

Herman Vale Hartgen
Erling Enes Kjevik
Magnus Greger Leinan

"En IT-bedrift med banklisens"

En kvalitativ casestudie om selvstyrte
operasjonelle enheter i et produktorientert
design

Masteroppgave i Industriell Økonomi og Teknologiledelse
Veileder: Hanne Finnestrand
Medveileder: Marte Buvik Pettersen
Juli 2022

Herman Vale Hartgen
Erling Enes Kjevik
Magnus Greger Leinan

"En IT-bedrift med banklisens"

En kvalitativ casestudie om selvstyrte operasjonelle enheter i et produktorientert design

Masteroppgave i Industriell Økonomi og Teknologiledelse
Veileder: Hanne Finnestrand
Medveileder: Marte Buvik Pettersen
Juli 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Økende globalisering og en rivende teknologisk utvikling har endret konkurranselandskapet for mange næringer både i Norge og internasjonalt. Det etablerte utfordres og den norske bank og finansnæringen er intet unntak. Følgelig har behovet for fleksibilitet i møte med turbulente forretningsmessige omgivelser og responsivitet tilknyttet endringer i kundeatferd økt betraktelig. Dette har ført til at bedrifter og organisasjoner verden over har søkt nye måter å organisere seg på i den hensikt å imøtekomme kravene om fleksibilitet og responsevne på best mulig måte. I denne sammenheng har konseptet selvstyrte team fått stor oppmerksomhet. Lovnaden om organisatorisk fleksibilitet gjennom myndiggjøring av ansatte på operativ nivå har ført til at stadig flere bedrifter søker mer flatere og desentraliserte organisasjonsdesign. Imidlertid har flere forskere stilt spørsmålsteget rundt hvorvidt myndiggjøring av ansatte og organisering basert på prinsippene om autonomi og selvregulering er gjennomførbart i en strengt regulert næringslivssektor som bank- og finansnæringen. Denne avhandlingen søker derfor å utforske denne problematikken gjennom en kvalitativ studie av Sbanken, en moderne og heldigitalisert aktør innenfor den norske banknæringen. Oppgaven tar utgangspunkt i Sbankens introduksjon av selvstyrte enheter i et produktorientert design hvor sosiotechniske systemteori og design, opphavet til konseptet selvstyrte team, fungerer som et teoretisk bakteppe. Hensikten er å utforske hvordan dette designet påvirker mulighetene for selvstyre og selvregulerende atferd på operasjonelt nivå i en høyregulert næring.

Resultatene fra studien fremhever at Sbanken har gjennomført flere hensiktsmessige designvalg for å støtte oppunder den ønskede atferden og fleksibiliteten selvregulering tilbyr. I studien har vi identifisert fire designvalg som står sentralt: 1) samlokaliseringen av tverrfaglig ekspertise; 2) desentralisering av myndighet og kontroll; 3) fokus på tekniske løft i den hensikt å muliggjøre smidigere og mer effektiv produktutvikling; og 4) endringer i lederstrukturen. Funnene våre illustrerer hvordan dette har bidratt til å etablere produktenheter med tydelige organisatoriske grenser med et helhetlig ende-til-ende ansvar for dedikerte produkter. Samlet sett underbygger disse endringene at produktenhetene i dag har større handlingsrom til å operere autonomt og selvregulerende i en kompleks organisatorisk kontekst. Imidlertid identifiserte vi noen utfordringer som begrenser potensialet for selvstyre eller selvregulering. Blant annet representerer selskapets begrensede størrelse og kompetansekrav hos de ansatte en utfordring for mindre produktenheter, da dette fører til en større avhengighet til delte og eksterne ressurser. I tillegg tilsier funnene våre at lederrollene er noe overbelastet i dette designet. Konsekvensen er en tidvis ubalanse mellom de ansattes forventninger til lederne og utøvelse av ledelse i praksis. Avslutningsvis har vi identifisert at informasjonsflyten mellom de selvstyrte enhetene og den øvre organisasjonen tidvis fører til prioriteringskonflikter og preges av å være vilkårlig og individavhengig.

Abstract

Increasing globalization and rapid technological development have changed the competitive landscape for many industries, both in Norway and internationally. The established is being challenged and the Norwegian banking and financial industry is no exception. Consequently, the need for flexibility in the face of turbulent business environments and responsiveness associated with changes in customer behavior has increased significantly. This has led companies and organizations around the world to seek new ways of organizing themselves in order to meet the demands of flexibility and responsiveness in the best possible way. In this context, the concept of self-managing teams has received much attention. The promise of organizational flexibility through empowerment of employees at the operational level has led to more and more companies to explore the boundaries of flatter and decentralized organizational design. However, several researchers have questioned whether empowerment of employees and organization based on the principles of autonomy and self-regulation is feasible in a strictly regulated business sector such as the banking and finance industry. This dissertation therefore seeks to explore this issue through a qualitative study of Sbanken, a modern and fully digitalised player in the Norwegian banking industry. The thesis is based on Sbanken's introduction of self-directed units in a product-oriented design where socio-technical systems theory and design, the origin of the concept self-managing teams, function as a theoretical backdrop. The purpose is to explore how this design affects the opportunities for self-management and self-regulatory behavior at the operational level in a highly regulated industry.

The results from the study highlight that Sbanken has made several appropriate choices to support the desired behavior and the flexibility self-regulation offers. In the study, we have identified four design choices that are central to this: 1) the co-location of interdisciplinary expertise; 2) decentralization of authority and control; 3) focus on technological renewal in order to enable smoother and more efficient product development; and 4) changes in the leadership structure. Our findings illustrate how this has helped to establish product units with clear organizational boundaries with an overall end-to-end responsibility for dedicated products. Taken together, these changes support better conditions for the operational units to operate independently in a complex organizational context for the product units. However, we identified some challenges that limit the potential for self-management or self-regulation. Among other things, the company's limited size and competence requirements for its employees represent a challenge for the smaller product units, as this leads to a greater dependence on shared and external resources. In addition, our findings suggest that leadership roles are somewhat overloaded in this design. The consequence is an occasional imbalance between the employees' expectations of the managers and the exercise of management in practice. Finally, we also identified that the flow of information between the self-managing units and other organizational units occasionally leads to conflicts due to diverging interests and suffers from being random and individual-dependent at times.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som den avsluttende delen av flere sivilingeniørgrader tilknyttet studieprogrammet Industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Masteroppgaven er skrevet i tilknytning til hovedprofilen Strategisk Endringledelse, og er gjennomført som en del av SINTEF sitt forskningsprosjekt "A-team".

Vi ønsker i sammenheng med ferdigstillingen av oppgaven å rette en stor takk til vår veileder Hanne Finnestrand for hennes uvurderlige støtte og veiledning gjennom hele semesteret. Samtidig vil vi takke SINTEF, og spesielt vår biveileder Marte Pettersen Buvik, for hennes hjelp med tilrettelegging og fasilitering av forskningsarbeidet vårt, samt verdifull rådgivning.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår samarbeidsbedrift, Sbanken. Dere har tatt imot oss og lagt til rette for vi har fått lært og sett utrolig mye. Spesielt vil vi takke våre kontaktpersoner og informantene som deltok i forskningsarbeidet for å ha vært så imøtekommende, trivelige og delevillige med oss.

Herman Vale Hartgen, Magnus Greger Leinan & Erling Enes Kjevik

Trondheim, 06.07.2022

Innholdsfortegnelse

Figurliste	x
1 Introduksjon	1
2 Sosioteknisk systemteori og design	4
2.1 Organisasjoner som åpne system	5
2.2 Enkle organisasjoner med komplekse jobber	7
2.2.1 Selvstyrte team	8
2.2.2 Design av arbeid og arbeidsoppgavers helhet	9
2.2.3 Desentralisering av beslutningsmyndighet og kontroll	10
2.2.4 Tilgang på, og kontroll av informasjon	12
2.3 Et meningsfylt arbeidsliv	14
2.4 Kritikk av STS og tradisjonens relevans i det 21. århundre	16
2.5 Oppsummering av STS	17
3 Metode	19
3.1 Forskningsstrategi	19
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Forskningsmetode	20
3.3.1 Datainnsamling	20
3.3.2 Dataanalyse	25
3.4 Forskningskriterier	27
3.5 Ethiske vurderinger	29
3.6 Oppgavens videre oppbygning og struktur	30
4 Casebedriften	31
4.1 Ekstern turbulens	31

4.2	Selskapets størrelse	32
4.3	Regulatoriske krav	32
4.4	Behovet for sentralisert kontroll	32
4.5	Sbanken sine rammebetingelser og design	33
5	Analyse	34
5.1	Etableringen av autonome, selvregulerende produktenheter	34
5.1.1	Designvalg 1: Samlokalisering av tverrfaglig ekspertise	35
5.1.2	Designvalg 2: Desentralisering av myndighet og kontroll	37
5.1.3	Designvalg 3: Tekniske løft	40
5.1.4	Designvalg 4: Endringer i lederstrukturen	42
5.2	Begrensninger for produktenhetenes selvregulerende handlingsrom	44
5.2.1	Ekstern ressurskontroll og strategiske prioriteringer	45
5.2.2	Variierende grad av redundans og delte ressurser	47
5.2.3	Overbelastede ledere?	50
5.2.4	Informasjonsflyt og prioriteringskonflikter	52
5.2.5	Avhengigheter til hvem?	55
6	Diskusjon	59
6.1	Organisering etter produktorienterte verdistrømmer	59
6.1.1	Bedrede interne forutsetninger for å arbeide selv-regulerende	62
6.2	Selvstyre i et komplekst organisatorisk landskap	63
6.2.1	Et lite selskap med spesialister	64
6.2.2	Ledelse av selvstyrte team i en multi-team kontekst	66
6.2.3	Tidvis usikker og vilkårlig informasjonsflyt	69
7	Konklusjon	72
7.1	Begrensninger	73

7.2	Implikasjoner og forslag til videre forskning	74
8	Kilder	77
	Appendix	85
A	Vedlegg	85
A	Vedlegg A - Intervjuguide ansatte	85
B	Vedlegg B - Intervjuguide ledere med formelt ansvar	87
C	Vedlegg C - Oppfølgingsintervju	89
D	Vedlegg D - Samtykkeerklæring	90
E	Vedlegg E - NSD vurdering	93

Figurliste

1	Forenklet visualisering av byråkratisk vs. sosioteknisk design	7
2	Illustrasjon av en funksjonell inndeling kontra en verdistrøm-orientert inndeling, inspirert av Govers og van Amelsvoort (2017)	10
3	Illustrasjon av informasjonsflyt, inspirert av Govers og van Amelsvoort (2017)	13
4	Sosiotekniske jobbkraav, inspirert av Trist (1981)	15
5	Overordnet fremstilling av sosioteknisk systemteori	18
6	Oversikt over oppgavens informantutvalg	22
7	Oversikt over intervjuer	24
8	Første runde med dataanalyse	25
9	Andre runde med dataanalyse	27
10	Oppgavens videre oppbygning	30
11	Fra funksjonell organisering til produktorientert design	34
12	Samlokalisering av tverrfaglige ansatte	35
13	Desentralisering av beslutningsmyndighet i Sbanken	38
14	En visualisering av arbeidet med å splitte opp ”monolitten” i Sbankens tekniske infrastruktur	41
15	Endret ledersstruktur	43
16	Begrensede faktorer for selvregulering i en kompleks organisatorisk kontekst.	45
17	En illustrasjon av produktenhetene sine interaksjoner med andre deler av organisasjonen.	52
18	En forenklet fremstilling av produktenhetene.	56
19	Samlokalisering av tverrfaglige ansatte	66
20	Behovet for ledelse i dagens produktenheter? (Basert på Dyer et al., 2013, s. 60)	68
21	Ledere og grensekontroll	69

1 Introduksjon

Samfunnet vårt er i stadig endring. Megatrender som økende digitalisering og globalisering gjør at dagens samfunn og næringsliv lever med en tilnærmet konstant turbulens hvor det rådende status-quo stadig utfordres. Dette har gitt grobunn for at disruptive aktører og nye forretningsmodeller utfordrer det etablerte (Geissinger et al., 2020; Skog et al., 2018; Cutolo et al., 2021). Som konsekvens av det preges en rekke bransjer og sektorer av en rask endringstakt hvor store omveltninger kan skje over natten (Taran & Boer, 2015). Følgelig må dagens bedrifter forholde seg en ny virkelighet hvor evnen til å håndtere turbulens og usikkerhet i sine forretningsmessige omgivelser anses som kritisk. I denne sammenhengen har behovet for fleksibilitet og tilpasningsdyktig vekst frem som grunnleggende forutsetninger for å forbli konkurransedyktige i 2022. Denne utviklingen kan man også se i banknæringen, hvor det digitale skiftet utfordrer det etablerte konkurranselandskapet i banknæringen (Eide, 2017; Alt & Smith, 2018; Deloitte, 2019). Eksempelvis blir etablerte aktører i stadig større grad rammet av økt konkurranse fra innovative FinTech selskaper (Deloitte, 2019; Thorhus et al., 2020). Samtidig skal transaksjoner kunne gjøres på sekundet, betalinger skal kunne gjøres fra hvor som helst og banken skal alltid være åpen. Denne endringen har med andre ord resultert i at banknæringen har gått fra å være en næring hvor driftingen av fysiske filialer og personlige rådgivningstjenester var kjernevirksomheten, til en næring preget av teknologiarbeid og digitale løsninger (Finans Norge, 2021).

Siden 1950-tallet har akademikere og forskere viet sin interesse til hvordan man kan organisere arbeidet slik at man er bedre rustet til å håndtere stadig mer turbulente omgivelser, preget av hyppige forretningsmessige og teknologiske endringer (Martela, 2019). I den sammenhengen har flere akademikere at mye av løsningen ligger i å bevege seg vekk fra hierarkiske tilnærminger til organisering, til fordel for et design som vektlegger desentralisering av myndighet i organisasjonen (se f.eks Van de Kamp, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Martela & Kustamo, 2017). Blant organisasjonsteoretikere snakker man for eksempel om den moderne organisasjonen, også omtalt som den ”adaptive” eller ”post- byråkratiske” organisasjonen (Eccles et al., 1992; Lee & Edmondson, 2017). Ifølge Eccles et al. (1992) er noen kjennetegn ved slike organisasjoner: desentralisert ledelse og struktur, et økt fokus på samarbeid, kortere tidssykluser, og et spisset forretningsfokus. I forbindelse med det fremhever Lee og Edmondson (2017) at dagens virksomheter må søke å etablere organisasjonsdesign som legger til rette for fleksibilitet, responsevne, kunnskapsutvikling og læring for å sikre ytelse og. En tilnærming til organisasjonsdesign som samsvarer godt med dette er sosioteknisk systemteori (STS).

Grunntanken innenfor STS er en samlet optimering av de sosiale og teknologiske systemene i en organisasjon, noe som innebærer at man søker å designe effektive og humane organisasjoner (se f. eks Trist 1981, Mumford, 2006). For å oppnå denne målsetningen har flere forskere utarbeidet en rekke teoretiske designprinsipper som forsøker å beskrive hvordan dette kan oppnås (se f.eks.

Trist, 1981; Cherns, 1976; 1987; van Eijnatten, 1993; de Sitter, 1997). Spesielt sentralt står tanken om at man vil oppnå organisatorisk fleksibilitet ved å delegere myndighet og ansvar nedover organisasjonen (Knutstad et al., 2009). Dette operasjonaliseres vanligvis gjennom en organisering av ansatte i selvregulerende team, som er et organisasjonskonsept som har sitt opphav fra STS og Tavistock instituttets studier tilknyttet den britiske kullgruveindustrien på 1950-tallet (Cummings, 1978; Mumford, 2006). I korte trekk vektlegger dette konseptet tilstrekkelig allokering av myndighet og autonomi til å påvirke en rekke aspekter i arbeidshverdagen, samarbeid og større fleksibilitet i organiseringen av ansatte (Cummings, 1978).

STS assosieres historisk sett med design av organisasjoner innenfor klassisk industri og tjenesteytende næringslivssektorer (Trist, 1981; Auström & Ordowich, 2021). Derimot har tankene og prinsippene tilknyttet denne forskningstradisjonen i senere tid fått økt oppslutning blant akademikere og praktikanter innenfor mer kunnskapsbaserte sektorer. Eksempelvis har flere av disse ideene fått en ny oppblomstring i forbindelse med fremveksten av "Agile", da flere av de agile prinsippene har klare paralleller til sosiotekniske tanker (Nerur et al., 2010). I tillegg har stadig flere organisasjoner gått i retning av mer team-basert organisasjonsdesign, hvorpå introduksjonen autonome team har blitt svært dagsaktuelt (Tata, 2000; van der Vegt et al., 2010; Magpili & Pazos, 2018).

Det er imidlertid stilt spørsmålstegn til anvendbarheten til STS i virksomheter som er preget av kunnskapsintensive og ikke-lineære arbeidsprosesser (se f.eks. Pava, 1983; 1986; Auström & Ordowich, 2021). Virksomheter, enten de er ideelle eller profittsøkende, tjener til syvende og sist et bestemt formål med en klar hensikt (de Wit, 2020). Det foreligger dermed et behov for kontroll og styring dersom man skal nå disse målene. I forbindelse med det understreker flere studier at en desentralisert organiseringsform kan være utfordrende i praksis, grunnet de organisatoriske kravene til struktur og kontroll (se f.eks. Bernstein et al., 2016; Ingvaldsen & Benders, 2020; Moe et al., 2021). Dermed har det blitt stilt spørsmålstegn rundt hvorvidt organisering basert på prinsippene om autonomi og selvregulering er gjennomførbart i strengt regulerte næringslivssektorer som banksektoren (Bernstein, 2016). Samtidig poengterer Pasmore et al. (2019) at det digitale skiftet vi nå står overfor har gjort STS mer dagsaktuelt enn noen gang da det "aldri har vært et større behov for å sikre at behovene til mennesker og sosiale systemer respekteres og bringes i balanse med fordelene teknologien gir" (Pasmore et al., 2019, s. 83, egen oversettelse).

Som en følge av de delte meningene rundt anvendbarheten og nytteverdien til STS i det moderne forretningsmiljøet, vil det derfor være interessant å undersøke relevansen av sosiotekniske tanker, prinsipper og ideer i kontekst av den strengt regulerte banknæringen. Mer konkret ønsker vi å utvide og videreutvikle den eksisterende forskningen tilknyttet STS ved å se nærmere på hvordan et produktorientert design påvirker den selv-regulerende evnen til operasjonelle enheter hos en aktør i den norske banknæringen. Først og fremst mener vi dette vil være interessant å undersøke på grunn av den komplekse naturen til banknæringen, men også fordi en slik organiseringsform representerer et

brudd med prosjekttankegangen som Agile har tatt sikte på å videreutvikle. Dette leder til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker et produktorientert organisasjonsdesign operasjonelle enheters muligheter til å operere selvregulerende i en strengt regulert banknæring?

Det ovennevnte forskningsspørsmålet besvares gjennom en kvalitativ casestudie av Sbanken, der STS blir brukt som et teoretisk bakteppe. Sbanken er en teknologi-intensiv aktør i den norske bank og finansnæringen, som i senere tid har arbeidet med å etablere autonome enheter. Dette endring-sarbeidet har innebefattet flere designmessige endringer i organisasjonen som fremstår interessant for vår problemstilling.

2 Sosioteknisk systemteori og design

I etterkrigstiden, på slutten av 1940-tallet og begynnelsen av 1950-tallet, opplevde den vestlige industrien en rivende vekst og teknologisk utvikling. Til tross for motstand fra blant annet Human Relations skolen på 1920- og 1930-tallet hadde de klassiske ledelsesteoriene, med teoretikere som Taylor (1911), Fayol (1949) og Weber (1947) i spissen, opparbeidet seg en sterk posisjon i vestlig industri (Trist, 1981). Som følge av økt mekanisering og teknologiske fremskritt sto organisasjoner i denne perioden ovenfor mange nye utfordringer med tanke på organisering av arbeid. De klassiske ledelsesteoriene baserte seg i stor grad på tanken om at en organisasjon sin atferd og ytelse kan kontrolleres gjennom hierarkisk styring og kontroll, og at den økonomiske ytelsen dermed kan maksimeres ved hjelp av presist formulerte planer og prosedyrer (Okhuysen & Becky, 2009; Klev & Levin, 2021). I dette synet på organisasjoner stod det teknologiske imperativ sentralt - nemlig at organisasjoner måtte tilpasse seg teknologiens premisser. Dette innebar troen på at det for en gitt teknologi fantes én beste måte å organisere arbeid (van Eijnatten, 2013; Klev & Levin, 2021). Forventningene om økt produktivitet og sterkere økonomiske resultater samsvarte derimot ikke alltid med realiteten for bedrifter som fulgte disse tankene (Trist, 1981; Trist & Bamforth, 1951). Utviklingen av det tekniske systemet ved arbeidsplassene hadde tilsynelatende gått på bekostning av sosiale hensyn hos de ansatte (van Amelsvoort, 2000; Lewin, 1920).

Dette var det historiske bakteppet for de første sosiotekniske studiene var utviklinger innenfor den britiske kullgruveindustrien. På slutten av 40-tallet og utover 50- og 60-tallet gjennomførte Trist og Bamforth (1951), tilknyttet Tavistock instituttet i Englang, flere innflytelsesrike studier av organiseringen i Haighmoore-gruven. Funnene fra dette forskningsarbeidet tydeliggjorde en alternativ tilnærming til organisasjonsdesign, sammenlignet med de klassiske ledelsesteoriene som dominerte samtiden. Fremfor arbeidsspesialisering og utøvelse av hierarkisk styring og kontroll var ansatte i denne gruve organisert i semi-autonome, tverrfaglige arbeidsgrupper. Ansatte ble gitt økt myndighet og ansvar både tilknyttet produksjonsprosessen i kullgruve og internt anliggende prosesser som planlegging, håndtering av uforusette hendelser, og intern allokering av ansvar og arbeid (Trist, 1981). Denne nye måten å organisere ansatte viste at alternative tilnærminger til organisasjonsdesign, som trosset teknologideterminismen, var mulige uten at det nødvendigvis resulterte i svakere økonomiske resultat eller nedsatt produktivitet. Dette studiet understreket det som i senere tid har blitt en bærebjelke innenfor sosioteknisk systemteori og design (heretter omtalt som STS) - at bedrifter har et *organisatorisk valg* rundt hvordan de tilnærmer seg organisering av arbeid (Trist, 1981; Pasmore, 1982).

Disse studiene la betydelig vekt på samspillet mellom de sosiale og tekniske sidene i bedrifter og representerte utgangspunktet for det som i senere tid anses som grunntanken innenfor STS: samlet optimering av de menneskelige og teknologiske aspektene i en organisasjon (Trist, 1981; Mumford,

2006). Der de klassiske ledelsesteoriene og menneskerelasjonsbevegelsen vektla det tekniske og det sosiale systemet respektivt, kan STS anses som et forsøk på å forene forskningstradisjonene gjennom den ovennevnte målsetningen (van Eijnatten, 2013). Dette gjøres gjennom å anerkjenne og utforske avhengighetene som eksisterer mellom de sosiale og teknologiske systemene i en organisasjon (Cherns, 1976; Cummings, 1978; Trist, 1981; van Eijnatten, 2013). Endringer i et system vil følgelig påvirke det andre. Dette underbygger behovet for en holistisk tilnærming til design hvor interaksjonene og avhengighetene mellom ulike system må vektles likt (Challenger & Clegg, 2011). Mumford og Beekman (1994) hevder at bedrifter som overser dette budskapet vil oppleve sub-optimale resultater dersom eksempelvis tekniske system designes på bekostning av sosiale og mellommenneskelige hensyn (hentet fra Leitch & Warren, 2010). Dette står i sterk kontrast til de ovennevnte tradisjonelle tilnærmingene til design hvor ansatte og de sosiale hensynene tilpasses designet av virksomheters tekniske system og komponenter (Applebaum, 1997). Det primære målet til STS kan således anses å være rettet mot å berike de ansattes arbeidsliv, samtidig som man søker å ivareta virksomheters krav og behov til produktivitet og ytelse (Cummings, 1978; Trist, 1981; van Amelsvoort, 2000; Applebaum, 1997).

2.1 Organisasjoner som åpne system

Organisasjoners sentrale posisjon i det moderne samfunnet har ført til stor akademisk interesse blant en rekke forskere fra ulike fagfelt og forskningstradisjoner over det siste århundret. Alt fra sosiologi, organisasjonspsykologi, ledelsesteori og organisasjonsutvikling har utforsket organisasjoner med ulike innfallsvinkler og teoretiske perspektiv (se feks. Morgan, 2006; Cummings & Worley, 2015; Scott & Davis, 2016). Overordnet kan organisasjoner anses å være ”system av koordinert innsats” (March & Simon, 1993, s. 2) bestående av et nettverk med mer eller mindre relaterte arbeidsoppgaver og funksjoner (Vriens & Achterbergh, 2010). Organisasjonsdesign handler i stor grad om hvordan man tilnærmer seg oppgaven med å strukturere og organisere arbeidsprosesser, myndighet og ansvar i en bedrift, samt hvilke hensyn og premisser som ligger til grunne i dette arbeidet (Mohr & van Amelsvoort, 2016; Scott & Davies, 2016). Design handler dermed om bevisste og målrettede valg hvor virksomheters funksjoner som står i sentrum.

Sentralt innenfor sosioteknisk design står synet på organisasjoner som *åpne system*, basert på teorier fra akademikere som von Bertalanffy (1950) og Ashby (1958) tilknyttet fagfeltet kybernetikk (se feks. Emery, 1959; Trist, 1981; de Sitter et al., 1997). Ved å anse organisasjoner som åpne systemer antas det implisitt at det foregår en kontinuerlig fluks, eller utvekslingsprosess, mellom organisasjonen og dens ytre omgivelser, noe som gir opphav til samspillet mellom de to (Emery & Trist, 1965). Synet på organisasjoner som åpne system har videre implikasjoner for designprosessen av organisasjoner. Da ingen organisasjoner er like følger det videre at samspillet mellom fokalorganisasjonen, objektet for designprosessen, og eksterne krefter vil variere fra bedrift til bedrift. Igjen leder dette videre

til tanken om design som en pågående prosess hvor man alltid søker å videreutvikle organisasjonen for imøtekomme nye endringer og situasjoner (Trist, 1981; Cherns, 1987; Pasmore et al., 2019). En Implikasjon av idéen eller tanken om organisasjoner som åpne system er at organisasjonsdesignet må underbygge behovet for fleksibilitet i møte med ekstern turbulens i organisasjonens ytre omgivelser (Mohr & van Amelsvoort, 2016; Klev & Levin, 2021). Turbulens kan ha sitt opphav ved økonomiske fluktuasjoner i markeder man opererer i til skifter i konkurransevilkår og regulatoriske begrensninger som virksomheten er underlagt. Jo større turbulensen er jo større er behovet for å etablere et fleksibelt og tilpasningsdyktig design (Emery & Trist, 1965).

Behovet for fleksibilitet kommer til uttrykk gjennom flere designprinsipp etablert av ulike forskere tilknyttet STS (se feks. Cherns, 1976; 1987; van Eijnatten, 1993; de Sitter, 1997). I denne sammenhengen kommer prinsippet om "redundans av funksjoner", først introdusert av Emery (1967) fremfor den tayloristiske tankegangen om "redundans av deler" (Cherns, 1987). Dette prinsippet innebærer at arbeidsinndeling ikke skal foregå på bakgrunn av ansattes faglige spesialisering eller ekspertise, men heller etterstrebe å utvikle flerfaglige ansatte som kan fylle flere funksjoner innenfor et helhetlige ansvarsområde (Trist, 1981; Cherns, 1987). Oppnåelsen av dette søker å øke ansattes og teams evne til å håndtere uforutsette hendelser, samt minimere risikoen for at mennesker utgjør en flaskehals i teamets arbeidsprosess ved fravær eller bytte av jobb. Man oppnår med andre ord en bufferkapasitet i teamene (Hut & Molleman, 1998). Dette vil også øke organisasjoners tilpasningsdyktighet i turbulente omgivelser hvor flerfaglige ansatte med forståelse for oppgavens helhet kan omstille seg hurtig (Govers & van Amelsvoort, 2019). Prinsippet innebærer videre en overgang fra å anse mennesker som et "ledd i maskineriet" til å være komplementære, eller sidestilte, med organisasjonens materielle eiendeler anvendt i produksjonen av varer og tjenester. Et annet sentralt prinsipp er "minumum kritisk spesifisering", først introdusert av Emery (1967). Dette prinsippet handler om nivået av spesifisering i forbindelse med utforming av arbeid og arbeidsprosesser, samt delegering av myndighet og ansvar (Cherns, 1976; 1987; Klev og Levin, 2021). I følge Cherns (1987) kan dette prinsippet forstås på følgende vis: "Dette prinsippet har to aspekter, ett negativt og ett positivt. Det negative sier at kun det absolutt essensielle skal spesifiseres, intet mer intet mindre. Det positive krever derimot at vi vet hva som er essensielt." (s. 155, egen oversettelse). Med andre ord skal ikke designet av team eller arbeidsprosedyrer spesifiseres med rigide, regelstyrte føringer. Det skal derimot legges til rette for tilpasning og fleksibilitet tilknyttet organisering og utførelse av arbeid (Klev & Levin, 2021). Det underliggende rasjonale bak dette prinsippet, sett i sammenheng med organisasjoner som åpne system, er at et organisasjonsdesign eller design av arbeidsprosesser umulig kan ta høyde for alle eventualiteter eller mulige situasjoner som kan oppstå (Davis, 2019). Følgelig vil et rigid design undergrave oppnåelsen av organisatorisk fleksibilitet.

2.2 Enkle organisasjoner med komplekse jobber

STS sitt syn på organisasjoner som åpne system legger, som vi så over, premisset for hvordan sosioteknisk systemdesign utspiller seg. For å oppnå organisatorisk fleksibilitet må følgelig organisasjonsdesignet legge opp til at virksomheter evner å håndtere usikkerhet, kompleksitet og turbulens i sine forretningsmessige omgivelser (de Sitter et al., 1997). Ifølge Galbraith (1974) står bedrifter foran to muligheter i møte med økende turbulens (hentet fra de Sitter et al., 1997, s. 498, egen oversettelse):

1. Søke å oppnå samsvar mellom det eksisterende organisasjonsdesignet og den eksterne kompleksiteten ved å øke den interne kompleksiteten i selskapet.
2. Søke å håndtere ekstern turbulens ved å redusere virksomhetens behov for intern regulering og koordinering ved å redusere den interne kompleksiteten.

Det første valget innebærer å møte nye utfordringer eller endringer i selskapets omgivelser med å etablere nye enheter og funksjoner av administrativ, operasjonell eller regulatorisk natur i selskapet. Dette fører til en økt intern kompleksitet da disse nye funksjonene må samkjøres med den øvrige organisasjonen. Konsekvensen av denne strategien omtales av de Sitter et al. (1997) som etableringen av ”komplekse organisasjoner med enkle jobber”. Alternativt kan man søke å redusere den interne kompleksiteten ved å integrere virksomheters regulatoriske og operasjonelle aktiviteter i det som omtales som selvstendige enheter (engelsk: self-contained units), eller selvregulerende subenheter (Trist, 1981), bestående av et helhetlig ansvarsområde. Ved å følge en slik strategi vil samkjørings- og koordineringsbehovet i organisasjoner reduseres og lede til det de Sitter et al. (1997) omtaler som ”enkle organisasjoner med komplekse jobber”. Figur 1, illustrert under, gir en forenklet illustrasjon av hvordan et tenkt sosioteknisk design skiller seg fra tradisjonell organisering.

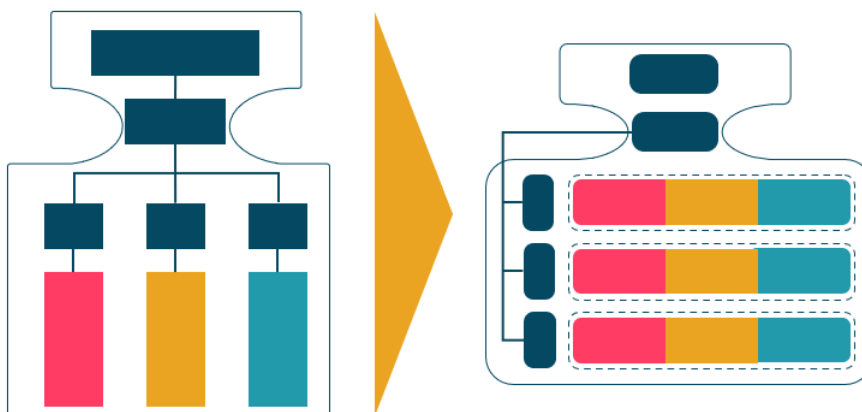


Figure 1: Forenklet visualisering av byråkratisk vs. sosioteknisk design

Turbulens og kompleksitet trenger imidlertid ikke kun ha sitt opphav i virksomheters eksterne

omgivelser (Achterbergh & Vriens, 2010). Interne faktorer tilknyttet virksomheters verdiskapende prosesser og strukturer kan også gi opphav til forstyrrelser og utforsigbarhet som må håndteres. I denne sammenheng fremhever Achterbergh og Vriens (2010) at organiseringen av arbeidsoppgaver og prosesser kan være en kilde til utfordringer ved at de er dårlig strukturert, eksempelvis ved at det oppstår flaskehals ved avhengigheter. Videre kan menneskelige ressurser i arbeidsprosessene også skape vansker dersom de ikke besitter den nødvendige kompetansen eller er fraværende grunnet sykdom. Forstyrrelser kan også komme av manglende eller dårlig informasjonsflyt mellom enheter eller for mye møtevirksomhet (Achterbergh & Vriens, 2010). Følgelig kan turbulente forretningsmessige omgivelser ha sitt opphav fra *både* eksterne og interne faktorer, noe som videre underbygger behovet for fleksibilitet i organisasjonsdesignet.

Det finnes en rekke ulike tilnærminger og tanker rundt hvordan et sosioteknisk design kan gjennomføres. Som en følge av forskningstradisjonens lange historie har det over tid vokst frem en rekke lokale adaptasjoner og tilpasninger av tradisjonen verden over (se feks. van Eijnatten, 1993; Mumford, 2006; Mohr & Dresser, 2019). Van Amelsvoort og van Hootgem (2017) og Mohr og Dresser (2019) understreker imidlertid at prinsippene og tankesettet til de ulike adaptasjonene av STS kan anses å være komplementære i praksis. Dette begrunnes i at de forenes i en felles søken etter humane og effektive organisasjoner som forblir fleksible og tilpasningsdyktige i en verden som er i stadig endring. Gjennom et redesign av arbeid søker man følgelig å legge til rette for økt fleksibilitet og handlingsrom for ansatte på operasjonelt nivå for å kunne håndtere turbulente omgivelser. På et overordnet plan kan et sosioteknisk design dermed tenkes å følge dermed alternativ to, presentert over av Galbraith (1974).

2.2.1 Selvstyrte team

I STS representerer teamet, eller arbeidsenheten, det minste organisatoriske nivået av interesse (Trist, 1981), hvor konseptet selvstyrte team (van Eijnatten & van der Zwaan, 1998), også omtalt som selv-regulerende (Cummings, 1978), selv-organiserende (Govers & van Amelsvoort, 2019) og (semi-) autonome (Gulowsen, 1972; Trist, 1981; Susman, 1976) utgjør et av de mest fremtredende prinsippene innenfor sosioteknisk design (Cummings, 1978; Pasmore, 1982; Ravn, 2019; Hackman & Oldham, 1980). For at team skal ha muligheten til å utøve selvstyre må designet til en organisasjon støtte oppunder denne atferden ved å søke å legge til rette for utøvelsen av selvregulering (Ravn et al., 2022). Dette gjelder uavhengig om det er snakk om utformingen og organiseringen av arbeidsprosesser, virksomheters kontrollstrukturer og myndighetsallokering, eller informasjonssystem (se feks. van Eijnatten & Loeffen, 1990; de Sitter et al., 1997; Clegg, 2000). Resultatet er team som evner å håndtere variasjoner, er omstillingsdyktige til endrede forretningsmessige omgivelser og kan operere selvstendig ved å utøve selvregulering (Cummings, 1978; Trist, 1981; de Sitter et al., 1997). For selvstyrte team krever dette at det er essensielle i å vite hva de skal oppnå og hvilke

rammer de opererer under med tanke på tid og ressurser, mens alt annet burde være forbeholdt teamets diskresjon (Cherns, 1987; Klev og Levin, 2021). I de påfølgende delkapitlene vil vi utforske sentrale faktorer innenfor sosioteknisk design som bygger oppunder oppnåelsen av selvstyrte team: (1) Design av arbeid og arbeidsoppgavens helhet; (2) Desentralisering av beslutningsmyndighet og kontroll; (3) Tilgang på og kontroll av informasjon.

2.2.2 Design av arbeid og arbeidsoppgavers helhet

Sosioteknisk system-design motsetter seg generelt tanken om at organisering av ansatte skal fremgå utelukkende på bakgrunn av tekno-økonomiske hensyn. I denne sammenheng står prinsippet om ”arbeidsoppgavens helhet” sentralt (se feks. Cherns, 1976; 1987; Trist, 1981; Pasmore, 1988; Cummings, 1978; van Eijnatten, 1993; de Sitter et al., 1997; Clegg, 2000). Dette innebærer at arbeid burde organiseres basert på oppgavers gjensidige avhengighet. Den underliggende tankegangen bak dette prinsippet kan spores tilbake til konseptet om ”forstyrrelseskontroll” (engelsk: disturbance control) først introdusert av Herbst (1959) og senere utvidet gjennom konseptene ”variasjoner” og ”variasjonskontroll” av Engelstad (1970) og Hill (1971) respektivt (hentet fra van Eijnatten, 1993). Denne tankegangen impliserer at variasjoner og forstyrrelser som påvirker arbeidsprosessene, enten grunnet interne eller eksterne faktorer, skal kontrolleres så nært kilden som mulig (Hut & Molleman, 1998; Cherns, 1976; 1987).

Relatert til design av arbeidsprosesser innebærer dette at organisatoriske grenser burde settes slik at teams potensiale for å utøve variasjonskontroll maksimeres (Pasmore, 1988; van Eijnatten, 1993). Dette innebærer at grensesetting tar utgangspunkt i å minimere risikoen for forstyrrelser gjennom å redusere avhengigheter mellom enheter ved å etablere selvstendige, helhetlige arbeidsoppgaver (Cummings, 1978). I forlengelse av dette argumentet presiserer de Sitter et al. (1997) at sannsynligheten for forstyrrelser grunnet avhengigheter mellom arbeidsenheter på operasjonelt nivå øker som en følge av to faktorer: (1) antallet kontaktpunkter en arbeidsoppgave har på tvers av organisatoriske grenser; og (2) variasjoner i disse avhengighetene. Målet er dermed å redusere omfanget av forstyrrelser som må håndteres av arbeidsenheten (de Sitter et al., 1997). Man vil aldri kunne eliminere alle avhengigheter, men disse må likefullt tas hensyn til når de organisatoriske grensene etableres (de Sitter et al., 1997).

Ved å oppnå målet som ”helhetlige oppgaver” følger det videre at arbeid grupperes slik at de er maksimalt gjensidig avhengige internt og minimalt avhengige av andre enheter eksternt for enhetens organisatoriske grenser (de Sitter et al., 1997). En slik tilnærming til etablering av organisatoriske grenser vil følgelig redusere den strukturelle kompleksiteten av interaksjoner, som ofte er funnet i byråkratiske organisasjoner hvor funksjonell organisering med maksimal arbeidsdeling vil føre til ufordelaktig mange avhengigheter og interaksjonsnoder (Govers & van Amelsvoort, 2019).

Tilnærminger til design av arbeid basert på spesialisert ekspertise og bedrifters funksjoner bidrar videre til oppstykkede arbeidsflyt og generelt en rigid produksjonsstruktur med typisk suboptimal ytelse innen aspekter som arbeidskvalitet, innovasjon og gjennomløpstid (de Sitter et al., 1997). En alternativ tilnærming basert på oppgavers gjensidig avhengighet, organisering etter produkt- og verdistrømmer vil, ifølge Sitter et al. (1997), bidra til å minimere disse implikasjonene (van Amelsvoort & van Hootegem, 2017). Dette vil ikke bare gjøre det enklere for ansatte å håndtere dynamiske omgivelser og variasjoner i arbeid, men også øke fleksibiliteten til arbeidssystemet som helhet. Dette kommer ved at man unngår følgeeffekter av variasjoner mellom enheter dersom arbeidsprosesser i sin helhet plasseres i en verdistrøm (Molleman & Broekhuis, 2001). Ifølge Cummings og Blumberg (1987) vil en slik reduksjon av overlevering av pågående arbeid mellom enheter øke produktiviteten ved at behovet for ressurskrevende koordineringsarbeid minker. Figur 2 illustrerer hvordan organisering etter et verdistrøm-prinsipp kan tenkes å se ut (inspirert av Govers & van Amelsvoort, 2017, s. 290). Denne typen argumentasjon finner videre støtte blant anerkjente organisasjonsdesignere som March & Simon (1958), Thompson (1967) og Galbraith (1974).

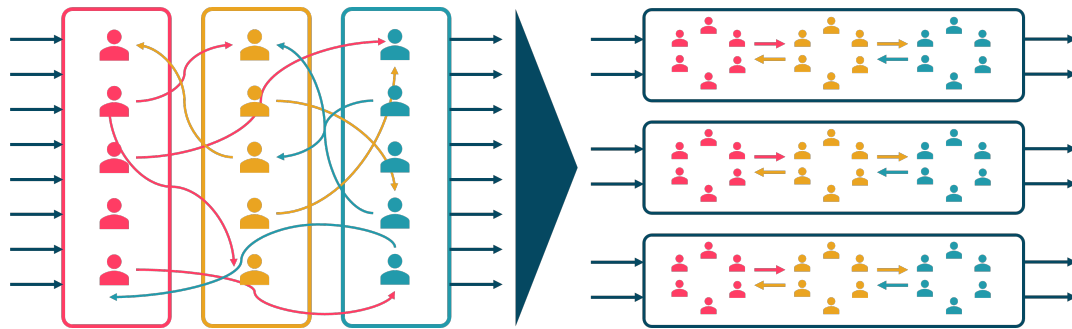


Figure 2: Illustrasjon av en funksjonell inndeling kontra en verdistrøm-orientert inndeling, inspirert av Govers og van Amelsvoort (2017)

2.2.3 Desentralisering av beslutningsmyndighet og kontroll

STS søker, som vi så innledningsvis i kapittelet, å designe effektive og humane organisasjoner med et uttalt fokus på hvordan ansvar og myndighet delegeres nedover i en organisasjon. Denne tanken bryter med grunnleggende prinsipp tilknyttet Weber (1947) og Fayol (1949) sitt syn på hierarkisk og sentralisert styring og kontroll. Dette innebærer at beslutningsmyndigheten reallokeres til operasjonelt nivå for å myndiggjøre ”linjearbeiderne” - det vil si ansatte som sitter med det operative ansvaret i virksomheten. Dette synet på avbyråkratisering kommer fra tanken om at organisatorisk fleksibilitet best kan oppnås ved at beslutningsmyndigheten er lokalisert der variasjoner oppstår (Knutstad et al., 2009). Med andre ord søker man å samle en større andel av ansvaret for både operasjonelle og regulatoriske aktiviteter tilknyttet arbeidsprosesser. Dette kommer av deres nære sammenkobling. En viktig forutsetning for at ansatte skal kunne håndtere variasjoner er myndigheten, eller det de Sitter et al. (1997) omtaler som kontrollkapasitet, evnen til å fatte beslutninger

på operasjonelt nivå. Dette innebærer en allokering av regulatorisk ansvar og arbeidsoppgaver til virksomhetens arbeidsenheter (Cummings, 1978; Pasmore, 1982). En slik tilnærming vil ifølge STS redusere behovet for ekstern kontroll av lederfunksjoner (Applebaum, 1997; Trist, 1981).

I denne sammenheng står arbeidsenheters kontrollkapasitet sentralt (de Sitter et al., 1997). Dette omhandler det regulatoriske potensiale et system har, f.eks. et team, til å redusere forstyrrelser og minske risikoen for at u håndterbare situasjoner oppstår i driften. Kontrollkapasitet kan videre deles inn i to hovedgrupper: (1) myndigheten til å regulere egne arbeidsprosesser; og (2) myndigheten til å koordinere eget arbeid med øvrige organisatoriske aktører ved bruk av lineære og ikke-lineære prosedyrer (van Eijnatten & van der Zwaan, 1998). Kontrollkapasitet må derimot ikke forveksles med formell autoritet, men heller ses i sammenheng med teams mulighetsrom tilknyttet variasjonshåndtering (van Eijnatten, 2013). Kontrollkapasiteten kan videre anses å være nært beslektet med det Cummings (1978) omtaler som teams muligheter til å utøve grense- og oppgavekontroll. Grensekontroll handler om teams muligheter til å kontrollere, eller påvirke, interaksjoner med eksterne aktører i virksomheten. Dersom ansatte ikke besitter nødvendig kontroll eller innflytelse over disse interaksjonene, som inkluderer flyten av informasjon og behov for ekstern ekspertise, kan dette føre til avbrytelser i arbeidsprosessen. Oppgavekontroll handler derimot om teams innflytelse overfor egne arbeidsprosesser og myndigheten til å håndtere eventuelle avvik eller variasjoner selvstendig. Det handler således om det interne handlingsrommet teamet besitter i produksjonen (Cummings, 1978). Dette står i kontrast til mer byråkratiske organisasjonsdesign hvor denne typen regulatoriske oppgaver ofte tilfaller ledere eller andre funksjoner med formell makt.

Til tross for at STS legger betydelig tyngde på selvregulerende atferd på operasjonelt nivå må dette likevel ikke anses som synonymt med at ledelse av selvregulerende arbeidsenheter er overflødige (Cummings, 1978; Cherns, 1976). Ledere innenfor STS har derimot en annen funksjon enn det som typisk assosieres med ledelse i tradisjonell organisering. Heller enn å besitte myndigheten til å utøve direkte kontroll så har ledere det primære ansvaret for å bistå gruppene i å utøve selvregulering. Dette innebærer at ledere hjelper arbeidsenhetene i alt fra koordineringsarbeid og informasjonsflyt mellom teamet og den øvrige organisasjon, til flyten av ressurser som enhetene avhenger av i sitt arbeid (Cummings et al., 1978; Appelbaum, 1997). En desentralisering av myndighet fører dermed til at man oppnår en ”symmetrisk” maktrelasjon mellom lederfunksjoner og ansatte fremfor en tradisjonell hierarkisk maktrelasjon (van Eijnatten & van der Zwaan, 1998). Videre poengterer Cummings og Worley (2015) at ledere kan tenkes å operere som et bindeledd eller en ”buffer” mellom teamene og den øvrige organisasjonen. Dette innebærer at ledere må evne å se ”helheten” for å minimere risikoen for forstyrrelser i teamets arbeidsprosesser (Cummings, 1978). Behovet for denne typen ledelse kan videre ses i sammenheng med omfanget av usikkerhet og turbulens i organisasjonens indre og ytre omgivelser. Jo større denne usikkerheten er, jo viktigere er lederes funksjon og rolle som bindeledd eller buffer for de selvregulerende enhetene. Denne typen argumentasjonen rundt

lederes rolle og funksjon tilknyttet selvstyrte team finner videre støtte av andre forskere utenfor STS (se feks. Manz & Sims, 1987; Dyer et al., 2013; Druskat & Wheeler, 2004; Edmundson & Nembhard, 2009). I denne sammenheng har ledere en svært viktig rolle, både med tanke på å etablere gode samarbeidsforhold og relasjoner internt i teamene (Edmundson & Nembhard, 2009) og eksternt i den øvre organisasjonen (Druskat & Wheeler, 2004). Videre er ledere viktige med tanke på å legge til rette for et samsvar og fokus i teamenes arbeid. Dette innebærer en tydelighet rundt overordnede rammer og målsetninger, mens veien for å nå disse bestemmes, i likhet med tanken om minimum kritisk spesifisering i STS, av teamene selv (Nonaka & Takeuchi, 1986).

2.2.4 Tilgang på, og kontroll av informasjon

I relasjon til variasjonshåndtering og selvregulering trekkes tilgang på tidsriktig og relevant informasjon for de relevante aktørene fram som en viktig faktor. Cherns (1976; 1987) understreker eksempelvis viktigheten av informasjonsflyten i sosiotekniske design ved å beskrive det som et sentralt hensyn i designprosesser. Hans syn er at dersom ansatte skal evne å håndtere avvik, samt tilpasse seg forstyrrelser og variasjoner som påvirker teamets interne arbeidsprosesser, vil tilgang på informasjon være en vesentlig forutsetning for oppnåelsen av selvstyre hos ansatte på operasjonelt nivå (Applebaum 1997; Cherns 1976;1987). Clegg (2000) og van Eijnatten og Loeffen (1990) støtter oppunder dette synet og presiserer at virksomheters systemkomponenter, relatert til produksjon, kontroll og informasjon, må være kongruente dersom designet skal realisere de ønskede effektene. I sin artikkel benytter Clegg (2000) seg av begrepet ”informasjonssystemer”, hvor det understrekes at dette er systemer som har til hensikt å videreformidle relevant informasjon til relevante aktører som fatter beslutninger på ulike organisatoriske nivå. Disse systemene kan således anses å inkludere: verbal formidling av informasjon gjennom etablerte møtevirksomheter; digitaliserte informasjonssystem; eller manuelle redskaper. Essensen er likefullt at virksomhetens informasjonssystem former premissene for arbeidet som utføres og oppfølgingen av dette arbeidet. Relatert til informasjonsflyt innebærer dette at organisasjoner må sørge for at ansatte besitter den nødvendige informasjonen til å kunne sette selvstendige målsetninger og sørge for kontinuerlig oppfølging av eget arbeid (Clegg, 2000). Et annet vesentlig poeng i denne sammenhengen er at virksomheters informasjonsflyt må bygge oppunder klarhet og forståelse for hvilke målsetninger ansatte skal forfølge og hvordan de skal håndtere tvilstilfeller som oppstår, eksempelvis i sammenheng med prioriteringer (Clegg, 2000). Van Eijnatten og Loeffen (1990) understreker i denne sammenheng at designet av informasjonsstrukturen skal etterleve prinsippet om ”minimum kritisk spesifisering” ved at relevant informasjon som bistår i problemløsende aktiviteter på operasjonelt nivå. Som vi har sett tidligere i kapittel 2 innebærer dette at informasjonsflyten skal ha til hensikt å bidra med klarhet rundt *hva* som skal oppnås, men ikke *hvordan* Cherns (1976; 1987).

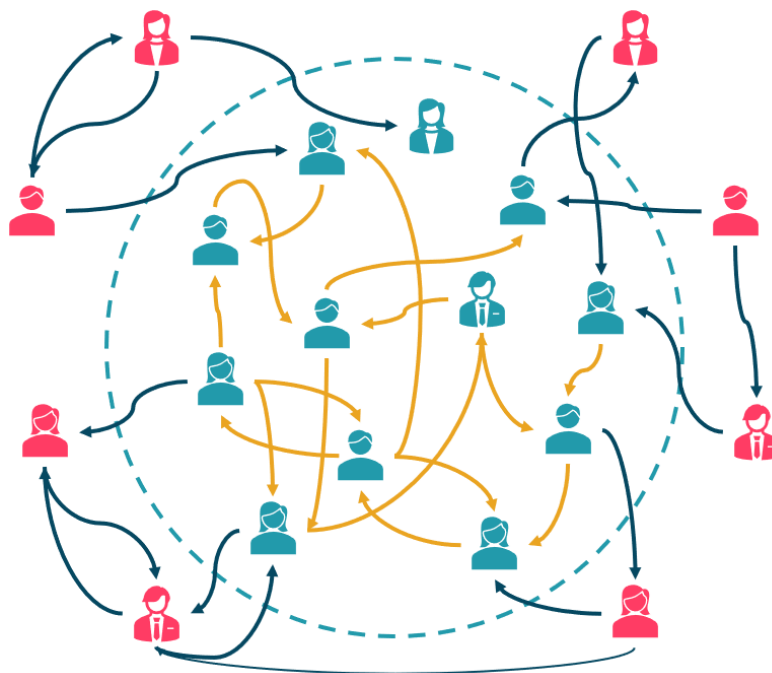


Figure 3: Illustrasjon av informasjonsflyt, inspirert av Govers og van Amelsvoort (2017)

En utfordring relatert til informasjonsflyt relaterer til det vi utforsket i foregående delkapittel, nemlig antall eksterne interaksjoner til den øvrige organisasjonen (Vriens & Achterbergh, 2011). Variert innhold med høy frekvens fra mange ulike kontaktpunkter kan redusere ansattes muligheter for å kontrollere arbeidsprosessene de er ansvarlige for. Dette øker sannsynligheten for forstyrrelser, spesielt dersom det regulatoriske potensiale over interaksjonsnodene til arbeidsoppgaver er spredd i den øvrige organisasjonen (Vriens & Achterbergh, 2011). Man vil aldri kunne eliminere alle interaksjonsnoder med aktører som sitter eksternt fra et team. Poenget ligger derimot i hvor bevisste organisasjoner er på hvordan disse interaksjonene i organisasjonen foregår. For å unngå at produktiviteten hindres av ineffektiv kommunikasjon er det derimot essensielt å sikre at interaksjonen foregår på riktig sted til riktig tid (Govers & van Amelsvoort, 2019). Van Amelsvoort og van Hootegem (2017) omtaler denne usikkerheten tilknyttet informasjonsflyt som *ekstern variasjon*, som vil negativt innvirke ansattes regulatoriske potensial og deres fleksibilitet i arbeidsprosesser, dersom man ikke tar et bevisst forhold til hvordan informasjon formidles i en organisasjon.

Videre understrekes det av de Sitter (1997) og Vriens og Achterbergh (2011) at kontroll over informasjon, lokalisert hos organisatoriske aktører som sitter eksternt fra de utøvende aktivitetene, kan føre til krevende forhold for presis informasjonsflyt grunnet manglende innsikt og reduserte forutsetninger for å vurdere når informasjonen er nødvendig. I denne sammenheng er det viktig å understreke et vesentlig poeng, nemlig at tilgangen på informasjon ikke må misforstås med kunnskap om innholdet (Nonaka, 1994). Denne problematikken kan videre føre til forsinkelser og misforståelser som vil ha en negativ innvirkning på teamets arbeidsprosesser samt andre påfølgende aktiviteter videre i verdikjeden. Behovet for presis informasjon er dermed viktig for å redusere faren for at utfordringer som

oppstår påvirker øvrige enheter, men denne risikoen vil øke med antall eksterne relasjoner et team må forholde seg til i daglige aktiviteter (Achterbergh & Vriens, 2010). En utfordring i komplekse organisasjoner med høy grad av informasjonsdeling på tvers av organisatoriske enheter omhandler det Schick, Gordon og Haka (1990) omtaler som ”overbelastning av informasjon” (engelsk: information overload). Konsekvensen av dette er at individer som mottar informasjonen har et gitt kapasitet for hva de makter å prosessere. Med andre ord vil en overbelastning av informasjon for individer kunne føre til utfordringer i forbindelse med informasjonsformidlingen i organisasjoner.

Oppmerksomhet tilknyttet informasjonsflyten i organisasjoner er følgelig et viktig poeng i sosioteknisk design, og utgjør en viktig forutsetning for at autonome eller selvregulerende enheter kan lykkes. Gjennom etablering av tverrfaglige team med helhetlige oppgaver og tilstrekkelig myndighet og intern kontroll kan mye av kompleksiteten tilknyttet flyten av informasjon reduseres. Likevel har vi sett at det alltid vil foreligge en viss grad av ekstern koordinering og samkjøring. Selvstyrte eller autonome arbeidsenheter vil alltid operere i konteksten av den øvrige organisasjonen og kan dermed ifølge Susman (1976) anses å være semi-autonome. Følgelig bør man i et sosioteknisk design søke å minimere risikoen for forstyrrelser i tilknyttet flyten av informasjon (Achterbergh & Vriens, 2010). Dette innebærer at utformingen av informasjonsstrukturen i en virksomhet bør ta utgangspunkt i en ”bottom-up” tilnærming for å identifisere behovet for informasjon på operasjonelt nivå (van Eijnatten & Loeffen, 1990). Dette er spesielt viktig gitt hvilken innvirkning tilgangen på informasjon har på selvstyrte teams potensiale for selvregulering og variasjonshåndtering, spesielt relatert til relasjoner til aktører i den øvrige organisasjonen.

2.3 Et meningsfylt arbeidsliv

Til nå har vi utforsket hvordan sosioteknisk design av arbeid og arbeidssystemer (engelsk: work systems), med oppgavers helhet, myndiggjøring og informasjonsflyt er viktige aspekter for å oppnå organisatorisk fleksibilitet og følgelig underbygge teams evne til å operere som selvregulerende eller selvstyrte. STS handler derimot ikke kun om å øke virksomheters effektivitet og evne til å håndtere kompleksitet i det daglige. Produksjon av varer og tjenester, enten innenfor klassisk industri eller IT-baserte virksomheter, avhenger nemlig av samspillet mellom mennesker og teknologi. Følgelig vil ethvert sosioteknisk organisasjonsdesign måtte ta hensyn til dette samspillet og legge til rette for både responsivitet og fleksibilitet *samtidig* som det søker å møte arbeidstakernes sosiale og psykososiale behov og hensyn (Cummings, 1978; Trist, 1981; Amble, 2013). Organisasjonsdesignet skal dermed legge til rette for gode arbeidsforhold og bidra til å oppnå det STS omtaler som *meningsfullt arbeid* for ansatte (Thorsrud, 1977; Trist, 1981). Dette er det sosioteknikken søker å oppnå gjennom prinsippet om ”samlet optimering”. Organisering av arbeid, eller det Trist (1981) omtaler som arbeidssystem (engelsk: work systems), skal dermed søke å etablere gode arbeidsbetingelser for de ansatte. I denne sammenheng står variasjon i arbeidshverdagen og muligheter for personlig utvikling og læring

sentralt, hvor flere forskere har utarbeidet ulike sett med psykososiale jobbkrav som designet skal søke å imøtekomme (se feks. Emery, 1964; 1976; Emery og Thorsrud, 1969; Thorsrud, 1972; Trist, 1981; Knutstad et al., 2009; Klev og Levin, 2021). Figur 4, illustrert under, gir en illustrasjon av noen av disse kravene, gjengitt av Trist (1981, s. 30).



Figure 4: Sosiotekniske jobbkrav, inspirert av Trist (1981)

Det sosiale aspektet eller systemet står med andre ord sentralt i STS, og kan anses å være en av de primære årsakene bak populariteten til selvstyrte team som de grunnleggende byggsteinene i sosiotekniske design (Klev & Levin, 2021). Eksempelvis understreker Benders et al. (2006) at team med helhetlige arbeidsoppgaver i kombinasjon med tilstrekkelig myndighet og informasjon vil legge til rette for varierte og utfordrende arbeidshverdager, noe som igjen vil fungere som en motiverende og meningsgivende faktor i ansattes arbeidsliv. Videre kan selvstyrte team anses å være "lærende system" (Trist, 1981, Herbst, 1993). Dette innebærer at overtakelsen av regulatoriske aktiviteter og ansvarsoppgaver, tidligere tilskrevet ledelsen, vil øke deres respons- og problemløsende evner ved at det gis økt rom til å prøve og feile uten at team må belage seg på føringer for å håndtere utfordringer og turbulens. Samlet sett fasiliterer dette for økt læring og inkrementell innovasjon gjennom frihet i utøvelse av arbeid (van Eijnatten & van der Zwaan, 1998). For at disse effektene skal oppnås understreker imidlertid flere forskere at det må foreligge et samsvar mellom jobbkravene og myndigheten eller kontrollen som er delegert til ansatte i selvstyrte team, med referanse til Karaseks (1979) krav-kontroll modell (de Sitter et al., 1997; Benders et al., 2006; Govers & van Amelsvoort, 2019). For at en jobb skal anses å være god kreves det tilstrekkelig kapasitet og myndighet til å utføre alle aspekter av arbeidet, samtidig som arbeidet må anses å være tilstrekkelig utfordrende (Benders et al., 2006). Ifølge Karaseks (1979) vil dette føre til et arbeid som anses som meningsfylt og motiverende. På den andre siden kan et manglende samsvar mellom krav ansatte møter i

arbeidshverdagen og myndigheten de har til å utføre disse kunne resultere i stress grunnet manglende påvirkningskraft og kontroll over eget arbeid. Selvstyre på operasjonelt nivå anses dermed ikke kun å være et instrument for organisasjoner med tanke på fleksibilitet og motstandsdyktighet i møte med turbulens og usikkerhet, men spiller også en sentral rolle i arbeidet med å berike ansatte arbeidsliv ved å imøtekomme deres sosiale og psykososiale behov.

Relasjonen mellom selvstyre på operasjonelt nivå og aspekter som motivasjon og trivsel blant ansatte er videre forsket på av en rekke akademikere tilknyttet andre fagfelt, eksempelvis organisasjonsp psykologi. Blant annet understreker Oldham og Hackman (1980) og Campion et al. (1993) at en ansvarliggjøring av ansatte er en sentral faktor tilknyttet ansattes motivasjon og trivsel i tillegg til at dette kan fremme økt samhold og eierskap til arbeidet internt i teamene. For at arbeid skal anses som motiverende understreker Hackman (1987) at arbeidet må ha et synlig og meningsfullt hensikt i øynene til teammedlemmene, samtidig som de tildeles tilstrekkelig diskresjon over hvordan arbeidet utføres. Sammenhengen mellom selvstyre for ansatte og deres motivasjon og trivsel er derimot ikke noe som nødvendigvis er normativt bra eller universielt sett ønskelig da økt ansvarliggjøring ikke alltid er direkte korrelert med økt motivasjon for ansatte (Trist, 1981; Hackman & Lawler, 1971). I denne sammenheng poengterer Trist (1981) at et sosioteknisk design må ta høyde for individuelle forskjeller blant ansatte med tanke på hvorvidt økt ansvarliggjøring i det hele tatt er ønskelig. Tilsvarende understreker Hackman & Lawler (1971) effektene selvstyre eller økt myndiggjøring på operasjonelt nivå har på motivasjon i større grad avhenger av individers ønske eller søken etter personlig utvikling.

2.4 Kritikk av STS og tradisjonens relevans i det 21. århundre

I løpet av forskningstradisjonens levetid har flere akademikere stilt seg kritisk til lovnaden om at en ”samlet optimering” mellom organisasjoners tekniske og sosiale system er oppnåelig gjennom sosioteknisk designprosesser. Blant annet stiller Denison (1982) seg bak kritikken fremmet av Hackman (1981) hvorpå det stilles spørsmål rundt hvorvidt sosiotekniske aksjonsprosjekter er for tett knyttet opp mot konseptet autonome team, og følgelig blitt en ”one-size fits all” tilnærming. Det presiseres videre at forskningen opp til dette punktet hadde viet mye fokus mot de sosiale systemene i organisasjoner uten å ta tilstrekkelig høyde for hvordan disse skal samkjøres med teknologien. Videre understrekes det at sosioteknisk forskning bevilger mye oppmerksomhet mot organisasjoners utøvende funksjoner og følgelig ikke retter tilstrekkelig oppmerksomhet mot hvordan disse prinsippene påvirker den øvrige organisasjonen, hvorpå manglende fokus rundt informasjonssystemene er fremtredende (Denison, 1982). Knutstad et al. (2009) trekker også frem forskningstradisjonens ensidige fokus på organisasjoners sosiale dimensjoner som en utfordring ved at oppmerksomheten rundt de verdiskapende prosessene og samspillet mellom mennesker og teknologi kommer i andre rekke (Knutstad et al., 2009). De trekker også frem den utstrakte anvendelsen av ”ekspertløsninger” som

en utfordring, spesielt funnet i den nederlandske og nord-amerikanske tradisjonen, ved at det reduserer mulighetene for ansattes medvirkende funksjon i designprosessen. Pava (1983; 1986) har også stilt spørsmålstegn rundt STS sin tilnærming til design av organisasjoner og bruken av autonome team som forskningstradisjonens primære ”redskap”. Han stiller spesifikt spørsmål rundt anvendbarheten til forskningen i konteksten av kunnskapsintensive, ikke-lineære arbeidsprosesser funnet utenfor klassisk industri. Andre forskere som Mumford (2006) har stilt spørsmålstegn rundt hvorvidt STS er for generell i sin natur til å kunne betraktes som en teori av betydelig substans. Hun fremmer dermed tanken om at STS kan anses å være en design-filosofi heller enn en direkte anvendbar teori (Mumford 2006).

Til tross for at STS ikke er uten kritiske røster så fremhever likefullt Knutstad et al. (2009) og Mumford (2006) frem det underliggende verdigrunnlaget som særdeles dagsaktuelt og viktig også for bedrifter i det 21. århundre. De presiserer at ”fremtidens konkurransefortrinn ligger i samspillet mellom mennesker og teknologi, og organiseringen av dette i og langs verdiskapningskjeden.” (Knutstad et al., 2009, s. 47). Andre forskere som van Amelsvoort (2000) fremhever sosiotekniske tanker og idéer som spesielt innflytelsesrikt tilknyttet fremveksten av nyere og mer allmenkjente design-perspektiver som ”Lean produksjon” og ”Total kvalitetsledelse” (TQM). Sammenhengen mellom STS og Lean understrekes også av Christis og Sopenberg (2016, bok-kapittel) som understreker at Lean sine designprinsipper trekker stor inspirasjon fra den nederlandske tradisjonen av STS. Hekneby, Benders og Ingvaldsen (2021) underbygger dette i sitt studie hvor de fant at anvendelsen av ”Lean” i praksis ofte trekker på tanker og designprinsipper som har sitt opphav fra STS.

I nyere tid har også flere forskere trukket paralleller mellom sosiotekniske prinsipper og den svært populære Agile-bevegelsen tilknyttet IT-næringen. Blant annet fremhever Nerur et al. (2010) de sosiotekniske tankene rundt team- og arbeidsdesign, samt prinsippet om ”minimum kritisk spesialisering” som viktige byggesteiner i den agile filosofien. Moe et al. (2008) underbygger også parallellen til STS ved sitt fokus på teamet, eller arbeidsenheten, som den ”minste organisatoriske enhet av interesse”, og trekker videre frem prinsippet om ”redundans av funksjoner” som noe som burde etterstrebes innenfor IT-baserte organisasjoner for å søke å øke fleksibiliteten i kunnskapsintensive og ikke-lineære arbeidsprosesser.

2.5 Oppsummering av STS

STS har, siden de første sosiotekniske forskningsprosjektene på slutten av 1940-tallet, vokst til å bli en omfattende akademisk forskningstradisjon, med lokale adaptasjoner verden over. På tross av ulike tilnærminger til hvordan sosioteknisk design skal utøves så understreker imidlertid flere forskere at disse lokale adaptasjonene i større eller mindre grad anvendes om hverandre i praksis. På et overordnet nivå innebærer sosioteknisk organisasjonsdesign: 1) Avbyråkratisering av eksisterende

makthierarkier i den hensikt å redusere den organisatoriske kompleksiteten og etablere flate, fleksible organisasjoner; 2) Nedbrytningen av funksjonell organisering til fordel for tverrfaglige, arbeidsenheter med helhetlige ansvarsområder; 3) Myndiggjøring av ansatte på operasjonelt nivå i den hensikt å øke organisasjonens responsivitet og omstillingsevne, samt ivareta ansattes psykososiale hensyn. Samlet sett vil dette legge til rette for økt smidighet og fleksibilitet i møte med økende ekstern turbulens. Til syvende å sist handler det om å etablere effektive og humane organisasjoner gjennom en "samlet optimering" av de tekniske og sosiale systemene i en organisasjon. Figur 5 gir en visuell oppsummering av teorien vi har utforsket i dette kapitlet.



Figure 5: Overordnet fremstilling av sosioteknisk systemteori

3 Metode

Denne delen vil kartlegge og beskrive forskningsprosessen og de metodiske valgene vi har tatt for å svare på forskningsspørsmålet i oppgaven. Forskningsspørsmålet: ”*Hvordan påvirker et produktorientert organisasjonsdesign operasjonelle enheters muligheter til å operere selvregulerende i en strengt regulert banknæring?*”, undersøkes og besvares gjennom en casestudie av Sbanken, en virksomhet som opererer innenfor den norske bank- og finansnæringen. Til tross for at Sbanken selv ikke har tatt utgangspunkt i et sosioteknisk design i etableringen av sine selvstyrte enheter så anså vi den underliggende teorien til STS som et solid teoretisk fundament for å utforske oppgavens problemstilling. Dette valget begrunnes i at STS er en forskningstradisjon som omhandler organisasjonsdesign hvor konseptet selvstyrte enheter har en fremtredende posisjon, hvor Sbankens underliggende rasjonal bak valget om å introdusere selvstyrte enheter fremstår å sammenfalle med sentrale sosiotekniske tanker og verdier.

I de påfølgende delkapitlene starter vi med å gi en redgjørelse for valg av forskningsstrategi, før vi utforsker og begrunner valg av forskningsdesign. Deretter vil vi redegjøre for forskningsmetoden vi har benyttet for å samle inn empiri, før vi så gir en beskrivelse av hvordan vi gått frem i analysearbeidet av den empiriske dataen som oppgaven bygger på. Avslutningsvis vil vi evaluere og reflektere over kvaliteten på forskningsarbeidet i lys av relevante forskningskriterier.

3.1 Forskningsstrategi

I arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ tilnærming til forskning legger typisk stor vekt på ordenes betydning. Dette innebærer at man søker å oppnå en forståelse av den sosiale virkeligheten gjennom å innta perspektivet til individene som blir studert (Bryman, 2016). Med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål vil en slik tilnærming først og fremst være gunstig ettersom man ved å innta informantenes synspunkter vil kunne få innsikt i interessante perspektiver og detaljer som det ellers vil vært vanskelig å avdekke. Videre vektlegger en kvalitativ forskningsstrategi detaljerte beskrivelser, noe som legger opp til at man vil oppnå en mer utfyllende og helhetlig forståelse av konteksten (Bryman, 2016). Valget om å benytte en kvalitativ strategi ble derfor ansett å være hensiktsmessig i vårt tilfelle, ettersom introduksjonen av autonome enheter i den strengt regulerte banknæringen gir opphav til en unik og lite utforsket kontekst.

Vi har også benyttet oss av en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming i arbeidet med dette forskningsprosjektet. Mer konkret tok vi en deduktiv tilnærming til studien da vi i forkant av forskningsprosjektet hadde opparbeidet oss en teoretisk innsikt om STS gjennom en literaturgjennomgang tilknyttet temaet selvstyrte team. Dette bidro til å gi en overordnet retning i forskning-

sprosessen og fungerte som en rettesnor for hvilke tema og aspekter rundt selvstyrte team som vi anså som interessante å utforske innledningsvis i forskningsprosjektet. Det induktive elementet i prosjektet kom imidlertid til syne ved at selve forskningsprosessen i stor grad ble formet av den empiriske dataen vi innhentet. Tjora (2017) argumenterer for at en slik tilnærming hvor deduktive og induktive elementer kombineres er spesielt hensiktsmessig i kvalitativ forskning ettersom det tilbyr en større fleksibilitet til å endre retning underveis i forskningsprosessen.

3.2 Forskningsdesign

I dette studiet har vi benyttet oss av en enkeltstående casestudie for å undersøke forskningsspørsmålet. Ifølge Bryman (2016) tilrettelegger et slikt design for en detaljert og omfattende analyse av en enkel case, som i dette tilfellet er en virksomhet som holder til innenfor den norske banksektoren, nemlig Sbanken. Valget av en enkeltstående casestudie har vært hensiktsmessig i denne studien ettersom det har gitt oss muligheten til å fordype oss i den organisatoriske konteksten til Sbanken, noe som har vært essensielt å kartlegge med tanke på oppgavens problemstilling. Videre samsvarer valget av Sbanken som casebedrift med det Yin (2009) karakteriserer som en *representativ casestudie*. Dette kommer av at til tross for at Sbanken er en unik aktør i norsk bank- og finansnæring så utgjør selskapet likevel et representativt eksempel på den dagsaktuelle trenden hvor virksomheter beveger seg vekk fra byråkratiske strukturer, til fordel for å adoptere mer desentraliserte og smidigere organiseringsformer. Med andre ord vil en representativ case legge til rette for at konteksten som undersøkes er passende med tanke på oppgavens problemstilling, samtidig som et slikt valg kan generere interessante implikasjoner for videre praksis og forskning.

3.3 Forskningsmetode

I den påfølgende delen vil vi nærmere beskrive de ulike metodevalgene som har blitt gjort underveis i forskningsprosjektet. Dette innebærer først en redegjørelse for hvordan vi har gått frem for å samle inn data, før vi deretter vil beskrive hvordan vi har analysert denne dataen. Hensikten med denne gjennomgangen er blant annet å stille framgangsmåten vår tilgjengelig for ettersyn og kritikk.

3.3.1 Datainnsamling

Som nevnt i sammenheng med vår forskningsstrategi, har vi vært ute etter å få en dypere forståelse for aspekter og fenomen som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålet. På bakgrunn av det har vi valgt å benytte semi-strukturerte intervjuer som den primære formen for datainnsamling i prosjektet. En av årsakene til det er at semi-strukturerte intervjuer typisk gir langt mer nyanserte og detaljerte skildringer, sammenlignet med innsamlingsmetoder av et mer kvantitativt preg (Tjora,

2010). Videre var det ønskelig å benytte en metode som ikke legger for strenge føringer med tanke på å kunne gjøre tilpasninger underveis i intervjuene. Med andre ord var bruken av semi-strukturerte intervjuer hensiktsmessig ettersom det ga oss fleksibiliteten til å utforske nye temaer som dukket opp underveis. Dessuten ivaretok denne formen for datainnsamling muligheten for å utforske ulike temaer som vi anså som interessante i forkant av datainnsamlingen. Dette muliggjorde samtidig at vi kunne utforske ulike perspektiver fra forskjellige informanter tilknyttet samme tematikk, noe som ifølge Bryman (2016) vil dette bidra til å forenkle det senere analysearbeidet da dataen i større grad kan sammenlignes på tvers av informanter.

Det primære datagrunnlaget for analysearbeidet i dette forskningsprosjektet er innhentet ved hjelp av 23 semi-strukturerte intervjuer. Utover disse intervjuene gjennomførte vi også 4 observasjoner gjennom møtedeltakelse under et bedriftsbesøk ved Sbankens lokaler i mars 2022. Vi fikk også tilsendt diverse dokumenter fra Sbanken i form av organisasjonskart, rollebeskrivelser og en evalueringsrapport av endringsarbeidet som har blitt gjort i forkant av forskningsstudiets start. Disse observasjonene og dokumentene utgjør imidlertid sekundære kilder til data og inngår derfor ikke i selve analysen. Likevel har tilgangen på denne typen sekundærdata vært både nyttig og viktig for vår forståelse av bedriften, samtidig som det har bidratt i utformingen av intervjuguider og kvalitetssikringen av funnene fra analysen vår.

Utvelgelse av informanter

I startfasen av forskningsprosjektet hadde vi to videomøter med fire representanter fra Sbanken og andre deltakende parter i forskningsprosjektet. På disse møtene ble vi enige om at det var mest hensiktsmessig å avholde de fleste intervjuene fysisk hos casebedriften for å gi oss bedre forutsetninger for å forstå den sosiale dynamikken i selskapet. Covid-19 situasjonen i Bergen på nyåret gjorde det imidlertid vanskelig å avholde fysiske intervjuer i midten av februar, som var det foretrukne tidspunktet for å starte datainnsamlingen. For å begynne datainnsamlingen til ønsket tidspunkt, i tillegg til bli bedre kjent med Sbanken og deres interesseområder, besluttet vi derfor i første omgang å invitere de fire lederne til videointervju. Etter disse digitale intervjuene var gjennomført valgte vi ut, i samråd med disse lederne, elleve nye informanter fra to av bedriftens produktenheter. Et av kriteriene som ble lagt til grunn i denne utvelgelsesprosessen var at vi ønsket å dekke opp for mangfoldet av roller i Sbankens produktenheter, slik at vi kunne få innsikt fra flere forskjellige perspektiver. I tillegg ønsket vi å inkludere forskjellige lederroller på ulike organisatoriske nivå med tilknytning til produktenhetene. Dette inkluderte interne ledere og avdelingsledere som samhandler regelmessig med enhetene.

Med andre ord dekker utvalget vårt et bredt spekteret av roller, ettersom det inneholder majoriteten av henholdsvis IT, forretning- og markedsrollene. I tillegg inkluderer utvalget vårt ledelsesperspektivet gjennom å inneholde informanter fra tre forskjellige hierarkiske nivåer, i form av teammedlem,

teamleder og avdelingsledere. I våre øyne samsvarer tilnærmingen til utvelgelse godt med det Miles et al., (2019) omtaler som en *hensiktsmessig utvelgelse-strategi*, da informantene er valgt på en strategisk måte i henhold til oppgavens problemstilling. Antall informanter viste seg å være hensiktsmessig, ettersom intervjuene etterhvert i mindre og mindre grad brakte frem nye temaer eller momenter, noe som gjør det rimelig å anta at vi oppnådde en viss grad av teoretisk metning i den empiriske dataen vår. Imidlertid innså vi i løpet av analysearbeidet at vi ønsket å få litt mer innsikt i enkelte temaer grunnet en innsnevring av problemstillingen underveis. Dette resulterte i at vi utførte åtte digitale intervjuer, hvorpå seks av disse var rene oppfølgingsintervjuer med tidligere informanter, mens de resterende inkluderte nye informanter. Figur 6 illustrerer informantutvalget i oppgaven. Vi valgt å gi enkelte av informantene generiske titler som ”ekstern leder” og ”leder IT” av hensyn til enkelte av informantenes anonymitet da deres opprinnelige titler risikerer at de kan identifiseres.

Informantutvalg		
IT	Marked	Forretning
1 ekstern leder	1 ekstern leder	2 eksterne ledere
1 leder IT	1 CRM-spesialist	2 ledere forretning
1 tester	1 kommunikasjonsrådgiver	1 produkteier
2 utviklere	2 digitale markedsførere	1 prosesseier

Figure 6: Oversikt over oppgavens informantutvalg

Utarbeidelse av intervjuguide

I dette forskningsstudiet har vi benyttet oss av tre primære intervjuguider. Den første intervjuguiden ble brukt til de fire første intervjuene som ble avholdt med de eksterne lederne. Ettersom hovedhensikten med disse intervjuene var å bli bedre kjent med Sbanken, slik at man kunne utforme en tentativ problemstilling, ble denne intervjuguiden formet med dette i bakhodet. Dermed var spørsmålene som ble stilt under disse intervjuene av en litt mer åpen karakter, hvor enkelte spørsmål indirekte søkte å grave etter Sbankens interesser i relasjon til forskningsprosjektet.

Etter disse intervjuene opparbeidet vi oss bedre innsikt i bedriften og landet i samråd med de fire første informantene et tentativt forskningsspørsmål. I etterkant av dette utarbeidet vi en ny intervjuguid på bakgrunn av denne problemstillingen og forståelsen vi hadde opparbeidet oss gjennom de fire første intervjuene. Som en konsekvens av bredden i informantutvalget vårt ble denne intervjuguiden imidlertid iterert på avhengig av informantens rolle og eventuelt lederansvar. Rent praktisk ble spørsmålene i guiden strukturert i henhold til Tjora (2010) sine anbefalinger om bruk av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundings spørsmål. I vedlegg A og B har vi inkludert intervjuguidene for ledere og ansatte tilhørende produktenhetene i sin helhet.

Gjennomføring av intervjuer

Ettersom vi fulgte en semi-strukturert tilnærming ble tematikken og spørsmålene som vi spurte om i løpet av intervjuene primært hentet fra en intervjuguide, men det var fortsatt fleksibilitet og rom til å snakke om uventede temaer i dialogen med informantene. De første fire intervjuene ble som nevnt avholdt digitalt, og var noe mindre strukturerte enn de resterende intervjuene. Mer konkret var disse intervjuene todelt, hvor første halvdel fulgte intervjuguiden, mens den andre delen ble brukt til å stille mer ”spontanene” spørsmål som vi satt inne med i etterkant av de forberedte spørsmålene. Deretter hadde vi, som nevnt i det foregående avsnittet, avtalt å intervju elleve informanter hos casebedriften i løpet av uka vi var på besøk i begynnelsen av mars. Å avholde intervjuene fysisk ved Sbankens lokaler ble ansett som viktig i den hensikt å skape en komfortabel og avslappet arena for informantene. Dette valget følger vanlig praksis for kvalitative studier ifølge Tjora (2017) Imidlertid passet det bare for ni av informantene, slik at to av disse intervjuene ble avholdt digitalt over Teams uken etter besøket vårt. Tilsvarende ble de påfølgende oppfølgingsintervjuene, gjennomført i slutten av april og begynnelsen av mai også avholdt på digitale arenaer. Til tross for at gjennomføringen av kvalitative intervju over digitale arenaer kan resultere i tap av sanseintrykk da man ikke sitter i samme rom som informanten, så mener vi imidlertid at bedriftsbesøket vi gjennomførte bidrar til å minimere risikoen for misforståelser eller feiltolkning av informantenes utsagn.

I forkant av selve gjennomføringen av hovedrunden med intervjuer fikk alle informantene på forhånd tilsendt samtykkeerklæringen i tillegg til noen av de mest sentrale spørsmål fra intervjuguiden og et kort skriv om deltakende parter fra forskningsteamet. Dette ble besluttet for å gi informantene en anledning til å forstå hvor våre interesser lå, samtidig som vi ønsket å presentere hvem vi var i forkant av gjennomføringen av intervjuene. Hensikten var å menneskeligjøre prosessen med å delta i et forskningsprosjekt, samtidig som vi ønsket å bygge en tillit og trygghet hos informantene i forkant av den empiriske datainnsamlingen. Dette ga også informantene muligheten til å forberede seg i forkant dersom det var ønskelig. Hvert intervju startet med at en gjennomgang og signering av samtykkeerklæring, som inneholdt informantens rettigheter og en godkjenning til lydopptak av intervjuet. Videre fortsatte vi med en kort presentasjon av forskningsteamet, og hensikten med forskningsprosjektet før vi fortsatte med oppvarmingsspørsmål hvor informantene ble bedt om å presentere seg selv, sin egen rolle og hvordan en normal arbeidshverdag ser ut. Tanken var å starte med myke spørsmål for å bygge en avslappet atmosfære og ufarliggjøre intervjuprosessen for informantene. Tjora (2010) poengterer at dette er viktig for å skape en gjensidig tillit mellom informantene og forskere i den hensikt å etablere en arena hvor informantene føler seg trygge på å kunne dele personlige refleksjoner og erfaringer rundt hvordan arbeidssituasjonen er.

Gjennom hovedrunden av intervjuene forholdt vi oss, som tidligere nevnt, primært til den samme intervjuguiden med mindre iterasjoner avhengig av posisjon og ledernivået til informantene. Det at vi brukte versjoner av den samme intervjuguiden, uavhengig av rolle og funksjon, medførte at noen spørsmål i enkelte tilfeller ble litt for generelle. Denne problematikken ble imidlertid håndtert

gjennom oppfølgingsintervjuene hvor det var rom for å gå litt dypere inn på enkelte temaer som kun hadde blitt berørt på et overfladisk nivå. Figur 7 gir en oversikt over intervjuene som ble gjennomført i dette forskningsprosjektet.

RUNDE	ANTALL DATAKILDER	DELTAKERE	TIDSRUM FOR DATAINNSAMLING
1	4 digitale intervju	4 avdelingsledere fra IT, forretning og HR 1 avdelingsleder	09.03.2022 – 11.03.2022
2	9 fysiske intervju	2 ledere fra IT og forretning 6 ansatte fra IT, marked og forretning	08.03.2022 – 11.03.2022
2	4 observasjoner	2 stand-up møter med IT (ansatte og leder) 1 møte med markedsteamet (ansatte og leder) 1 møte med avdelingsleder og to ansatte fra forretningen	08.03.2022 – 11.03.2022
2	2 digitale intervju	2 ansatte fra IT og marked	22.03.2022 – 25.03.2022
3	6 oppfølgingsintervju	2 avdelingsledere 1 IT leder 3 ansatte fra IT og forretning	08.04.2022 – 27.04.2022
4	2 digitale intervju	1 forretningsleder 1 markedsansatt	11.05.2022 – 25.05.2022

Figure 7: Oversikt over intervjuer

Transkribering

Med samtykke fra informantene gjorde vi som nevnt lydopptak av alle intervjuene. Ved hjelp av disse lydopptakene har vi manuelt transkribert alle samtaler ordrett. I de transkriberte intervjuene ble det også gjort bemerkninger om hvordan intervjuobjektene svarte på spørsmålene, med den hensikt å fremstille ordlyden til informantene på en virkelighetsnær måte. Dette ble ansett som viktig da vi ikke hadde tilgang på videoopptak som formidler informantenes kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Typiske bemerkninger som ble gjort var når informanten brukte mye betenkningstid, framsto nølende eller fulgte opp svaret med humring eller latter. Dette var viktig utover i analyseprosessen for å forhindre at utsagn eller poeng som ble ytret av informantene kunne misforstås.

3.3.2 Dataanalyse

Miles et al. (2019) poengterer at man i kvalitative studier ofte blir overveldet av informasjon, noe som gjør det essensielt å fokusere på bestemte data, slik at man kan se bortifra andre. Av den grunn begynte vi derfor å kondensere dataen gjennom koding av de ferdigtranskriberte intervjuene. Mer konkret startet vi med å kode ett av intervjuene i fellesskap, hvor hensikten var å skape en felles forståelse og standard for hvordan vi ønsket å kode intervjuene. Dette anså vi som spesielt viktig grunnet størrelsen på forskningsgruppen bestående av tre individer og risikoen for at vi skulle utvikle divergerende synspunkt for hvordan kodeprosessen burde gjennomføres. I den tidlige fasen av kodeprosessen benyttet vi oss av det Tjora (2010) omtaler som *tekstnær koding* hvor kodene vi satte på sitater i stor grad baserer seg på faktiske ord og uttrykk bruk av informantene selv. Dette kom av et ønsket om å være tro mot den empiriske dataen og forhindre at begrepsbruken til informantene ikke forsvant i analysearbeidet utført av oss. Etter vi hadde kodet det første intervjuet i fellesskap, delte vi oss opp slik at hver person kodet fem intervjuer hver. Deretter byttet vi intervjuer oss imellom, slik at alle fikk fem nye intervjuer som en annen på teamet hadde kodet. Dermed sikret vi at alle kodene ble kvalitetssikret av en annen. Ettersom vi valgte å gjøre kodingen i Word la vi også inn noen kommentarer tilhørende enkelte koder. Tanken var at dette skulle gjøre det lettere for personen som skulle kvalitetssikre arbeidet og forstå argumentasjonsrekken og tankene som lå bak kodene som var satt.

Som et neste ledd i datakondenseringen ble kodene og tilhørende sitater lagt inn i Excel. Deretter gjennomførte vi en ny runde med analyse av kodene i Excel hvor på spesielt interessante poeng og sitat ble uthevet. Til slutt sorterte vi disse kodene inn i forskjellige kategorier, eller "clusters", i fellesskap. Resultatet av denne prosessen var at vi satt igjen med 26 forskjellige kategorier. Eksempler på noen av disse kategoriene var: "lederfunksjoner", "koordineringsbehov", "eksterne avhengigheter", "samløkalisering", "individuell autonomi", og "spesialistkompetanse". Figur 8 illustrerer fremgangsmåten i analysearbeidet vårt.

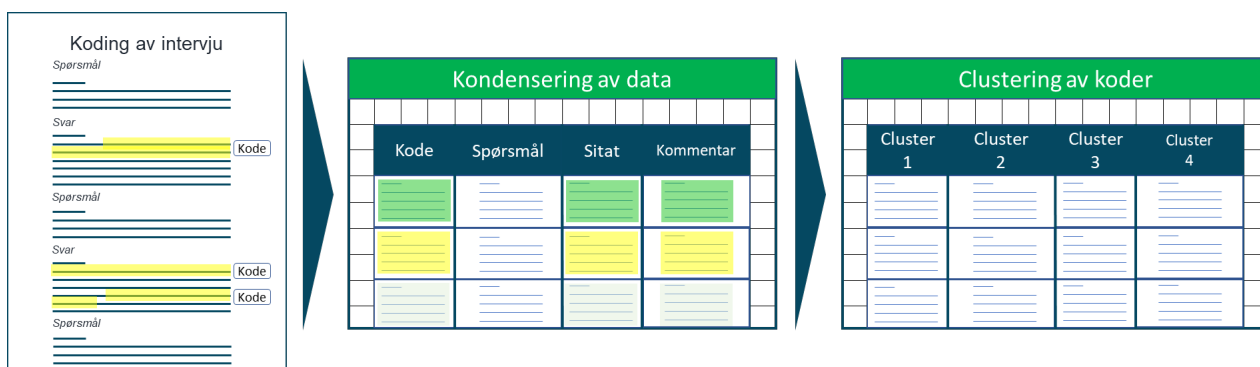


Figure 8: Første runde med dataanalyse

Etter den første runden med analyse innså vi imidlertid at 26 ulike kategorier var for mye. Der

enkelte av kategoriene ble oppfattet som mindre relevante for å belyse problemstillingen var andre kategorier som eksempelvis ”koordineringsbehov” og ”eksterne avhengighet” overlappende i tematikk og utsagn. Av den grunn bestemte vi oss for å gå igang med en ny runde med selektiv koding og kategorisering. Til nå i analysearbeidet hadde vi vært relativt ukritiske til å inkludere koder og sitater som ikke direkte bidro til å belyse den tentative problemstillingen vi utarbeidet etter de fire første intervjuene. Følgelig hadde vi et behov for å spisse fokuset og datamengden ytterligere.

I forkant av den neste runden med analyse gikk vi også tilbake til oppgavens teoretiske fundament STS. Dette hjalp oss med å vurdere relevansen til de eksisterende kategoriene vi hadde på det tidspunktet og ga oss en indikasjon rundt hvilke av temaene vi hadde utforsket i intervjuene som var av størst interesse for å besvare oppgavens problemstilling. Vi gikk også over til å benytte oss av det Miles et al. (2019) omtaler som *deskriptive koder*. Dette er en form for koding som innehar relativt lite fortolkningsrom, hvorpå ulike tekstsegmenter som omhandler samme tematikk eller fenomen knyttes sammen. Gjennom første runde med analyse og datakondensering hadde vi opparbeidet oss et godt kjennskap til datamaterien vi skulle behandle noe som gjorde at dette skiftet ble ansett som hensiktsmessig for å gjøre det lettere å koble lignende utsagn og sitat opp mot hverandre uten å havne i samme situasjon som ved den initielle analysen.

Et annet grep vi gjorde i den neste analyserunden var å legge større fokus å benytte på forskningsspørsmålet som en rettesnor for å hjelpe oss med å selektere ut relevant data i samsvar med Miles et al. (2019) råd om analyse av empiriske data. I tillegg benyttet vi oss av datavisualisering i denne fasen, som i følge Miles et al. (2019) er et nyttig verktøy som tilrettelegger for analytisk refleksjon ved at man i større grad kan forstå og avdekke mønstre i dataen. I vårt tilfelle benyttet vi oss av en matrisestruktur som besto av fire kolonner. Mer konkret representerte den første kolonnen en aktuell kategori, mens de tre resterende kolonnene representere perspektivene fra marked, forretning og IT. Under hver rad ”mappet” vi aktuelle sitat og poeng fra kodene som tilhørte hver kategori. Etersom informantutvalget hadde ganske variert bakgrunn, var denne visualiseringen svært nyttig for å kartlegge de ulike perspektivene innenfor disse kategoriene. Figur 9 under eksemplifiserer gangen i den andre runden med analyse av de empiriske dataene.

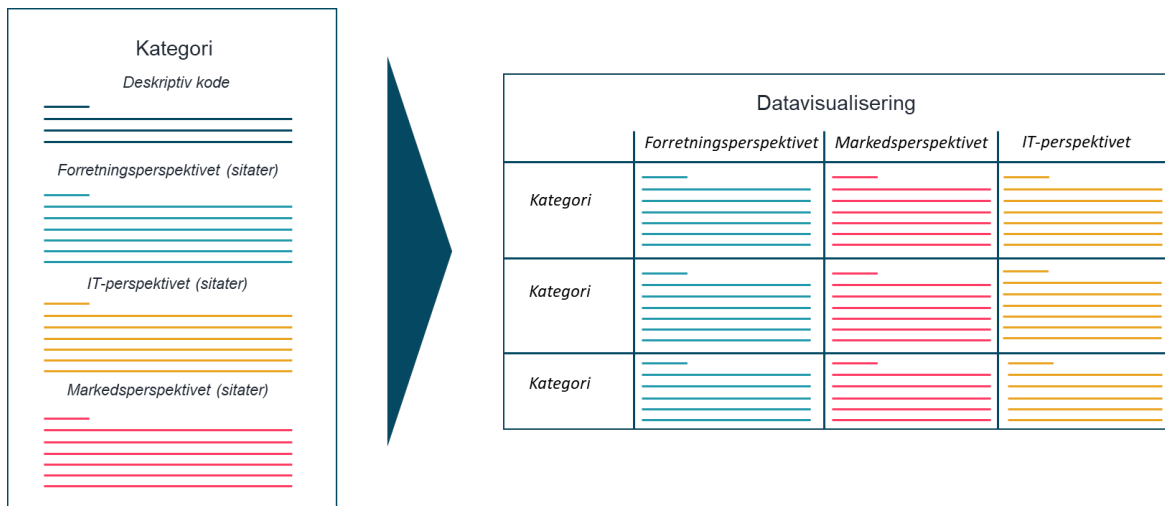


Figure 9: Andre runde med dataanalyse

Med andre ord ga dette oss god innsikt i hvilke kategorier som fremsto mest interessante, noe gjorde det enklere å velge bort enkelte kategorier til fordel for andre. Samtidig ga dette oss innblikk i interessante poenger og kategorier som trengte mer "kjøtt på beinet", noe som resulterte i de tidligere omtalte oppfølgingsintervjuene. Etersom disse intervjuene var av relativt kort varighet sammenlignet med de opprinnelige intervjuene, ble disse transkribert og kodet med en gang, for så å bli kategorisert og plassert inn i matrisen. Videre innså vi imidlertid at noen av kategoriene i sin helhet ikke var tilfredsstillende nok, til tross for å besitte enkelte interessante poeng. Dermed gikk vi tilbake og reviderte enkelte kategorier, slik at vi fortsatt fikk inkludert disse poengene. Resultatet av denne prosessen var at vi satt igjen med åtte overordnede kategorier: *"samløkalisering og tverrfaglighet"*, *"myndighet og kontroll"*, *"tekniske løft"*, *"lederfunksjoner"*, *"ekstern ressurskontroll og strategiske prioriteringer"*, *"redundans og delte ressurser"*, *"overbelastede ledere"*, *"informasjonsflyt og prioriteringskonflikter"* og *"eksterne avhengigheter"*. De fire første kategoriene knyttet opp mot det vi har identifisert som sentrale aspekter ved Sbankens nåværende design. I disse kategoriene fokuseres det på informantenes tanker og refleksjoner rundt om de endringene som er gjennomført i overgangen til selvstyrte enheter i et mer produktorientert design. De resterende kategoriene utfordringer eller begrensninger for mulighetene for selvstyre, hvorav disse kommer av både interne forhold i produktenhetene og eksterne forhold i den øvrige organisasjonen.

3.4 Forskningskriterier

Bryman (2016) fremhever at det kan være mer hensiktsmessig å evaluere kvalitative studier med andre kvalitetskriterier enn de konvensjonelle kriteriene som vanligvis benyttes i kvantitative studier. I den sammenheng har Lincoln og Guba (1985) utarbeidet fire kriterier for å vurdere kvaliteten av kvalitative studier: *kredibilitet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *etterprøvbarehet*. Vi betrakter disse evalueringskriteriene som mer hensiktsmessige for å vurdere forskningskvaliteten av denne avhandlingen

ettersom disse kriteriene er skreddersydd for kvalitativ forskning. Dette innebærer blant annet at de ovennevnte kriteriene forutsetter at det kan eksistere flere virkelighetsforståelser, i kontrast til de tradisjonelle kriteriene som tar utgangspunkt i at det kun finnes en universell sannhet om den sosiale verdenen (Bryman, 2016; Lincoln & Guba, 1985).

Kredibilitet

I følge Lincoln og Guba (1985) omhandler kredibilitetskriteriet troverdigheten til forskningsresultatene, og svarer til kriteriet om intern validitet i kvantitative studier. Først og fremst kan man styrke kredibiliteten ved å sørge for at forskningen er blitt gjennomført i henhold til god praksis, samt gjennom aktiviteter som bidrar til å forstå konteksten eller som fremmer tillitsbygging (Lincoln & Guba, 1985; Bryman, 2016). I forbindelse med denne forskningsprosessen har vi sørget for å overholde god forskningspraksis gjennom kontinuerlig dialog og utveksling av tilbakemeldinger med vår veileder, Hanne Finnestrand. Videre hadde vi flere møter med Sbanken i startfasen av dette forskningsprosjektet. Disse møtene bidro til å bygge tillitt med representantene fra den utvalgte virksomheten, i tillegg til å gi oss en bedre forståelse av Sbanken. I tillegg startet vi, som tidligere nevnt, empiri-innsamlingen med å gjennomføre fire åpne intervjuer med utvalgte intervjuobjekter, noe som bidro til å styrke vår forståelse av konteksten ytterligere.

I tillegg fremhever Lincoln og Guba (1985) ”medlemssjekker” (engelsk: member checking) og ”triangulering” som to teknikker som vil bidra til å styrke kredibiliteten i kvalitativ forskning. Såkalte ”medlemssjekker” innebærer å få bekreftet fra studiets deltakere at man sitter med en riktig forståelse av virkeligheten. I denne studien har vi derfor utført ”medlemssjekker” gjennom å presentere enkelte figurer og funn for enkelte av informantene for å undersøke hvorvidt disse figurene kan anses å være representative for selskapets kontekst. Videre har vi også avholdt en presentasjon av funnene våre for et større publikum i Sbanken. Vi har også søkt å styrke oppgavens kredibilitet gjennom ”triangulering” ettersom vi har brukt mer enn en metode eller kilde til å samle inn data. Mer konkret har vi benyttet oss av tre forskjellige datakilder i form av semi-strukturerte intervjuer, observasjoner og diverse dokumenter tilsendt fra Sbanken. Eksempelvis bidro observasjonene til å kvalitetssikre at svarene fra intervjuene ble tolket riktig.

Overførbarhet

Overførbarhet tilsvarer ekstern validitet i de tradisjonelle forskningskriteriene, og handler om hvorvidt funnene lar seg overføre til andre kontekster. Riktignok påpeker Lincoln og Guba (1985) at man ikke kan gi et presist estimat av den eksterne validiteten i kvalitativ forskning. Dette innebærer at det beste forskeren kan gjøre er å gi leseren rike beskrivelser, slik at vedkommende selv kan ta en selvstendig vurdering på om funnene kan overføres til andre kontekster (Lincoln & Guba, 1985). Derfor har vi prøvd å gi leseren detaljerte beskrivelser av konteksten gjennom case-kapittelet. I tillegg har vi forsøkt å legge til rette for rike beskrivelser gjennom spørsmålene i de to intervjuguidene, hvor

flere av disse beskrivelsene gjøres eksplisitt for leseren i form av direkte sitater i analysekapitlet.

Pålitelighet

Pålitelighet er sammenfallende med reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning, og dreier seg om aspekter tilknyttet hvor konsise funnene i forskningen er (Bryman, 2016). Først og fremst understreker Lincoln og Guba (1985) at man ikke kan oppnå kredibilitet uten pålitelighet. I så måte vil man kunne redegjøre for påliteligheten ved å vise til kredibilitetskriteriet ovenfor. Imidlertid påpeker forfatterne at dette argumentet samtidig har store svakhetstrekk. Før å sikre pålitelighet har vi derfor i dette kapitlet fulgt Lincoln og Guba (1985) sine anbefalinger om å gi en detaljert beskrivelse av alle stegene i forskningsprosessen og påfølgende valg som er blitt tatt underveis i arbeidet.

Etterprøvnbarhet

Kriteriet om etterprøvnbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985). Til tross for at det i praksis er vanskelig å legge til side alle personlige formeninger, tanker og idéer, har vi i tråd med Bryman (2016) etterstrebet å legge våre personlige verdier og forutinntatte holdninger til side. Mer konkret har vi alltid hatt minst to av forfatterne tilstede på hovedrunden av intervjuene, med den hensikt å minimere sannsynligheten for mistolkninger av informantenes utsagn. I tillegg har vi, for å sikre en objektiv analyse av dataen, sørget for at kodingen av ethvert intervju har blitt kvalitetssikret av minst én annen person. Avslutningsvis har vi, gjennom hyppig sitatbruk i analysedelen, gjort det eksplisitt for leseren at funnene er forankret i datagrunnlaget.

3.5 Ethiske vurderinger

Når det kommer til etiske forhold og betraktninger har vi støttet oss på lovverk som håndterer dette. Mer konkret søkte vi om godkjenning hos NSD før vi startet innsamlingen av empiri, ettersom vi har spurt om enkelte personopplysninger, men som riktignok ikke har vært sensitive. Godkjenningen av denne søknaden ligger i vedlegg E, og vi har nøye med å følge retningslinjene og kravene fra NSD. Eksempelvis har vi lagret alt av relevante dokumenter i Microsoft Teams, som er en plattform som er godkjent av NTNU for oppbevaring av forskningsdata med informasjonsklassifisering *intern*. Videre signerte alle informantene en samtykkeerklæring og mottok et informasjonsskriv med sine rettigheter før hvert intervju. I tillegg har hver deltaker blitt anonymisert ved å bli tildelt en unik kode under transkriberingen og kodingen av intervjuene, samtidig som vi også har brukt pseudonymer for informantene ved bruk av direkte sitat i kapittel 5. Avslutningsvis fikk vi godkjenning til å benytte det reelle navnet til casebedriften etter samtaler med representanter fra Sbanken under besøket vårt.

3.6 Oppgavens videre oppbygning og struktur

Figuren under illustrerer den overordnede strukturen for de neste kapitlene i denne avhandlingen. I tråd med problemstillingen vil denne avhandlingen ta sikte på å undersøke den selvregulerende evnen til de operasjonelle enhetene i Sbanken. Med utgangspunkt i et systemperspektiv vil denne type analyse fordre at en først tar innover seg den spesifikke konteksten Sbanken operer under. Derfor vil vi i det påfølgende case-kapitlet belyse relevante omstendigheter ved Sbanken sin organisasjon og virksomhet. Deretter vil vi presentere hovedfunnene fra den empiriske analyse av datagrunnlaget vårt, hvor vi blant annet vil analysere implikasjonene av noen organisatoriske valg som Sbanken har tatt, samt enkelte begrensede faktorer som virker å motvirke disse. Avslutningsvis vil vi i diskusjonen besvare forskningsspørsmålet gjennom å diskutere de empiriske funnene opp mot relevant teori. Figur 10, illustrert under, gir et overblikk over den videre gangen i oppgaven.

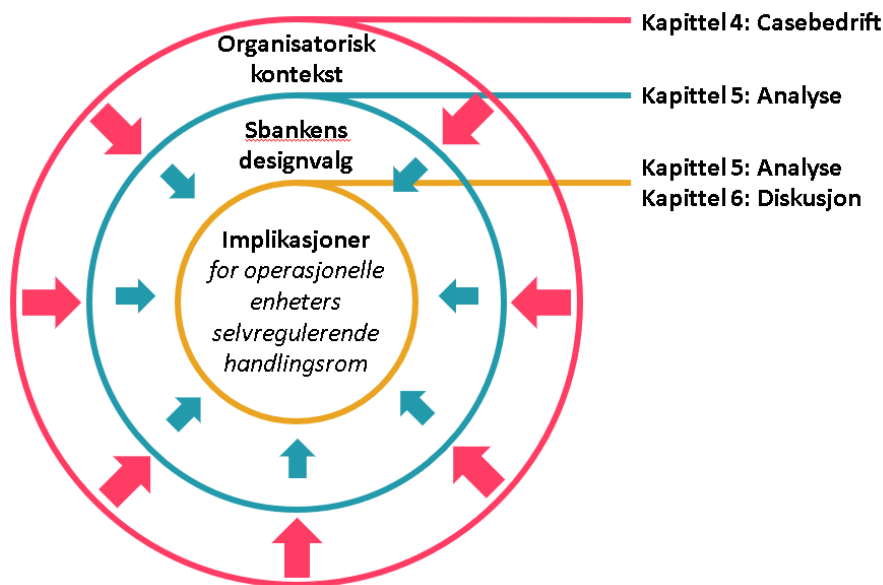


Figure 10: Oppgavens videre oppbygning

4 Casebedriften

Case-bedriften i dette forskningsstudiet er Sbanken, en organisasjon som opererer innenfor den norske bank og finans-sektoren. Selskapet har rundt 400 ansatte og 450 000 kunder, og virksomheten baserer seg hovedsakelig på å levere produkter og tjenester tilknyttet belåning, betaling, forsikring og sparing, til norske privatpersoner og bedrifter. Til sammenligning med andre norske banker har Sbanken lenge vært et unikt selskap, da banken formidler og leverer sine produkter på et heldigitalisert vis. Selskapets historikk strekker seg tilbake til 2000, da de lanserte landets første digitale nettbank. Selskapet har dermed ingen fysiske filialer og kundenes samhandlingsmuligheter med banken foregår utelukkende gjennom telefon og IT-baserte løsninger, som nettside og mobil-app. Store deler av den daglige driften er dermed knyttet opp mot vedlikehold og videreutvikling av disse digitale tjenestene. Faktisk står IT så sentralt at selskapet har blitt beskrevet som en “IT-bedrift med banklisens” av en informant. Det er derimot viktig å påpeke at arbeidet med å levere Sbanken sine produkter og tjenester til kunden innebærer langt mer enn teknisk IT- arbeid. Produktutviklingen hos Sbanken er en sammensatt og tverrfaglig prosess, med behov for involvering av mange ulike former for kompetanse. Totalt sett krever dette typisk kompetanse tilknyttet fagfelt som finans, datateknologi, jura og markedsføring, samt inngående kunnskap om de rådende regulatoriske kravene fra myndighetene. Kravene til utdanning og spesialistkunnskap som eksisterer for dette arbeidet medfører at Sbanken besitter en arbeidsstyrke med relativt variert utdanningsbakgrunn.

4.1 Ekstern turbulens

Sbanken er som sagt et noe unikt selskap som følge av sin heldigitaliserte tilnærming. De er likevel underlagt de samme regulatoriske føringene fra norske myndigheter som mer tradisjonelle banker. I nyere tid har banknæringen opplevd flere regulatoriske endringer som har påvirket måten Sbanken og andre aktører opererer. Eksempelvis har nye lover tilknyttet personvern, som GDPR innført i Norge i 2018, ført til strengere krav for lagring og behandling av kunderspersondata. Videre har andre lovendringer som EU-direktivet PSD2 (Thorhus et al., 2020) endret konkurranselandskapet gjennom inntoget av tredjeparts aktører som Apple og Google, samt mindre nyetablerte aktører, omtalt som FinTech-selskaper i bransjens betalingssegment. Sbanken er ikke immune til disse endringene, og utfordres på lik linje med resten av næringen. Andre eksempler på endringer i forretningsmessige omgivelser i nyere tid som har krevd raske tiltak for å kunne tilpasse seg endrede situasjonsbilder inkluderer den globale Covid-19 pandemien og en meget offentlig oppkjøpssaga med DNB (Støren & Knudsen, 2022). I møte med denne formen for ekstern turbulens er det viktig å sikre tilstrekkelig respons- og omstillingsevne for å ivareta Sbanken sin konkurransedyktighet. Selskapet har dermed etterstrebet å legge til rette for disse egenskapene gjennom sitt nåværende organisasjonsdesign. Spesielt illustreres dette gjennom det langvarige endringsprosjektet, kalt “smidig organisering”, som

Sbanken iverksatte i starten av 2021.

4.2 Selskapets størrelse

Med sine 400 ansatte kan Sbanken anses å være en relativt liten arbeidsgiver, sammenlignet med konkurrerende norske banker som DNB, Sparebank 1 og Nordea. Som en følge av dette aspektet foreligger det et behov i Sbanken for langsiktige vurderinger tilknyttet nyansettelser og bemanning av selskapets avdelinger og operasjonelle enheter. Dette kommer av at kortsiktige ansettelser kan være problematiske å omplassere grunnet kravet til spesialistkompetanse som kreves i den daglige virksomheten til Sbanken og banknæringen for øvrig. Videre er en konsekvens av selskapets begrensede størrelse, samt behovet for fagspesialister, at enkelte ansatte kan utgjøre såkalte “delte ressurser”. Dette innebærer at disse ansatte dekker et operasjonelt behov inn mot flere avdelinger med prosentvis tilhørighet.

4.3 Regulatoriske krav

Overholdelse av juridiske og regulatoriske krav er nødvendighet i den norske banknæringen. Dette aspektet er en sentral driver bak bankens koordineringsbehov, ettersom de ulike operasjonelle enhetene må sikre at beslutninger og veivalg de tar overholder det til enhver tid gjeldende lovverket. Dette er spesielt fremtredende i relasjon til bankens operasjonelle enheter som arbeider med drift og videreutvikling av selskapets produktportefølje som ikke besitter dedikerte ressurser med juridisk kompetanse.

4.4 Behovet for sentralisert kontroll

Som et offentlig og børsnotert selskap er styret i Sbanken ansvarlig for å ivareta aksjonærene sine interesser, og de er pliktig til å rapportere kvartalsmessig om bedriften sin finansielle posisjon. Sbanken formidler i den sammenheng eksplisitte finansielle målsetninger til sine aksjonærer. For selskap krever det trolig et bevisst forhold til bruk og prioriteringer av økonomiske ressurser. Samlet sett underbygger dette et behov for at organisasjonen har sentralisert kontroll over selskapets ressursbruk. For Sbanken utspiller dette seg ved at de ulike avdelingene allokeres budsjetter som de selv disponerer, fremfor at avdelingene selv har muligheten til å bestemme størrelsen på egne budsjett. Det foreligger også en form for sentralisert kontroll over menneskelige ressurser, grunnet den økonomiske innvirkningen lønnsutgifter har på selskapets lønnsomhet.

4.5 Sbanken sine rammebetingelser og design

Som vi har vært inne på besitter Sbanken en arbeidsstokk med et vidt spekter av ulike kompetanser grunnet selskapets differensierte produktportefølje. Disse premissene sammen med andre rammebetingelser medfører at det eksisterer mange mulige konstellasjoner og organisasjonsdesign som kan benyttes for å organisere arbeidet og prosessene hos Sbanken. I det neste delkapittelet ønsker vi å nærmere beskrive noen designvalg som Sbanken har tatt og implikasjoner som vi har funnet relevant for å belyse problemstillingen.

5 Analyse

5.1 Etableringen av autonome, selvregulerende produktenheter

Sbankens organisasjonsdesign har i løpet av de siste årene gjennomgått flere endringer. Felles for tiltakene som er gjennomført er at de er gjort i den hensikt å legge til rette for at Sbanken i økt grad skal kunne utnytte ressursene sine på effektivt vis, i tillegg til å legge til rette for gode arbeidsforhold for de ansatte. Dette har innebært en rekke organisatoriske endringer og designvalg. I sammenheng med etableringen av tverrfaglige, autonome enheter med ende-til-ende ansvar for produktene de drifter har vi i denne oppgaven valgt å fokusere på følgende fire endringer: 1) samlokaliseringen av tverrfaglig ekspertise; 2) desentralisering av myndighet og kontroll; 3) fokus på tekniske løft i den hensikt å muliggjøre smidigere og mer effektiv produktutvikling; og 4) endringer i lederstrukturen. Motivasjonen til Sbanken virker å samsvare med et sosioteknisk tankesett på flere plan, og de tiltakene vi skal undersøke kan ses i sammenheng med søken etter en samlet optimalisering av sosiale og tekniske forhold. Dette var også en viktig driver bak valget om å benytte oss av STS som et teoretisk fundament i denne oppgaven. I korte trekk har disse organisatoriske endringene medført at Sbanken sine operasjonelle enheter nå har et mer helhetlig ende-til-ende ansvar for et eller flere produkter, heller enn at dette ansvaret deles mellom flere ulike og spesialiserte avdelinger. Figur 11 gir et overordnet bilde av hvordan denne restruktureringen kan visualiseres på organisasjonsnivå:

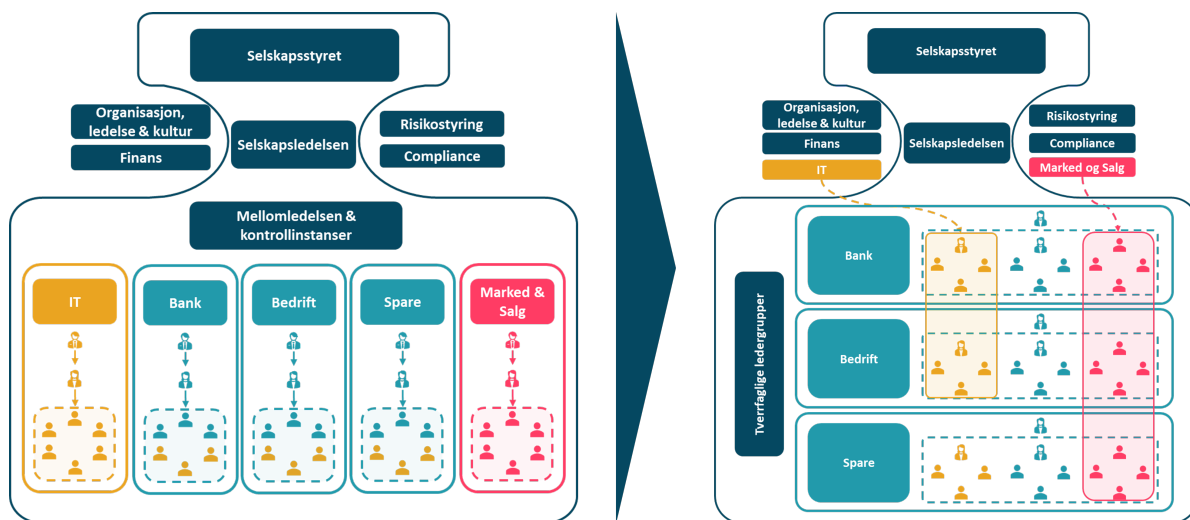


Figure 11: Fra funksjonell organisering til produktorientert design

I de påfølgende delkapitlene vil vi utforske de ulike designvalgene, nevnt i kapittel 4, hva som var den underliggende tanken bak valget og hvilke implikasjoner disse valgene har hatt for ansatte og ledere tilknyttet to av bankens produktenheter. Analysen baserer seg på kategoriene presentert i kapittel 3.

5.1.1 Designvalg 1: Samlokalisering av tverrfaglig ekspertise

I utformingen av dagens design tok Sbanken et bevisst valg om å samlokalisere ansatte med bred og variert kompetansebakgrunn i produktenhetene. Tidligere kunne ansatte være fordelt på ulike avdelinger og jobbe i ulike etasjer på tross av at de arbeidet inn mot samme produktet. Dette var tilfellet for markedsressursene som tidligere opererte i en egen avdeling. I dagens design har Sbanken forsøkt å samle den nødvendige kompetansen tilknyttet drift og videreutvikling av selskapets produkter.

Motivasjonen for å gå vekk fra en tilnærming hvor ansatte var organisert etter faglig ekspertise til et tverrfaglig-teamdesign virker å komme av et ønske om å legge til rette for en tydeligere tilhørighet og bedre forståelse for produktet man arbeider med. I tillegg fremstår tverrfagligheten å være viktig for å sikre at produktenhetene besitter den viktigste kompetansen i det daglige arbeidet. Figur 12, vist under, illustrerer hvordan den nåværende situasjonen skiller seg fra tidligere.

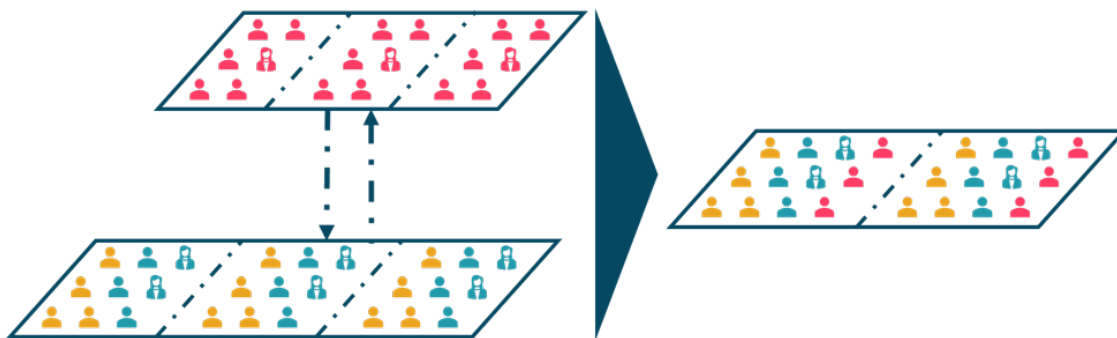


Figure 12: Samlokalisering av tverrfaglige ansatte

Flere informanter understreker at dette grepet oppleves som en positiv endring. Informanter fra henholdsvis IT- og forretnings siden fremhever at inntoget av markedsressurser i produktområdet har lagt et bedre grunnlag for å forstå helheten av verdikjeden man er en del av. Følgelig har dette bidratt til at produktenhetene i dag har et tydeligere ”ende-til ende” eierskap for produktene de drifter og administrerer- fra planlegging og utviklingen til salg. Flere informanter trekker frem denne økte innsikten som en motiverende faktor:

”Og det med at, etter at initiativ har blitt realisert og på en måte har kommet seg ut i verden, så er det også sånne felles møter der de viser resultatet av det vi har gjort. Og det var ikke før, det synes jeg er veldig bra! At vi liksom, etter at vi har fått noe ut i verden, vi har gjort et grep, så er det disse data- eller markedsanalytikerne som ser på, hva hadde dette å si?” - IT 2

”(...) vi ser veldig godt resultatene av det vi gjør. Altså effektmåling er sånn sett veldig enkelt fordi at du sitter så nært på teamene, som enten har de køene og når du merker køene forsvinner så ser du at du har gjort noe riktig. Så jeg synes at det er den store motivasjonen.” - Forretning 1

Det er med andre ord blitt lettere for ansatte å se fruktene av eget arbeid i motsetning til tidligere hvor denne typen tverrfaglig innsikt var mer adskilt som en følge av den funksjonelle organiseringen i Sbanken. I denne sammenhengen er bedre informasjonsflyt og kortere feedback-loop'er mellom utviklere og de som analyserer ringvirkningene av det arbeidet som utføres i enhetene noe flere informanter trekker frem som en positiv utvikling. En leder understreker betydningen av dette aspektet: "det tror jeg også gir oss et bedre bilde av hva vi burde gjøre, og hva våre grep, hva slags konsekvenser de [grepene] får videre ut."

Videre trekker flere informanter frem at samlokaliseringen har vært viktig for samarbeidsforholdet internt i produktenhetene. Utvikling av Sbankens produkter krever tverrfaglig samarbeid hvor valg og beslutninger som fattes kan påvirke alt fra den underliggende programvarekoden til markedsføringen ut mot kunder. De ansatte i produktenhetene er dermed bundet av et felles ansvar for produktene de drifter. I denne sammenheng har den fysiske nærheten bidratt til et tettere samarbeid på tvers av disipliner, noe en informant understreker:

"Og i tillegg for at arbeidshverdagen da skal bli bra er jo at du har tilgjengelige ressurser som du trenger(...) Jeg bruker jo veldig mye utviklerne på teamet til å høre: "er [dette] bra, er det en god teknisk løsning, eller blir det rot?" Og det at man kan kunne få tilbakemeldinger fra andre enn bare forretningen synes jeg er viktig." - Forretning 2

Det utdypes videre at tilgangen på tverrfaglig ekspertise bidrar til å belyse problemstillinger fra ulike perspektiver. Den tverrfaglige samlingen av ansatte virker dermed å ha lagt til rette for bedre læring og problemløsning internt i produktenhetene. Dette kommer av at ansatte får innsikt i andre synspunkter fra andre som "ser ting med andre briller enn man selv gjør". Følgelig kan ansatte i større grad vurdere og forstå hvilke konsekvenser egne handlinger får for resten av produktenheten da man enkelt kan avklare situasjoner fortløpende når de oppstår, som en leder understreker: "Det er lettere å løse utfordringer og gjøre tiltak når vi er tettere på hverandre, rett og slett.". Misforståelser og problemer håndteres dermed raskere som en følge av samlokalisering. Flere informanter understreker at dette har hatt en betraktelig innvirkning på flyten i arbeidet:

"Hverdagen har blitt enklere. (...) På grunn av at du er mye tettere på selve utviklingen av det du skal gjøre, altså planleggingen, og i og med at du har fagspesialistene så tett inn på deg, så er det jo bare å snu seg rundt å spørre "hva mente du her?" (...) du sitter sammen, misforståelser og problemer blir løst opp i fort og da får du mye bedre progresjon i det hele. Og fremfor alt så får jo man mye mer ut i andre enden det som var ønsket og ble bestilt i utgangspunktet." - IT 3

Med andre ord indikerer den empiriske dataen at arbeidsflyten internt i produktenhetene har bedret seg som en følge av samlokaliseringen. Samlet sett virker dette å bygge oppunder produktenhetene sin evne til å produsere og levere kunde verdi raskere.

En annen implikasjon av samlokaliseringen og organisering i tverrfaglige produktenheter er spisset fokus og tydeligere mandat for ansatte, da spesielt markedsressursene. Der disse ansatte tidligere markedsførte mange ulike produkter, så har de i dag kun ansvar for en mindre del av den totale produktporteføljen. En avdelingsleder på markedssiden fremhever denne løsningen som gunstig ved at den ”kognitive lasten” hos markedsrollene begrenses. Dette gjør det lettere for ansatte å opparbeide seg en dypere innsikt rundt hvordan produktene er bygget opp og fungerer. En informant underbygger fordelene av dette: ”For når vi har den type forståelse så kan det være enklere for oss å tenke ut hvordan vi skal presentere et produkt, [og] hvordan det er smart å markedsføre det.”. En annen markedsinformant mener også at denne overgangen har bidratt til en økt forståelse for forretningsmessige hensyn, ettersom man sitter tettere på ansatte med forretnings- og utviklingsansvar i produktenhetene.

“[hvis vi] blir presentert for endringer som vi nødvendigvis ikke er så begeistret [for] ut ifra et markedsføringsperspektiv, så er det veldig bra for oss å forstå tankerekken og argumentasjonen som ligger til grunn for en beslutning, for det gjør det enklere å godta at ”okey, vi er faktisk nødt til å gjøre dette av andre hensyn enn at vi skal konvertere flest mulig [type produkt]” og den typen ting, ikke sant.” - Marked 2

Implikasjonen av dette er at man lettere kan koordinere og samkjøre hvordan veivalg og endringer skal håndteres internt. Det er med andre ord blitt lettere for ansatte å innrette seg etter de beslutningene som tas i fellesskap, da man forstår mer av hensynene som ligger i bunn. Det er liten tvil om at samlokaliseringen av tverrfaglige ansatte med ulik faglig ekspertise har hatt en rekke positive implikasjoner basert på utsagn fra både ansatte og ledere i Sbanken. Bedre forutsetninger for å imøtekomme variasjoner i arbeidsprosessene rask, som feil og uforutsette hendelser, fremgår å ha økt produktenhetenes omstillingsevne og responsivitet. Dette er implikasjoner som peker mot at teamenes selvregulerende handlingsrom er forbedret som en følge av dette designvalget.

5.1.2 Designvalg 2: Desentralisering av myndighet og kontroll

I arbeidet med å etablere selvregulerende, operasjonelle enheter har Sbanken også endret hvordan myndighet og kontroll er allokert på ulike organisatoriske nivå i selskapet. Tidligere opererte selskapet med en topptung kontrollstruktur. Konsekvensen var at bankens operasjonelle enheter måtte søke godkjennelse fra diverse kontrollinstanser og ledelsesforaer for å gjennomføre driftsrelaterte endringer innenfor eget ansvarsområde. I nyere tid har de jobbet med å avbyråkratisere organisasjonen ved å redusere bruken av slike beslutningsorganer. Som en følge av dette arbeidet er produktenhetene i dag tildelt mye av den beslutningsmyndigheten som tidligere satt eksternt i organisasjonen.

Motivasjonen bak dette designvalget virker, basert på den empiriske dataen, å være begrunnet i et

ønske om kunne utnytte den iboende kompetansen i bedriften. Ved å flytte kontroll og myndighet nedover i organisasjonen var målet å sikre at beslutninger kunne fattes av de ansatte med best innsikt, kompetanse og forutsetninger for kunne bidra med hensiktsmessige veivalg for å nå selskapets overordnede målsetninger. Et annet mål var å øke involveringen av ansatte for å hindre at føringer fra øvrige ledere hemmet initiativ og forslag på operasjonelt nivå. Figur 13 gir en visualiserer av denne endringen.

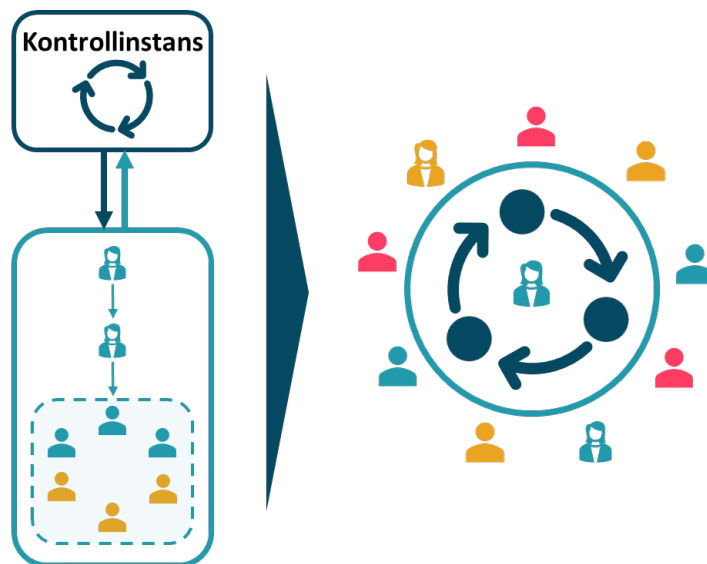


Figure 13: Desentralisering av beslutningsmyndighet i Sbanken

Samtlige informanter i denne case-studien understreker at de opplever en betydelig, positiv endring vedrørende hvilke beslutningsmyndighet produktenhetene har i det daglige arbeidet. Dette innebærer økt kontroll over veivalg tilknyttet lønnsomhets- og markedsstrategi, samt forretningsmessige initiativ for egen produktportefølje innenfor rammene til bankens overordnede strategi og satsningsområder. En leder utdyper hvordan denne endringen har påvirket hverdagen:

”De [ansatte] vet nok ikke hvor mye lederne har holdt på i disse komiteene før vi får besluttet noe. De merker nok kanskje ikke så godt hvor mye jeg kan beslutte nå i forhold til hva jeg ville kunne gjort før, og hvor mye raskere det går.” - Avdelingsleder forretning

Til tross for arbeidet med å desentralisere myndighet og kontroll i Sbanken har enkelte lederinformanter stilt seg undrende rundt hvordan de ansatte har opplevd denne endringen. Blant annet understreker en leder at ”autonomien ligger på mitt nivå” for å illustrere at den strenge reguleringen av banknæringen fører til at noen til syvende og sist må stå ansvarlige for det de ansatte foretar seg. Videre er det ikke alltid slik at samtlige ansatte involveres i alle typer beslutningsprosesser. Her utpekes blant annet størrelsen til enkelte av produktenhetene som et hinder for slike demokratiske prosesser i situasjoner hvor raske beslutninger må tas fortløpende. Som en leder poengterer så er det dermed ”ikke sikkert at alle på teamet opplever samme grad av autonomi.”. Med andre ord kan

dette føre til at enkelte valg som tas internt i enheten, men som ikke inkluderer alle ansatte, kan oppleves som bestillinger fra beslutningstakerne.

Til tross for at enkelte informanter understreker at forretningssiden ofte har det siste ordet tilknyttet beslutninger så understrekes det derimot at av flere informanter at lederne etterstreber å involvere ansatte i disse prosessene. I denne sammenheng påpeker en informant at ”hvis det er beslutninger som skal tas, så er det veldig høyt under taket - alle har lov til å komme med innspill.”, mens en annen understreker at enhetene er ”flinke til å se på ting sammen” når større beslutninger vurderes. Videre utdyper informanten:

”Så vi blir absolutt involvert i beslutningsarbeidet før beslutning er tatt. Og det tror jeg er viktig for teamet også, at man er med på det som skjer, at du ikke bare får en beskjed at sånn er det uten at man kanskje nødvendigvis vet hvorfor det er sånn. (...) Da er det enklere å ha en, ja ha et mål dal, et samlet mål.” - Forretning 2

Denne typen utsagn støttes av flere informanter. Videre understreker samtlige ansatte at de opplever stor grad av frihet og tillitt fra lederne rundt hvordan de velger å utføre sine arbeidsoppgaver. En informant beskriver dette som ”frihet under ansvar”. Det virker dermed som at bekymringene til lederne rundt opplevelsen av den økte autonomien, eller myndigheten, ikke oppleves som et reelt problem hos de ansatte. Det som derimot trekkes frem av flere informanter er at den ovennevnte avbyråkratiseringen har ført til en økt nærhet til beslutningene gjennom ”kortere kommandolinjer”, hvor veien til de med reell påvirkningskraft er redusert:

”Før så var det veldig mye sånn at når man skulle gjøre endringer på et produkt så var det en kredittkomite som var borte et sted [latter]. Og så måtte det opp til ledergruppen også kom det kanskje tilbake i helt umodifisert form fordi de hadde jo egentlig ikke så veldig mye forutsetninger for å justere på det. Mens det nå foregår veldig mye mer innad i teamet da.” - IT 1

Øvrige informanter på både IT og forretningssiden fremhever at denne økte myndigheten på enhetsnivå har gitt et større handlingsrom i arbeidshverdagen hvor produktenhetene selv kan prioritere det de anser som viktig, fremfor å motta føringer fra øvre lederorgan eller sentraliserte funksjoner i selskapet. Denne økte autonomien og beslutningsmyndigheten fremgår, basert på empirien, å øke teamenes evne til å tilpasse seg dynamiske omgivelser. Særlig understreker flere hvordan denne økte autonomien har vært fordelaktig i møte med ekstraordinære situasjoner og uforutsigbare omgivelser, hvorpå flere trekker frem oppkjøpsforsøket fra DNB på våren 2021 for å eksemplifisere dette:

”(...) så når DNB kom inn i fjor sommer og kundene bare lakk ut som en sil, så kunne vi jo snu oss rimelig kjapt rundt og begynne å gjøre ting, bare dra prosjekter ut av skuffen og bare sette i gang.

For vi snudde jo hele båten tvert rundt igjen, vi kom jo ut av 2021 med flere kunder enn vi hadde når vi gikk inn. Så du blir utrolig mye mer responsiv føles det enn sånn som det var før” - IT 3

Med andre ord fremstår desentraliseringen av beslutningsmyndigheten i organisasjonen å ha hatt en betydelig effekt på enhetenes selvregulerende handlingsrom i møte med ekstern turbulens. Dette kommer av større muligheter til å drive initiativ ”nedenfra og opp” fremfor at uforutsigbare situasjoner resulterer i at ledelsen sentraliserer beslutningsmyndigheten for å maksimere kontrollen. Derimot presiserer samme informanten at organisasjonen fortsatt trenger litt ”skolering” i form av å slippe produktområdene enda mer løs, men påpeker samtidig at dette er ”en vei som må bli tråkket mens man går den”.

5.1.3 Designvalg 3: Tekniske løft

Som vi så i kapittel 4 var Sbanken den første heldigitaliserte aktøren i norsk bank- og finansnæring da de etablerte seg i år 2000. Over tid opparbeidet Sbanken seg en kompleks teknologisk infrastruktur bestående av en rekke løsninger og system som bygde på hverandre. Flere informanter har beskrevet den underliggende teknologien som en ”monolitt” for å illustrere hvordan utviklingen av selskapets produkter og tjenester var preget av mye gjensidige avhengigheter. Konsekvensen var tunge og trege utviklingsprosesser, noe som hemmet fleksibiliteten og produktiviteten i organisasjonen.

I nyere tid har Sbanken arbeidet målrettet mot å lette opp i kompleksiteten for å redusere koordineringsbehovet i selskapet. Konkrete tiltak som er gjort i denne sammenhengen er et pågående arbeid med å ”splitte opp” teknologien og få den over i en mer modulær, skybasert arkitektur med tydelige tekniske grensesnitt (API) og prosedyrer (pull-requests) for hvordan utviklerteam, som administrerer ulike deler av bankens system, interagerer og samhandler. Videre har produktenhetene i dag overtatt ansvaret for enkelte prosesser, som produksjonssetting (engelsk: release) av produktene og tjenestene de administrerer. Dette er et eksempel på en prosess som tidligere ble håndtert av sentraliserte enheter i organisasjonen. Figur 13 gir en tenkt visualisering av hvordan overgangen med de ”tekniske løftene” i Sbanken kan forstås.

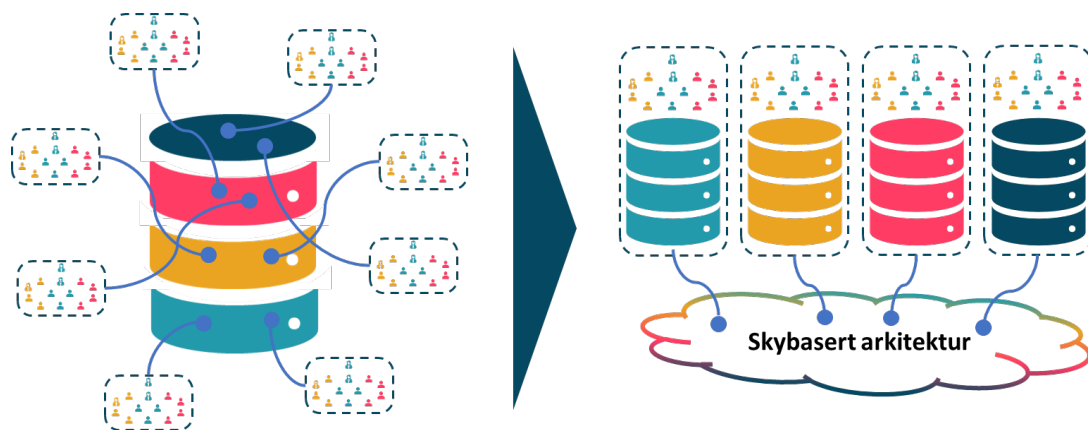


Figure 14: En visualisering av arbeidet med å splitte opp ”monolitten” i Sbankens tekniske infrastruktur

Gjennomgående i empirien trekker informanter på IT-siden frem at disse teknologiske løftene i stor grad har gjort arbeidsprosessene mer ”lettbeinte” og ”smidigere”. Implikasjonen av dette fremgår i det empiriske datagrunnlaget å være en økt kontroll og eierskap over produktenhetenes system og tekniske løsninger. Med andre ord opplever de ansatte å være mindre bundet opp i aktiviteter som foregår eksternt fra eget arbeid, noe som generelt sett virker å resultere i en bedre flyt og omstillingsevne for utvikler-ressursene. En utvikler utdypet dette aspektet:

”(...) der vi før nesten måtte få en velsignelse for å gjøre release til produksjon, så kan vi omtrent nå starte dagen med å lage en ny feature, få den testet og prodsette den fire timer etterpå fordi vi trenger ikke tenke på resten av verden, vi kan tenke på akkurat det lille bruddstykket du skal gjøre en endring i.” - IT 2

Samme utvikler understreker at de reduserte avhengighetene har ført til lavere stressnivå og ”følelse av risiko” da dagens tekniske infrastruktur minimerer sjansen for følgefeil for den øvrige organisasjonen. Betydningen av denne implikasjonen understrekes av flere der man tidligere stod i fare for å ”påvirke hele banken” dersom en feil i teamets tekniske systemer oppstod. Med andre ord virker faren for at problemer som oppstår i utviklingsprosessene skal påvirke andre å være redusert som en konsekvens av ”oppsplittingen” av den underliggende teknologien ved at man enklere kan gjøre endringer og har større kontroll over flere aspekter ved utviklingsarbeidet.

Til tross for de positive implikasjonene dette arbeidet har hatt så understreker flere informanter at det fortsatt foreligger tekniske avhengigheter mellom ulike utviklerteam og produktenheter. Dette eksemplifiserer en ekstern IT-leder:

”Folk lager jo tjenester, også bruker de jo sannsynligvis, [tenkepause] teamet selv har noen applikasjoner der de bruker disse tjenestene. Men så bruker jo de andre teamene [også disse]. Litt

avhengig av område til område, men alle team bruker jo en konto-tjeneste, som blir laget av ett team. Eller en tjeneste for å hente kundeinformasjon.” - Avdelingsleder IT

Tjenester som konsumeres av flere produktenheter internt i Sbanken omtales som ”fellestjenester”. Denne typen teknologiske avhengigheter på tvers av team understrekes også av øvrige informanter på både IT og forretningssiden:

”Det er oftere det at vi er avhengig at et annet team gjør ett eller annet som vi skal bruke og de har ikke nødvendigvis det høyest på sin agenda. Det er oftere at det skjer da, at det er noe funksjonalitet vi trenger hos dem. Kanskje er det en liten del i deres helhet, men for mye for oss å sette inn i hele deres løsning ikke sant, sånn at vi er avhengig at de løser det for oss.” - IT 1

Implikasjonen av disse avhengighetene er at pågående arbeidsprosesser tidvis må settes på vent da man er avhengig av ekstern ekspertise lokalisert i sentraliserte IT-funksjoner eller andre produktenheter. Dette underbygges av en informant fra IT-siden som understreker at: ”Men, hadde det kun vært oss, på en måte, så hadde ikke vi fått det ut til verden nødvendigvis, så vi har ikke den kompetansen i teamet eller i avdelingen.”.

Videre understreker enkelte informanter at en del arbeid og ansvar ligger i ”gråsonen” mellom enkelte utviklerteam i ulike produktenheter. Det foreligger dermed et koordineringsbehov på tvers. En informant understreker at dette krever oppklaring og samkjøring rundt hvilke enheter som gjør hva til ulike tidspunkter for å forhindre at man ”går i beinene på hverandre”. Informanten utdyper videre at de tekniske løftene har vært positive, men at: ”vi har fremdeles litt infrastruktur som ikke passer inn med der vi ønsker å være da.”. Dette støttes også av øvrige informanter. Til tross for dette er det gjennomgående blant informantene at det pågående arbeidet med tekniske løft mot en mer ”lettbeint” underliggende teknologi er en betraktelig forbedring fra tidligere. Videre påpeker flere informanter at oppklaringen av avhengigheter mellom enheter og team ikke anses å være en stor utfordring i det daglige. Blant annet pekes det på gode samarbeidsforhold og enkle eskaleringsmekanismer i tilfeller hvor ting haster. Samlet sett virker fokuset på teknologisk fornyelse og de tekniske løftene å ha redusert behovet for at team hyppig må omstille og tilpasse egne tjenester med helheten og gjort samhandling med andre enheter enklere, noe som har økt fleksibiliteten og handlingsrommet til utviklingsressursene.

5.1.4 Designvalg 4: Endringer i lederstrukturen

I overgangen til tverrfaglige produktenheter, bestående av ansatte fra IT, forretning og marked, har Sbanken gjennomført endringer tilknyttet lederstrukturen. I denne sammenheng ble det blant annet besluttet å konsolidere det helhetlige ansvaret for både lønnsomhet og salg av bankens produkter

hos én lederrolle i enhetene. Tidligere var dette ansvaret og den påfølgende beslutningsmyndigheten fordelt mellom ledere i ulike avdelinger. Hensikten bak dette valget fremgår å være todelt. Først og fremst fremheves mulighetene for mer helhetlig ledelse av selskapets produktenheter som en viktig faktor. Samtidig virker dette valget også å være motivert av å redusere ”gnisingene” som tidvis oppstod mellom avdelingene grunnet mangel på samsvarende målsetninger, interesser og prioritinger.

Videre har Sbanken besluttet å introdusere en ny leder på IT-siden av produktenhetene. Disse rolle har overtatt personalansvaret for IT-ressursene, samtidig som de har et overordnet ansvar for oppfølgingen av utviklingsprosessene i produktenhetene. Videre fungerer de som en slags ”sparringspartner” inn mot lederne på forretningsiden for å bistå i å balansere forretningsmessige initiativ opp mot hensyn tilknyttet den underliggende teknologien som produktene baserer seg på. Figuren under visualiserer endringene i produktenhetenes ledersstruktur.

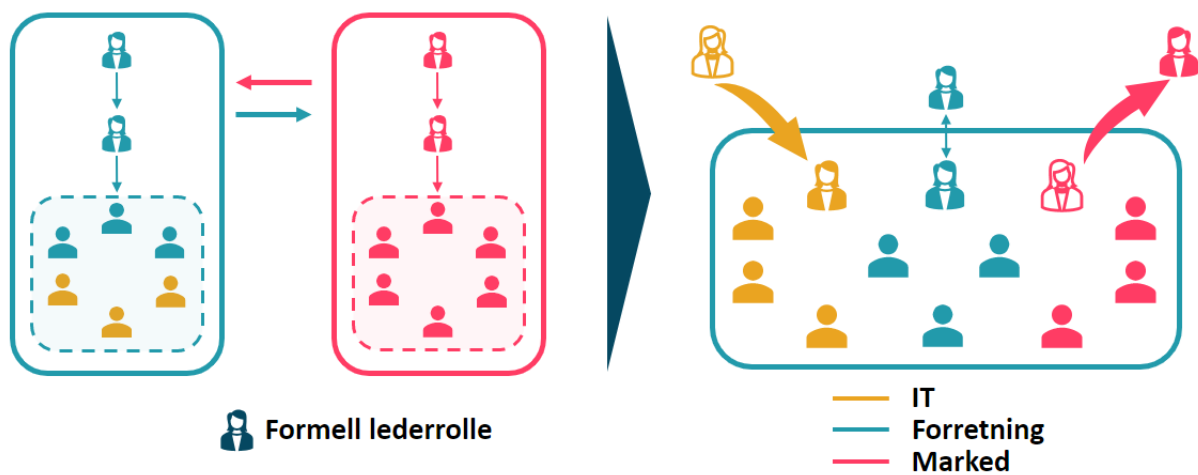


Figure 15: Endret ledersstruktur

Det kunne vært naturlig å anta at arbeidet med å desentralisere beslutningsmyndighet, ansvar og kontroll i selskapet ville redusere behovet for lederfunksjoner i de operasjonelle enhetene i Sbanken. Flere informanter understreker derimot at de i større grad ser på lederne som ”team-medlemmer” på lik linje med resten. Dette understrekes av en informant som presiserer at: ”(...) men du sier ”leder”, men vi ser ikke på hverandre på den måten ikke sant.”. Basert på uttalelser fra informantene virker forskjellen mellom lederne og ansatte heller å ligge i funksjonen de fyller i teamene. I denne sammenheng påpekes det av flere informanter at lederne har en viktig rolle i å bidra med tydelighet og bistand i situasjoner hvor flere hensyn må vektas eller motstridende prioritinger oppstår. Dette behovet understrekes av to informanter:

”Ja, jeg synes tydelighet er veldig viktig (...) at han setter klare mål for oss, og at han er med og hjelper med å prioritere når det er vanskelig. Og kanskje at han beskytter oss litt for å få for mange unødvendige oppgaver eller side-opdrag.” - Marked 1

"(...) det er litt sånn å jobbe i matbutikk, altså det blir aldri stille du kan alltid gjøre ting, du kan alltid finne noe du kan prioritere. Men det er litt viktig for meg å vite hva er prioriteringene, hva skal jeg ha fokus på - Forretning 2

Behovet for tydelighet og forutsigbarhet uttrykkes av flere informanter. Én informant understreker også viktigheten av å kunne gjennomføre avsjekk med ledere tilknyttet beslutninger og veivalg som tas i det daglige arbeidet. I denne sammenheng fremheves lederens nærhet og tilgjengelighet som et positivt aspekt.

For alle ledere vi har intervjuet i denne casestudien er det et gjennomgående tema at de ser på sin egen rolle som en tilrettelegger og fasilitator for de ansatte. Eksempelvis fremhever informanten "Leder IT" at: "Jeg ser for meg som, du vet, kosteren foran den der curling-steinen, altså at jeg er mer en sånn "enabler" da". Mer konkret utdyper informanten at dette innebærer at lederen burde tilgjengeliggjøre seg selv for de ansatte i den hensikt å oppklare eventuelle misforståelser eller konflikter som oppstår. Tilsvarende beskriver en produktleder at den viktigste funksjonen til vedkommende er å sikre at produktenheten jobber i samme retning i henhold til strategien. I denne sammenheng understreker flere informanter at dette arbeidet krever at lederne håndterer mye av kommunikasjonen og koordineringen som skjer eksternt i den hensikt å "skjerme" teamene innad i produktområdene for eksterne forstyrrelser og støy. En informant understreker hvordan dagens lederstruktur har påvirket arbeidshverdagen:

"Der jeg før kunne få et inntrykk av at hvis det skulle være noe - hvis det var noe initiativ [som] var vurdert så innkalte de gjerne "kreti og pleti", for at "vi må bare ha med alle, for vi vet ikke helt hvem.. Vi tar med alle, og finner ut av det!". Mens nå er det mer - der føler jeg at det er mer struktur, at du involverer ikke noen før de faktisk må bry seg" - IT 2

Informanten utdyper at dette har ført til at ansatte i større grad får mulighetene til å konsentrere seg om arbeidsoppgavene og "gjøre jobben". Øvrige informanter, spesielt på markedssiden og IT-siden, understreker at en god arbeidshverdag innebærer lite møter med fred og ro til å kunne konsentrere seg om arbeidet de er tiltenkt å utføre. Dette behovet fremstår å ha en sammenheng med at arbeidsoppgavene til disse ressursene er av en kunnskapsintensiv art. I denne sammenheng uttrykkes det at lederne er viktige for å sette en "felles retning" og fokusere arbeidet som utføres i produktenhetene uten at de ansatte forstyrres for mye i hverdagen.

5.2 Begrensninger for produktenhetenes selvregulerende handlingsrom

I det foregående kapitlet utforsket vi noen av implikasjonene til de organisatoriske designvalgene Sbanken har gjennomført. Implikasjonene vi har identifisert hittil i analysen inkluderer blant

annet økt omstilling- og responsevne, bedre samarbeidsforhold og arbeidsflyt, og hurtigere beslutningstaking. Med andre ord virker designvalgene vi har analysert å være hensiktsmessige sett i lys av produktenhetens tiltenkte rolle som autonome, selvregulerende enheter.

I innsamlingen av den empiriske dataen kom det imidlertid frem flere utfordringer og begrensende faktorer som reduserer effektene av de ovennevnte implikasjonene. Figur 16 gir et overordnet bilde av disse utfordringene som utforskes nærmere i det påfølgende kapitlet.



Figure 16: Begrensende faktorer for selvregulering i en kompleks organisatorisk kontekst.

5.2.1 Ekstern ressurskontroll og strategiske prioriteringer

I kapittel 5.1 utforsket vi hvordan Sbanken sitt arbeid med å densentralisere myndighet og kontroll har hatt flere positive implikasjoner for produktenhetens handlingsrom og fleksibilitet i hverdagen. Likevel er det nødvendig å minne om de underliggende rammebetingelsene tilknyttet selskapets begrensede størrelse og økonomiske ressurser, samt den krevende konkurransesituasjonen i den norsk bank- og finansnæringen. Dette er faktorer som krever at Sbanken må være smarte med tanke på hvordan bankens ressurser anvendes. En konsekvens av dette er at det foreligger ekstern kontroll rundt fastsettelse av økonomiske rammer, og overordnede prioriteringer og satsningsområder i selskapet. I denne sammenheng er informantene noe delt i sine synspunkt rundt hvordan dette påvirker produktenhetenes muligheter til å operere autonomt og selvregulerende. Blant annet fremmer flere informanter fra markedssiden et reelt ønske om å få økt innflytelse over markedsbudsjettene til teamene.

”Man forstår at det ikke er en ubegrenset pott med penger man kan bruke, men du har jo gode data, så du kan jo på en måte se hva vi gjorde i fjor, hvordan kan vi få mer effektiv bruk av de

pengene og hvilket potensial ligger det i hvis vi for eksempel øker pengebruken – kan vi da få enda mer butikk inn igjen som en sum av det?” - Marked 2

Der flere understreker at de har stor frihet rundt hvordan de selv benytter seg av tildelte ressurser, så peker utsagnene over mot at enkelte opplever egen innflytelse eller påvirkningsmuligheter tilknyttet allokering av de økonomiske rammene de opererer innenfor som begrensende. En ekstern leder påpeker imidlertid at bankens behov for skarpe prioriteringer rundt ressursbruk fører til at disse rammene må fastsettes av øvrig ledelse. En konsekvens av denne tilnærmingen til prioriteringer er imidlertid at det oppstår ulikheter mellom de ulike produktenhetene med tanke på ressurstilgang grunnet varierende lønnsomhet mellom produktene til ulike produktenheter. Empirien indikerer videre at denne typen prioriteringer også påvirker hvordan ressurskrevende, forretningsmessige initiativ vurderes av selskapets ledelse. En leder på forretnings siden understreker at dette aspektet har påvirket hvordan produktenheten tilnærmer seg arbeidshverdagen:

”Når vi startet med dette [etableringen av autonome team] så har det vært litt tydelig at mitt område ikke har vært på topp av strategien [tenkepause] at vi har måttet klare oss uten å ødelegge for andre team [latter]. (...) Vi har satt mål der vi ikke har trengt å ha hjelp fra andre team. Vi trenger jo selvfølgelig hjelp fra stab-funksjoner på vanlig måte og sentral IT, men vi har gjort ting som vi i stor grad kan påvirke helt selv, med de rollene og menneskene har innad i teamet. -

Avdelingsleder forretning

Til tross for at en ekstern leder understreker at det er en løpende dialog i selskapet rundt grunnlaget for hvordan prioriteringer settes så fremgår det likevel blant enkelte informanter at det kan være utfordrende å ikke få tilstrekkelige ressurser til å kunne gjennomføre forretningsmessige initiativ. Dette eksemplifiseres av en informant:

”Så hver gang vi skal spille inn hva vi ønsker, så ønsker vi oss [et nytt kundebehandlingssystem]. Også tror jeg en av grunnene til at det stopper opp og at det ikke skjer noe er at det er et litt større prosjekt og noe som kommer til å ta tid - at man blir litt skremt av det. (...) men det koker egentlig ned til prioriteringer.” - Forretning 2

Basert på sitatet fremgår det at større initiativ, fremmet av mindre prioriterte produktenheter, tidvis stopper opp grunnet den eksterne ressurskontrollen. Informanten påpeker videre at potensielle gevinster tilknyttet produktforbedringer og effektivisering av egen arbeidshverdag uteblir.

I forlengelse av det gjøres også allokeringen av personell av eksterne ledere hvor på den kommersielle verdien også her er avgjørende. I den sammenheng understreker flere informanter at tilgangen på nødvendig personell tidvis oppleves som utilstrekkelig. Denne opplevelsen virker videre å forsterkes

i perioder hvor forstyrrelser “fra sidelinjen” eller nye føringer fra øvre ledelsesfunksjoner medfører økt totalbelastning på enheten, uten at det allokeres ytterligere ressurser. Problemstillingen fremgår imidlertid å være mest aktuell i enheter av relativt liten størrelse, hvor enhetens kapasitet begrenser deres muligheter til å håndtere omfanget av det ekstra arbeidet. Som en informant understreker: ”Vi er et veldig lite team og vi skal ta vare på veldig mange produkter så det.. [tenkepause] vi skulle gjerne vært flere utviklere, og forretningsressurser.”.

Behovet for skarpe prioriteringer relatert til allokering av ressurser er en problemstilling et selskap på Sbankens størrelse ikke kommer unna. Dette faktum fremstår også som en viktig motivasjon for valget om å desentralisere myndighet og kontroll i organisasjonen med tanke på å forhindre at sentralisert styring blir en vedvarende barriere for mindre produktenheter. Til tross for at denne desentraliseringen virker å ha lagt til rette for et økt handlingsrom og intern grad av kontroll for produktenhetene, antyder imidlertid empirien at den vedvarende eksterne ressurskontrollen tidvis kan motvirke noen av disse implikasjonene.

5.2.2 Varierende grad av redundans og delte ressurser

Sbanken er i stor grad et selskap bestående av fagspesialister, enten det gjelder ansatte med dyptgående programmeringsferdigheter, juridisk kompetanse eller markedsføringsbakgrunn. Imidlertid er de også et relativt lite selskap med rundt 400 ansatte som skal dekke et bredt omfang av ulike bankrelaterte og finansielle produkter og tjenester. En utfordring i denne sammenheng, gitt de ovennevnte rammebetingelsene, er muligheten for redundans av funksjoner og ansvar mellom individer i produktenhetene. Flere informanter understreker hvordan det brede gapet i kunnskap og ferdigheter fører til at det er begrenset hvor mye ulike individer kan overlappes hverandre i hverdagen. Utsagnene under underbygger dette:

Så nei, det er ingen overlapp i det hele tatt på fagområdene [blant markedsressursene]. Digital markedsføring er et sært, spisset fag som handler om å rote inn i noen kanaler som kun de kan, CRM er et kjempekomplekst fag som krever dataforståelse, kanskje noe koding, dialogbygging. (...) Så sånn jobber de litt i lag, men hvis en digital markedsfører er syk så kan aldri en CRM gå inn og ta de oppgavene. Det kan de rett og slett ikke. - Avdelingsleder Marked

Tilsvarende understreker øvrige informanter:

”Det kommer litt an på hvor kritisk denne rollen er ikke sant, og hvor mange andre som har type tilsvarende kompetanse. Men for å opprettholde produksjonen, så må vi jo hente eksternt ifra. Hvis for eksempel testeren er borte så stopper denne rollen helt opp, det er ingen andre som gjør den. Og hvis vi blir en utvikler mindre (...) så har det mye å si.” - IT 1

”Nei, det er som med alt annet at du kan være veldig kompetent, men hvis du ikke har domene- og systemkompetanse så tar det alltid litt tid å komme inn ikke sant. (...) Men på.. ja, det er veldig mange roller i en organisasjon som oss som ikke er på 10 000 mennesker, men på 300 så er det ganske mye nøkkelperson-risiko ute og går, det er det nok.” - Marked 3

I denne sammenheng er det verdt å nevne at Sbanken har utarbeidet rollebeskrivelser for hvilken kompetanse som skulle inngå i produktenhetene. Empirien tyder på at dette ble gjort i sammenheng med å kartlegge kompetansebehovet til produktenhetene, samtidig som man ønsket å tydeliggjøre hvem som skulle ha ansvaret for hva i den hensikt å legge til rette for bedre og enklere koordinering mellom enheter da ekstern ekspertise kunne lokaliseres gjennom rollene. Imidlertid fremhever en avdelingsleder på forretningssiden at en implikasjon av dette arbeidet er at designet har blitt mer ”rigid” med tanke på hvem som kan gjøre hva, noe som oppleves som problematisk i forbindelse med fravær. På generelt plan virker informantenes tanker og meninger om de nye rollebeskrivelsene å være todelte. Der enkelte fremhever mer tydelighet og oversikt som positive aspekter så stiller andre seg undrende til hvorvidt det er en nødvendighet. Blant annet pekes det på at de ansattes varierte kompetansebakgrunn alene skaper en naturlig arbeidsinndeling. I denne sammenheng understreker en utvikler følgende:

Jeg synes det er blitt tydeligere hvem i et team som gjør hva, men det er fremdeles slik at [tenkepause] folk er ikke bare en rollebeskrivelse, hvis du skjønner hva jeg mener. Du kan ha en engineering manager på et team som er dritgod på et eller annet men et annet området så kan ikke den noe, mens det er en annen person på teamet som er kjempegod på det, så er det jo helt åpenbart at den personen skal gjøre det, ikke sant. Det er jo ikke alltid så enkelt at det bare er å putte en rollebeskrivelse som skal løse det problemet, ikke sant. Det er jo fremdeles slik at folk har den kompetansen de har. - IT 2

På tross av disse rollebeskrivelsene understreker imidlertid to informanter fra IT-siden at deres team har forsøkt å rette et større fokus på individavhengigheten i teamene ved å fokusere på deling av kompetanse og innsikt på tvers av roller, for å unngå at enkelte roller utgjør flaskehalsen i arbeidsprosessene. Likevel understrekes det at en slik omstilling til mer kompetansedeling mellom ressursene er krevende grunnet at enkelte ansatte foretrekker å jobbe innenfor sin egen ”comfort-zone”. I tillegg fremheves ønsket om effektivitet i arbeidshverdagen som en faktor som gjør at det ofte resulterer i en naturlig arbeidsfordeling basert på teammedlemmenes roller, innsikt og kompetanse. En informant peker mot at dette er faktorer som tidvis hindrer mer samarbeid og kompetanseutveksling i hverdagen da folk heller blir sittende i egne ”siloeer”.

Mangelen på overlappende kunnskap og kompetanse er imidlertid ikke like fremtredende i utsagn blant informanter fra forretningssiden. Som en følge av det tette samarbeidet mellom disse rollene i

det daglige arbeidet understrekes det at:

"(...) selv om vi har hver våre roller som er spesifiserte hva vi har ansvar for og hva som er våre ansvarsoppgaver, så hjelper alle til hvis det brenner på dass, selv om det egentlig ikke er din rolle eller ditt ansvar fordi vi har jo ansvaret sammen som team." - Leder forretning 1

Med andre ord fremstår overlappende aktiviteter i forretningsressursenes arbeid det lettere for disse ressursene å bistå i situasjoner hvor arbeidsbelastningen krever det. Dette er således viktig for å redusere risikoen for at flyten i arbeidet stopper opp. Imidlertid poengteres det av en annen informant at enkelte av forretningsrollene sitter på såpass dyp innsikt i produktenhetens portefølje at det kan være utfordrende å erstatte disse rollene på kort varsel, som en informant på forretningssiden understreker: "(...) hvis prosesseier har vært veldig i grøten på en oppgave som kanskje ikke jeg kan like mye om, så går jeg ikke inn i den oppgaven, da må vi eventuelt bare parkere.". Tilsvarende understreker flere markedsinformanter at man, på tross av det skarpe skillet i kompetanse og arbeidsoppgaver, kan "låne" markedsressurser fra andre produktenheter i perioder med fravær eller sykdom ettersom man bruker de samme systemene på tvers. Med andre ord virker produktenhetene å sitte på lav grad av redundans i funksjoner internt for sine markedsroller, men redundans virker likevel til en viss grad å sikres gjennom at man låner markedsressurser fra andre produktenheter. I likhet med forretningsinformantene så finnes det begrensninger for denne typen overlapp da det ofte går utover tyngre og tidkrevende arbeidsoppgaver.

Faktorer som selskapets størrelse, de ansattes spesialiserte bakgrunn, og kravene om teknisk og faglig innsikt og kompetanse, fører videre til at enkelte roller utgjør en mangelvare. Dette fører til at fravær blant disse kan resultere i at flyten i arbeidet tidvis stopper opp. Denne problematikken virker imidlertid å være mest fremtrende blant IT- og markedssiden hvor implikasjonen er redusert flyt i arbeidshverdagen i hektiske perioder eller i tilfeller med fravær blant ansatte. Mer konkret omtales enkelte roller, eksempelvis testere, som en "mangelvare" av informanter hvor konsekvensen er at disse rollene tidvis utgjør "flaskehals" i perioder hvor behovet for disse ressursene er større enn kapasiteten tillater. En annen utfordring i denne sammenhengen er ansatte som utgjør såkalte "delte ressurser", det vil si ansatte som arbeider innenfor flere enheter for å dekke kompetansebehovet i selskapet. UX-designere er et eksempel på en rolle som ofte er delt mellom flere produktenheter. Problematikken rundt delte ressurser fremstår å være størst for mindre "prioriterte" produktenheter, som vi så i forrige delkapittel. I denne sammenheng understreker en informant hvordan dette til tider kan skape utfordringer i perioder hvor behovet for disse "delte ressursene" er stort:

"Både og, det har vært det før når det er mange som trenger UX-ressurser samtidig så har det vært litt "armer og bein". Og det er og litt fordi de er litt få UX-ressurser i utgangspunktet så de vi har de kan det være litt ekstra kamp om å få da." - Forretning 2

Videre understreker en leder på forretningssiden at problematikken rundt delte ressurser også har andre implikasjoner: ””For vi er egentlig ikke samlokalisert i dag heller. De har en plass, men de sitter der en halv dag i uken.”. Med andre ord virker de ”delt ressursene” å være et hinder for progresjonen i arbeidet da man er avhengig av disse ressursene for å komme i mål. Samtidig fremstår fordelene av samlokaliseringen, utforsket over i kapittel 5.1, å være mer utfordrende å oppnå eller dra nytte av da ”synergiene” fra det tverrfaglige designet og nærheten til hverandre uteblir som en følge av manglende samsitting. Som informanten over understreker fremstår ikke utfordringen rundt ”delt ressurser” å ha sitt opphav rundt vanskeligheter med å lokalisere ekspertise eksternt, men heller den generelle mangelen av enkelte ressurser kombinert med at disse kontrolleres av eksterne avdelingsledere som vi så i forrige del.

5.2.3 Overbelastede ledere?

Størrelsen på produktenhetenes totale ansvarsområde fremgår i empirien å ha økt betraktelig som en følge av samlokaliseringen og desentraliseringen av myndighet og kontroll. Dette i kombinasjon med endringer i ledersstrukturen virker å ha økt den totale belastningen på lederne i produktenhetene. Blant annet er det gjennomgående i empirien at lederne i produktenhetene har flere hensyn de er nødt til å ivareta, i form av at de er nødt til å balansere administrative og utførende funksjoner. Denne økningen i belastning og ansvar på lederne er videre observert av flere informanter som opplever at omfanget av dagens belastning er for stor. Dette visualiseres av to informanter gjennom følgende sitat:

”jeg mener at det ikke er helt å forvente at en [forretningsleder] som sitter med et produktansvar, og så har en 100 %stilling der i tillegg skal ta det ansvaret som lå på en marketing manager tidligere og bare omfavne det og gjøre begge de to jobbene derfra når de fikk den jobben.” - Marked 2

”Men, det er for mye. I mine øyne har den [IT-lederrollen] for mye, så jeg tviler på at det er noen team som klarer at [IT-lederrollen] skal gjøre absolutt alt som på en måte egentlig står på dens kappe.” - Utvikler 2

Denne opplevelsen er også noe som reflekteres gjennom utsagn fra lederne selv. Eksempelvis beskriver en leder på IT-siden omfanget av dette ansvaret gjennom en opplevelse av å tidvis ikke ”strekke helt til”. Videre beskriver en annen informant en følelse av ”dårlig samvittighet” overfor ansatte i perioder der kapasiteten ikke tillater at man er like tilgjengelig for ansatte som man skulle ønske, grunnet håndteringen av innkommende saker med høyere prioritet. Med utgangspunkt i det presiser to forretningsledere at utvidelsen av eget ansvarsområde har medført at man i praksis må gjøre noen avveininger:

(...) da gikk også Marketing Manager rollen inn i min rolle, som har både positive og negative sider selvfølgelig. Det ene er jo at jeg ikke kan være 200 % sann at det er jo nødvendigvis noe som ikke blir gjort like grundig eller på samme måte som før. - Leder forretning 1

"Det hviler mye på produksjefen, sann at det er ikke alle oppgaver eller ting som blir gjennomført, eller gjennomført på en god nok måte sant. For du har ikke.. strekker ikke til." - Leder forretning 2

I forlengelse av det er det gjennomgående i empirien at den ovennevnte belastningen på disse lederrollene har medført at ansvar som på papiret er tilskrevet disse rollene, har blitt delegert til andre i produktenheten. En informant understreker at dette tidvis kan oppleves som en utfordring tilknyttet samhandling med andre team: "jeg kan ikke vite i et annet team at det er en av utviklerne som har fått et ansvarsområde som i rollebeskrivelsen egentlig ligger på [IT-lederrollen]". Som en konsekvens av det fremhever en utvikler at det tidvis kan være litt utfordrende å vite hvem som har ansvar for hva. Uklarhet rundt hvem som sitter på hvilket ansvar fremgår også å være en tematikk som markedsressursene opplever: "At det er litt vanskelig å vite hvem som har ansvar for hva der da. For det har ikke blitt tydelig definert".

En annen konsekvens av endringen i lederstrukturen, sett i kapittel 5.1, er at flere markedsinformanter uttrykker et savn etter en rolle som fungerer som en "pådriver" tilknyttet deres daglige arbeidsprosesser. Dette innebærer et savn etter en rolle i produktenheten som kan forankre markedsrelaterte aktiviteter opp mot øvrige veivalg som fattes i enheten, noe informant "Marked 3" understreker:

"(...) sann som [forretningsleder] som i dag har ekstremt mye på seg fra før av, der ville jeg gjerne hatt at noen jobbet mer dedikert med den biten da så kunne de kanskje satt litt mer sann "retning" for oss som ett lag da. (...) Det er nok elementer av det her og det her, men sann helhetlig at noen tar kontroll på den biten det savner jeg." - Marked 3

Som en konsekvens av det fremhever en annen informant at markedsressursene ender opp med å se til avdelingslederen for sitt fagmiljø for bistand til prioriteringer og oppklaringer i hverdagen. Det fremgår dermed et ønske om en rolle som er en "del av teamet" hvorpå funksjonen går ut på å "koordinere og i større grad reflektere og drive endringer". For å tydeliggjøre dette behovet trekker en informant en interessant parallell til produktenhetenes utviklerteam:

"Hvis du tenker på utviklingsteamet,(...), så sitter det der utviklere, det sitter produkteier, også sitter det en person som heter tech-lead [nå engineering manager, omtalt som leder IT]. Det vi har akkurat nå er at vi sitter med bare en gjeng med utviklere, hos.. hvis du skal tenke på oss som det nå da.. uten at det er en person som heter tech-lead. Altså det er ingen marketing-lead. Det er ingen person som har det dedikerte ansvaret for å sikre at vi går i takt." - Marked 3

Sitatet over indikerer at man på markedssiden ikke har en dedikert ressurs som bistår i den taktiske ledelsen som kan operasjonalisere produktenhetenes veivalg og beslutninger til håndterbare gjøremål og aktiviteter for de ansatte. På bakgrunn av det understreker den samme informanten at det strategiske og det operasjonelle er bra, men at man har et forbedringspotensiale når det kommer til den taktiske ledelsen. Mer konkret uttrykkes det et behov for tydelighet, forankret i et savn rundt hva man skal gå etter, hvilke mål man skal jage og en konkret plan på hvordan man skal nå disse målene. Med andre ord fremstår det store ansvarsområdet som er tildelt lederen for produktenheten at kapasiteten til vedkommende ikke er tilstrekkelig for å håndtere den taktiske ledelsen på markedssiden. Dette støttes videre av en leder på forretningssiden som understreker at: ”Sånn at ideelt sett så skulle vi hatt en ressurs til som drev salget, både for å frigjøre tid til produksjef.”.

5.2.4 Informasjonsflyt og prioriteringskonflikter

Tilgang på tilstrekkelig og tidsriktig informasjon er å anse som en forutsetning for god beslutningstaking. Det følger av dette at Sbanken sine produktenheter har fått et økt behov for informasjonstilgang ettersom de har blitt tildelt et større ansvarsområde og mer beslutningsmyndighet. For å imøtekomme dette behovet har Sbanken etablert flere formelle koordineringsarenaer og rutiner. På tross av disse tilpasningene så trekkes informasjonsflyt fram som noe utfordrende. I de påfølgende avsnittene ønsker vi å se nærmere på hvilke utfordringer Sbanken virker å ha med tanke på informasjonsflyt, og hvordan de kan påvirke produktenhetene sin evne til å operere med selvstyre.

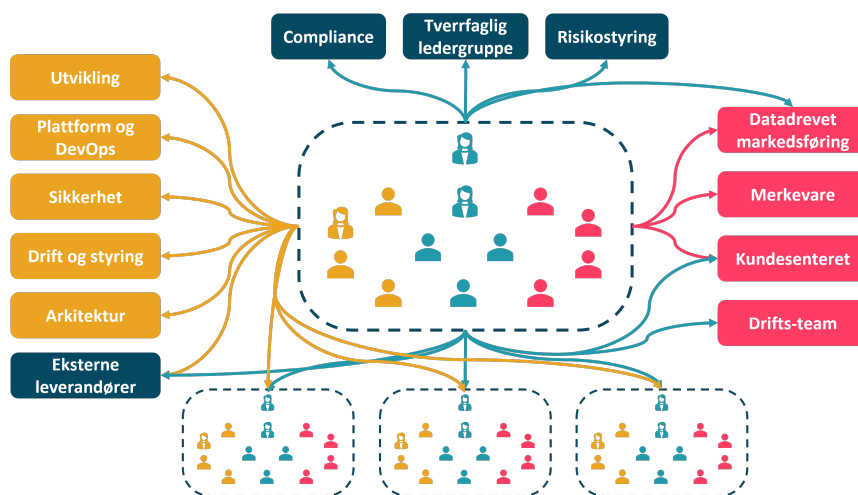


Figure 17: En illustrasjon av produktenhetene sine interaksjoner med andre deler av organisasjonen.

Alle informanter trekker frem selskapets åpne kultur og flate struktur som faktorer som underbygger et godt samhandlingsmiljø på tvers av enheter og ledernivå i Sbanken. Følgelig poengterer flere informanter at det å ta kontakt med eksterne interessenter ved behov, eksempelvis tilknyttet oppklaring rundt juridiske og lovregulerte retningslinjer, ikke er utfordrende i seg selv. Videre peker flere informanter på at den begrensede størrelsen til selskapet gjør det enkelt å utvikle gode samarbeidsrelasjoner

på tvers av enheter og avdelinger. Likevel har produktenhetene et bredt nettverk av interessenter de må forholde seg til i det daglige hvor interaksjonsbehovet fremstår å være stort, noe figuren over illustrerer. Dette påvirker både arbeidet utført av IT-, forretning- og markedssiden i produktenhetene og krever ekstern samkjøring i forbindelse med arbeidet utført av enhetene. I denne sammenheng fremhever ledere at:

”Ja, da har vi koordineringsmøter på tvers hver mandag. (...) Da må jeg se på hva som er prioriteten og de prioriterte oppgavene for denne uka også har jo de to utviklingsteamene sine egne koordinerings eller planleggingsmøter der innimellom deltar. Også er det jo daglige standup, også har jeg i tillegg standuper med vekstteamet. Og i tillegg koordineringsmøter på kommunikasjon der vi samler representanter fra alle områdene i banken (...). Så for å oppsummere er jeg i ganske mange koordineringsmøter.” - Leder forretning 1

”Det er mye møter, alt for mye møter. Så når du går igjennom det på slutten av dagen så er du ikke sikker på hva du har gjort [latter]. - Leder forretning 2

Empirien peker mot at enhetene ofte sender representanter, enten i form av ledere eller annen nøkkelpersonell, i denne typen koordineringsarbeid selv om informasjonen som formidles kan være relevant for flere i enhetene. Dette innebærer at det typisk må gjøres en innsats for å sikre at informasjonen videreformidles til de som trenger den. I denne sammenheng understrekes det av flere at denne videreformidlingsprosessen tidvis kan være problematisk, og at den kan bære preg av å være inkonsekvent og individavhengig:

”Jo, man vil jo selvfølgelig ha informasjon og det er jo kanskje en del man glipper på fordi at selv om vi har informasjon så er man fremdeles avhengig at en leder husker å sende ut informasjon. Vi har jo møteserier der det blir delt informasjon, og er du ikke på møtet så blir det heller ikke ført referat og da får du heller ikke med deg det som har skjedd, så det er litt sånn brist akkurat der.” -

Forretning 1

Problemene med den individavhengige informasjonsformidling virker å ha en sammenheng med den varierte kompetansen til Sbanken sine ansatte. Utsagn fra informantene peker mot at det er utfordrende for individer å ha fullstendig oversikt over hvilken type informasjon som er relevant for ulike ansatte og deres arbeidsoppgaver, og at det dermed kan være utfordrende å vite hvem som berøres av hvilken type informasjon. En informant illustrerer denne problematikken og påpeker hvordan det kan skape hindringer for arbeidsflyten:

”Så når man først stod der og skulle gjøre endringer som er litt viktige å få gjort på en publiseringsdato, så hadde ikke jeg den informasjonen jeg trengte selv om det var blitt gitt til noen

andre [i produktenheten]. Så da ble det litt styr i ettertid og man må jo bare fikse det der og da, men det blir jo ikke den gode flyten som det kunne vært da hvis man hadde fått informasjonen på forhånd. (...)jeg skjønner at noen ganger så glipper informasjonen noe, men ja det er et sånn eksempel på at det ikke alltid flyter bra da, og det var litt personavhengig ved at det var en person som glemte det eller ikke forstod helt hva det betydde da – at vi fikk overlevert den oppgaven” -

Forretning 2

En annen utfordring som relaterer seg til Sbanken sin informasjonsflyt er hvordan føringer og informasjon tidvis oppleves å komme ”inn fra sidelinjen”. Eksempelvis fremhever informanter fra IT-siden at føringer om forestående teknologiske endringer, besluttet av bankens sentraliserte IT-enheter, ofte formidles direkte til utviklerteamene heller enn gjennom øvre ledernivåer. Da produktenhetene som helhet opererer utifra et felles ”roadmap” eller strategisk plan for hvilke mål de skal nå i fellesskap kan dette føre til prioriteringskonflikter hvor ansatte må balansere prioriteringer fra forskjellige hold.

”Det som kan være problematisk på et annet nivå er at hvis vi allerede har noen prioriteringer som [produktenheten] har et forhold til eller har en forventning til og så kommer det ting på sidelinjen så blir det sånn ”det er OG en prioritet”, men det går ikke an sant. Vi må hvert fall si at det er en rekkefølge her sant. Og det ser jeg at er problematisk i perioder, at vi har veldig mange saker som står ”pri” på ikke sant.” - IT 2

”Utfordringen der ligger i informasjonen ut til teamene, for vi har jo ikke en egen DevOps i teamene som vet at ”Ja, nå har [Egennavn] gjort noe med den filen” som gjør at du faktisk må legge inn noen greier da sant. Så det er litt sånn type informasjon som man får på mer eller mindre litt sånn tilfeldig basis. Så da blir man litt sånn vel ”hva gjelder nå, hvilke endringer har de gjort nå.” - Leder IT

Til tross for at begge informantene over understreker at tilgangen på denne typen informasjon er viktig sett i sammenheng med IT-arbeidet i produktenhetene, så understrekes det imidlertid en opplevelse av at prosessen rundt hvordan denne typen informasjon formidles har et forbedringspotensiale. Mer konkret fører kommunikasjonen mellom bankens IT-enheter og produktområdene til at utviklerteamene tidvis havner i en skvis, med motstridende forventninger fra ulike hold. Denne problematikken rundt prioriteringskonflikter eller motstridende interesser er noe som også er trukket fram i andre sammenhenger, blant annet mellom de sentraliserte juridiske enhetene i banken og produktenhetene.

Videre er det også trukket frem av en informant på IT-siden at digitale verktøy, som Slack til å kommunisere og koordinere oppklaringen av avhengigheter, tidvis kan være utfordrende: ”Jeg opplever ikke at det er noen prosess der som gjør at vi føler oss trygge på at nå er det noen som tar

problemet vårt videre.”. Informanten utdyper videre at dette fører til at man blir sittende å følge med på en eventuell respons fremfor at man kan ”parkere” en arbeidsoppgave og gå videre på andre oppgaver. Som følge av uklarheten tilknyttet slike avklaringsprosesser gir informanten uttrykk for at de tidvis kan bli litt stående fast uten en klar vei videre. Med andre ord virker dette å kunne skape forsinkelser i leveranser og således hindre flyten i pågående arbeidsprosesser i tilfeller hvor man er avhengig av bistand fra eksterne, men hvor kommunikasjonen er manglende. Med utgangspunkt i kapittel 5.1 virker Sbanken sin restrukturering å ha lagt til rette for god informasjonsflyt innad i produktenhetene. Men det å operere selvstendig i et komplekst organisatorisk landskap er ikke lett, og Sbanken sin produktenheter har fortsatt et stort behov for regelmessig informasjonsutveksling med resten av organisasjonen. Håndteringen og tilretteleggingen av denne informasjonsflyten virker i flere tilfeller å være meget viktig for produktenhetene sin selvregulerende evne. En leder i produktenhetene underbygger dette med følgende utsagn: ”Kommunikasjonen som vi har med de vi er avhengige av, så lenge den fungerer, så er jo vi så autonome som vi kan bli tenker jeg.”.

5.2.5 Avhengigheter til hvem?

Basert på den empiriske dataen fremstår valget om å samlokalisere individer med tverrfaglig ekspertise å ha hatt en rekke positive implikasjoner for både ansatte og selskapet. Bedre samarbeidsforhold, hurtigere avklaringer og økt helhetsforståelse fremheves av en rekke informanter. De ansatte er videre bundet av et felles ansvar og arbeider i ulike deler av verdikjeden tilknyttet samme produkt. I denne sammenhengen virker forretningssiden å utgjøre et slags ”bindeledd” i produktenhetene. Dette kommer av at det samlede ansvaret for hele verdikjeden, fra utvikling til salg, skaper naturlige avhengigheter til alle arbeidsprosessene i produktenheten. En informant sammenligner forretningsledernes funksjon med en ”midtbanespiller” som sikrer et samsvar og en helhet i det tverrfaglige arbeidet. Videre er enkelte roller fra forretningen nært knyttet opp mot aktiviteter tilknyttet produktutviklingen på IT-siden, samtidig som de interagerer jevnlig med markedssiden for input og innsikt i hvilke veivalg som er hensiktsmessige å ta. Imidlertid er det gjennomgående i utsagn fra en rekke informanter at produktenhetene preges av en ”team-i-team” struktur, som figur 18 illustrerer under.

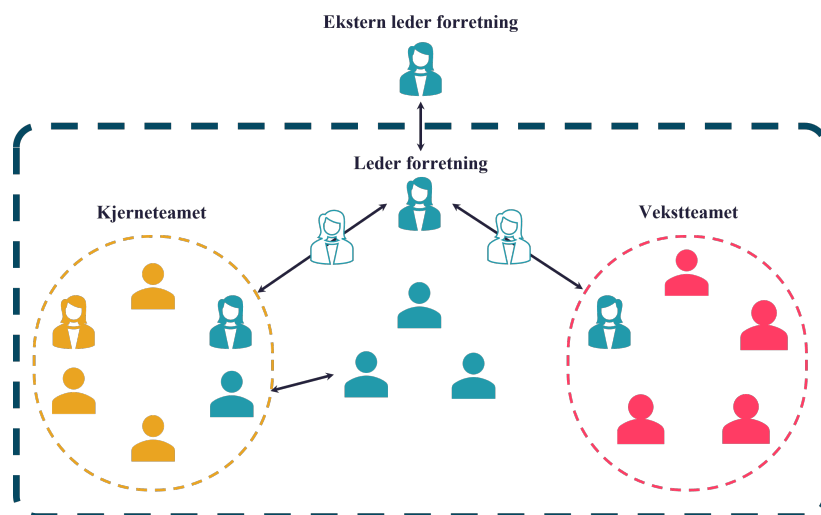


Figure 18: En forenklet fremstilling av produktenhetene.

Der markedsinformanter omtaler sitt team som "vekstteamet" bestående av markedsrollene og en forretningsleder, snakker IT-siden om et "kjerneteam" som også inkluderer enkelte roller og ledere fra forretningen. Videre gir flere informanter fra IT- og markedssiden uttrykk for liten grad av interaksjon og samhandling på tvers av sine fagområder i det daglige arbeidet. Empirien peker dermed mot en generell mangel på gjensidige avhengigheter i arbeidsprosessene til disse teamene, noe som fremstår å forsterkes av at disse fagspesialistene opererer i forskjellige tekniske system. Utsagnet under illustrerer situasjonen.

"Nei, jeg jobber i grunn ikke så veldig mye med de, eller den delen av [IT-siden av produktenheten]. Jeg jobber mest med [ekstern leder forretning] og [leder forretning] for [produktenheten]. Vi sitter jo sammen i det her salgsteamet, eller vekstteamet som vi kaller det. (...) i hverdagen generelt sett så har ikke jeg noe særlig kontakt inn mot utviklingsteamet, det har jeg ikke." - Marked 2

I denne sammenhengen understreker videre en avdelingsleder på forretningssiden og en informant på markedssiden at dagens produktenheter oppleves som en videreutvikling av hvordan selskapet historisk sett har vært organisert fremfor et helt nytt redesign, noe som virker å underbygge "team-i-team" strukturen ved at IT og markedssiden i større grad opererer i adskilte team i produktenhetene. Dagens design fremstår dermed å ha hatt et større fokus på å etablere tverrfaglige enheter som dekker majoriteten av kompetansebehovet i de primære verdiskapende prosessene i produktenes verdikjede. I denne sammenhengen trekker flere informanter på IT-siden at de ikke opplever at kompleksiteten i bankens underliggende teknologi ble tatt tilstrekkelig høyde for da de autonome produktenhetene ble etablert og dagens design fastsatt, men at beslutningen rundt designet av dagens produktenheter ble tatt av den øvre selskapsledelsen. Dette poenget fremheves også av en informant på markedssiden som presiserer at: "I forhold til valget om at nå skal vi bli [produktenhet] og hele den strukturen der? Nei, det ble definitivt tatt noen mil over hodet på meg." I relasjon

til dette stiller en avdelingsleder på IT-siden seg undrende til hvorvidt det nåværende designet og team-sammensetningen i produktenhetene er den beste løsningen for å la teamene operere autonomt og selvregulerende:

"(...) hadde det ikke vært fornuftig å ikke bare tenke "forretningsområder" når vi skal lage team? Hva med å se på hvordan teknikken henger sammen, og prøve å bygge team rundt hvordan den tekniske infrastrukturen vår er. Fordi det er da vi kan klare å skape minst mulig avhengigheter mellom teamene når de skal jobbe. - Avdelingsleder IT

Informanten understreker videre at det å gi økt autonomi og kontroll kan være en utfordring når det fortsatt foreligger avhengigheter mellom utviklerteam da denne autonomien kan hindre flyten som en følge av ulike prioriteringer mellom enheter. Avdelingslederen uttrykker i denne sammenheng et ønske om en endring av mandatet til enkelte utviklerteam som i dag administrerer såkalte "fellestjenester" for å hindre at motstridende prioriteringer og interesser tilknyttet produktutviklingen i ulike deler av organisasjonen stopper opp. Informanten ser dermed for seg en alternativ løsning til hvordan teamene organiseres:

"(...) de blir jo målt på [hvordan det går med] produktene, de blir jo ikke målt på om de leverer steingode tjenester som alle de andre teamene har behov for. Og det er der jeg tenker at man må splitte opp, kanskje trenger man en form for plattform-team, det kan godt ligge innenfor [sin nåværende produktenhet] og bli administrert der, men det som det teamet må bli målt på er jo "klarer du å levere gode plattform-tjenester ut til de andre teamene?" og ikke sause dette sammen med hvordan går det med utviklingen av [andre tjenester og produkter i enheten] , for da blir fokuset til teamet et helt annet. - Avdelingsleder IT

Andre informanter på IT-siden understreker at avhengigheter mellom enheter i enkelte situasjoner fører til at pågående arbeid til tider må settes på vent. Til tross for at de anerkjenner at dette tidvis hindrer flyten i pågående arbeidsprosesser, så understreker de imidlertid at selskapets gode samarbeidskultur bidrar til å minimere utfordringene rundt denne problematikken. Med andre ord virker det som om håndteringen av avhengigheter kan bli bedre, men samtidig representerer det ikke en stor utfordring i øynene til de ansatte i produktenhetene. En avdelingsleder på markedssiden presiserer også at dagens produktorienterte design basert på bankens forretningsområder har noen utfordringer.

"Det [er] noen negative ting og med å være så produktfokusert, og det er litt det jeg var inne på med den helhetstanken og på tvers-tanken - det er en del ting som plutselig mangler eierskap. (...) kundene er det ingen som eier, for de er ikke et produkt, sant. Så da lar vi liksom bare en sånn

kjempemulighet til å selge til de gå forbi oss for de er ikke [produkt]-kunder eller [produkt]-kunder.

Så det er liksom det jeg ser som den største ulempen med måten vi jobber på nå da er at du mangler eierskap til en del ting, og det er vanskelig å prioritere inn i hverdagen da. Hvis du ikke blir målt på det eller eier det, så hvorfor skal du legge ned tiden din der, ikke sant? Så det er en svakhet med systemet.” - Avdelingsleder Marked

Informanten uttdyper videre at bankvirksomhet skiller seg fra andre industrier hvor ulike produktsegment kan ha separate kundebaser. I motsetning søker Sbanken å oppnå det flere informanter omtaler som ”kryssalg” ved at man søker å selge flest mulige produkter, administrert og driftet av ulike produktenheter til én og samme kunde. Følgelig har ingen produktenheter sin egen kundebase å forholde seg til. Implikasjonene av dagens design, fremfor å ha en markedsavdeling dedikert til å oppnå dette kryssalget, er et økt koordineringsbehov på tvers av produktenhetene i bankens markedsrelaterte aktiviteter for å unngå at produktenhetene ”bombarderer” samme kundesegmenter med samme type markedsføring av ulike produkter.

6 Diskusjon

Som vi har sett i analysen har Sbanken tatt flere designvalg som er tiltenkt å legge til rette for at deres produktenheter skal kunne operere som selvregulerende eller selvstyrte enheter. De har blant annet samlet tverrfaglig kompetanse i samme enhet, delegert denne enheten betydelig myndighet og forsøkt å redusere omfanget av tekniske avhengigheter enheten har med andre deler av organisasjonen. Basert på våre observasjoner har Sbanken i utstrakt grad klart å etablere det som fremstår som relativt omstillingsdyktige og selvregulerende enheter. Likeså eksisterer det fortsatt forhold ved organisasjonen som begrenser enhetene sin selvregulerende evne, ved at enhetene eksempelvis tidvis opplever innskrenkninger i deres handlingsrom eller forstyrrelser i arbeidsflyten. I denne diskusjonen ønsker vi å utforske hvordan designvalgene til Sbanken har bidratt til enhetene sin selvregulerende evne, og samtidig diskutere naturen og omfanget av mer tvetydige forhold som i noen tilfeller begrenser det selvregulerende potensialet til produktenhetene.

6.1 Organisering etter produktorienterte verdistrømmer

Etablering av enheter som er tiltenkt å operere som en selvregulerende enhet krever strukturelle endringer relatert til designet av arbeid. At en enhet evner å operere selvregulerende kan ikke antas uten videre. Det er ofte kritisk at organisasjonens design bygger oppunder og muliggjør denne tiltenkte selvreguleringen. Innenfor STS legges det i denne sammenheng spesielt vekt på utformingen av ansvarsområdene og arbeidsprosessenes helhet, relatert til hvordan de organisatoriske grensene i en organisasjon burde fastsettes (se f.eks. de Sitter et al., 1997; Cummings, 1978; Govers & van Amelsvoort, 2019).

Sentrale forskere tilknyttet STS-D understreker at organisering basert på arbeidsoppgavers gjensidige avhengighet bør være det førende premisset i design av teams organisatoriske grenser i den grad designet er ment å underbygge selvregulerende atferd (Cummings, 1978; de Sitter et al., 1997; Govers & van Amlesvoort, 2019). Det underliggende tankesettet for premisset fremstår å være at man øker en enhet sitt handlingsrom tilknyttet en arbeidsprosess når alle involverte aktører er en del av samme organisatoriske enhet, med de samme overordnede målsetninger. Basert på funnene presentert i analysen fremstår Sbanken sin tilnærming til produktenhetenes organisatoriske grenser å møte dette kriteriet. Delegeringen av enheters ansvar og arbeid er basert på en oppdeling av produktporteføljen, og har ført til at produktenhetene arbeider opp mot sin egen ”sub-portefølje” med dedikerte produkter som de skal drifte og videreutvikle. IT-, forretnings- og markedsføringsrelaterte arbeidsprosesser som er rettet mot de samme produktene skal dermed være samlet i en organisatorisk enhet. Med andre ord foreligger det avhengigheter mellom de ulike prosessene, ettersom utviklerne bygger på forretningsinitiativene gjennom produktutviklingen, som igjen markedsføres ut mot bankens kunder. Funnene våre indikerer imidlertid at disse produktenhetene ikke kan anses å

være ett team, men heller en enhet eller verdistrøm bestående av flere mindre, interne team. Med andre ord har designet paralleller med det de Sitter et al. (1997) omtaler som parallellisering eller organisering etter verdistrømmer, med helhetlig ende-til-ende ansvar for produktenhetenes dedikerte produkter. Dette tydeliggjøres i den tidligere omtalte ”team-i-team” strukturen hvor de mindre teamene kan anses å være segmenter eller subenheter som i seg selv utgjør en egen helhet i verdistrømmen. Likefult så fremstår produktenhetenes design å sammenfalle med den sosiotekniske tanken om helhetlige ansvarsområder og arbeidsoppgaver (Trist & Bamforth, 1951; Trist, 1981). Mer konkret har produktenhetene, på et overordnet nivå, et helhetlig ansvar for produktene de er tildelt, samtidig som de interne teamene har ansvar for et helhetlig stykke arbeid med høy grad av intern gjensidig avhengighet i arbeidsoppgavene de utfører.

Helhetlige ansvarsområder og helhetlig arbeid i seg selv er imidlertid ikke nok for å etablere selvregulerende arbeidsenheter. En sentral forutsetning for selvregulering er at enheter evner å håndtere varierte situasjonsbilder uten å være overdrevent avhengig av andre (se f.eks Cummings, 1978; Trist, 1981; de Sitter et al., 1997). Følgelig trekker forskere innen STS fram hvordan organisasjonsdesign som søker å legge til rette for selvregulering burde begrense omfanget av en enhets avhengigheter, eller interaksjonsnoder, til aktører utenfor enheten (de Sitter et al., 1997). Dette ettersom man styrke produktenhetenes selvregulerende mulighetsrom og selvstendighet ved å redusere avhengighetene til den øvrige organisasjonen for å minimere omfanget av forstyrrelser i arbeidsprosessene. Ifølge Ravn et al. (2022) er en måte å imøtekomme denne målsetningen i konteksten av kunnskapsintensive og ikke-lineære arbeidsprosesser å etablere såkalte ”team-buffere”. I sammenheng med Sbankens designvalg, utforsket i kapittel 5.1 skiller to typer buffere seg ut som aktuelle: *transdisiplinære buffere* og *prosessbuffere*. Transdisiplinære buffere innebærer at man utvider den organisatoriske enheten med tverrfaglig personell, slik at en større del av organisasjonens kompetanse er representert i enheten. Tanken er da at man vil slippe å koordinere mellom ulike spesialistavdelinger, ettersom enheten i større grad besitter de nødvendige ressursene for å håndtere forstyrrelser, samtidig som flere arbeids og beslutningsprosesser lokaliseres internt i enhetene (Ravn et al., 2022). Prosessbuffere handler imidlertid om å etablere tydeligere grensesnitt, ofte etablert gjennom APIer (engelsk: application programming interface), og prosedyrer for samhandling mellom team i tilfeller hvor tekniske avhengigheter foreligger (Ravn et al., 2022, s. 6). I motsetning til transdisiplinære buffere vil ikke dette redusere omfanget av eksterne avhengigheter, men heller bidra til at samhandlingen mellom team foregår på en mer forutsigbar og ordnet måte.

Designvalget om å samlokalisere tverrfaglige ekspertise i de operasjonelle enhetene har klare paralleller til de ovennevnte tankene til Ravn et al. (2022). Mer konkret peker den empiriske analysen vår på at samlokaliseringen av tverrfaglige ressurser med et helhetlig lønnsomhets- og resultatansvar for selskapets produkter, har bidratt til å redusere samkjøringsbehovet i banken. Dette virker å komme av at den viktigste kompetansen som er nødvendig i enhetenes kjernevirksomhet, fremstår å være

representert gjennom det tverrfaglige designet. Tilsvarende har vi sett at det pågående arbeidet med å etablere en smidigere teknologisk infrastruktur, med tydeligere grensesnitt mellom team ført til bedre kontroll og eierskap over enhetenes teknologi. Med andre ord virker dette grepet å ha bidratt til å etablere det Ravn et al. (2022) omtaler som prosessbuffer mellom team. Som vi så i analysen så foreligger det fremdeles avhengigheter på tvers, men samtidig ble det fremhevet av flere at samhandlingen på tvers av enheter ikke anses å være en forstyrrende faktor i det daglige grunnet enkle prosedyrer for samhandling og godt samarbeidsmiljø i selskapet. Samlet sett så fremstår disse to grepene å ha hatt positive implikasjoner for den horisontale koordineringen og samhandlingen i organisasjonen noe som viktig for oppnåelsen av selvstyre eller selvregulering (Ravn et al., 2022).

Til tross for at reduserte avhengigheter til den øvrige organisasjonen i utgangspunktet vil legge til rette for selvregulering, er imidlertid en viktig forutsetning for denne atferden at enhetene også tildeles tilstrekkelig myndighet til å kunne fatte selvstendige beslutninger tilknyttet egne arbeidsprosesser og ansvarsområde (Cummings 1978). Innen STS står tanken om å avbyråkratisere hierarkiske ledelsesstrukturer for å myndiggjøre ansatte sentralt (Herbst, 1976; Trist, 1981). Dette innebærer at enheter på operasjonelt nivå overtar flere regulatoriske oppgaver og ansvarsområder tidligere forbeholdt ekstern ledelse (Cummings, 1978; de Sitter et al., 1997). Den underliggende motivasjonen for dette er enkelt og greit, skal enheter kunne håndtere variasjoner, usikkerhet og turbulens i arbeidshverdagen, trenger de tilstrekkelig myndighet til å kunne fatte beslutninger og påvirke veivalg uavhengig av øvrig ledelse (de Sitter et al., 1997). I denne sammenheng virker det å være et tydelig samsvar mellom STS og våre empiriske funn. Informantene gir uttrykk for at handlingsrommet og myndighet til produktenhetene har økt betraktelig. Følgelig har de fått et tydeligere mandat til å fatte selvstendige beslutninger og sette egne veivalg og prioriteringer på enhetsnivå, selv i turbulente tilstander som for eksempel det første oppkjøpsforsøket til DNB. Til tross for populariteten med selvstyrte team i dagens arbeidsliv er denne typen tillit og støtte fra den øvrige ledelsen og organisasjonen kan være utfordrende å etterleve i praksis, grunnet det iboende behovet for kontroll i organisasjoner. Denne utfordringen har blitt understreket av forskere rundt selvstyrte team i nyere tid (Moe et al., 2021).

Der de operasjonelle enhetene tidligere måtte koordinere beslutninger og veivalg mellom avdelinger eller organisatoriske enheter, både vertikalt og horisontalt, kan de i dag håndtere en større andel av disse prosessene internt i enhetene. Samlet sett virker dette å ha bidratt til å gi produktenhetene en økt kontroll gjennom tydelige organisatoriske grenser. Funnene i analysen vår understreker at informantene gir uttrykk at dagens design underbygger en økt responsivitet og fleksibilitet, samtidig som det gir produktenhetene større frihet til å påvirke egen arbeidshverdag og sette selvstendige målsetninger. Dette er sentrale aspekter rundt STS søker å oppnå gjennom implementeringen av selvregulering på operasjonelt nivå og viktig for å legge til rette for organisatorisk fleksibilitet i møte med turbulente omgivelser. Konsekvensen virker å være at Sbanken har maktet å ta et steg nærmere

sluttmålet til de Sitter et al. (1997) ved å gå fra ”komplekse organisasjoner med enkle jobber” til ”enkle organisasjoner med komplekse jobber” (s. 498, egen oversettelse). Dette virker å bidra til en økt forutsigbarhet og mindre turbulens for enheten sine ansatte, noe som igjen støtter oppunder produktenhetenes muligheter til å utøve selvregulerende atferd.

6.1.1 Bedrede interne forutsetninger for å arbeide selv-regulerende

For å oppnå de ønskede gevinstene fra bruk av selvstyrte eller selvregulerende enheter er det ikke utelukkende aspekter ved organisasjonsstrukturen og myndighetsallokering som er avgjørende. Det finnes variert forskning som tilsier at velfungerende selvregulerende arbeidsgrupper ofte også innehar noen karakteristikk som relaterer seg til enhetens interne samarbeidsforhold, og de ansatte sine psykososiale forhold og læringsmuligheter (se f.eks Nonaka & Takeuchi, 1986; Campion et al., 1993; Cohen, 1993). Med andre ord er det ikke nødvendigvis tilstrekkelig å ha en organisatorisk enhet som har få avhengigheter og mye beslutningsmyndighet, dersom forholdene er slik at enheten ikke klarer å fatte gode beslutninger på egenhånd eller at de ansatte ikke er motivert for å oppnå målene sine. Innenfor STS vektlegges det også at organisering av arbeid ikke bare skal sikre organisatorisk effektivitet eller fleksibilitet, men også legge gode rammebetingelser for ansattes sosiale og psykososiale behov (Trist, 1981; Emery & Thorsrud, 1972; Cummings, 1978; de Sitter et al., 1997). Målet til STS, er som vi så i kapittel 2, et design som sikrer en samlet optimering av *både* de tekniske og de sosiale systemene i en organisasjon, hvor det ene ikke må gå på bekostning av det andre.

For at enhet som har et stort og sammensatt ansvarsområde skal kunne fatte gode beslutninger er det ofte nødvendig å ivareta mange hensyn. Sbankens produktenheter sitter i dag med en form for ende-til-ende ansvar, hvor alt fra planlegging av initiativ til produktutvikling, markedsføring og salg er inkludert. Gitt omfanget av enhetenes ansvarsområde stilles det tidvis krav til at enhetene evner å fatte beslutninger som involverer mange ulike hensyn. I denne sammenheng fremstår samlokaliseringen av ansatte med tverrfaglig bakgrunn og ekspertise å ha bedret det interne samarbeidsforholdet og informasjonsflyten mellom ansatte med ulik innsikt og kunnskap, å være viktige faktorer for gjennomføringen av enhetenes beslutningsprosesser. Tilsvarende gir informantene tydelig uttrykk for at de i dagens design har gode forutsetninger for å interagere med ansatte fra andre fagfelt, og spesielt trekkes det fram hvordan uenigheter og misforståelser enkelt kan avklares. Samlokalisering av de tverrfaglige ansatte fremstår dermed å bedre forutsetningene for ansattes tilgang relevant og presis informasjon, samt senket terskelen for å interagere. En implikasjon av dette er økt evne til å respondere hurtig og omstille seg endrede situasjonsbilder. Fra et sosioteknisk standpunkt sammenfaller disse funnene med prinsippet om informasjonsflyt (Cherns, 1987) ved at samlokaliseringen bygger oppunder enhetens forutsetninger for selvstyre, gjennom kortere tilbakemeldingskanaler. Videre presiserer Clegg (2000) at tilgangen på informasjon er spesielt viktig i situasjoner hvor tvetydighet råder og behovet for klarhet er vesentlig.

Den senkede terskelen for interaksjon mellom ansatte fremstår ikke bare viktig med tanke på informasjonstilgangen, men også med tanke på læringspotensialet til de ansatte. I dagens design eksponeres de ansatte mer jevnlig for andre perspektiver og synspunkter fra øvrige ansatte, med en annen faglig bakgrunn enn dem selv. En konsekvens av slike tverrfaglige interaksjoner kan, i følge Nonaka og Takeuchi (1986), være kryss-fertilisering av kunnskap blant ansatte. Dette innebærer at enkeltindividene i enheten lærer å se ting fra andre perspektiver. Denne økte forståelsen av perspektivene til andre deler av arbeidsprosessen vil kunne legge til rette for at man oftere klarer å finne løsninger og muligheter som gangner gruppen som helhet og ikke bare en selv og eget arbeid (Nonaka & Takeuchi, 1986). Empirien peker mot at dette er tilfellet i Sbankens produktenheter da ansatte lærer å kjenne ulike deler av verdikjeden de selv opererer i, noe som øker evnen til å tilpasse seg helheten for å oppnå enhetens felles målsetninger. Dette er spesielt relevant i lys av bredden i produktenhetenes kompetansesammensetning hvor mange hensyn, behov og prioriteringer skal ivaretas og balanseres. Til tross for at enkelte informanter gir uttrykk for at dette tidvis kan være krevende, så har vi samtidig sett at Sbankens tverrfaglige enhetsdesign virker å ha hatt positive implikasjoner for forståelsen for og dialogen rundt de avveiningene som fattes. Samlet sett så fremstår produktenhetene å sammenfalle med det Trist (1981) og Herbst (1993) omtaler som ”lærende system”.

Som vi så i kapittel 2 er myndiggjøring av operasjonelle enheter og utformingen av arbeidsoppgaver aspekter som er sett å ha flere psykososiale implikasjoner. I lys av observasjonene rundt at Sbankens ansatte har fått mer innsikt i resten av sin verdikjede er det interessant å trekke fram tankene til den sosiotekniske teoretikeren Thorsrud (1977) og forskere tilknyttet ”job-design”-tradisjonen som Hackman & Oldham (1976). Disse har omtalt hvordan ansatte sin motivasjon og tilfredshet påvirkes av hvordan de opplever arbeidsoppgavene sine, og hvorvidt de føler at deres arbeidsinnsats er del av en større helhet. I Sbanken sitt tilfelle virker deres avgjørelser om å etablere tverrfaglige enheter og å delegerer mer beslutningsmyndighet til de operative enhetene, å ha hatt en positiv effekt på denne opplevelsen og forståelsen. Informantene har blant annet trukket fram hvordan de i etterkant av disse endringen har fått bedre kjennskap til produktene de jobber med, opplevd mer nærhet og inkludering tilknyttet beslutninger og veivalg, samt fått bedre muligheter til å se resultatet av eget arbeid. Dette er alle faktorer som styrker ansattes muligheter for å se og forstå innvirkningen av eget arbeid i konteksten av Sbanken som helhet. Dette er ansett å ha en stor innvirkning på ansattes jobbtildfredshet og motivasjon, og er forøvrig en viktig underliggende faktor for å oppnå det Thorsrud (1977) og Trist (1981) omtaler som *meningsfullt arbeid*.

6.2 Selvstyre i et komplekst organisatorisk landskap

Sbanken er og forblir et selskap som opererer i en kompleks organisatorisk kontekst. Dette er et resultat av både eksterne og interne faktorer som preger produktenhetenes omgivelser. Som vi så

i kapittel 4 inkluderer disse faktorene bransjen de opererer i, med de regulatoriske kreftene og den skarpe konkurransesituasjonen i spissen, så vel som det hurtige teknologiske endringstakten som påvirker både næringslivet og det øvrige samfunnet. Videre er interne faktorer som det varierte kompetansebehovet tilknyttet selskapets verdiskapende prosesser, bredden i produktporteføljen, og selskapets begrensede størrelse, aspekter som påvirker potensialet for selvstyre i Sbanken. I denne delen vil vi diskutere hvordan de ovennevnte faktorene påvirker produktenhetene med utgangspunkt i funnene fra kapittel 5.2 i analysen.

6.2.1 Et lite selskap med spesialister

Team organisert basert på gjensidige avhengigheter, forent under felles målsetninger, er en av de fundamentale premissene for design av arbeid innenfor sosioteknikken. Med fokus på teamet som minste organisatoriske enhet av interesse innebærer dette at man søker å minimere avhengigheten til individer ved at det heller er teamet som helhet som står ansvarlig for leveransene eller outputen som produseres. Foruten fokuset på myndiggjøring av ansatte så representerer dette tankesettet et av de tydeligere bruddene mellom STS og Taylorismen. Arbeid skal søke å være variasjonsøkende fremfor spesialisierende ved at individer ikke låses til samme repeterende, ensidige oppgaver (Trist, 1981). Dette kommer tydelig til syne gjennom vektleggelsen av flerfunksjonelle ansatte eller ”redundans av funksjoner” (Emery, 1967; Trist, 1981; Cherns, 1987). En underliggende tanke bak dette prinsippet, foruten å søke variasjonsøkning i arbeidsoppgaver for ansatte, er å minimere faren for at menneskelige ressurser utgjør flaskehalsen i de verdiskapende arbeidsprosessene og således representerer en hindring for evnen til å operere selvstendig og uavhengig (Hut & Molleman, 1998).

Mye har imidlertid skjedd siden dette prinsippet ble konseptualisert på midten av 1970-tallet. Spesialisering av individer er ikke bare noe som skjer på arbeidsplassen, det gjennomsyrrer også de moderne utdanningsinstitusjonene hvor studenter og unge profesjonelle bruker år på å opparbeide seg dyp innsikt, kunnskap og ekspertise innenfor avgrensede fagfelt etterspurt av næringslivet. Premissene for oppnåelsen av redundans og multifunksjonalitet hos ansatte i tverrfaglige team bestående av alt fra ”markedsføringshoder” til IT-spesialister fremstår dermed å være krevende i 2022.

Basert på den empiriske analysen er tematikken rundt redundans av funksjoner og multifunksjonalitet interessant i sammenheng med selvstyrte enheter i Sbanken. Produktenhetene består av et bredt spekter med spesialister som arbeider i komplekse tekniske system. Arbeidsprosessene er ikke-lineære og kunnskapsintensive, hvor betydningen av erfaring og det Nonaka (1994) omtaler som ”taus kunnskap” ikke er lett å overføre mellom individer. Til tross for at det er et uttalt mål blant ledere at enhetene i sum skal levere på tildelte ansvarsområder så virker faktorer som spesialistkompetanse og domenekunnskap, samt variasjoner i de ansattes erfaring, å undergrave Sbankens muligheter til å oppnå redundans av funksjoner. Videre fremstår produktenhetenes ”team-i-team”-struktur, med

høye kunnskapsbarrierer mellom IT-, forretning- og markedssiden, å være en annen viktig faktor som motarbeider intern flerfunksjonalitet. Det kan fremstå trivielt og selvsagt at en ansatt med markedsføringsbakgrunn aldri vil kunne overlappes en IT-spesialist med 10 års arbeidserfaring og at de eksisterende barrierene dermed er en naturlig konsekvens av det tverrfaglige enhetsdesignet. Samtidig underbygger de ovennevnte faktorene at produktenhetene, som helhet, avhengiger av det kollektive bidraget til samtlige ansatte for å nå sine målsetninger.

Selvregulering avhenger ikke av at enhetene skal ha multifunksjonelle ansatte eller at alle skal kunne hoppe inn i pågående arbeidsprosesser etter behov. Det handler imidlertid om evnen til å håndtere variasjoner, kompleksitet og utfordringer som oppstår i hverdagen selvstendig (de Sitter et al., 1997; Cummings, 1978). I denne sammenheng er mangelen på redundans en utfordring gitt selskapets størrelse og omfanget av delte ressurser. Som vi så i analysen utgjør enkelte roller i teamene det Hut og Molleman (1998) omtaler som flaskehalsar av ulike årsaker. Individuer som enten sitter på kompetanse det er vanskelig å erstatte fortløpende, eller som opererer inn mot flere enheter, kan resultere i at flere arbeidsprosesser stopper opp på tvers av produktenheter i hektiske perioder hvor etterspørselen er stor. Igjen kommer avhengigheten til det kollektivet bidraget frem, noe som for de ”mindre prioriterte” produktenhetene virker å skape utfordringer og står i veien for flyt grunnet individavhengigheten i dagens design.

I denne sammenheng fremstår valget om å tydeliggjøre rollebeskrivelser og ansvarsområder på individnivå i produktenhetene som et noe merkelig valg fra et sosioteknisk perspektiv. Kanskje viktigst representerer det et brudd med tankegangen om ”teamet som den minste organisatoriske enheten av interesse” (Trist, 1981) tilknyttet design av arbeid. Dette innebærer, som vi så i kapittel 2, at hvordan de ansatte velger å allokere ressurser, ansvar og oppgaver skal være opp til teamet selv per prinsippet om minimum kritisk spesifisering (Herbst, 1974). Gjennom fokuset på formalisering av roller og ansvar risikerer man dermed å bryte med denne tanken da det er en fare for at et slikt individfokus kan legge indirekte føringer for *hvem* som skal gjøre *hva* i teamet. For produktenheter som avhenger av delte ressurser kan det tenkes at dette rollefokuset motarbeider mulige insentiver for et større fokus på kompetansedeling og samarbeid på tvers av ekspertise i det daglige arbeidet. Dette er noe som igjen begrenser muligheten for å oppnå en *viss grad* av overlapp. Til tross for at redundans mellom en utvikler og en kommunikasjonsrådgiver virker urealistisk så er det en annen sak internt i ”teamene” til produktenhetene hvor ansatte, tross ulik ekspertise, arbeider med en større grad av gjensidig avhengigheter i det daglige. Gjensidig avhengighet i arbeid ble identifisert av Campion et al. (1993) som en viktig forutsetning for at læring, og det de omtaler som kunnskapsintegrering, mellom individer skal forekomme. Gitt den gjensidig avhengige arbeidet kan det dermed tenkes at mulighetene for en viss grad av overlapp mellom hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver eksempelvis en tester og en utvikler kan forekomme. Figuren under illustrerer dette poenget.

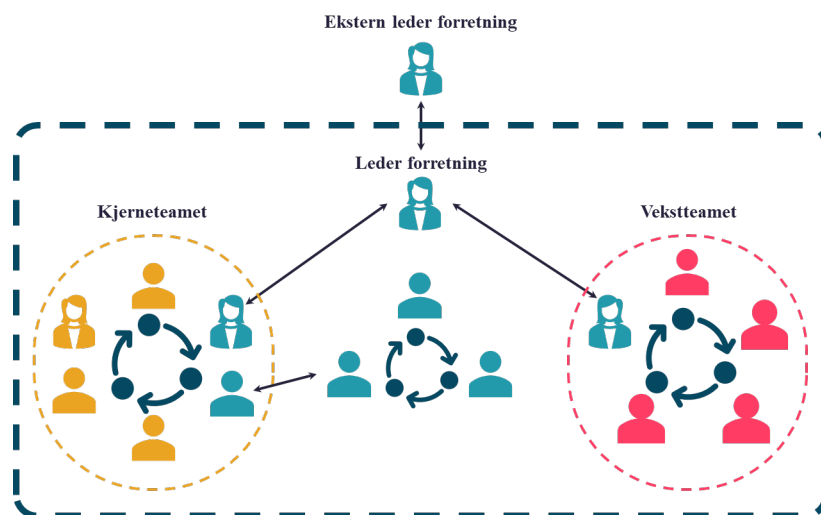


Figure 19: Samlokalisering av tverrfaglige ansatte

Et annet aspekt som følger av bankens behov for skarpe prioriteringer rundt ressursallokering grunnet selskapets størrelse, er hvordan mindre produktenheter virker å påvirkes av delte ressurser. Foruten problematikken rundt arbeidsflyt, så viste analysen at det også kan undergrave fordelene ved det tverrfaglige designet, diskutert i kapittel 6.1. Etableringen av team og team-tilhørighet kan være utfordrende og forutsetter ofte en viss stabilitet over tid for at individer kan lære å fungere sammen som en enhet og utvikle en gjensidig tillit til hverandre. Ifølge Dyer et al. (2013) er dette viktige karakteristikkene rundt hva som gjør team effektive. I denne sammenhengen representerer delte ressurser en forstyrrelse for denne stabiliteten, noe som kan hindre at mindre produktenheter oppnår de samme gevinstene som ble fremhevet i kapittel 5.1.

Samlet sett så er det et faktum at Sbanken er et relativt lite selskap bestående av spesialister. Dermed må det, gitt selskapets rammebetingelser, gjøres noen avveininger rundt hvordan personell allokeres og i hvilken grad det eventuelt anses som hensiktsmessig å legge ned ressurser i tverrfaglig opplæring av ansatte. En risiko, når rammebetingelsene er som de er for Sbanken, er at man risikerer at enkelte team forblir selvstyrte med visse forbehold. I denne fortsand krever selvstyrte at de operasjonelle enhetene innehar den nødvendige kompetansen for å fylle ansvaret for sin helhetlige oppgave (Hackman & Oldham, 1976; Wall et al., 1986). Således representerer manglende eller delte ressurser og den skarpe spesialiseringen av ansatte en begrensende faktor for selvregulerende atferd på operasjonelt nivå.

6.2.2 Ledelse av selvstyrte team i en multi-team kontekst

Selskapet opererer i en strengt regulert næring med sterk konkurranse. Dette er faktorer som underbygger behovet for at noen signerer på bunntlinjen i sammenheng med beslutninger som fattes i produktenhetene. Lederfunksjoner med formelt ansvar og autoritet fremstår dermed som en

nødvendighet mer enn et valg basert på funnene våre. Sett i sammenheng med etableringen av autonome enheter fremstår dette imidlertid som noe paradoksalt fra et sosioteknisk standpunkt. STS understreker at man gjennom en avbyråkratiseringsprosess skal myndiggjøre ansatte og dermed øke teamenes interne kontrollkapasitet. Dette vil følgelig redusere behovet for at formelt lederansvar tilfaller én eller flere roller i et slikt arbeidssystem (Emery, 1980, Trist, 1981). Basert på funnene i vår analyse fremstår derimot ikke dette synet på avbyråkratisering og myndiggjøring å være et sammenfallende alternativ for Sbankens organisatoriske kontekst. Imidlertid fremhever analysen at til tross for at det formelle ansvaret til syvende og sist hviler på lederne så opplever de ansatte stor grad av frihet og tillitt til å fatte selvstendige beslutninger tilknyttet eget arbeid. Samtidig inkluderes de ansatte og føler seg hørt i beslutningsprosesser. At ledere i seg selv undergraver mulighetene for selvstyre virker dermed ikke være tilfelle hos Sbanken.

En utfordring identifisert i analysen er derimot at den totale belastningen på produktenhetenes lederroller fremstår å være stor. Følgelig gir enkelte informanter uttrykk for en usikkerhet eller uttydelighet rundt hvem som skal ta ansvaret for hva i det daglige, og sammenhengen i det store bildet. Det fremstår dermed å være en form for ”disconnet” eller manglende samsvar mellom forventningene de har til lederne og hvordan ledelse tidvis utøves. Denne problematikken var, som vi så i analysen, spesielt relevant for informantene fra markedssiden i produktenhetene med savnet etter en ”pådriver”-rolle som sørget for at de ansatte arbeidet i takt. I denne sammenheng kan det tenkes at enhetenes modenhet kan være en underliggende faktor bak disse utfordringene (Dyer et al., 2013; Wageman, 1997). Selvstyrte team krever ofte tid til å utvikles og modnes hvor de må lære de nye premissene for hvordan arbeid skal utføres. Dette er en krevende omstillingsprosess som kan ta flere år, og krever ofte betydelig veiledning, trening og støtte, spesielt i de tidlige utviklingsfasene (Dyer et al., 2013; Druskat & Wheeler, 2004; Hackman, 2002). Dagens enhetsdesign er relativt nytt hvor overgangen fra å jobbe i en spesialisert avdeling til tverrfaglige, selvstyrte enheter, samt konsolideringen av de tidligere markeds- og forretningslederne kan tenkes å ha vært en større overgang for markedsinformantene enn resten av enhetene. Over tid kan det derimot tenkes at dette behovet reduseres etterhvert som ansatte identifiserer måter å fylle behovene de ser etter i en leder på egen hånd. Figuren under, basert på Dyer et al. (2013, s. 60), illustrerer denne sammenhengen.

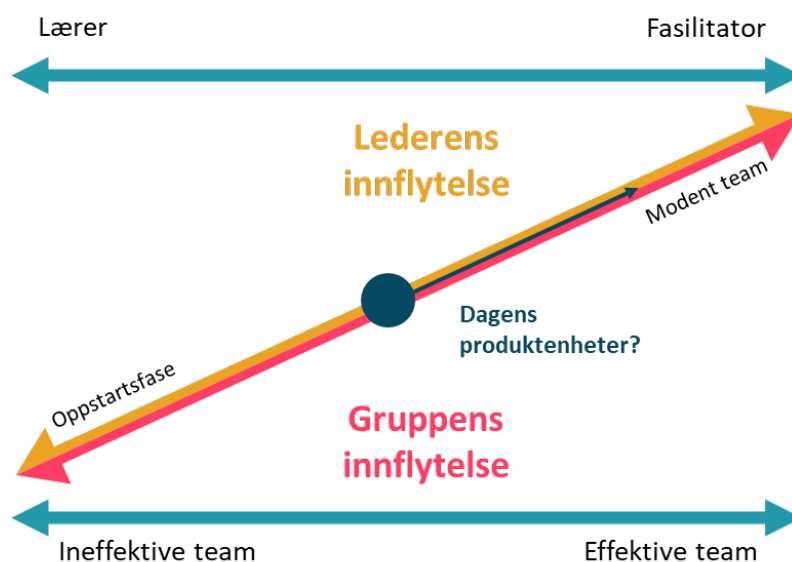


Figure 20: Behovet for ledelse i dagens produktenheter? (Basert på Dyer et al., 2013, s. 60)

Til tross for at ansatte i de selvstyrte enhetene over tid kan tenkes å overta flere lederfunksjoner, så er imidlertid ikke dette nødvendigvis hensiktsmessig eller ønskelig i konteksten av Sbankens produktenheter. Det kan være flere årsaker til dette. Basert på analysen vår skiller produktenhetenes ansattes spesialiserte faglige bakgrunn, enhetenes tverrfaglige sammensetning og "team-i-team"-strukturen seg ut som viktige underliggende faktorer. Produktenhetenes ansatte arbeider ikke med lineære arbeidsprosesser hvor en oppgave, utført av en ansatt, overrekkes til den "neste i linjen". Man har derimot en rekke ulike arbeidsstrømmer som går parallelt med hverandre hvor deres samlede bidrag til slutt rettes inn mot ulike sider av enhetenes produkter. Dette gjør at det er mange bevegelige deler som skal samkjøres med ulike hensyn, problemstillinger og behov som skal håndteres og ivaretas. Dette forsterkes ytterligere med tanke på samkjøringen som kreves med den øvrige organisasjonen. Å overlate dette ansvaret til de ansatte, uten noen som jobber dedikert med å sikre en "helhet" på tvers internt, virker dermed å motstride ansattes behov for tydelighet, rom for konsentrasjon i eget arbeid og skjerming fra forstyrrelser, samt klare felles målsetninger. I denne sammenheng fant Carlile (2004) at kunnskapsbarrierer er en betydelig utfordring relatert til organisering og koordinering, noe som i våre øyne underbygger betydningen av lederes tilstedeværelse i det daglige arbeidet.

Susman (1976) understreker at ansatte, organisert i selvstyrte team, selv er best egnet til å allokere ressurser og håndtere variasjoner selvstendig. Videre påpeker sosiotekniske forskere som Herbst (1976) og Trist (1981) at internt anliggende prosesser som planlegging, utøvelse og oppfølging av arbeid, samt fastsettelse av mål og veivalg i større grad burde overlates til ansatte fremfor å operere under myndigheten og kontrollen til formelle ledere. Tilsvarende budskap og rasjonal fremmes av andre forskere som Manz og Sims (1980). Analysen vår fremhever imidlertid at produktenhetenes ledere ikke fremstår å operere som formelle autoriteter som dikterer veivalg og delegerer

arbeid og ansvar på bekostning av ansattes mulighetsrom for påvirkning og innflytelse. I stedet ble det fremhevet at ansatte ser på ledere som en sentral ”del av teamet”, beskrevet som en slags ”midtbanespiller”, hvor formålet er å sikre et samsvar og en hensikt i det kunnskapsintensive arbeidet utført av de ansatte. I denne sammenheng fremstår lederne å ha en en muliggjørende funksjon ved at de bidrar til å håndtere samkjøring både internt og eksternt, samtidig som de bistår ansatte i tvilstilfeller. Med andre ord fremstår ledernes funksjon å ha flere bidrag utover det å fungere som en *buffer* mot den øvre organisasjonen (Cummings, 1978; Cummings & Worley, 2015) ved at de bidrar til *både* interne prosesser og den eksterne samhandlingen og koordineringen med resten av banken. Følgelig er ikke det ikke nødvendigvis et entydig samsvar mellom den typen ledelse vi har identifisert i Sbanken og lederfunksjonene sosiotekniske forskere som Herbst (1976) og Trist (1981) søker å erstatte. Faktorer som uformell og åpen kultur, samt en høy grad av gjensidig tillitt mellom ledere og ansatte underbygger poenget til informanter om at lederne i Sbanken anses å være ”en del av teamet” fremfor en kontrollerende autoritet.

I denne sammenheng fremstår ønsket om en dedikert markeds- eller salgsleder i produktenhetene som et alternativ verdt å utforske basert på våre empiriske data. I dag faller mye ansvar på produktenhetenes forretningsledere, som ved siden av å fungere som en leder for markedsressursene også står ansvarlige for å skape et samsvar og en helhet i den kollektive innsatsen til produktenhetene. Inntoget av en dedikert leder for markessiden fremstår dermed å kunne bidra til å avlaste forretningslederne og føre til bedre forutsetninger for at utøvelsen av det Cummings og Worley (2015) omtaler som en ”buffer”-funksjon, eller utøve *grensek kontroll* (Cummings, 1978) ut mot den øvrige organisasjonen. Figur 22 illustrerer problematikken:

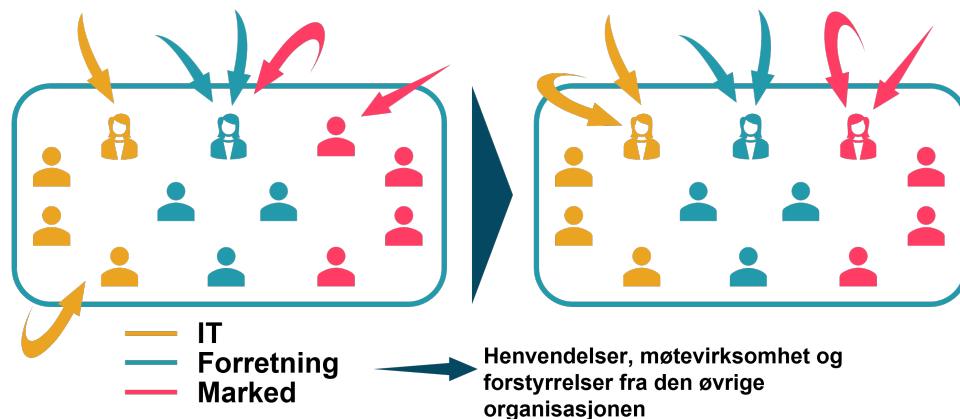


Figure 21: Ledere og grensek kontroll

6.2.3 Tidvis usikker og vilkårlig informasjonsflyt

Tilgang på tidsriktig og relevant informasjon for ansatte anses i sosioteknisk design som en underliggende forutsetning for at ansatte skal evne å utøve selvstyre på operasjonelt nivå (Cherns, 1976; 1987;

van Eijnatten & Loeffen, 1990; de Sitter et al., 1997; Clegg 2000). For å oppnå et hensiktsmessig design av organisasjoners informasjonsstrukturer understreker van Eijnatten og Loeffen (1990) at det kreves en kartlegging av arbeidsenhetenes interaksjonsmønstre. Denne tanken sammenfaller med argumentasjonen rundt ”helhetlige oppgaver” hvor målet er å redusere variasjonen og usikkerheten som ekstern koordinering og informasjonsflyt kan medføre i komplekse arbeidssystemer (de Sitter et al., 1997; Vriens & Achterbergh, 2011). Dette vil legge til rette for at arbeidsenheter besitter den informasjonen som er nødvendig, relatert til egne, interne arbeidsprosesser, for å kunne tilpasse seg endringer og dynamiske situasjonsbilder i enhetenes operasjonelle omgivelser (Clegg, 2000).

I kapittel 6.1 så vi at dagens design av produktenhetene virker å være fordelaktig med tanke på den interne flyten av informasjon mellom ansatte og ledere. Basert på funnene i analysen vår er det imidlertid liten tvil om at Sbankens produktenheter fortsatt må forholde seg til et stort antall eksterne interaksjoner, visualisert gjennom figur 16 i kapittel 5.2. En utfordring i denne sammenheng virker å ligge i produktenhetenes varierte og spesialiserte kompetansebakgrunn. Dette underbygger at forskjeller i roller, funksjon og ansvar internt i teamene har varierte og ofte ulike behov med tanke på hvilken type informasjon de trenger tilknyttet sine arbeidsoppgaver. Sett i sammenheng med totalbelastningen på lederne i produktenhetene, diskutert i forrige delkapittel, virker en utfordring å ligge i at det er disse rollene som ofte sitter med ansvaret med å videreformidle informasjon som fremgår i bankens møtevirksomhet. I tilfeller hvor formidlingen glipper, grunnet manglende forståelse for hvilke ansatte som berøres av hvilken type informasjon, kan dette føre til situasjoner hvor ansatte står uten en tydelighet rundt hva de skal oppnå eller hvordan de skal respondere. I slike tilfeller fremstår det at et brudd med prinsippet om minimum kritisk spesifisering oppstår ved at man ikke oppnår en tilstrekkelig grad av spesifisering for de ansatte. De sitter med andre ord ikke med tilstrekkelig informasjon om *hva* de skal oppnå. Dette undergraver de ansattes muligheter til å tilpasse seg endringer, noe som utfordrer deres forutsetninger for variasjonshåndtering i arbeidshverdagen (Clegg, 2000; van Eijnatten & Loeffen, 1990).

En annen utfordring relatert til en tidvis uforutsigbar og vilkårlig informasjonsflyt med øvrige enheter i selskapet. Funnene i analysen indikerer at denne typen interaksjoner skaper utfordringer ved at prioriteringskonflikter oppstår grunnet som en følge av at nye henvendelser bryter med interne forventninger og målsetninger i produktenhetene. Mer konkret fremstår utfordringen i denne typen situasjoner komme av at nye føringer og informasjon formidlet ”fra sidelinjen” ikke alltid bidrar til å oppklare eventuelle tvilstilfeller og prioriteringskonflikter, men kan i enkelte situasjoner fremstå å være selve rotårsaken. Dette sammenfaller med det de Sitter et al. (1997) omtaler som *variabilitet* i ekstern samhandling og koordinering, noe som bygger oppunder en usikkerhet rundt hvordan ansatte skal respondere og prioritere i slike tilfeller. Slike forstyrrelser trenger imidlertid ikke nødvendigvis å være ødeleggende for selvstyre i seg selv. Utfordringen kommer heller av at ansatte ikke har tilstrekkelig kontroll eller påvirkningskraft rundt hvordan disse interaksjonene foregår med tanke på

hyppigheten av kommunikasjonen. Dette sammenfaller med det van Amelsvoort og van Hootegem (2017) og Vriens og Achterbergh (2011) omtaler som *ekstern variasjon*, hvor konsekvensen er tidvise skifter i fokus og prioriteringer eller stans i pågående prosesser grunnet manglende kontroll over den eksterne interaksjonen. Denne typen utfordring relaterer også oppklaring av eksterne avhengigheter hvor mangelfulle prosesser rundt oppfølging og kommunikasjon relatert til arbeidsprosesser og gjensidige avhengigheter som går på tvers av produktenhetenes grenser. Problematikken her er tilsvarende den vi utforsket over, nemlig manglende klarhet rundt premissene for eksterne interaksjoner.

I relasjon til oppgavens problemstilling tilknyttet produktenhetenes muligheter for selvstyre så indikerer funnene våre, presentert i kapittel 5.2 og diskutert i denne delen, at Sbanken muligens har et forbedringspotensial når det kommer til designet av informasjonsflyten mellom organisatoriske enheter. Som vi så i teorikapittelet fremgår det fra et sosioteknisk standpunkt at informasjonsstrukturen til et selskap burde ta en "bottom-up" tilnærming hvor flyten av informasjonen kartlegges i den hensikt å etablere tydelige kommunikasjonslinjer i den hensikt å sikre presis og relevant informasjon mellom interessenter (van Eijnatten & Loeffen, 1990). I Sbankens tilfelle vil det være vanskelig å konkludere rundt hvorvidt dette grepet alene vil håndtere utfordringene relatert til den eksterne kommunikasjonsflyten gitt selskapets komplekse kontekst. Det kan imidlertid tenkes å bidra til økt forutsigbarhet rundt hvordan informasjon formidles og hvilke premisser som ligger til grunne i handlingen. Dette kan igjen føre til at eksterne henvendelser eller føringer ikke lenger oppleves som plutselige eller vilkårlige, og således være mindre forstyrrende for de ansatte. I denne sammenheng understreker de Sitter et al. (1997) at stress relatert til forstyrrelser ikke nødvendigvis kommer av forstyrrelser eller variasjoner i seg selv. Selvstyrte team er tross alt tiltenkt å kunne håndtere denne typen turbulens. Stress kan imidlertid oppstå som en konsekvens av manglende regulatorisk potensiale og innflytelse dersom dette hindrer mulighetsrommet til å håndtere disse forstyrrelser som oppstår i ens ansvarsområde (Karaseks, 1979; van Amelsvoort, 2000). Det fremgår klart for oss basert på den empiriske dataen vi har analysert at eksterne interaksjoner mellom produktenhetene og den omkringliggende organisasjonen er og forblir en nødvendighet. Selvstyre i et selskap som Sbanken handler dermed ikke om å isolere eller "black-boxe" produktenhetene ved å redusere interaksjonene, men heller å søke å håndtere kompleksiteten gjennom et hensiktsmessig design. De ansatte avhenger av interaksjoner med eksterne interessenter for å fylle sin tiltenkte rolle og håndtere ansvaret delegert til dem. Dermed er en bevisstgjøring rundt premissene for disse interaksjonene og følgelig informasjonsflyten viktig for å styrke deres evne til å utøve selvstyre og selvregulering. Designet av informasjonsstrukturene, i likhet med det øvrige designet, må med andre ord støtte oppunder teamenes tiltenkte grad av selvstyre og selvregulerende atferd.

7 Konklusjon

Som vi har sett har Sbanken blitt omtalt som en "IT bedrift med banklisens". Sbanken er imidlertid ikke alene om å ha et stort fokus på IT, grunnet det pågående digitale skiftet som utarter seg i dagens forretningsmiljø. Dette har imidlertid gjort det enda viktigere for virksomheter å inneha fleksibiliteten til å kunne tilpasse seg dynamiske omgivelser og respondere raskt på endrede kundebehov. I søken etter disse egenskapene er det derimot viktig for virksomheter å designe arbeidet på en måte som underbygger adferden man ønsker å oppnå. Derfor har mange bedrifter tatt i bruk en rekke designprinsipper utviklet innenfor IT-sektoren, som vanligvis operasjonaliseres gjennom konseptet "Agile". Agile oppsto som en reaksjon på tradisjonelle tilnærminger til prosjektarbeid, og har derfor bidratt til å utvikle prosjektgjennomføringen hovedsakelig innenfor de IT-tunge næringene, men også utover dette i nyere tid. Vår forskning tar dette imidlertid et seg videre, ved å undersøke et design basert på produktorienterte verdistrømmer, som utgjør et brudd med denne prosjekt-tankegangen. Først og fremst peker funnene våre mot at Sbankens produktorienterte design bygger oppunder teamene til å utøve selvregulerende atferd og operere selvstendig gjennom tydelige organisatoriske grenser, samtidig som enhetene besitter myndigheten nødvendig til å respondere hurtig og effektivt til turbulente omgivelser. Videre viser resultatene fra denne studien at en slik designet har lagt til rette for gode samarbeidsforhold, læringsmuligheter og kommunikasjonsflyt internt. Dette er alle faktorer som bidrar til å bedre de operasjonelle enhetene sine forutsetninger for å arbeide selv-regulerende.

Imidlertid gjenspeiler samtidig funnene våre at det er krevende å opprettholde selvstyre i produktorienterte verdistrømmer for mindre organisasjoner som Sbanken. Mer konkret viser funnene våre at individavhengigheten skaper en viss sårbarhet i designet da banknæringens krav til spesialisert kompetanse gjør det utfordrende å oppnå redundans av funksjoner. Denne problematikken ser ut til å øke for operasjonelle enheter av mindre størrelse, grunnet økt avhengighet til både eksterne og delte ressurser. Videre indikerer funnene våre at lederens funksjon ikke kun kan begrenses til å fungere som en "buffer" mot den øvrige organisasjonen, men at lederne også er sentrale tilknyttet koordineringen av interne prosesser, sette fokus og målsetninger, samt bistå de ansatte i tvilstilfeller. En utfordring er derimot at totalbelastningen på disse lederne fremstår å være for stor. Dette gjør det vanskelig for lederne å fylle alle de nødvendige funksjonene, hvorpå resultatet er et tidvis manglende samsvar mellom de ansattes forventninger til lederne og den faktiske utøvelsen av ledelse. Avslutningsvis representerer også informasjonsstrømmen i selskapet en begrensning, hvor resultatet er at informasjonsflyten mellom de operasjonelle enhetene og den øvrige organisasjonen til tider preges av å være individavhengig og vilkårlig. Dette skaper utfordringer knyttet opp mot eksterne forstyrrelser og prioriteringskonflikter for produktenhetene, noe som kan begrense potensialet for selvregulering på operasjonelt nivå.

Oppsummert fremstår det produktorienterte designet å legge til rette for både selvregulerende adferd og selvstyre for Sbankens operasjonelle enheter på flere plan. Likevel blir det selvregulerende potensiale tidvis utfordret og begrenset av forhold som hovedsaklig kan knyttes til den komplekse organisatoriske konteksten Sbanken sine enheter opererer i. Hvorvidt disse enhetene kan klassifiseres som selvregulerende eller ikke faller utenfor rammene av vårt forskningsspørsmål. I våre øyne er ikke svaret på dette spørsmålet binært ved at vi kan si hvorvidt Sbankens enheter *er* selvregulerende eller ikke. Det vi derimot kan si er at Sbankens design, på bakgrunn de empiriske dataene vi har analysert i dette forskningsprosjektet, fremstår å ha lyktes i arbeidet med å legge til rette for at selskapets operasjonelle enheter skal kunne evne å omstille seg hurtig og håndtere komplekse og utfordrende situasjoner i sine forretningsmessige omgivelser til tross de identifiserte utfordringene. Banknæringen er og forblir en høyregulert industri med flere barrierer for selvstyre. Likefult mener vi at funnene i denne casestudien støtter oppunder at det ikke nødvendigvis er en umulighet.

7.1 Begrensninger

Det er viktig å påpeke at det finnes noen begrensninger ved forskningsarbeidet som er blitt gjort i dette studiet. Først og fremst består datagrunnlaget av representanter fra kun to av bankens mange produktenheter. Dermed er det ikke sikkert at de empiriske funnene kan anses å være representative for de øvrige produktenhetene i Sbanken da implikasjonene vi har identifisert baserer seg på utsagn fra et begrenset antall informanter i konteksten av Sbanken som helhet. Tilsvarende er dette forskningsstudiet basert på empiriske data samlet inn fra en enkeltstående casestudie, noe som sannsynligvis begrenser generaliserbarheten til funnene våre utenfor konteksten av Sbanken.

En annen begrensning er tidshorizonten på dette forskningsprosjektet som en følge av at majoriteten av den empiriske dataen ble samlet inn mellom mars og april 2022. Over de siste årene har Sbanken gjennomgått en rekke organisatoriske endringer hvorpå flere av disse initiativene i større eller mindre grad er pågående. Av den grunn foreligger det en risiko for at enkelte utsagn fra informantene i dette studie kan ha sitt opphav i andre faktorer og omstendigheter enn de vi har avdekket i vårt studie.

I tillegg kan valget om å ta utgangspunkt i STS potensielt ha medført at enkelte fenomener som er mindre relevante fra et STS-perspektiv, men som er aktuelle for problemstillingen i sin helhet, ikke har fått nok oppmerksomhet. På tross av risikoen for ”tunnelsyn” mener vi likevel at det har vært fordelaktig å benytte STS som teoretisk bakteppe i denne casen, ettersom det har hjulpet oss med å spisse fokusområdet til oppgaven.

Videre er det viktig at den organisatoriske konteksten for Sbanken har vært turbulent over det siste året. Eksempelvis har den mye omtalte oppkjøpssagaen med DNB pågått parallelt med denne omorganiseringen. Følgelig foreligger det en risiko for at enkelte av informantenes uttrykte opplevelser

kun har blitt tilskrevet den nye organiseringsformen, når de i realiteten kan ha blitt påvirket av denne turbulente situasjonen. Tilsvarende representerer Covid-19 pandemien en faktor som det har vært krevende å ta høyde for i dette forskningsstudiet. På tross av at informantene var tilbake på kontoret under den primære datainnsamlingen så er det et faktum at de fleste har tilbrakt store deler av forrige og inneværende år med hjemmekontor. Dette fører til at faktorer som relaterer mer til denne arbeidssituasjonen enn det aktuelle designet i Sbanken kan ha påvirket utsagn fra informantene i dette forskningsprosjektet.

7.2 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Flere forskere har stilt spørsmålsteget ved relevansen av STS i det 21. århundret ved at den stadig økende teknologiske endringsraten endrer selve fundamentet av arbeid som institusjon i samfunnet vårt. Dette har gitt opphav til helt nye forretningsmodeller og metoder for hvordan arbeid organiseres. Følgelig er skillet mellom dagens arbeidsliv og arbeidslivet på midten av 1900-tallet stort. Stadig flere bedrifter søker å bli smidigere i jaget etter nye konkurransefortrinn hvor egenskaper som omstillingsevne og fleksibilitet er egenskaper flere forskere har identifisert som viktige i tiden fremover (Martela, 2019; Bernstein, 2016, Lee & Edmondson, 2017). Dette har også ført til en oppblomstring i anvendelse av såkalte autonome eller selvregulerende arbeidsenheter (Van der veegt et al., 2010). Spesielt fremtredende er bruken av selvregulerende enheter i forbindelse med den utbredte bruken av Agile arbeidsmetoder. Denne arbeidsfilosofien ble først popularisert innenfor programvareindustrien opprinnelig tiltenkt i forbindelse med mindre utviklingsprosjekt (Boehm & Turner, 2005). I senere tid har dette organisasjonskonseptet imidlertid spredt seg til en rekke ulike industrier og anvendes i dag på organisasjonsnivå i flere store virksomheter verden over (Digital.ai, 2021; Paasivaara, 2017). Implementering av selvregulerende eller autonome enheter har imidlertid vist seg å være en kompleks affære hvor Moe, Stray og Hoda (2019) identifiserte avhengigheter til andre som en av de største barrierene for autonomi eller den selvregulerende evnen til teamene. Tilsvarende har en rekke andre forskere identifisert organisasjoners iboende kompleksitet tilknyttet arbeidsprosesser som går på tvers av avdelinger og enheter som en vedvarende utfordring som hindrer de potensielle fordelene selvregulering på operasjonelt nivå kan tilby (Dikert et al., 2016; Mikaelsen et al., 2019; Kalenda et al., 2018).

I denne sammenheng mener vi at et blikk tilbake i tid kan være hensiktsmessig. I våre øyne har STS mye å bidra med selv i et digitalisert samfunn, preget av ikke-lineære arbeidsprosesser hvor arbeidskapitalens viktigste ressurs er dens kognitive evner og kapasitet. Her mener vi at denne avhandlingen bidrar til å belyse relevansen av sosiotekniske tanker, prinsipper og idéer selv i konteksten av en moderne, heldigitalisert aktør som Sbanken. Mer konkret er vårt empiriske bidrag i denne avhandlingen et brudd med prosjekttankegangen over i å designe i henhold til produkt, og hvordan dette i så fall kan se ut. I tillegg mener vi denne oppgaven bidrar teoretisk med å belyse

relevansen av STS som teoretisk fundament innenfor mer produktorienterte organisasjonsdesign i kunnskapsintensive arbeidsplasser.

Selvregulering og selvstyre starter med et design av arbeid, hvis ikke er risikoen for det Benders et al. (2019) omtaler som retorisk adaptasjon eller det Tata og Prasad (2004) referer til som symbolsk selvstyre stor - at teamene forblir selvstyrte kun i ordets forstand. Dette innebærer at designet må bygge oppunder den tiltenkte atferden man søker å oppnå. Ifølge STS innebærer dette eksempelvis en kartlegging av organisasjonens interaksjonsmønstre i det daglige arbeidet for å identifisere hensiktsmessige plasseringer av teamenes organisatoriske grenser. Videre må disse enhetene myndiggjøres gjennom en avbyråkratiseringsprosess hvor ansatte blir tildelt genuin myndighet og kontroll over interne prosesser. Samtidig understrekes det ettertrykkelig innenfor STS at team er og forblir en del av den øvrige organisasjonen. Det finnes med andre ord begrensninger for hvor selvregulerende ansatte på operasjonelt nivå kan bli. Hvor denne grensen går vil variere mellom organisasjoner, men forbigår man det underliggende designarbeidet som kreves har vi vanskeligheter med å se hvordan fordelene med økt fleksibilitet og omstillingsevne skal realiseres.

Sbanken er ikke et perfekt selskap når det kommer til hvordan de har gått frem i å etablere sine ”autonome team”. Som vi så i analysen foreligger det utfordringer knyttet opp mot omfanget av eksterne forstyrrelser, spesielt knyttet opp mot selskapets interne informasjonsflyt. Dette underbygger i våre øyne relevansen av å ta hensyn til hvordan arbeidsprosesser på tvers av organisasjoner henger sammen. Likevel har de gjort mye riktig ved å stå fast ved sine designvalg for å sikre at de ansatte har muligheten til å operere så autonomt som den organisatoriske kontekst tillater. Vi håper at andre bedrifter kan ta lærdom fra det arbeidet Sbanken har lagt ned. Samtidig håper vi implikasjonene av Sbankens design, både fordelene og utfordringene, kan gi inspirasjon og motivasjon til andre aktører som søker organisatorisk fleksibilitet gjennom autonomi og selvstyre for sine ansatte.

For den videre forskningen stiller vi oss bak budskapet til Mikaelson (2019) om flere forskningsstudier som undersøker hvordan selvregulering på operasjonelt nivå kan oppnås ved bruk av STS konsepter og designprinsipp. Mer konkret søker vi langtående studier som følger teknologibedrifter gjennom hele etableringsprosessen med STS som et teoretisk utgangspunkt. Et annet forslag for videre forskning er å se hvordan STS kan integreres med den agile filosofien og tilhørende prinsipper, ettersom det eksisterer flere likheter i de underliggende tankene til de to forskningstradisjonene (Nerur et al., 2010). Her opplever vi at det ligger et potensiale i hvordan agile kan dra lærdom fra STS designprinsipper, samtidig som dette vil kunne gi et tydeligere bilde på hvordan STS i større grad kan adapteres til et arbeidsliv preget av ikke-lineære arbeidsprosesser, som programvareindustrien er et tydelig eksempel på.

I denne oppgaven har vi primært fokusert på hvordan et produktorientert design med Sbanken som casebedrift påvirker mulighetene for enheter på operasjonelt nivå til å operere selvregulerende.

Vi synes imidlertid det hadde vært spennende å se mer forskning på hvordan selvstyrte team i produktorienterte design påvirker den øvrige organisasjonen. Med andre ord søker vi studier som utforsker hvilke implikasjoner har et slikt organisasjonsdesign for andre deler av virksomheten foruten enheter på operasjonelt nivå.

8 Kilder

- Achterbergh, J. Vriens, D. (2010). *Organizations: Social systems conducting experiments* (2. ed.). Berlin: Springer.
- Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic markets*, 28(3), 235-243.
- Amble, N. (2013). Autonomy and control when working with humans - a reflection on sociotechnical concepts. *Nordic Journal of Working Life Studies*, volume 3(4), p. 45–62.
- Amelsvoort, P. V. (2000). *The Design of Work and Organisation: the Modern Sociotechnical Systems approach* (1 ed.). ST-GROEP.
- Amelsvoort, P. V., & Hootegem, G. V. (2017). Towards a total workplace innovation concept based on sociotechnical systems design. *Workplace Innovation* p. 281-299.
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management decision*, Vol.35 (6), p. 452-463.
- Ashby, W R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica*
- Austrom, D., & Ordowich, C. (2021). Pava, Calvin: Sociotechnical Systems Design for the “Digital Coal Mines”. *Springer Books*, p. 1293-1323.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). *First organise, then automate: a modern socio-technical view on ERP systems and teamworking*. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242-251.
- Benders, J., van Grinsven, M. and Ingvaldsen, J. A. (2019), "The persistence of management ideas: How framing keeps 'Lean' moving" in Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T. and Strang, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*, Oxford University Press, Oxford, pp. 271-285.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, vol. 2016 (July/August), p. 1.
- Berntzen, M., Stray, V., & Moe, N. B. (2021, June). Coordination Strategies: Managing Inter-team Coordination Challenges in Large-Scale Agile. *International Conference on Agile Software Development*, p. 140-156.
- Boehm, B. & Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE software*, 2005-09, Vol.22 (5), p.30-39.

-
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5 ed)*. Oxford University Press.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, *46*(4), p. 823-847.
- Challenger, R., & Clegg, C. W. (2011). Crowd disasters: A socio-technical systems perspective. *Contemporary social science*, *6*(3), 343-360.
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human relations*, *29*(8), p. 783-792.
- Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. *Human relations*, *40*(3), p. 153-161.
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied ergonomics*, *31*(5), p. 463-477.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of management Review*, *3*(3), p. 625-634.
- Cummings, T., & Blumberg, M. (1987). Advanced manufacturing technology and work design. *The human side of advanced manufacturing technology*, p. 37-60.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change (10th ed)*. Cengage learning.
- Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M. (2021). Competing on platforms. MIT Sloan Management Review.
- Davis, M. C. (2019). Socio-technical systems thinking and the design of contemporary workspace. In *Organizational behaviour and the physical environment* (pp. 128-146). Routledge.
- Deloitte (2019, 11. November). *Disrupsjon i bankbransjen*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/financial-services/articles/disrupsjon-i-bankbransjen-og-fintech-selskaper.html>
- Denison, D. R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The impact on control. *Journal of Organizational Behavior*, *3*(4), p. 297-314.
- De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F., & Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human relations*, *50*(5), p. 497-534.
- de Wit, B. (2020). *Strategy: An International perspective (7th ed.)*. Cengage Learning.
- Digital.ai (2021). *15th Annual State of Agile Survey Report*
<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
-

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, vol. 119, p. 87-108.

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 32(4), p. 21-28.

Eccles, R.G., Nohria, N. & Berkley, J. D. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Harvard Business School Press.

Eide, E. (2017). *Vil globale teknologiselskaper konkurrere ut norske banker?*. Praktisk økonomi og finans.

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123-138.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, vol. 18(1), p. 21-32.

Emery, F. (1980). Designing socio-technical systems for 'greenfield' sites. *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 1, p. 19-27.

Emery, F. E. (1967). The Next Thirty Years: Concepts, Methods and Anticipations. *Human Relations*, vol. 20(3), p. 199-237.

Emery, M. (1999). *Searching: The theory and practice of making cultural change (Vol. 4)*. John Benjamins Publishing.

Engelstad, P. H. (1970). *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen. Et eksperiment i industrielt demokrati*. Tanum.

Fayol, H. (1949). General and industrial management. *Sir Isaac Pitman & Sons, London*.

Finans Norge (2021, 20. Desember). *Finansnæringen leder an i digitaliseringen av Norge*.

<https://www.finansnorge.no/tema/teknologisk-endring-og-digitalisering/finansnaringen-leder-an-i-digitaliseringen-av-norge/>

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), p. 28-36.

Geissinger, A., Laurell, C. & Sandström, C. (2020). Digital Disruption beyond Uber and Airbnb - Tracking the long tail of the sharing company. *Technological forecasting social change*, Vol. 155, p.119-323.

Govers, M., & Van Amelsvoort, P. (2019). A socio-technical perspective on the digital era: The

-
- Lowlands view. *European Journal of Workplace Innovation*, 4(2).
- Gulowsen, J. (1972). A measure of work group autonomy. *Design of jobs*, p. 374-390. Penguin.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior* p. 315-342. Prentice Hall.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign (Vol. 2779)*. Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hekneby, T., Benders, J., Ingvaldsen, J. A. (2021). Not so different altogether: Putting Lean and sociotechnical design into practice in a process industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 14 (2)
- Herbst, P. (1974). *Socio-technical design: Strategies in multidisciplinary research*. Tavistock Publications
- Herbst, P. G. (1976). *Alternatives to Hierarchies*. Leiden: Martinus Nijhoff. Social Science Division
- Herbst, P. G. (1993). A learning organization in practice, M/S Balao. In E. Trist, & H. Murray, (Eds.). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology (Vol. 2)*. p. 409-416. University of Pennsylvania Press.
- Hill, W. G. (1971). Design and efficiency of selection experiments for estimating genetic parameters. *Biometrics*, 27(2), p. 293-311.
- Hut, J., & Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management*, Vol.4 (2), p.53-66.
- Ingvaldsen, J. A., & Benders, J. (2020). Back through the back door? On removing supervisors to reduce hierarchy. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 473-491.
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, Vol.24 (2), p. 285-308.
- Knutstad, G., Nilssen, T., & Buvik, M. P. (2009). *Sosioteknisk systemteori-en gjennomgang av vekst og utvikling*. Trondheim, SINTEF.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of

less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, vol. 37, 35-58.

Leitch, S., & Warren, M. J. (2010, September). ETHICS: The past, present and future of socio-technical systems design. *IFIP International Conference on the History of Computing* p. 189-197.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, Vol.32 (1), p. 106-129.

Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, vol. 49(1), p. 3-33.

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John wiley & sons.

Martela, F. (2019), What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organization design (Aarhus)*, 2019-12-16, Vol.8 (1), p. 1-23.

Martela, F. & Kustamo, T. (2017), Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. *Eskola A (ed) Navigating through changing times - knowledge work in complex environments*. Routledge.

Mikalsen, M., Næsje, M., Reime, E. A., & Solem, A. (2019, May). Agile Autonomous Teams in Complex Organizations. *XP Workshops, May 2019* p. 55-63.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020) *Qualitative Data Analysis: A methods source-book*. SAGE Publications.

Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in software teams. *IEEE software*, vol. 26(6), p. 20-26.

Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, vol. 26(5), p. 1-41. Springer US

Moe, N. B., Stray, V., & Hoda, R. (2019, May). Trends and updated research agenda for autonomous agile teams: a summary of the second international workshop at XP2019. *International Conference on Agile Software Development* p. 13-19. Springer.

Mohr, B. J., & Dessers, E. (2019). Designing from a socio-technical systems perspective. In *Designing Integrated Care Ecosystems* p. 25-48. Springer.

Mohr, B.J & van Amelsvoort, P. (2016). *Co-creating humane and innovative organizations: Evolutions in the practice of socio-technical system design..* Global STS-D Network.

-
- Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and technology Management*, vol. 18(3-4), p. 271-294.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage.
- Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. *Information systems journal*, vol. 16(4), p. 317-342.
- Mumford, E., & Beekman, G. (1994). *Tools for change & Progress*. CSG Publications.
- Nerur, S., Cannon, A., Balijepally, V., & Bond, P. (2010). Towards an understanding of the conceptual underpinnings of agile development methodologies. In *Agile software development* p. 15-29. Springer.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, vol. 5(1), p. 14-37.
- Paasivaara, M. (2017, May). Adopting SAFe to scale agile in a globally distributed organization. In *2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*, p. 36-40. IEEE.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human relations*, vol. 35(12), p. 1179-1204.
- Pasmore, W. A. (1988). *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective (Vol. 6)*. Wiley
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management*, vol. 19(2), p. 67-85.
- Pava, C. H. (1983). *Managing new office technology: An organizational strategy*. Simon and Schuster.
- Pava, C. (1986). Redesigning sociotechnical systems design: concepts and methods for the 1990s. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22(3), p. 201-221.
- Ravn, J. E. (2019). Minimal critical specification and collective organisational redesign. *European Journal of Workplace Innovation*, vol. 4(2).
- Ravn, J. E., Moe, N. B., Stray, V., & Seim, E. A. (2022). Team autonomy and digital transformation. *AI & SOCIETY*, Vol.37 (2), p.701-710.
- Skog, A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business & information systems engineering*, Vol.60 (5), p.431-437.
-

-
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, vol. 64(1), p. 137-146.
- Taran, Y., Boer, H. & Lindgren, P. (2015). A Business Model Innovation Typology. *Decision sciences*, 2015-04, Vol.46 (2), p.301-331.
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 49(5), p. 187-193.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues* Vol.16 (2), p.248-265.
- Thorhus, T. M., Berntzen, C. V., & Frimanslund, T. (2020). Banknæringen i endring: Kan innføring av EU-direktivet PSD2 redusere banker til en ren betalingsinfrastruktur?. *Digital samhandling: Fjordantologien 2020*.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Thorsrud, E. (1972). Policy making as a learning process. *Social science and government: Policies and problems*, p. 39-63.
- Thorsrud, E. (1977). Democracy at work: Norwegian experiences with nonbureaucratic forms of organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), p. 410-421.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati* (2). Tanum
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems (Vol. 2). *Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre*.
- Trist, E. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting, *Human Relations*, 4(1), p. 3-38
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Schick, A. G., Gordon, L. A., & Haka, S. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, organizations and society*, 15(3), p. 199-220.
- Susman, G. I. (1976). *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*.

New York: Praeger.

Støren, B. & Knudsen, C. (2022) DNB får kjøpe Sbanken. E24.no.
<https://e24.no/boers-og-finans/i/oWQrxV/dnb-faar-kjoepe-sbanken>

Van De Kamp, P. (2014). Holacracy—A radical approach to organizational design. *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*. University of Amsterdam, p. 13-26.

Van der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36(5), p. 1168-1191.

Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & organization management*, 23(2), p. 124-143.

van Eijnatten, F. M. (1993). The paradigm that changed the workplace. *van Gorcum*.

van Eijnatten, F. M. (2013). Developments in socio-technical systems design (STSD). In *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 73-100). Psychology Press.

Van Eijnatten, F. M., & Van Der Zwaan, A. H. (1998). The Dutch IOR approach to organizational design: an alternative to business process re-engineering?. *Human Relations*, 51(3), p. 289-318.

van Eijnatten, F. M., & Loeffen, J. M. (1990). Some comments about information systems design for production control from the perspective of an integral sociotechnical organization philosophy. *TU Eindhoven. Fac. TBDK, Vakgroep T&A: monografie*, 3.

Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of science*.

Vriens, D., & Achterbergh, J. (2011). Cybernetically sound organizational structures I: de Sitter's design theory. *Kybernetes*.

Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management journal*, vol. 29(2), p. 280-304.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. *New York: Free Press*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Appendix

A Vedlegg

A Vedlegg A - Intervjuguide ansatte

Vedlegg A: Intervjuguide til ansatte uten formelt lederansvar

Presentere oss selv

- 1) Presentere oss som skal intervjuet og informere om rettighetene til den som skal bli intervjuet.
- 2) Informere intervjuobjektet om formålet med intervjuet og forskningsprosjektet, A-team.
- 3) Informere om konfidensialitet og anonymitet, herunder gi de samtykkeerklæringen
- 4) Spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet med lydopptaker.

Bli kjent med informanten

- 5) Jobb/stillingsbeskrivelse
 - a) hvor lenge har du vært ansatt i Sbanken?
 - b) Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
 - c) Hva går jobben din ut på?
 - d) Utdanningsbakgrunn
 - e) Tidligere jobberfaring
- 6) Samarbeider eller interagerer du ofte med noen utenfor teamet? Kan du gi et eksempel på en typisk interaksjon.
 - a) Kan du si noe om hvilke forventninger/krav dere har til hverandre?
 - b) Er det noen utfordrende aspekter ved denne interaksjonen?
- 7) Hva skal til for at du har en god arbeidshverdag?
- 8) Hva er det beste med å jobbe i Sbanken?

Overgangen til autonome, tverrfaglige team

- 9) Dere har i nyere tid gjennomført en større endring/omstrukturering med inntoget av autonome, tverrfaglige team. Hvordan har du opplevd denne endringen?
 - a) Har du hatt noen innvirkning eller påvirkning i denne overgangen?
 - b) Har denne endringen påvirket dine arbeidsoppgaver og måten du utfører arbeidet på?
 - c) Har denne endringen påvirket din motivasjon og trivsel?
 - d) Har rollen eller arbeidsbeskrivelsen din endret seg betraktelig etter overgangen?
 - e) Som et styremedlem – har denne overgangen
- 10) Opplever du at de rundt deg (teamet og andre i organisasjonen) har andre typer krav og forventninger til deg og din rolle i etterkant av overgangen til autonome team?
 - a) Opplevdes det givende og utfordrende?
- 11) Har dine krav og forventninger til Sbanken som arbeidsgiver endret seg som en følge av denne endringen til autonome team?
- 12) Hvordan forstår du *autonome team* og hva innebærer dette i dine øyne?
 - a) I hvilken grad føler du at teamet ditt kan anses som en autonom enhet?
- 13) Hva tenker du om teamets sammensetning, både med tanke på den tverrfaglige kompetansen og rollene teamet innehar?
- 14) Opplever du at teamet ditt har behov for ekstern støtte eller bistand ofte?
 - a) Er det ofte andre (eksterne for teamet) har behov for din hjelp?
- 15) Hvordan fordeles arbeidsoppgaver mellom teamets medlemmer (ledere delegerer, rollebeskrivelser dikterer etc)
 - a) Opplever du at det er mye overlapp mellom teammedlemmer i hvilke arbeidsoppgaver de kan gjøre?

-
- 16) Opplever du stor frihet i måten du planlegger og utfører dine egne arbeidsoppgaver?
- 17) Er det ofte mangel på personell i teamet ditt?
- a) Hvis ja, opplever du dette som en betydelig utfordring eller hindrer dette progresjon av teamets arbeidsprosesser?
- 18) Opplever du noen utfordringer ved hvordan du og ditt team arbeider eller er satt opp i dag?
- a) Ser du noen grep som kunne vært gjort i teamet ditt, som kunne gjort din arbeidshverdag bedre?

Ledere, beslutningsprosesser og myndighetsallokering

- 19) Kan du si noe om hvordan teamet ditt fatter beslutninger?
- 20) Opplever du at du blir hørt og inkludert i beslutninger som tas i teamet?
- 21) Hvilke forventninger har du til din(e) nærmeste leder i teamet ditt?
- a) Hva føler du er lederens viktigste funksjon?
- 22) Ser du noen utfordringer med måten beslutningsmyndighet og ansvar er fordelt mellom de ulike rollene i teamet ditt?
- 23) Opplever du at teamet ditt har myndigheten til å ta viktige avgjørelser selvstendig eller trenger dere klarsignal fra utenfor teamet?

Målklarhet - Teamet vs helhet

- 24) Kan du fortelle litt om hvordan teamet ditt setter mål og prioriteringer i arbeidshverdagen?
- a) (Inkluderes teamet i denne prosessen?)
- 25) Hvordan formidles bankens strategiske målsetninger og prioriteringer nedover i organisasjonen?
- 26) Opplever du at teamets målsetninger og prioriteringer havner i konflikt med andre enheter?
- a) Alternative Formuleringer:
 - i) Føler du at teamet ofte "ikke får viljen sin", eller at teamet på andre måter ikke kan følge sine egne prioriteringer?
 - ii) Kan du si noe om hvordan dere behandler situasjoner hvor teamet og andre deler av Sbanken har motstridende interesser?
- 27) Hva er dine tanker rundt din egen og teamets tilgang på informasjon fra den øvrige organisasjonen?

B Vedlegg B - Intervjuguide ledere med formelt ansvar

Vedlegg C: Intervjuguide til ansatte med formelt lederansvar

Presentere oss selv

- 1) Presentere oss som skal intervjuer og informere om rettighetene til den som skal bli intervjuet.
- 2) Informere intervjuobjektet om formålet med intervjuet og forskningsprosjektet, A-team.
- 3) Informere om konfidensialitet og anonymitet, herunder gi de samtykkeerklæringen
- 4) Spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet med lydopptaker.

Bli kjent med informanten

- 5) Kan du gi oss en introduksjon av deg selv, hvem du er og din fartstid i Sbanken?
 - a) (Tema av interesse)
 - i) hvor lenge har du vært ansatt i Sbanken?
 - ii) Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
 - iii) Hva går jobben din ut på?
 - iv) Utdanningsbakgrunn
 - v) Tidligere jobberfaring
- 6) Hva skal til for at du har en god arbeidshverdag?

Overgangen til autonome, tverrfaglige team

- 7) Dere har i nyere tid gjennomført en større endring/omstrukturering med inntoget av autonome, tverrfaglige team. Hvordan har du opplevd denne endringen?
 - a) Hva har vært din rolle i denne overgangen?
 - b) (Hvordan har denne endringen påvirket din motivasjon og trivsel?)
- 8) Opplever du at de rundt deg (teamet og andre i organisasjonen) har andre typer krav og forventninger til deg og din rolle i etterkant av overgangen til autonome team?
- 9) Har denne endringen påvirket dine arbeidsoppgaver og måten du utfyller din lederrolle på?
 - a) Opplever du at arbeidsbelastningen din er blitt påvirket av denne endringen?
 - i) På hvilken måte
- 10) Hvordan forstår du begrepet *autonome team* og hva innebærer dette i dine øyne?
 - a) I hvilken grad føler du at teamet ditt kan anses som en autonom enhet?
- 11) Hva tenker du om teamets sammensetning, både med tanke på den tverrfaglige kompetansen og rollene teamet innehar?
- 12) Kan du fortelle oss litt om hvordan arbeidsoppgaver og ansvarsområder fordeles internt i teamet ditt?
 - a) Opplever du at det er mye overlapp mellom teammedlemmer i hvilke arbeidsoppgaver de kan gjøre?
- 13) Hvordan påvirker fravær eller mangel på ulikt personell/roller teamets yteevne?
 - a) Har du noen tanker rundt at enkelte roller utgjør delte ressurser?
- 14) Basert på din oppfatning, ser du noen utfordringer ved hvordan du og ditt team arbeider eller er satt opp i dag?
 - a) Ser du noen grep som kunne vært gjort i teamet ditt, som kunne gjort din arbeidshverdag bedre?

Ledere, beslutningsprosesser og myndighetsallokering

- 15) Kan du fortelle litt om din egen rolle i teamet?

- 16) Har teamet diskutert hva ledelse innebærer for dere?
- 17) Hvordan foregår beslutningsprosessene i teamet ditt?
 - a) Kan du beskrive din rolle i disse prosessene?
- 18) Har det oppstått situasjoner der det har vært behov for tydelig ledelse? Kan du gi eksempler?
- 19) Hvilke forventninger har du til din nærmeste leder?
 - a) Hva anser du som vedkommende sin viktigste funksjon?
- 20) Ser du noen utfordringer med måten beslutningsmyndighet og ansvar er fordelt mellom de ulike rollene i teamet ditt? (misforståelser, ulik forståelse av ansvarsområder og rollebeskrivelser)
- 21) Opplever du at teamet ditt har myndigheten til å fatte avgjørelser på egenhånd uavhengig av innblanding fra eksterne ledere eller aktører?

Målklarhet - Teamet vs helheten

- 22) Kan du fortelle litt om hvordan teamet ditt setter mål og prioriteringer i arbeidshverdagen?
- 23) Hvordan sikrer dere at alle i teamet drar i samme retning?
- 24) Opplever du at det er samsvar mellom teamets hensikt og mål og bankens overordnede strategi?
 - a) Har dette endret seg etter omstruktureringen til autonome enheter?
- 25) Opplever du at teamets målsetninger og prioriteringer havner i konflikt med andre enheter? (Må dere vike for andre behov og krav i organisasjonen?)
- 26) Hvordan interagerer du med ansatte, ledere og enheter utenfor teamet ditt?
 - a) Kan du utdype hvem dette gjelder?
 - i) Hvis en trekkes fram som spesielt relevant: (Kan du si noe om hvilke forventninger/krav dere har til hverandre?)
 - b) Er det noen utfordrende aspekter ved interaksjonen med eksterne?
- 27) Hva er dine tanker rundt din egen og teamets tilgang på informasjon fra den øvrige organisasjonen?

Avslutning

Er det noe du føler vi ikke har dekket gjennom samtalen vi nå har hatt?

Hvis du *informant* innser at det er noe du gjerne vil dele, men som ikke kom opp i dagens intervju er det bare å ta kontakt

Spørre om mulighetene for et eventuelt oppfølgingsintervju

SKRU AV OPPTAKEREN

C Vedlegg C - Oppfølgingsintervju

VEDLEGG D: OPPFØLGINGSINTERVJU

TIL ANSATTE OG LEDERE:

Takke for at informanten tok seg tid til å stille til oppfølgingsintervju og minne om informantens rettigheter og konfidensialiteten til forskningsprosjektet.

Egen arbeidsbelastning: Opplever du at du er effektiv i din jobb? Med det tenker vi på om du opplever at du evner å respondere raskt og håndtere det arbeidet du skal utføre i arbeidshverdagen?

Hvis ja: Hva gjør at du jobber effektivt? Hva gir fart i hverdagen?

Hvis nei: Hva hindrer deg?

Hva fungerer best med sånn dere er organisert i [produktenhetene] i dag?

Hvilken innvirkning har dette hatt på arbeidet dere utfører?

Hva opplever du som mest problematisk i din daglige arbeidshverdag og som du gjerne skulle endret i forhold til hvordan dere er organisert i dag?

Vi har skjont at det foregår en del koordinering med stabsfunksjoner og øvrige produktenheter i arbeidshverdagen. Kunne du fortalt litt om hvordan du opplever omfanget av koordineringsaktiviteter du deltar i?

Opplever du koordineringen som effektiv?

Hvis ja: Hva gjør at den er effektiv?

Hvis nei: Hvorfor ikke?

Vi har skjont at det gjøres en del prioriteringer blant annet tilknyttet ressursallokering i banken, hvor enkelte produktområder opererer med større budsjett og 100% roller i alle funksjoner. Hvordan opplever du at dette aspektet påvirker teamet ditt?

Spesifikke spørsmål til fagspesialistene

.
. .
.

Takke for intervjuet

Vil du delta i forskningsprosjektet

Autonome, tverrfaglige enheter

Balanseringen av ulike interessenters krav og forventninger

Dette er et spørsmål til deg om å ta del i et forskningsprosjekt hvor formålet er undersøke hvordan en bedrift, som benytter seg av autonome, tverrfaglige enheter, balanserer og håndterer krav og forventninger fra ulike interessenter i organisasjonen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave tilhørende instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU. Oppgaven er skrevet i samarbeid med SINTEF sitt forskningsprosjekt «Autonome team» (A-team), hvor Sbanken er en av flere bedrifter som deltar. Formålet med masteroppgaven er å bedre forståelsen av hvordan en organisasjon som benytter seg av autonome, tverrfaglige team prioriterer og håndterer krav fra ulike organisatoriske aktører. Fokuset for vår datainnsamling og det påfølgende analysearbeidet vil omhandle temaer knyttet til aspekter som eksternt ledelse av team, beslutningsprosesser, ansvarsfordeling, og team- og organisasjonsdesign

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på en dialog med prosjektteamet og representanter fra samarbeidsbedriften, men deltakelse er helt frivillig. Både ledere, ansatte og andre interessenter relatert til de tverrfaglige teamene blir forespurt om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre et personlig intervju med varighet på ca. 1 time, hvor intervjuets gang vil ta utgangspunkt i en intervju-guide. Med ditt samtykke vil vi gjennomføre et lydopptak i den hensikt å gjøre analysearbeidet enklere. Tematikken vi ønsker å forhøre oss mest om vil være knyttet til din arbeidshverdag, aspekter rundt teamarbeidet, samt elementer som teamledelse og hvilke forventninger du har til denne måten å organisere arbeid på.

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

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

De som vil ha tilgang til dataene er studentene som skriver oppgaven; Herman Vale Hartgen, Magnus Greger Leinan og Erling Enes Kjevik, medveileder fra SINTEF; Marte Pettersen Buvik, samt studentenes veileder fra instituttet; Hanne Finnestrand.

De innhentede opplysningene vil behandles konfidensielt. Dette innebærer at de transkriberte intervjuene vil bli anonymisert, og kontaktopplysninger og transkriberingene vil bli lagret i separate dokumenter. Alt datamateriale vil bli lagret i henhold til NTNU sine standarder for sikker lagring.

Vi vil passe på at både Sbanken og ansatte i organisasjonen anonymiseres, slik at deltakerne ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjon. Imidlertid kan direkte sitater fra intervjuobjekter fremkomme i oppgaven.

I tillegg kan de anonymiserte opplysningene potensielt bli benyttet i videre forskning etter prosjektets slutt (f. eks av NTNU eller SINTEF).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Lydopptak av deltakerne vil bli slettet etter avsluttet forskningsprosjekt. Dette vil etter planen skje i midten av juli 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Norsk senter for forskningsdata (NSD) 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:

- Herman Vale Hartgen (hermaha@stud.ntnu.no, tlf: 41212283)
- Erling Enes Kjevik (erlinek@stud.ntnu.no, tlf: 48258688)
- Magnus Greger Leinan (magnugle@stud.ntnu.no, tlf: 48288629),
- Veileder Hanne Finnestrand (Hanne.Finnestrand@ntnu.no) ved NTNU
- Medveileder Marte Pettersen Buvik (MartePettersen.Buvik@sintef.no) ved SINTEF.
- Vårt personvernombud: NSD (personverntjenester@nsd.no)

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

- NSD - Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon 53 21 15 00

Med vennlig hilsen,

Erling Enes Kjevik, Herman Vale Hartgen og Magnus Greger Leinan

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Autonome, tverrfaglige enheter - balansering av ulike interessenters krav og forventninger*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

E Vedlegg E - NSD vurdering

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema>

[Meldeskjema](#) / [Selvstyrte Team - Koordinering og kontroll](#) / Vurdering

Vurdering

Dato
27.01.2022

Type
Standard

Referansenummer
500360

Prosjektittel
Selvstyrte Team - Koordinering og kontroll

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektansvarlig
Hanne Finnestrand

Student
Magnus Greger Leinan

Prosjektperiode
15.01.2022 - 15.07.2022

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

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 lenger 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).

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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-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!

