysisk før. Noen begrunnet det med at det er vanskeligere å få en *"psykologisk trygghet"*. En informant som nylig hadde startet opp et nytt team da det ble påbudt hjemmekontor, opplevde at det var *"vanskelig å på en måte holde fast ved de endringene vi hadde begynt å få til liksom. De falt nok litt tilbake i gamle vaner og rutiner da"*. For flere av informantene og teamene deres var det annerledes å jobbe digitalt. De har ikke hatt mye erfaring med å jobbe på den måten tidligere. Den ene informantene

beskrev det som å måtte gå ut av sin komfortsone:

”Mens nå blir det å sitte isolert på hver vår kant, så da å skulle følge opp, har jeg da måtte endret min tanke og mine komfortsoner veldig, for det å sitte for eksempel på telefon eller på kamera, på videosamtale, slack. Det er ting jeg ikke brukte noe særlig før.”

Noen informanter opplevde at det var lettere å miste kontakt med folk. Det er ikke alltid de ser alle i teamet hver arbeidsdag. En informant opplevde at *”det er ikke alle som var like gode til å ta kontakt. Enkelte forsvant. De snakket jo ikke med noen i løpet av en arbeidsdag, og de opplevde det som ensomt og vi hadde jo heller ikke oversikt.* En annen informant beskrev hvordan det har vært og hatt mindre kontakt med folk i teamet: *”At jo lengre tid det tar, jo rarere blir det. Det mere skvetter folk om jeg plutselig dukker opp på skjermen på en måte.”*

De fleste opplevde at kommunikasjonen måtte være tydeligere enn tidligere. For eksempel sa flere at det var lettere å misforstå ting. En informant hadde et eksempel ved bruk av ironi på meldinger over internett og hvordan relasjon spilte en viktig rolle:

”...det er jo sånne smileys og det er jo masse emoji-bruk og sånne ting. Men uansett så kan det være, hvis folk kjenner meg godt så vet de jo som regel ganske godt hva jeg står for og hva jeg mener og ikke mener. Så da er det ikke så farlig å bruke litt ironi og være litt ja. Da vil mottakeren da tolk meg som regel på den måten jeg hadde ment.”

Den ene informanten opplever at det er vanskelig å få til en kulturendring over nett i forhold til endringsledelse. Informanten sa at det er *”omtrent umulig, for du får ikke modnet folk på en skjerm. Du får modnet folk ved å sitte i et rom med dem og snakke med dem, tegne på en tavle, illustrere eksempler, og får dem til å kjenne litt på hvor de er i denne endringen”.* Informanten opplevde at *”to uker på kontoret fikk jeg til mer enn det jeg gjorde to måneder på hjemmekontor”.* En annen informant har også opplevd at noen ting går saktere, men det ble ikke konkretisert hvilke ting det var.

Situasjonen etter gjenåpning

Selv etter at Norge åpnet opp igjen har det vært ettervirkninger av pandemien. De fleste av informantene opplever at det var vanskelig å få folk tilbake fysisk på jobb. De opplever at mange foretrekker å sitte hjemme nå. For eksempel har den ene informanten fått tilbakemelding fra teamet sitt, og beskrev situasjonen slik: *”Det er en del som før har sittet 100% på kontoret som nå sitter 100% hjemme og sa at nei jeg tror ikke egentlig jeg har tenkt til å komme så mye tilbake på kontoret”.* En annen informant beskrev problemet sitt slik:

”...nå har jeg store problemer med å få folk tilbake på jobb. De vil ikke møte opp på jobb og det er sikkert flere grunner til det, og det er ikke nå snakk om å møte opp hver dag, men liksom det å komme i det hele tatt.”

Andre er usikre på hvordan ting kommer til å bli: *”Men også er jeg da litt spent på nå hvordan det blir om man, altså alle kommer jo ikke til å være tilbake på kontoret på samme måte som det har vært før. Helt klart ikke”*. En annen informant tar opp alder og sosialt behov som et synspunkt:

”Og det tror jeg skyldes litt at, i gamle teamet mitt var det ganske mange unge, litt sånn som kommer ganske rett fra skolen, kanskje jobbet 4-5 år så rundt sånn 30 år gamle, og interessert i å treffe folk å ha det sosialt og gå å ta en øl etter jobb eller spise pizza, gå bowling eller gjøre noe sosialt sammen. Mens dette nye teamet mitt er ganske mange godt voksne med familie og jeg tror trives godt hjemme. De har ikke det sosiale behovet sånn utenfor arbeidstid da, med kollegaer. Det får de dekket hjemme med familien sin, dermed er det mye vanskeligere å dra dem med på jobb.”

Hos flere av informantene er det nå en kombinasjon med hjemmekontor og fysisk oppmøte på kontoret. Hos andre er det ikke et behov om fysisk oppmøte. Men selv innad i et team kan det være forskjellige behov og synspunkter om dette tema. For eksempel opplever en informant at:

”Vi som er i byen har to dager i uka hvor vi er på kontoret. Og noen ønsker å være der mer, og er der mer, mens andre synes to dager er for mye, og skulle nok egentlig ønske at de kunne sitte hjemme hver dag. Vi har jo da som sagt, halve teamet er på andre lokasjoner uansett, så alle våre møter har vi jo digitalt selvom, jeg tror ikke det har skjedd en eneste gang at jeg har hatt et møte hvor alle har vært tilstede i samme rom. Vi har alltid noen med oss digitalt da. Så sånn sett kan man jo si at man kan fungere på hjemmekontor.”

En informant kom med et synspunkt om at *”...man har nå fått erfaring med at man kan få til det meste over Microsoft Teams*. Av den grunn er det ikke lenger nødvendig å reise langt for og samles hvis man er på et prosjekt der folk sitter spredt. Informanten tar også opp familiesituasjonen hjemme, og opplever at folk vil reise mindre på grunn av det. Det er flere informanter som har snakket om familiesituasjonen hjemme.

En annen utfordring er den kreative prosessen. Noen av informantene opplevde at det var vanskeligere å løse oppgaver der man trengte kreativitet. De nevnte fysiske workshop og brainstorming når man sitter i samme rom som et eksempel. De sa at det ikke er det samme å gjøre det over nett. Andre informanter sliter også med dette, men de tror at det vil bli bedre etter de lærer å bruke de digitale verktøyene. Et eksempel finnes det verktøy som etterligner det å kunne tegne på en tavle. Det er også noen få informanter som synes det har gått greit med kreative prosesser, og sa at de har lært å bruke de digitale verktøyene som skal hjelpe dem med det. En informant som har hatt problemer med den kreative prosessen beskrev opplevelsen slik:

”...noen av de kreative prosessene, få noen mennesker bare inn i et rom og tegne kruseduller på et whiteboard og bryte litt ideer og meninger. Også kanskje komme tilbake noen dager senere å fortsette, så som regel så endrer ting litt etterhvert da i sånne prosesser. Men de ble vanskeligere når vi var hjemmefra for du mister en del av kommunikasjonen på en måte. Og alt blir mere

formelt da. Alt blir litt mere, ja det blir ikke så lett å tenke høyt sammen. Det blir så lett å snakke i munnen på hverandre også, nå er vi bare to, men hvis du er fem seks stykker i møtet, så må du på en måte holde den disiplinen som dreper litt av den boblene, idemyldringa da som du av og til vil ha. Så det var nok kanskje det vanskeligste”

Håndtering av pandemien

Å lære seg de digitale verktøyene ble ekstremt viktig for informantene og teamene deres. I hvilken grad de behersket å bruke verktøyene hadde en innvirkning på samarbeid med teamet deres, og prosjektets produktivitet. For eksempel nevnte de fleste informantene hvordan de brukte verktøyet Jira, som gir dem oversikt over oppgaver og hvem som jobber med hva. Den ene informanten beskrev deres bruk av Jira slik:

”Så vi gikk mye tilbake til å ha oppgavene i Jira. men ja for det er sånn oppgavebehandlingsprogram for da var det veldig tydelig hvem som jobber med hva og det er litt som et Trello board. Et litt avansert Trello board. Og veldig transparent, du jobber med det, du gjøre det, og du gjør det, også bare sette vi opp masse Skype møter der du snakket med den, så det er mye vanskeligere å følge opp at ting som blir levert er av god kvalitet, i starten da.”

Siden det var mindre prat på generelt basis, innførte mange av informantene faste daglige statusmøter for å prøve å følge opp teammedlemmene sine. I tillegg var det noen av informantene som åpnet opp for mer snakk om ting som ikke var relatert til jobb under møtene. En informant beskrev at det gikk fint om møte innimellom tok 15 minutter lenger på grunn av dette. Dette var noe informanten var strengere på før. Noen få av informantene begynte å ringe rundt hvis de så at kalenderen til noen av teammedlemmene deres var åpne. Dette begynte de å gjøre ettervært istedenfor å booke 15-30 minutters møter hele tiden. Informantene som gjorde dette følte at det ble mer uformelt og mer effektivt å følge opp teammedlemmene på den måten. En informant beskrev hvordan informanten fulgte opp teammedlemmene sine:

”Hele teamet har et daglig møte hver dag. Og vi er såpass mange så det brukte vi litt tiden på. Selvom vi prøver å være korte. Og hvis det da er noen som forsvinner litt i det. Som for eksempel enten er veldig knappe, eller opplever at de kanskje står litt fast selvom de ikke sa det, så tar jeg kontakt med de direkte etterpå, og ber de kanskje forklare meg litt mer altså rett og slett spør de om de trenger hjelp, og om de får den hjelpen de trenger. Men også kanskje be de vise meg helt konkret da hvilke framskritt de har gjort og hva de mener er neste skritt og hvordan de skal komme seg videre liksom. Bare for å fange opp hvis de ikke tørr å si det, hvis det er noe de sliter med.”

De fleste av informantene har innsett hvor viktig småprat eller uformelle dialoger er. Flere har satt av tid til uformelle samtaler i teamet for å gjøre opp for dette. Flere av informantene snakket om det som noe de skal bli bedre på neste gang prosjektene blir heldigitale. En informant sa: ”...så har jeg vel kanskje lært litt at neste gang, hvis vi da får en sånn periode igjen når vi ikke ses, at

jeg skal være flinkere på å opprette den litt uformelle dialogkanalene også”. En annen informant beskrev det slik:

”Jeg får masse energi av å komme på jobb igjen. Noe av grunnen er kanskje at jeg ikke er på jobb hver dag, men drar inn til byen og er der innimellom. Og da synes jeg det er veldig hyggelig å kunne ha sånn småprat med folk, å se folk i øynene og ja få mere den fysiske kontakten så det har vel endret meg til at jeg setter mere pris på det hvert fall. Jeg tenkte jo ikke over det før. At det ga såpass mye energi. Så jeg har blitt mye mere bevisst på det fysiske møtet og hva det betyr.”

De fleste av informantene hadde flere digitale samlinger i løpet pandemien. Dette var et tiltak de innførte for å hjelpe de som var ensomme, eller få teamet til å bli bedre kjent. Disse samlingene kunne være under arbeidstiden som for eksempel felles lunsj i et videomøte, eller det kunne være etter arbeidstid. For eksempel hadde en informant noe informantene kalte faglunsj: *”Jeg pleier å ha noe vi kaller faglunsj en gang i måneden med hele prosjektet, rett og slett for å både gi litt generell informasjon til alle om hva som skjer sånn totalt sett i oppdraget her, men også ulike team får også muligheten til å presentere det de holder på med ovenfor andre. Sånn at vi blir bedre kjent med hverandre på kryss og tvers.”*

Under de sosiale samlingene etter arbeidstid var det veldig åpent hva teamene kunne finne på. Noen av informantene hadde felles middag. Andre hadde diverse leker og aktiviteter, og noen pratet bare med drikke ved siden av. For eksempel beskrev en informant: *”...vi innførte et møte hver fredag hvor vi kaller friday wins. Der alle skulle fortelle om holdt på å si seire da, ingen seier for liten til å nevnes som har hatt i løpet av uka som gikk.”* En av informantene beskrev en type av de sosiale samlingene slik:

”Så har jeg ved flere anledninger kalt inn til en noe jeg kalte after work. Så har jeg sagt at alle kan handle for en viss sum da, og kjøpe litt mat eller drikke eller hva de vil egentlig for en gitt sum. Også møtes vi på teams fredag klokka halv fem for eksempel. Helt frivillig da, så for dem som har lyst til det så kan vi møtes også sitter vi der og spiser og drikker og prater i en time eller to, så lenge folk har lyst da. For å få det sosiale på stell holdte jeg på å si. Og selvom det er hyggelig at alle er med, så var det jo for meg viktigst å få med de som satt alene hjemme da, som jeg føler på en måte kanskje synes det er litt tøft med den ensomheten.”

En informant innførte trivselsundersøkelser for å hvordan teammedlemmene hadde det. Over tid viste dataen fra trivselsundersøkelsene til informantene at trivselen og motivasjonen økte noe. Informanten tolket det som at tiltakene som ble gjort for å øke trivselen fungerte i noe grad. Et annet eksempel informantene hadde var at teammedlemmene likte de sosiale samlingene:

”Også bare det å få blåst ut litt og snakke litt om helt andre ting enn jobb og litt sånn humor og satt der å delte linker til morsomme ting på nettet og den ene gangen tror jeg vi satt helt til klokken 21:00 på kvelden og bare pratet og hygget oss. Så jeg tenker det er et tegn på at folk synes det var

gøy da.”

En annen informant opplevde at det kunne bli for mange sosialiseringstiltak på Microsoft Teams, og at man gikk lei av det.

For å unngå misforståelser opplever en informant at det er bedre å forklare det i et møte, enn over meldinger eller mail. For eksempel forklarer informanten det slik:

”...når man sitter hver for seg så må man være veldig bevisst på hvordan de budskapene som kommer ut faktisk, hvordan det leses da i den andre enden. For hvis man skal si noe som er viktig, så bør man nok kanskje ta ting sånn person til person eller ta det i møter og bare forklare ting hvordan det er, og ikke drysse litt tekst rundt.”

Flere av informantene oppfordret teamet sitt til å ha på kamera under de digitale møtene slik at det skulle bli en norm. Noen hadde også det som en regel. I de tilfellene måtte man ha en god grunn til og ikke ha på kamera, og man måtte informere lederen om det. Informantene opplevde at det føltes mer personlig hvis teammedlemmene hadde på kamera. Hvis de ikke hadde på kamera kunne det være vanskelig til tider å vite om de var tilstede under møtene eller ikke.

Noen av informantene prøvde å få folk til å jobbe cirka rundt samme tidspunkter. Dette kalte de kjernetider. For eksempel hvis en arbeidsdag er åtte timer lang, kan et team velge å ha kjernetid fra klokken 09.00 - 14.00. Da er må alle være på jobb i den fem timers tidsperioden, men de resterende tre timene kan fordeles før, etter, eller både før og etter den tidsperioden. Dette ville de gjøre slik at de kunne kontakte hverandre om de hadde behov for hjelp.

En informant prøvde å forbedre teamsamarbeide med workshops om dette som tema. Informanten beskrev økten som en *”det er en verbal økt kan du si, hvor vi utfordrer hverandre litt på hvordan vi kan bidra til at teamet som fungerer bra som et team da, at det er summen av oss blir bedre enn det hver enkelt kan lage liksom. I tillegg har vi hatt noen diskusjoner om hvilke verdier vi ønsker at et team skal bygge på da.”*

En informant prøvde å innføre mentorer til de nye personene på teamet. På den måten hadde de noen de kunne henvende seg til litt mer komfortabelt. En annen informant prøvde å gi tilbakemeldinger oftere til de helt nye. Informanten begrunner det med at det er vanskelig for de nye å vite om ting de gjør er bra eller dårlig. Det er noe informanten gjør på generelt basis, men informanten mener det har vært enda mer viktig under pandemien når man ikke møter dem.

Retrospektiv ble et viktig tiltak for mange av informantene. Under retrospektiv var det åpent for at teammedlemmene til informantene kunne dele deres tanker om hvordan det gikk, og eventuelle forslag til forbedringer. For eksempel forklarer en informant hvordan deres rutiner på retrospektiv er og betydningen det har for dem:

”For uke til uke, vi kaller det retrospektiv, hvor du gjennomgår uka: hva fungerte bra? hva fungerte dårlig? Hva må vi endre på? Og i det hele tatt sørge for en takhøyde sånn at man får: ja, i dag har jeg sittet mye alene. Synes det ikke har vært noe gøy å jobbe alene, ikke sant. Da kommer det i hvert fall opp. Også: ja, det kjenner jeg også på. Men da kan jo vi to jobbe litt sammen på Teams hvis vi ringer hverandre litt opp og jobber sammen.”

Noen av informantene prøver å oppmuntre folk til å komme tilbake på kontoret, tror det ikke vil fungere å tvinge dem. En annen informant prøver å tvinge teamet sitt til å sitte på kontoret. Informanten har noen faste dager i uken der noen må sitte på kontoret, men det byttes på hvem som må komme. Det er åpent for at man kan komme selv de dagene man ikke er satt opp.

Flere av informantene sa at det har gått greit for de fleste teamene å håndtere pandemien. En informant sa at *”det har gått veldig bra fra dag én for it-avdelingen. Og jeg hører vel rundt at det stort sett går greit”*. Men folk vendte seg etter hvert til å jobbe hjemmefra. Dette gjorde at ikke alle hadde et behov for å komme tilbake fysisk på kontoret å jobbe etter Norge åpnet opp igjen. Noen har mer behov enn andre. For eksempel sa den ene informanten at *”i Sopra Steria så tenker jeg at man må mye tidligere tilbake på kontoret enn hvertfall den kunden som jeg sitter hos da”*.

5 Diskusjon

I denne seksjonen skal vi diskutere empirien vi har samlet inn med teoriseksjonen i bakhodet. Målet er å se om det er noen sammenhenger, og om det er mulig å finne noen svar relatert til problemstillingen. Seksjonen er bygget opp slik at det først skal diskuteres graden av informantenes kunnskaper og erfaringer med endringsledelse før pandemien. Deretter skal vi diskutere hvilke ting som har fungert under pandemien, og hvilke ting som ikke har fungert. Til slutt diskuteres hvilke personlige egenskaper som kan ha vært nytting for å håndtere pandemien.

5.1 Informantenes utgangspunkt

Efaringene informantene hadde i forkant av pandemien var utgangspunktet deres for hvordan de håndterte pandemien. Det er derfor viktig å undersøke hvilket utgangspunkt de hadde for å håndtere pandemien. Under intervjuprosessen kom det tydelig frem hva rollen til informantene var, og hvilket ansvar de hadde som prosjektledere. De hadde hovedansvaret for å gjennomføre oppdrag for kunder som kom til Sopra Steria for deres ekspertise. Krapfl og Kruja (2015) definerte ledelse som en bred meny med atferd og oppførsler, der noen er mer passende for et miljø enn andre. Informantenes lederstil burde derfor være i samsvar med målet deres, som er å fullføre oppdraget de har fått av kunden deres. Informantene beskrev at disse type oppdragene krever ofte personer med forskjellige kompetanser som skal finne en løsning sammen. Informantene leder hver sine team med ulike størrelser for å kunne fullføre oppdragene de har fått.

I følge Benzel (2021) er det viktig at man bryr seg om jobben sin. Det vil øke prestasjonsevnen.

Informantene ga et inntrykk om at de har lyst til å gjøre jobben sin på best mulig måte, slik at kundene blir fornøyde. Det kan hende informantene har forskjellige motivasjoner for hvorfor de vil gjøre jobben sin på en god måte. For eksempel kan det være at informantene vil gjøre det bra slik at de kan bli forfremmet, få høyere lønn, få et godt rykte, bygge nettverk, utvikle samfunnet osv. Uansett motivasjonen er denne antagelsen viktig da det sier oss at de bryr seg om at oppdragene deres skal lykkes.

Lederstil

Lederstilene deres hadde blitt formet gjennom årene, og mange av dem hadde kommet frem til noe de følte fungerte i situasjonen de er i. Informantene hadde ganske like tilnærminger til ledelse, og det kan tyde på at lederstilene deres har modnet i lik retning. Det er derfor interessant å undersøke hvilke verdier og hvilke ting som er sentralt i lederstilene til informantene. La oss ta et tankeeksperiment og forestille oss at det finnes en optimal måte å lede på i den situasjonen informantene er i. Da er det en sannsynlighet for at fellesstrekene i lederstilene deres har noen likhetstrekk med den optimale måten å lede på. Men det er ikke gitt at det er tilfellet grunnet at dette er en kvalitativ undersøkelse, med få deltakere i forhold til hele populasjonen.

Det kom tydelig frem at informantene la mye vekt på team og teamsamarbeid når de leder. Dette virker fornuftig siden det er i samsvar med målet deres. Derfor vil informantenes atferd og holdninger ha som hensikt å fremme dette samarbeidet mest mulig for å utføre oppdraget deres. For å fremme samarbeidet mest mulig var det et par ting de hadde i fokus som gikk igjen. For eksempel hadde de fleste informantene en holdning om at hvis enkeltindividene i teamet hadde det bra, så førte det til at de jobbet bedre. De opplevde også at dette resulterte i et bedre teamsamarbeid. Nesten alle informantene kom frem til den samme konklusjonen om at de måtte tilrettelegge for hvert teammedlem, for at individene skulle ha det bra. Dette gjorde at nesten alle informantene la mye vekt på gode en-til-en relasjoner slik at de fikk en forståelse for behovene deres. På den måten får informanten muligheten til å møte behovene deres.

Smidig metodikk har vært et viktig verktøy for hvordan informantene utøver ledelse. Det var tydelig at rutinene som kjennetegner smidig metodikk har blitt brukt mye. For eksempel hadde nesten alle informantene daglige møter og retrospektive møter. De daglige møtene ble brukt for å oppdatere teamet om progresjonen og utfordringer. De retrospektive møtene ble brukt for at informantene lettere kunne møte behovene til teamene sine ved å analysere forbedringer.

En annet viktig aspekt ved måten informantene ledet på var høy grad av tillit, åpenhet og fleksibilitet. Etter å ha intervjuet alle informantene virket det som de tre verdiene stod veldig sentralt. Nesten alle informantene nevnte at det er et mindre kontrollert miljø i den moderne måten å lede på i it-bransjen. De går ikke rundt å forteller teamet sitt hvordan de skal løse oppgavene sine, men lar teamet finne ut av det selv. Rollen til lederen blir å holde oversikt, tilrettelegge for teamet, og passe på at det er nødvendig framgang i oppdraget. Benzel (2021) definerte ledelse som kunsten

om å få andre til å skape et resultat som ellers ikke ville ha skjedd. Informantenes rolle som ledere stemmer overens med denne definisjonen. Deres rolle er å være bindeleddet mellom oppdragsgiveren og teamet. Nesten ingen av informantene var med på å lage selve løsningene til oppdragene, men de var likevel en del av hele utviklingsprosessen.

Endringsledelse

Informantene hadde ulike grad av erfaring med endringsledelse før pandemien. En informant var en endringsleder og jobbet med slike situasjoner. Noen hadde tatt kurs i endringsledelse og hadde kjennskap til teori og litteratur. Andre nevnte ikke kursing eller annen form for opplæring, men de hadde erfart slike situasjoner flere ganger i løpet av karrierene sine. Et spørsmål som dukket opp flere ganger hos informantene var hvilken type endring det var snakk om. En organisasjonsendring kan være en endringsprosess som går over flere nivåer i organisasjonen. En kulturendring i et team på 20 personer er ikke like omfattende. Det kan være en endring i arbeidsprosessen, eller det kan være en endring i målsetting. Uansett hvilken endring det er snakk om, kan man fortsatt møte på mange av de samme utfordringene som er felles for de fleste endringsprosesser. En forskjell kan være at noen av utfordringene løses naturlig på grunn av situasjonen man er i.

La oss ta COVID-19 pandemien som et eksempel. Mange av selskapene ble rammet av virkningene av pandemien, og flere måtte gjøre endringer i forretningsmodellen deres og organisasjonsendringer for å overleve. For eksempel ble det vanskelig for flyselskapene da landegrensene ble stengt, og det ble forbud mot å reise. Flyselskapene som tjente penger på at folk reiste måtte gjøre store endringer for å mitigere økonomiske tap. Men det trenger ikke være snakk om store endringer på organisasjonsnivå heller. For informantene våre fra Sopra Steria handlet endringene om endringer i arbeidsomgivelsene. Nesten ingen av informantene opplevde endringer i for eksempel målsetting, som kunne endret arbeidsoppgavene deres. Informantene hadde det samme målet og de samme arbeidsoppgavene. Det som endret seg var at de måtte tilpasse seg hjemmekontor. Men med en slik endring fulgte med en rekke utfordringer. Selv om endringen ikke er på organisasjonsnivå, vil informantene fortsatt møte på mange av de samme utfordringene. For å lykkes med håndteringen av endringene i arbeidsomgivelsene, kan vi bruke de samme teoriene rundt å lykkes med en endring på organisasjonsnivå. Vi tar utgangspunkt i Kotters modell for å lykkes med en organisasjonsendring. Går vi gjennom de åtte stegene, kan vi se at stegene er minst like viktig for endringssituasjonen informantene våre erfarte under pandemien også.

De to første stegene i Kotters modell "løses" naturlig grunnet situasjonen informantene var i. Men det er fortsatt viktige steg som var like relevant for informantene i den situasjonen de stod ovenfor. Det ble brått hjemmekontor en dag og ingen hadde planlagt dette på forhånd. Informantene og teamene deres måtte finne ut av hvordan de skulle jobbe hjemmefra raskt. Første steget i Kotters modell handler om å etablere en følelse av at det haster (Appelbaum mfl., 2012). Grunnet den brå endringen i arbeidsomgivelsene hastet det for informantene og teamene deres, hvis de skulle

overholde leveransefrister og andre avtalte tidspunkter i oppdragene sine. Det andre steget handler om å forme en gruppe med nok makt til å lede endringen, og oppfordre dem til å jobbe sammen som et team (Finnie & Norris, 1997). Ikke alle informantene med små team hadde behov for en slik gruppe i teamet sitt. Siden teamet deres bestod av få individer var det ofte allerede etablert et samarbeid mellom dem, og det var ingen flere teammedlemmer de trengte å lede endringen for. Informantene med mellomstore- og store teams hadde allerede en ledergruppe der individene i gruppen var eksperter innenfor hvert sitt område.

De tredje steget i Kotters modell handler om å utvikle en visjon og en strategi for å oppnå endringen (Appelbaum mfl., 2012). Denne utfordringen måtte informantene finne ut av under pandemien. Ingen av dem hadde erfart en lignende pandemi tidligere, og få av dem hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt. Dette er derfor også et like relevant steg for at informantene skal kunne klare å håndtere endringen. Det samme gjelder steg fire. Å kommunisere endringsvisjonen er like relevant i denne situasjonen hvis informantene og teamet deres skal kunne klare å samhandle. De må blant annet bli enige om nye rutiner og hvordan de skal gjennomføre noen arbeidsprosesser. For eksempel kan ikke kreative workshops der mange bruker gule lapper og tegner på en tavle, bli brukt på samme måte når det ikke er mulighet for å møtes fysisk.

Det femte steget handler om å bli kvitt hindringer for endring (Finnie & Norris, 1997). Dette steget handler mye om å endre på de systemene og strukturene som fortsatt holder igjen endringen. Det er blant annet gamle vaner og gamle rutiner som må fornyes slik at det passer med endringsvisjonen. Alle virksomhetene i Norge som hadde mulighet for hjemmekontor ble påtvunget denne endringen. Av den grunn hadde ikke informantene våre fra Sopra Steria noen mulighet til å jobbe slik de var vant med. Dette steget ”løste” seg også naturlig da grunnet situasjonen med pandemien, og tiltakene Norge innførte.

Det sjette steget handler om å generere kortsiktige seire, slik at man tidlig kan se synlige forbedringer fra endringene (Finnie & Norris, 1997). Dette steget er også veldig relevant for informantene våre. Det er ikke sikkert at tiltakene informantene innfører gir positive innvirkninger for arbeidssituasjonen. Informantene måtte samarbeide med teamet sitt om å holde motivasjonen, effektiviteten, og produksjonen oppe så mye så mulig under pandemien.

Det syvende steget handler om å skape momentum ved å bygge på suksessen på endringene som er innført (Appelbaum mfl., 2012). For informantene handler dette om å fortsette å tilpasse seg arbeidssituasjonen bedre, slik at produktiviteten og effektiviteten kan øke. Dette er også veldig relevant for informantene våre. Det vil vise i hvilken grad de klarer å tilpasse seg pandemien mest mulig, og det kan også hende at de får utnyttet mulighetene som kom med pandemien.

Det åttende og siste steget handler om å forankre endringene i kulturen ved å sørge for at endringene gir de resultatene man ønsket (Finnie & Norris, 1997). Dette er viktig for den langsiktige suksessen,

og kan gjelde i situasjonen til informantene våre også. Det kommer an på hvordan de har håndtert pandemien, og hvilket forhold de har til den i etterkant. For eksempel kan de ta pandemien som en erfaring de husker, slik at de vet hva de skal gjøre neste gang de havner i en slik situasjon der de må jobbe hjemmefra. En annen tilnærming kan være at informantene tar det de lærte fra pandemien, og forankrer endringene i kulturen selv etter at pandemien er over. I stedetfor å gå tilbake til slik det var før pandemien, så har informantene mulighet til å ta i bruk det de lærte og implementere dette i arbeidsprosessene sine. Ved den tilnærmingen har de muligheten til å vokse på en annen måte, enn hvis de bare tar det som en lærdom til neste gang de opplever å måtte jobbe hjemmefra.

Stegene for å lykkes med en organisasjonsendring kan gjelde selv i andre endringsprosesser som ikke er av stor skala. Men det er verdt å legge merke til at en endringsprosess påvirker flere mennesker. Når det er snakk om flere mennesker kan samarbeid alltid dukke opp som et relevant element. Det kan være flere grunner til at samarbeid er en sentral verdi i informantenes måte å lede på. Men dette preget uansett lederstilene deres og satte et utgangspunkt for hvordan informantene håndterte pandemien. I tillegg er erfaringene informantene hadde før pandemien, med på å beskrive grunnlaget deres for hvordan de gikk inn for å håndtere pandemien.

5.2 Pandemien

Informantene møtte på mange av de samme utfordringene da pandemien kom. Noen av informantene var mer rustet til å håndtere de utfordringene enn andre. En erfaring som utgjorde en forskjell mellom informantene, var om de hadde jobbet 100% digitalt tidligere eller ikke. Dette var en stor fordel i starten da det ble påbud hjemmekontor, og det var lettere å tilpasse seg arbeidssituasjonen for de som hadde denne erfaringen. De som ikke hadde mye erfaring med digitale verktøy lærte å bruke dette etter hvert, og de klarte til også å tilpasse situasjonen bedre. Det betyr at i lengden hadde det ikke mye å si om man hadde jobbet 100% digitalt tidligere eller ikke. Dette var noe de kunne greit lære seg eller bli vandt med. Det som skapte mest problemer for mange av informantene, var å bli kjent med mennesker under pandemien. Det hadde derfor mye å si om informantene og teamene deres var etablerte før pandemien eller ikke. I denne sammenhengen innebærer det å være et etablert team at rutinene er innarbeidet, og teammedlemmene kjenner hverandre og har lært å jobbe sammen.

Vi kan gruppere informantene og teamene deres inn i fire grupper basert på utgangspunktet de hadde, da de gikk inn i pandemien. Informantene og teamene deres kan kategoriseres basert på to kjennetegn. Det første kjennetegnet handler om de har hatt erfaring med å jobbe 100% digitalt før pandemien eller ikke. Det andre kjennetegnet handler om teamet deres var etablert før pandemien eller ikke. En informant kan ha et team bestående av både mennesker som ikke har erfaring med å jobbe 100% digitalt, og mennesker som har erfaring med å jobbe 100% digitalt. I den situasjonen antar vi at de som ikke har erfaringen klarer å lære de digitale verktøyene raskt, siden de har teammedlemmer som har erfaring med det og kan hjelpe dem. Vi kategoriserer hele teamet som

	Har jobbet 100% digitalt	Har ikke jobbet 100% digitalt
Et etablert team	Gruppe 1	Gruppe 2
Ikke et etablert team	Gruppe 3	Gruppe 4

Tabell 1: Oversikt over kombinasjonene informantene og teamene deres kan grupperes utfra

at de har erfaring med å jobbe 100% digitalt da. Dette er fordi de vil lære seg det raskere enn et team som ikke har noen medlemmer med denne erfaringen. Tabell 1 viser en oversikt over kombinasjonene som informantene og teamene deres kan grupperes i etter de to kjennetegnene.

Gruppe 1 representerer informantene som jobbet i et distribuert team og som startet opp før pandemien begynte. I starten av pandemien var de allerede vant med å jobbe 100% digitalt. Pandemien var derfor ikke en like stor overgang for disse informantene og teamene deres. De hadde allerede etablert rutinene sine, og visste hvordan de skulle samhandle som et team over internett. For dem var den umiddelbare forskjellen med hjemmekontor at de ikke lenger kunne sitte på kontoret og jobbe digitalt, men måtte sitte hjemme. Pandemien var ikke en stor endringsprosess for disse informantene og teamene deres. Vi kan derfor si at effektivitet og sluttresultatet til teamene i denne gruppen var tilnærmet lik som før pandemien.

Gruppe 2 representerer informantene som hadde etablert teamene sine før pandemien, men hadde ikke erfart med å jobbe 100% digitalt tidligere. For dem var overgangen til hjemmekontor en endringsprosess. Fordelen de hadde var at de kjente hverandre fra før av og visste hvordan de skulle jobbe sammen som et team. Problemet var at de ikke visste hvordan de skulle gjøre dette effektivt over internett. Det viste seg at disse teamene hadde det tøffest i starten, men de klarte etter hvert å tilpasse seg arbeidsforholdene. Etter at de lærte hvordan de skulle bruke de digitale verktøyene, ble nye rutiner etablert og de forstod hvordan de skulle samhandle over internett. Det gikk fint for disse teamene å tilpasse seg pandemien. I lengden endte de opp på samme nivå som gruppe 1, i forhold til effektivitet og sluttresultat

Gruppe 3 representerer informantene som ikke hadde etablert ferdig teamet sitt før pandemien, men hadde fordelen om at de hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt tidligere. Teamene deres var ikke etablerte på forhånd og dette gjorde endringsprosessen mye mer innviklet. Når man starter opp et team er en av de første utfordringene å bli kjent. Informantene har erfart at samhandlingen i et team er best når teammedlemmene kjenner hverandre en viss grad. Det er etter teammedlemmene har blitt kjent at de får forståelse for hverandres behov, og lærer hvordan de skal samarbeide. De lærer om hverandres styrker og svakheter, og det blir lettere å gi tillit til teamet. Etter hvert får teammedlemmene også en følelse av trygghet, og alt dette er med på å øke teamarbeidet som gir et bedre sluttresultat. Informantene opplevde derimot at denne prosessen var vanskeligere å få til

under pandemien. De sa at det var vanskelig å bli kjent med teamet, samt å få teamet til å bli kjent, når det ikke var mulighet for et fysisk møte. At folk hadde erfaring med å jobbe digitalt hjalp noe, men det var fortsatt ikke nok til å overkomme utfordringene med bli-kjent prosessen. Informantene som ledet team i denne situasjonen hadde vanskeligheter med dette, selv langt ut i pandemien. Ikke alle informantene klarte å overkomme denne utfordringen til slutt heller i løpet av pandemien. Denne gruppen klarte å levere, men informantene opplever at produktiviteten og sluttresultatet kunne blitt mye bedre om de hadde hatt mulighet for å møtes fysisk.

Gruppe 4 representerer informantene som ikke hadde etablert ferdig teamet sitt før pandemien, og som heller ikke hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt tidligere. De hadde dermed den samme utfordringen som gruppe 3 ved at bli kjent-prosessen gikk over internett uten noe mulighet for fysisk møte. I tillegg var det vanskeligere for denne gruppen å starte opp, siden ingen av dem hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt tidligere. I lengden lå denne gruppen maksimalt på samme nivå som gruppe 3 i forhold til effektivitet og sluttresultat.

Det var tydelig at informantene som nylig startet opp et team, eller måtte starte opp et team under pandemien, hadde det vanskeligst. Dette gjaldt selv de informantene og teamene tidligere hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt. Situasjonen med hjemmekontor gjorde det mye vanskeligere for teamene som ikke hadde etablert seg før pandemien kom. Dette er med på å underbygge viktigheten av å kjenne teamet for å håndtere utfordringer og endringer. Mange av tiltakene informantene i gruppe 3 og 4 gjorde under pandemien, hadde derfor som mål om å bygge relasjoner mellom teammedlemmene, og lage en kultur i teamet som passet visjonen til informantene. De andre tiltakene som ble gjort under pandemien handlet i hovedsak om å lage nye rutiner for samhandling i teamet. Men dette gjaldt alle gruppene. Forskjellen var at det gikk lettere for gruppene som hadde etablert seg på forhånd av pandemien.

Fungerte tiltakene?

Informantene gjorde flere tiltak for å tilpasse seg utfordringene med hjemmekontor. Tiltakene informantene gjorde, skulle hjelpe teamet med samhandling over internett. Det var derfor et stort fokus på å danne nye rutiner for å effektivisere arbeidsflyten, og lære hvordan digitale verktøy kunne bli integrert i arbeidsprosessen. For mange av informantene ble de digitale verktøyene brukt for å erstatte ulike arbeidsprosesser som vanligvis ville blitt gjort fysisk. Et eksempel på dette er bruk av digitale kommunikasjonsverktøy som Microsoft Teams. Microsoft Teams er en plattform som gir mulighet for å sende meldinger og ha videosamtaler (Microsoft, 2022). Hvis informantene og teamene deres kunne møtes fysisk, hadde de snakket til hverandre ansikt til ansikt. Siden det var hjemmekontor var ikke dette lenger mulig, og de måtte bruke digitale verktøy for å kunne kommunisere med hverandre istedenfor. Mange av tiltakene til informantene har derfor som forutsetning at teammedlemmene og informantene selv klarer å lære å beherske ulike digitale verktøy, for å kunne implementere det i arbeidsprosessen.

En av utfordringene det ble snakket mest om, var at den menneskelig interaksjon var betydelig lavere enn tidligere. Dette gjorde det vanskeligere for informantene som skulle etablere nye team. For eksempel nevner informantene at det er lettere å bli kjent med mennesker når det er mulig å møte dem fysisk, framfor å bli kjent med dem over internett. Mange snakket om at det er vanskeligere å snakke personlig over internett, siden terskelen for å si noe personlig er høyere over internett. Men mangelen på interaksjon mellom mennesker ga også problemer for teamene som hadde etablert seg før pandemien. Det er nødvendig med menneskelig interaksjon hvis man skal bli kjent med noen, men det er også nødvendig med menneskelig interaksjon for å opprettholde relasjonene man har skapt.

Interaksjon mellom mennesker kan forekomme i mange forskjellige settinger. Et av temaene som ble snakket om mest og tatt opp flest ganger under intervjuprosessen, var utfordringene med at småpratens forsvant. Småpratens var et avbrekk fra arbeidsdagen for de fleste av teamene, og det var en situasjon der teamene kunne bli bedre kjent. Informantene beskrev at denne typen interaksjon oppstod mellom møter, på vei til kaffemaskinen, i kantina, og i pausene. Dette var med på å bygge relasjonene, da man kunne lære om hverandre på et mer personlig plan. Informantene gjorde forskjellige tiltak i møte på utfordringen. Noen ble åpne for litt avsporing i møtene, slik at møtene varte litt lenger for at teamet kunne skravle litt om andre ting også. De fleste begynte med digitale møter utenom jobb. Dette bidro til å opprettholde relasjonene i teamene, samt hjelpe personene som følte seg ensomme grunnet nedstengingen.

Det er vanskelig å si hvilken innvirkning tiltakene hadde i de forskjellige teamene. Ved å observere at folk møtte opp på de digitale samlingene, kan man tenke seg at det var et behov for det. Men det er klart at det kan være andre årsaker til at folk deltok på de digitale sosiale samlingene utenom jobb tid. For eksempel kan det hende at man teammedlemmene følte et slags press på delta. Hvis de fleste deltar, kan det også være vanskeligere å velge og ikke delta. Ved å ikke delta kan man for eksempel føle seg litt utenfor. Til tross for at det var et godt oppmøte på de sosiale samlingene, var det noen som gikk lei. Noen av informantene nevnte at det kunne bli mye av det til tider, og at man fikk litt nok.

Det virket som de sosiale samlingene hadde en grense på hvor godt et team kunne bli kjent. Det positive var at informantene klarte å opprettholde relasjonene i teamet med digitale team-møter. Likevel opplevde mange av informantene at det var vanskelig å få et nytt team til å bli kjent. Det kan komme av at det blir naturlig mindre småprat i digitale møter med mange mennesker. Som en informant beskrev det, snakket man over alle andre hvis man sa noe i disse møtene. Folk kan derfor ikke ha en-til-en samtaler som ville vært mulig i et fysisk møte. Det ble også veldig formelt og lite personlig i disse møtene. Noen av informantene begynte med uformelle møter av denne grunn. Men det er vanskelig å bryte gjennom barrieren av å være personlig over internett. Mange av informantene opplevde at det var vanskeligere for teamet å si ifra om det var noe de slet med. Selv om informantene spurte dem direkte, var det lettere å skjule dette over nett. En informant sa

at folk kan ta seg sammen i et kort møte, og ha det dårlig resten av dagen.

For å prøve å komme innpå teamet sitt mer, prøvde mange av informantene å være litt mer personlig over internett. Noen av informantene prøvde å ta mer en-til-en kontakt ved å ringe eller sende melding. Det ble tettere oppfølging på den måten siden informantene fikk mindre interaksjon med teamet. Samtidig ble det mer lagt opp til hvert enkelt individ i teamet, og arbeidsdagene ble mer fleksible. Det var ikke uvanlig at noen jobbet senere på dagen, mens andre jobbet tidligere. Selv om mange av informantene prøvde å ha en felles kjernetid i teamet.

For å vurdere i hvilken grad tiltakene mot lite interaksjon fungerte, kan vi se på utviklingen i teamene gjennom pandemien. Informantene med etablerte team synes at det stort sett gikk greit under perioden med pandemi. Informantene som måtte etablere nye team, eller som måtte jobbe med nye mennesker hadde ofte problemer med å bli ordentlig kjent med disse personene. Det var ingen av disse som følte at de fant en ordentlig god løsning på dette problemet. Noen av informantene klarte å løse dette ved at de til slutt møtte personene fysisk, men klarte ikke å gjøre dette digitalt.

Det er vanskelig å vite hva som kreves for at mennesker skal åpne seg opp over nettet. I hvert fall i en formell setting som en arbeidssituasjon. Det kan være flere grunner til dette. Blant annet kan folk føle at de må prestere, og vil derfor ikke vise sine dårlige eller sårbare sider. Dette er ofte personlige ting som kan gjøre at man virkelig lærer en person å kjenne. Informantene prøvde å komme nærmere team-medlemmene sine ved å ta mer direkte og oftere kontakt. Men det virket ikke som det hjalp da team-medlemmene ikke hadde lyst til å åpne seg, eller la informanten komme nærmere på et personlig nivå. Et diskutert spørsmål er i hvilken grad det er mulig å skille mellom privatlivet og arbeidslivet. Ramarajan og Reid (2013) har forsket på dette, og viser til at det er vanskelig å vite hvordan man kan balansere dette. Det er til syvende og sist opp til en selv å velge, og det kommer an på hvilken situasjon man er i og hva man har lyst til. Ikke nødvendigvis alle føler et behov for å bli personlige i arbeidslivet. I informantenes situasjon kan det hende at ikke alle i teamet føler det behovet. I en fysisk setting kan det hende at det er vanskeligere å unngå å bli personlige når man møtes ansikt til ansikt. Fra informantene virker det som det er lettere å ta avstand over nett. Noen opplevde at enkelte team-medlemmer ”forsvant” hvis de ikke tok kontakt regelmessig.

Lærdommer

Pandemien har ført med seg varige endringer selv etter at perioden med påbudt hjemmekontor var over. De som ikke hadde erfaring med å jobbe 100% digitalt har nå fått det. I tillegg har alle nå erfart hvordan det er å jobbe i et prosjekt med mye fleksibilitet i forhold til hva som var normen tidligere. Alle informantene og teamene deres lærte at det er en god del ting som fungerer bra digitalt. Mange av team-medlemmene til informantene har også vendt seg til å jobbe digitalt. På grunn av dette var det mange informanter som slet med å få teamet sitt tilbake fysisk på jobb

etter at påbudet med hjemmekontor var fjernet. Nå har de fleste teamene en kombinasjon mellom hjemmekontor og fysisk oppmøte på kontoret. For eksempel har noen av teamene tre dager i uken der de jobber fysisk sammen på kontoret og to dager med hjemmekontor. Andre team har bare én dag i uken der de møtes fysisk, og resten av uken er hjemmekontor. For noen av teamene ble dette påtvunget gjennom et krav som informantene satte, mens for andre var dette noe teamet ønsket selv.

Det er altså en endring som har skjedd i hvordan teamene jobber nå, sammenlignet med hvordan teamene jobbet før pandemien. Dette kan komme av flere grunner. I Kotters modell for endring snakker han om at det er viktig å forankre de nye tilnærmingene i organisasjonskulturen (Finnie & Norris, 1997). Da det ble påbudt hjemmekontor skjedde det en endringsprosess der teamene måtte finne nye måter å jobbe på, som passet arbeidssituasjonen. Man kan argumentere for at endringene som ble innført, forankret seg i kulturen hos noen av teamene. For eksempel hadde noen av informantene vanskeligheter med å få teamene sine tilbake fysisk på kontoret. Det kan hende at teamene deres vendte seg til fordelene med hjemmekontor, og gjorde at de ikke ville gå tilbake til de gamle rutinene. De nye måtene å jobbe på ble derfor normen, og det ble vanskeligere å gå tilbake igjen til slik det var før pandemien. Folk har en tendens til å gå tilbake til de gamle og komfortable måtene å gjøre ting på, om de nye tilnærmingene ikke blir forankret i kulturen (Appelbaum mfl., 2012).

Mange av de nye rutinene som ble til under pandemien, kan integreres med de gamle rutinene som teamene hadde før pandemien. Det er mulig å ta lærdom fra pandemien, og fortsatt holde på rutinene som ga forbedringer i arbeidsprosessen. For eksempel snakket de fleste informantene om at folk jobber minst like bra eller bedre hjemmefra, der de ikke blir forstyrret eller bruker tid på å prate med andre kollegaer. Det at noen jobber bedre og mer effektivt hjemme, gjør at hjemmekontor fortsatt burde brukes aktivt selv etter pandemien. I tillegg ble mange av teamene mer strukturerte på generelt basis. For eksempel hadde møter en tydeligere agenda, og jobb var i fokus på disse møtene. Det ble også satt av flere regelmessige møtetidspunkter for at teamet skulle være oppdatert om andres progresjon. Det ble lettere å finne informasjon om prosjektet etter at de digitale verktøyene ble aktivt brukt i arbeidsprosessen. Blant annet fikk teamene bedre oversikt over prosjektets framgang og oppgavefordelinger.

Men selv om hjemmekontor gir mange fordeler, er det fortsatt ulemper som gjør at teamene ikke burde fortsette med å jobbe 100% digitalt hjemmefra. Mange av informantene opplevde at kreative prosesser som workshops der teamene brainstormer mulige løsninger og ideer, var vanskeligere digitalt. Å starte opp et nytt team var også veldig vanskelig for alle informantene som erfarte dette under pandemien. Informantene hadde vanskeligheter med å få folk til å bli kjent digitalt, når de ikke hadde møttes fysisk i virkeligheten tidligere. For flere av teamene til informantene var det også høyere terskel for å spørre andre om hjelp eller si ifra om at man hadde problemer. Det ble derfor vanskeligere å for informantene å følge opp teamet sitt, siden de ikke kan plukke opp informasjon

på samme måte som de ville gjort fysisk. For eksempel kan de få informasjon fra ikke-verbale kommunikasjonskilder som kroppsspråk.

For å lære av pandemien har teamene mulighet til å tilpasse en hybrid løsning. Da vil de kunne utnytte fordelene med å jobbe digitalt hjemmefra, og samtidig unngå mange av ulempene. De fleste teamene bevegde seg mot disse hybride løsningene, der en arbeidsuke består av både fysiske oppmøter og hjemmekontor. Selv informantene som ledet team hvor flere ville jobbe 100% hjemmefra, hadde et mål om å få til minst én dag i uken der alle møtte opp fysisk. Dette er fordi mange av utfordringene med hjemmekontor kan løses ved å møte opp fysisk. Men ved å ha noen dager i uken der alle jobber hjemmefra, kan man også utnytte fordelene med hjemmekontor. For eksempel utfordringene med å starte opp et nytt team. Siden det er lettere å bli kjent fysisk, kan nye team ha bare fysiske møter i starten. Etter hvert når de blir mer etablerte, kan de begynne å implementere noen dager med hjemmekontor. Dette er en av mange måter man kan utnytte fordelene med hjemmekontor på. En annen måte å tilpasse graden av hjemmekontor på er etter hvor langt man har kommet i prosessen. For eksempel i et prosjekt der målet er å utvikle et læringsspill for barn. Da er det en mulighet å brainstorme ideer om spillkonsepter før man starter å utvikle spillet. Dette er en kreativ prosess som mange av informantene opplevde lettere å få til fysisk, enn digitalt over internett. Etter hvert som teamet har blitt enige om konseptet kan de starte å utvikle ulike deler av spillet. Denne delen av prosessen kan ha nytte av noen dager med hjemmekontor i uken for å effektivisere arbeidet. Det er greit å ha noen dager i uken fysisk, slik at folk som trenger hjelp kan få hjelp med lavere terskel. En annen løsning kan være å la deler av et team jobbe fysisk sammen, mens andre i teamet kan jobbe hjemmefra ved behov. Det handler om å kunne tilpasse etter enkeltindividenes behov og situasjon, slik at ytelsen til teamet kan øke.

En annen ting som kan tas med videre fra pandemien er graden av struktur og dokumentering av arbeid ved bruk av digitale verktøy. Siden mange av teamene ble bedre på dette under pandemien, burde de ikke slutte selv om det ikke lenger er påbudt hjemmekontor. Møter med tydelige agendaer kan være positivt, og digitale møter kan bli brukt ved behov. Bruken av digitale verktøy øker fleksibiliteten med informasjonflyt og gir bedre oversikt over prosjektet for teamene. Informantene og teamene deres har mulighet til å integrere de gode rutinene som ble skapt under pandemien, med de gamle arbeidsrutinene. Dette kan potensielt øke produktiviteten og effektivisere arbeidsprosessen til teamene.

5.3 Personlige egenskaper

Litteraturen har identifisert et sett med egenskaper som en ideell leder burde ha. Men hvilke av disse egenskapene er viktigst når det kommer til ledelse under endring? For å undersøke dette kan vi se på hvordan informantene håndterte endringsprosessen under pandemien, og se hvilke egenskaper som var nyttige. Endringsprosessen under pandemien handlet i hovedsak om å tilpasse seg arbeidssituasjonen der alle teamene måtte jobbe hjemmefra på fulltid.

Alle informantene opplevde at det ble mye mindre av det mellommenneskelige under pandemien. I følge Benzel (2021) må ledere være sosialt bevisste på miljøet rundt seg. Men dette ble vanskeligere under pandemien, da det naturlig var mindre interaksjon mellom mennesker på et generelt plan. Informantene hadde vanskeligheter med å følge opp team-medlemmene sine på samme måte, slik de kunne gjøre da teamene var samlet fysisk på et kontor. For eksempel syntes de det var vanskeligere å plukke opp om noen hadde det tungt, eller om de hadde andre problemer. Dermed ble de mellommenneskelige egenskapene enda viktigere under pandemien. Siden informantene hadde mindre interaksjon med teamene sine, måtte de effektivt kunne hente inn informasjon med de få interaksjonene de hadde. Tidligere studier har vist at kommunikasjonsevner er en viktig funksjon i lederprosessen (Krapfl & Kruja, 2015). I et team hvor samarbeid står sentralt, har informantene lagt mye fokus på god kommunikasjon og tilrettelegging for at teamene skal yte best mulig. For å få til dette under pandemien må de dermed ha gode sosiale persepsjonsevner, slik at de er bevisste på andres reaksjoner og klarer å håndtere forskjellene i teamene. På den måten kan de lettere etablere gjensidig tilfredstillende forhold (T. V. Mumford mfl., 2007).

Under pandemien ble de fleste teamene mer strukturerte. De måtte tydeliggjøre mål og arbeidsoppgaver slik at informasjon ikke skulle misforstås. De fleste informantene beskrev at dette var spesielt viktig under pandemien, siden det var mindre kommunikasjon og mindre oppfølging av teamet. For eksempel hvis en arbeidsoppgave ble misforstått, var det ikke lett å fange opp misforståelsen. På grunn av situasjonen med hjemmekontor kunne ikke informantene like lett se at ting ble tolket feil. Det kunne hende at de fant ut av det etter at et team-medlem hadde jobbet med noe i flere dager. Informasjonen om prosjektet og fordeling av oppgaver ble lagret på digitale plattformer. På den måten kunne alle i teamene lett finne igjen informasjon om de hadde behov for det. Å bruke digitale verktøy som et hjelpemiddel hadde ikke fungert om ikke informantene var åpne om å prøve ut nye ting. Under pandemien var derfor en avgjørende egenskap åpenhet. Åpen om å prøve ut løsninger og fremgangsmåter man ikke har vært borti før. Ingen av informantene var eksperter på alle områder, og var avhengig av støtte fra teamene. De hadde derfor en holdning om å lære fra andre, samtidig som at det skal kunne være lov å støtte seg og få hjelp. Åpen om nye tanker og villig til å lære er egenskaper som har gjort det mulig for informantene å tilpasse seg nye arbeidsrutiner under pandemien.

Teamene til informantene er tverrfaglige team. Det betyr at de team-medlemmene har ulike kompetanser og bakgrunner. Dette bidrar til bredde i den samlede kompetansen i teamene. Det forventes derfor ikke at noen kan alt. Alle team-medlemmene hjelper resten av teamet ved å bidra med sin kompetanse. Dette betyr at informantene ikke trenger å kunne alt. M. D. Mumford mfl. (2017) kom frem til ni kritiske kognitive ferdigheter som vil være med på å beskrive prestasjonsevnen til en leder. Dette er ferdigheter som viser hvordan ledere i praksis kan anvende kunnskapen og intelligensen deres til å formulere løsninger til ledelsesproblemer. Men på grunn av tverrfagligheten i teamet og fokuset rundt samlet kompetanse, kan man argumentere for at ikke alle disse ferdighe-

tene er like kritiske lenger. Det er mest sannsynlig noe verdi i å ha en viss grad av de ni ferdighetene som M. D. Mumford mfl. (2017) nevner. Men så lenge teamet totalt sett dekker de ni ferdighetene, vil det ikke være like kritisk at lederen alene gjør det. Et eksempel på dette er hvordan mange av informantene håndterte utfordringene sine rundt mangel på kunnskap innen ulike fagområder. Da disse informantene møtte på utfordringer utenfor deres kompetanse, ba de om støtte fra andre team-medlemmer som var eksperter innenfor dette. De andre team-medlemmene kunne bidra med innspill, og om nødvendig kunne de også ta styringen midlertidig. Denne måten å lede på kalles for delt ledelse eller distribuert ledelse (Anderson & Sun, 2017).

Mange av informantene snakket om hvordan prosjektlederrollen har utviklet seg de siste 10-20 årene. De beskrev rollen som mindre tydelig enn tidligere. De opplever at rollen deres som prosjektleder i mindre grad innebærer å beordre folk rundt til å gjøre ting. De snakket om at det har endret seg fra å bli et mindre kontrollert miljø, til et mer fleksibelt og tillitsbasert miljø. Mange av informantene hadde et positivt menneskesyn. Det innebærer at de har en tro på at folk gjør sitt beste, og vil det beste for andre. Dette betyr at informantene tror team-medlemmene sine vil det beste for prosjektet og hjelper teamet. Mange av informantene beskrev også at de var glad i å jobbe i lag med mennesker, og at de likte å samarbeide med andre om å oppnå resultater. (Benzel, 2021) nevner at hvilket forhold til jobben er viktig. Det er viktig at lederen trives med jobben sin. I situasjonen til informantene betyr det at de burde trives med å jobbe sammen med andre mennesker. Dette er viktig siden en sentral verdi i hvordan de leder sine tverrfaglige team, handler om samarbeid og kunnskapsdeling. Dette vil påvirke prestasjonsevnen til lederen på generell basis, og er derfor minst like viktig under en endringsprosess. Informantene har mest sannsynlig hatt nytte av denne egenskapen, siden det har gjort at de bryr seg om team-medlemmenes velvære og trivsel. Et eksempel på dette er tiltakene de har gjort for det sosiale miljøet i teamene sine. Det ble arrangert en rekke sosiale møter og aktiviteter over nettet, slik at de kunne hjelpe de som følte seg ensomme og alene.

6 Konklusjon

I denne studien er det undersøkt hvilke personlige egenskaper som er viktigst i ledelse under endring. Det har blitt intervjuet 12 prosjektledere fra Sopra Steria, og de har beskrevet sine tidligere erfaringer og lærdommer. Informantene har reflektert over sin måte å lede på gjennom karrierene sine, samt reflektert over hvilke av deres personlige egenskaper som har hjulpet dem mest i rollen deres som leder. Nylig har verden gått gjennom en pandemi, der det ble påbudt hjemmekontor. Informantene har dermed beskrevet sine opplevelser rundt pandemien, og de har fortalt om hvordan de har håndtert utfordringene som følge av denne endringsprosessen. Selv om informantene leder hver sine team med ulike oppdrag, har de måttet håndtere mange av de samme utfordringene.

Den største utfordringen med hjemmekontor var at mye av det mellommenneskelige gikk bort. Det

var mye mindre interaksjon i teamene, og folk jobbet mer selvstendig og alene enn tidligere. De fleste informantene synes det var vanskeligere å følge opp teamet. I tillegg merket de at folk hadde høyere terskel for å ta kontakt. Folk spurte mindre om hjelp, og sa ifra mindre om problemer og utfordringer som de hadde. Mange av tiltakene til informantene handlet derfor om det mellommenneskelige. Det ble laget nye rutiner slik at interaksjonen mellom team-medlemmene ikke skulle gå bort helt. Faste digitale møter ble avholdt, og de fleste teamene hadde også digitale møter utenfor arbeidstiden for å lette på det sosiale behovet.

Datamaterialet antyder at de viktigste personlige egenskapene en leder kan ha i en endringssituasjon, er de mellommenneskelige egenskapene. Dette er egenskaper som handler om hvordan man skal interagere med andre mennesker. Det innebærer blant annet å kunne forstå, påvirke, og kommunisere effektivt med andre. Det handler om å kunne få andre til å føle seg sett og hørt. Det handler om å være en åpen person som folk føler de kan komme til med problemer og utfordringer. På den måten kan en leder lettere fange opp utfordringer som oppstår underveis i endringsprosessen, og deretter gjøre tiltak for å håndtere det. En annen viktig egenskap handler om å være åpen for nye innspill og forslag til endring. Dette gir andre mulighet til å tilpasse seg endringen etter sine behov, og det kan føre til et bedre resultat. En leder må forvente at det oppstår andre synspunkter og områder i endringsprosessen som enda ikke har blitt håndtert. Det er derfor viktig at en leder lytter til sine følgere om disse tingene, slik at lederen kan gjøre alle følgerene sine om til tilhengere av endringen.

Prosjektlederne fra Sopra Steria legger stor vekt på det mellommenneskelige i deres måter å lede på. I tillegg er lederstilene deres preget mye av den smidige metodikken. Ved å ha sett på hvordan de håndterte pandemien, kan vi se om denne praksisen fungerer bra eller ikke i en endringssituasjon. Funnet fra denne studien viser at egenskaper som komplimenterer det mellommenneskelige gir gode resultater. For å kunne generalisere dette til andre endringssituasjoner må endringsprosessen kreve at samarbeid må være en kjerneverdi for å lykkes. I tillegg må endringsprosessen kreve å bygge på de samme prinsippene som i smidig prosjektledelse. Videre studier burde derfor undersøke hvordan disse verdiene fungerer i andre bransjer og i andre endringssituasjoner.

Litteraturliste

- Alsagaby, S. A. & Alharbi, M. T. (2021). Cancer in Saudi Arabia (CSA): Web-Based Application to Study Cancer Data Among Saudis Using Waterfall Model. *Journal of Multidisciplinary Healthcare, 14*, 2333.
- Amabile, T. A. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader.
- Anderson, M. H. & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 76–96.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development.*
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., de Camargo Junior, J. B. & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business.*
- Bennis, W. G. & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Bd. 36). Addison-Wesley Reading, MA.
- Benzel, E. (2021). Leadership. *World Neurosurgery, 152*, xvii. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wneu.2021.06.001>
- Brodal, P. (2017). Eksempel på dårlig ledet endringsprosess. *Tidsskrift for den Norske Laegeforening: Tidsskrift for Praktisk Medicin, ny Raekke, 137*(17).
- Conforto, E. C. & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management, 40*, 1–14.
- Finnie, B. & Norris, M. (1997). On leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership, 25*(1), 18–24.
- Folkehelseinstituttet. (2020). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19* [[Online; accessed 19. Apr. 2022]]. Hentet 19. april 2022, fra <https://www.fhi.no/en/op/novel-coronavirus-facts-advice/facts-and-knowledge-about-covid-19/facts-about-novel-coronavirus>
- George, G., Sleeth, R. G. & Siders, M. A. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business and Psychology, 13*(4), 545–560.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS.
- Krapfl, J. E. & Kruja, B. (2015). Leadership and culture. *Journal of Organizational Behavior Management, 35*(1-2), 28–43.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede - dilemmaer i praksis*. Fagbokforlaget.
- Microsoft. (2022). *Microsoft Teams* [[Online; accessed 3. May 2022]]. Hentet 3. mai 2022, fra <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software>
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C. & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 24–39.

-
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Murphy, S. E. & Johnson, S. K. (2016). Leadership and leader developmental self-efficacy: Their role in enhancing leader development efforts. *New Directions for Student Leadership*, 2016(149), 73–84.
- Myhre, Å. & Løge, A. H. (2021). Masteroppgave (BE323E): NAV-ansattes opplevelse av krise under en pandemi.
- Ramarajan, L. & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621–644.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance [Special section on organizational structure, culture and operations management: an empirical missing link]. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Sopra Steria. (2022). *Dette kan vi*. Hentet 18. april 2022, fra <https://www.soprasteria.no/dette-kan-vi?expertise=all§or=all>
- Statistics Norway. (2022). *10308: Virksomheter, etter region, eiersektor, antall ansatte, statistikkvariabel og år*. *Statistikkbanken* [[Online; accessed 31. Jan 2022]]. Hentet 31. januar 2022, fra <https://www.ssb.no/statbank/table/10308/tableViewLayout1>
- Store Medisinske Leksikon. (2022). *koronapandemien* [[Online; accessed 19. Apr. 2022]]. Hentet 19. april 2022, fra <https://sml.snl.no/koronapandemien>
- Strange, J. M. & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377.

Vedlegg

A Intervjuguide

Intervjuguide

Intro:

- Hei og velkommen! Hvordan går det?
- Jeg må først bare si tusen takk for at du frivillig velger å delta i masterprosjektet mitt, det er til veldig stor hjelp til oppgaven min.
- Jeg tenkte først og bare gi en kort introduksjon, og fortelle litt om hvordan jeg har planlagt denne samtalen. Så er det bare å stille spørsmål og avbryte meg når som helst om du lurer på noe.
- Litt om meg selv. Jeg heter Francis, er 23 år, fra Bekkestua. Jeg studerer på NTNU i Trondheim, og går sisteåret mitt på studie master i ledelse av teknologi.

Formål:

- Så nå for tiden jobber jeg med masteroppgaven min, og som du sikkert har lest i informasjonsskrivet, handler oppgaven om ledelse under endringer i markedet eller omgivelsene.
- Målet mitt er å finne ut om hvilke personlighetstrekk eller personlige egenskaper som egner seg best i disse situasjonene.
- Derfor har jeg valgt å intervju folk som er i denne lederposisjonen, for å høre om deres erfaringer gjennom årene som ledere.

Struktur:

- Selv om jeg kalte dette et intervju vil jeg heller at du skal tenke på dette mer som en uformell samtale, der du deler tips og lærdommer som du har erfart som leder.
- Og tenk på meg som en student som har lyst til å lære fra dine tidligere erfaringer. For det er jo sånn det egentlig er også.
- Og siden dette er en samtale, har jeg ikke strukturert dette som et sett med spørsmål, men heller som en åpen samtale der vi selv velger hvor samtalen fører hen. Men jeg har noen spørsmål rundt forskjellige tema som kan være interessant.

Praktisk:

- Så før vi starter lurer jeg på om det er greit at jeg tar lydopptak?
- Jeg kommer til å spørre deg igjen etter jeg har startet opptaket siden jeg må kunne dokumentere bekreftelsen din.
- Noen spørsmål?
- Er bare å spørre underveis også, om d er noe. Også hvis jeg stiller deg et spørsmål du ikke vil svare på, så er det bare å si ifra.
- Da starter jeg lydopptaket.

For å starte samtalen har jeg et introduksjonsspørsmål:

1. Introduksjonsspørsmål

- Hvilke lærdommer eller tips har du som leder?
 - Erfaringer som eksempel?
 - Andre hendelser du lærte fra?
- Hva tenker du når du hører ordet «lederstil»?
 - Hva kjennetegner din lederstil?
 - Sterke og svake sider?
 - Har du endret på måten du har ledet på gjennom årene?
 - Hva fikk deg til å gjøre det?
 - Hvordan gikk det?
- Har du noen erfaring med eller kjennskap til endringsledelse?
 - Hvilke egenskaper har du som du tror gir deg en fordel med å utøve endringsledelse?

2. Covid-19 pandemien

- Hvordan har pandemien påvirket prosjektet?
 - Hvordan har dette påvirket samhandlingen i teamet?
 - Motivasjon i teamet?
 - Endringer i målsetting?
 - Hvilke tiltak ble gjort?
- Hvordan har covid-19 pandemien påvirket lederstilen din?

- Hvordan oppfatter du deg selv før og under pandemien?
 - Hvordan oppfatter andre deg tror du?
- Hvilke andre utfordringer har du hatt under pandemien?
 - Hvilke tiltak tok du?
 - Kundeutfordringer?
 - Nye behov fra markedet?

3. Personlighetstrekk

- Hvordan har pandemien påvirket holdningen din i prosjektene?
 - Hvordan har pandemien påvirket motivasjonen?
 - Pliktoppfyllende?
- Hvordan ville du beskrevet deg som person generelt?
 - Openess to experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism

4. Avsluttende spørsmål

- Hvordan ville du beskrevet kunnskapsnivået ditt om markedet prosjektet opererer i?
- Motivasjon/drivkraft bak det du jobber med?
- Er det andre ting du føler er relevant som du vil dele?

B Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Personlighetstrekk og Lederegenskaper”?

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

Formål

En masteroppgave der tema er ledelse under endringer i markedet og omgivelsene. Formålet er å finne ut om hvilke personlighetstrekk og lederegenskaper som egner seg best i disse situasjonene. For å undersøke dette er det interessant å se hvordan prosjektledere har erfart endringer før og under covid-19 pandemien, og hvordan de har håndtert dette. Lederne vil bli bedt om å delta i et intervju der de kan dele sine erfaringer, drøfte rundt kjennetegn ved sin måte å lede på, og hvilke personlige egenskaper som står sterkest ved personen. Jeg ser etter personer som har en del år med erfaring, som kan drøfte rundt hvordan de har utviklet seg som ledere, og på hvilken måte de har gjort det.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse innebærer et intervju der det blir samlet informasjon om dine erfaringer innenfor prosjekter, før og under covid-19 pandemien. Det vil bli tatt lydopptak under intervjuet der et samtykket vil bli spurt om.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil bare bli brukt til formålene fortalt om i dette skrevet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg og min veileder kommer til å ha tilgang til datamaterialet. Lydopptaket kommer ikke til å bli lagret med navn eller andre opplysninger om deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er cirka 24. mai. Lydopptak vil bli slettet rundt den tid.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU ved Frode Heldal, epost: frode.heldal@ntnu.no, telefon: 477 50 997.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: thomas.helgesen@ntnu.no, telefon: 930 79 38

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Frode Heldal
(Forsker/veileder)

Francis Dao Quang Dao
(Student)

C NSD sin vurdering

[Meldeskjema](#) / [Personlighetstrekk og Lederegenskaper](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

674108

Prosjekttittel

Personlighetstrekk og Lederegenskaper

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektperiode

11.02.2022 - 24.05.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

01.03.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløseleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyller-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

