



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Tilpasning til radikale forandringer i omgivelsene

En casestudie om fremtvunget organisasjonsendring i Ukraina

Daniel Hontvedt Carlsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), BED-3910

November 2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Struktur.....	3
2	Teoretisk rammeverk.....	4
2.1	Organisasjoner.....	5
2.1.1	En prosessrelasjonell definisjon.....	5
2.1.2	Organisasjonsformer.....	5
2.1.3	Organisasjonsendring.....	6
2.2	Kompleksitetsteori.....	8
2.2.1	Komplekse adaptive systemer.....	10
2.2.2	Selvorganisering og emergens.....	11
2.2.3	Ikke-linearitet og kaos.....	12
2.3	Kompleksitetsteori i praksis.....	13
3	Metode.....	16
3.1	Metodologisk utgangspunkt.....	16
3.2	Undersøkellesdesign.....	18
3.2.1	Casestudie.....	18
3.2.2	Utvalg.....	19
3.3	Casebeskrivelse.....	19
3.4	Datainnsamling.....	21
3.4.1	Intervju.....	22
3.4.2	Dokumentundersøkelse.....	23
3.5	Analyse.....	24
3.6	Evaluering av metode.....	26
4	Funn og drøfting.....	28
4.1	Kontinuerlig utforskning.....	28
4.2	Distribuert Lederskap.....	31
4.3	Håndtering av usikkerhet.....	34
4.4	Inkrementalitet.....	36
4.5	Implikasjoner.....	37
4.6	Begrensninger og fremtidige studier.....	38
5	Konklusjon.....	40
	Referanseliste.....	41
	Vedlegg 1: Litteraturgjennomgang kompleksitetsteori.....	46

Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide	48
Vedlegg 3: Kategoriseringsskjema for tematisk analyse	49

Tabelliste

Tabell 1: Forskjeller mellom tilnærming til organisasjonsendring i et tradisjonelt- og i et kompleksitetsperspektiv	14
Tabell 2: Tematisk analyse.....	26

Figurliste

Figur 1: Oversikt over oppgavens teoretiske rammeverk	4
Figur 2: Oversikt over oppgavens tematiske rammeverk.....	28

Sammendrag

Denne masteroppgaven søker å beskrive hvordan en etablert Ukrainisk IT-bedrift har tilpasset seg for å håndtere radikale forandringer i omgivelsene, i etterkant av invasjonen den 24. februar 2022. I lys av kompleksitetsteori, drøftes endringene organisasjonen har gjennomgått slik det fremkommer av oppgavens empiriske materiale. Det overordnede målet er å bidra med innsikt i fenomenet *organisasjoner og endring*, som kan være relevant for både teoretikere og praktikere i en rekke ulike funksjoner. Gjennom en intensiv, holistisk enkelt-casestudie gjennomføres personlig intervju med to medlemmer i caseorganisasjonen. Den innsamlede dataen analyseres tematisk, og resulterer i fire overordnede temaer som presenteres og drøftes i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Studiens funn viser at den undersøkte organisasjonen har tilpasset seg for å fortsette drift i møte med forandringer ved å fokusere på kontinuerlig utforskning, distribuert lederskap, håndtering av usikkerhet, og en felles inkrementell mentalitet mot et tydelig overordnet mål. Praktiske implikasjoner av disse funnene drøftes også, sammen med flere konkrete forslag for fremtidige studier. Det konkluderes også, basert på oppgavens funn, med at et kompleksitetsperspektiv kan være verdifullt for organisasjoner i møte med forandring, og at kompleksitetsteori i tillegg har verdi som et perspektiv for å undersøke og forstå komplekse organisasjoner.

Nøkkelord: *Organisasjoner, radikal forandring, kompleksitet, komplekse adaptive systemer, emergens.*

1 Innledning

Organisasjoners tilpasningsevne er avgjørende for deres mulighet til å oppnå konkurransefortrinn, og for å overleve, i møte med konstante og stadig mer omfattende forandringer i omgivelsene (Robbins & Judge, 2019, s. 625). Det å betrakte endring som det eneste som er konstant, fremstår på mange måter som minst like aktuelt i dag som det kan ha vært da det skal ha blitt sagt av den greske filosofen Heraclitus, for mer enn 2 500 år siden (Klinga, 2018). En del organisasjonsendring gjennomføres fordi det er planlagt og ønsket, men samtidig observeres det også at store endringer ofte finner sted uten å verken være spesielt forberedt eller ønsket av noen (Smith, 2004). Enkelte forandringer i en organisasjons omgivelser kan karakteriseres som relativt ubetydelige, men andre ganger er de omfattende og på flere måter tragiske.

24. februar 2022 utviklet konflikten mellom Ukraina og Russland seg til full krig, etter at Russland igangsatte en storskala invasjon av nabolandet (FN-sambandet, 2022). For flere av menneskene som var, eller fremdeles er, i Ukraina, har invasjonen medført en stor humanitær krise. I en rapport publisert seks måneder etter at krigen startet, informerer FNs kontor for koordinering av humanitær innsats (OCHA, 2022) om at nesten 17,7 millioner mennesker har behov for humanitær bistand som følge av krigshandlingene. I den samme rapporten, påpekes det at dette utgjør 40 % av den ukrainske befolkningen, og at antallet ventes å øke (OCHA, 2022).

En undersøkelse blant 877 lokale virksomhetsledere, utført av det Ukrainske initiativet for økonomisk gjenoppretting, entreprenørskapsutvikling og eksport (IEEE, 2022), viser at 46.8 % av ukrainske bedrifter har stengt ned som følge av invasjonen per juni 2022. For virksomhetene som har fortsatt å være i drift, har de radikale forandringene i omgivelsene medført ulike behov for endring. Som intervjuene gjennomført i forbindelse med denne oppgaven viser, har enkelte medarbeidere vært nødt til å forlate arbeidsplassen sin, samtidig som et ikke-ubetydelig antall etablerte kundeforhold har opphørt. Likevel har privateide virksomheter også klart å produsere vekst, mens de i tillegg har levert ulike bidrag til humanitære tiltak. I omgivelser preget av unntakstilstand, har endringene i en undersøkt ukrainsk IT-bedrift båret betydelig preg av *kompleksitet*.

Flere tradisjonelle innfallsvinkler for å studere organisasjoner involverer metaforer hentet fra prinsipper innenfor naturvitenskap (Morgan, 2006, s. 370). I disse perspektivene søker man

ofte å forstå en organisasjon ved å sammenligne den med en maskin, hvor enkeltindivider og deres interaksjoner reduseres til å ligne tannhjul og kjeder. Selv i naturvitenskapelige fag, hvor lovmessighet ofte utgjør et ontologisk utgangspunkt (Jacobsen, 2012, s. 25), har det blitt stadig mer nødvendig å bevege seg vekk fra deterministiske tilnæringer. Innenfor kvantemekanikk vet man for eksempel nå at det ikke er mulig å regne ut nøyaktig hvor en partikkel befinner seg, og selv om blant annet Schrödinger-ligningen lar oss si hvor partikkelen *mest sannsynlig* kan finnes, lar ikke det oss si noe om hvor den vil være i fremtiden (Griffiths & Schroeter, 2018, s. 263). De naturvitenskapelige lovmessige tilnærmingene til å forstå forandringer i organisasjoner, møtes nå på samme måte ofte med kritikk for å være for reduksjonistiske i forhold til usikkerheten og den høye endringstakten komplekse organisasjoner står ovenfor i dag (Aritua et al., 2009).

Kompleksitetsteori ble opprinnelig utviklet innenfor naturvitenskap, for å forstå hvordan systemer karakterisert av komplekse, ikke-lineære forhold, utvikler seg uforutsigbart og dynamisk over tid (Kiel & Elliott, 1997). Ifølge Butler (1990), kan forskjellige økonomiske systemer, som organisasjoner, også anses for å inneholde lignende karakteristikk. Derfor har etter hvert flere forskere benyttet ulike kompleksitetsperspektiver for å få en dypere forståelse av organisasjoner og organisasjonsendring (Arena & Uhl-Bien, 2016; Thompson et al., 2016; Turner & Baker, 2019).

Til tross for mulighetene som kan ligge i kompleksitetsteori, påpeker Essén og Lindblad (2013) at det foreløpig mangler studier som anvender teorien i empiriske undersøkelser. Enkelte hevder også at kompleksitetsteori ikke er egnet som et praktisk verktøy for å forstå organisasjoner, og at teorien kun har metaforisk verdi (McMillan & Carlisle, 2007). I senere tid argumenterer likevel Turner og Baker (2019), i en relativt nylig publisert oversiktsartikkel, for at kompleksitetsteori kan være et velegnet perspektiv for å studere komplekse fenomener som organisasjonsendring, og at «[f]uture scholars and scholar-practitioners will need to think and act differently when facing complexity» (Turner & Baker, 2019, s. 19).

1.1 Problemstilling

Situasjonen beskrevet innledningsvis, i kombinasjon med betraktningene rundt det å forstå organisasjonsendring som et komplekst fenomen, leder frem til den sentrale problemstillingen i denne oppgaven:

Hvordan har en etablert organisasjon tilpasset seg for å fortsette drift i møte med radikale forandringer i omgivelsene?

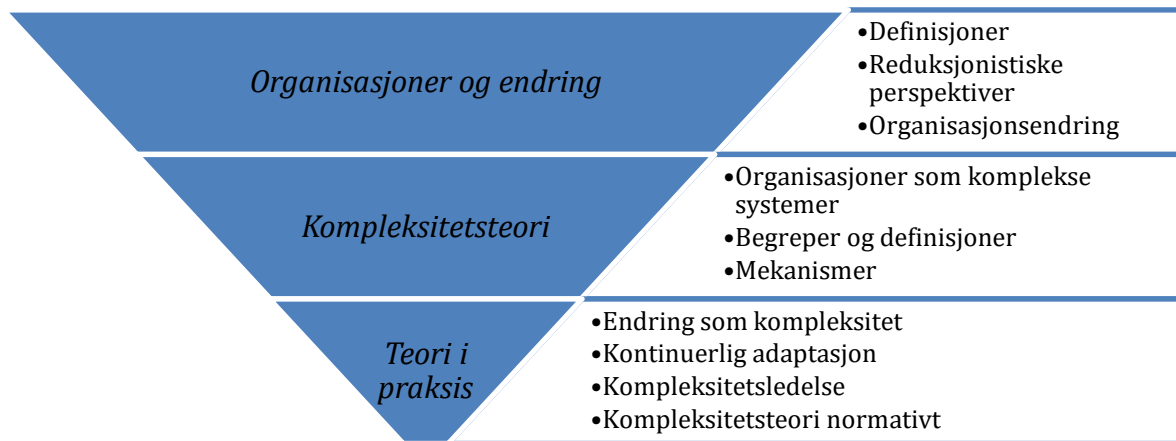
Målet med denne problemstillingen er å beskrive, i lys av et teoretisk rammeverk bestående av organisasjons- og organisasjonsendringsteori generelt, samt kompleksitetsteori spesielt, hvordan en organisasjon har gjennomgått endring for å evne å opprettholde drift i en situasjon preget av store forandringer. For å besvare problemstillingen, drøftes funn fra en empirisk undersøkelse med et casestudie-design. Den overordnede hensikten med denne masteroppgaven er å bidra til innsikt i fenomenet *organisasjoner og endring*, noe som kan være relevant for både teoretikere og praktikere innenfor offentlig og privat sektor. I tillegg ønskes det å bidra med empirisk forskning hvor et kompleksitetsperspektiv anvendes på organisasjonsendring, slik flere kompleksitets- og organisasjonsteoretikere har etterspurt (Essén & Lindblad, 2013; Grobman, 2005; Turner & Baker, 2019).

1.2 Struktur

Denne masteroppgaven er strukturert i fem deler, som til sammen gir en grundig beskrivelse av prosjektets teoretiske utgangspunkt, den gjennomførte forskningsprosessen, og de funnene som er gjort. I denne første delen presenteres relevante hovedtrekk ved casestudiens kontekst, sammen med oppgavens problemstilling og motivasjonen bak denne. I del to forklares det teoretiske rammeverket som er anvendt for å forstå og drøfte studiens funn. I oppgavens tredje del redegjøres det i detalj for hvordan vitenskapelig metode er benyttet for å få relevant kunnskap, med tilstrekkelig kvalitet, om fenomenet som er undersøkt. I den fjerde delen presenteres og drøftes oppgavens funn i lys av det teoretiske rammeverket, samt annen relevant teori. Her diskuteres også mulige implikasjoner av studien, sammen med begrensninger og ideer for fremtidig forskning. I den femte og siste delen presenteres oppgavens konklusjon.

2 Teoretisk rammeverk

En kombinasjon av relevante perspektiver på organisasjoner og kompleksitet utgjør det teoretiske rammeverket i denne masteroppgaven. Oppbygningen av dette rammeverket illustreres i hovedtrekk i figur 1 under.



Figur 1: Oversikt over oppgavens teoretiske rammeverk

Som figur 1 viser, anvendes en generell og praktisk definisjon av *organisasjoner* først og fremst for å redegjøre i hovedtrekk for hva en slik sosial konstruksjon er, og hvordan den kan undersøkes. En oversikt over ulike organisasjonsformer viser bestanddelene i en typisk organisasjon, hvordan disse koordineres, og ulike måter de kan struktureres på, da dette er relevant i forhold til funnene. Den innledende delen av det teoretiske rammeverket tjener også til å avklare en del videre sentrale begreper som anvendes gjennomgående under presentasjon og drøfting av oppgavens funn. To relevante hovedperspektiver på organisasjonsendring introduseres, før den primære delen av det teoretiske rammeverket fokuseres på kompleksitetsteori og organisasjoner.

Innenfor denne konseptualiseringen, forstås organisasjoner som *komplekse adaptive systemer*, hvor endring kommer som følge av *emergens* (Arena & Uhl-Bien, 2016). Først beskrives de viktigste og mest relevante elementene ved kompleksitetsteori, før konseptets praktiske tilnærming til organisasjoner og endring redegjøres for, i relevans til oppgavens problemstilling. De neste underkapitlene presenterer det teoretiske rammeverket i mer inngående detalj.

2.1 Organisasjoner

Organisasjoner er et bredt begrep som omhandler en sosial konstruksjon, som kan defineres og undersøkes på mange ulike måter (Watson, 2006, s. 56). Enkelte fellestrekk går likevel ofte igjen: I definisjoner av en organisasjon finnes det typisk diverse *oppgaver*, som utføres i et *sosialt system*, mot et eller flere *mål* (Allen, 1958, s. 26–27; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18; Stogdill, 1950). Begrepet kan defineres til å omhandle noe som er bevisst konstruert (Etzioni, 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18), men en organisasjon kan også oppstå mer spontant (Plowman et al., 2007). I tillegg til å forstå hvordan slike konstruksjoner kan oppstå, vil det innenfor denne oppgavens rammer også være relevant å forstå hvordan organisasjoner fungerer, og ikke minst hvordan de endres.

2.1.1 En prosessrelasjonell definisjon

Watson (2006, s. 51) inntar et kritisk perspektiv på det å forstå organisasjoner, og argumenterer for at den tradisjonelle tilnærmingen fra for eksempel Taylor (1911) og Weber (1946) i det forrige århundret, har involvert et mangelfullt *systemkontroll*-perspektiv. I dette perspektivet blir transformasjon av ressurser (for eksempel råvarer og arbeidstid) til resultater (eksempelvis produkter) forstått på samme måte som om organisasjonen var en maskin, med diverse egenskaper som ledelsen kan skru av og på etter eget ønske. For å mer presist forklare hvordan organisasjoner faktisk fungerer beskriver forskeren et *prosessrelasjonelt*-perspektiv, hvor de individuelle medlemmene i en organisasjon, og relasjonene mellom dem, står sentralt. På bakgrunn av dette perspektivet definerer Watson (2006, s. 53) en organisasjon som: «arrangements involving relationships, understandings and processes in which people are employed, or their services otherwise engaged, to complete tasks undertaken in the organization's name». Denne relativt brede definisjonen er funnet formålstjenlig i lys av denne oppgavens problemstilling, og er derfor anvendt gjennom hele prosjektet.

2.1.2 Organisasjonsformer

Ifølge Mintzberg (1979, 1993, 2007) kan ulike organisasjoner skilles fra hverandre ved å undersøke tre grunnleggende dimensjoner: (a) organisasjonens hoveddel; (b) organisasjonens primære koordineringsmekanisme(r); og (c) organisasjonens grad av, og metode for, desentralisering. I Mintzbergs (1979, 1993) konseptualisering, består en organisasjon av fem nøkkelområder. I (a1) den *operative kjernen* finner man de medarbeiderne som utfører organisasjonens hovedoppgaver (Mintzberg, 1993, s. 12). I en IT-bedrift vil for eksempel programmerere eller analytikere utgjøre denne delen av organisasjonen (Lunenburg, 2012).

Det andre nøkkelområdet omtales av Mintzberg (1993, s. 13–14) som (a2) *toppledelsen*, og består av øverste leder og stab. Videre, ifølge den samme forskeren, er en organisasjons (a3) *midtlinj*e ulike funksjoner som virker som en informasjonskanal mellom toppledelsen og den operative kjernen, og utfører diverse koordinerings- og tilsynsfunksjoner. I en produksjonsbedrift kan for eksempel en skiftleder ses på som et typisk element som inngår i dette området (Lunenburg, 2012). I (a4) *teknostrukturen* forklarer Mintzberg (1993, s. 15–19) at man finner funksjoner som ikke direkte inngår i utførelsen av organisasjonens hovedoppgaver, men som støtter dette arbeidet gjennom blant annet å utføre analyser og utarbeide planer og rapporter. Det siste nøkkelområdet han beskriver, består av en (a5) *støttestruktur*, som gjennomfører oppgaver som indirekte bidrar til utførelsen av organisasjonens hovedoppgaver (Lunenburg, 2012).

Den andre dimensjonen for å differensiere organisasjoner, omhandler hvordan arbeidet koordineres mellom de forskjellige organisasjonsmedlemmene (Lunenburg, 2012). Her benyttes det typisk gjensidig tilpasning, direkte overvåkning eller ulike grader av standardisering (Mintzberg, 1993, s. 3–4). Den siste grunnleggende dimensjonen fokuserer på graden av desentralisering som anvendes i organisasjonen, og skiller mellom fordeling av myndighet blant organisasjonsmedlemmene (Lunenburg, 2012). Avhengig av hvilken deler av de overnevnte tre dimensjonene som gjør seg dominerende, får man ifølge Mintzberg (2009, s. 106) ulike arketyperiske organisasjonsformer, som han påpeker kan være nyttige verktøy når man skal studere slike sosiale konstruksjoner.

I forhold til denne oppgavens problemstilling, er det som et utgangspunkt relevant å vite hvordan organisasjoner kan eksistere i mange ulike former, og også med tiden endre form (Lunenburg, 2012). Men, som Mintzberg (1993, s. 283) påpeker, er virkelige organisasjoner «enormously complex», og de kan derfor ikke forstås ved å kun redusere de til arketyperiske modeller. Med hensyn til dette, utgjør et kompleksitetsperspektiv på organisasjoner hovedfokuset i denne oppgavens teoretiske rammeverk. Dette redegjøres for grundig, etter en relevant innledende gjennomgang av fenomenet *organisasjonsendring* i neste underkapittel.

2.1.3 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et felt med en bred litteratur og mange oppskrifter på beste praksis, likevel anslås det at omtrent 70 % av alle endringsforsøk feiler på et eller flere områder (Carucci, 2021). Selv om det eksisterer flere ulike måter å forholde seg til organisasjonsendring, tilnærmes fenomenet ofte enten gjennom et perspektiv hvor endring

forstås som *planlagt*, eller et perspektiv som ser på endring som *emergens* (Burnes, 2004a, 2004b; Kotter, 2007; Weick, 2000, s. 272). I planleggings-perspektivet, som dominerte forståelsen av organisasjonsendring frem til 1980-tallet, fokuseres det på hvordan endring best kan gjennomføres av ledelsen via sekvensielle steg (Burnes, 2005). Flere slike normative modeller har blitt utviklet, men den klassiske lineære trestegs-modellen til Lewin (1947) anses ofte som den mest grunnleggende, hvor det antas at enhver organisasjonsendringsprosess følger et mønster (Cummings et al., 2016). Dette mønsteret består først av en opptiningsfase hvor medlemmer ideelt sett opplever et behov for endring, etterfulgt av selve endringen, før det som er blitt endret til slutt *refryses*, og oppfattes av medlemmer som en naturlig del av organisasjonen (Schein, 2010, s. 299).

Ettersom endringstakten blant organisasjoner har økt vesentlig i løpet av de siste fem tiårene, har den klassiske endringsmodellen til Lewin (1947), og andre tilnærminger fra planleggings-perspektivet, blitt møtt med stadig mer kritikk (Burnes, 2005). Røvik (2019, s. 319) argumenterer for hvordan overføring av organisasjonsidéer ofte kan mislykkes på grunn av manglende translatørkompetanse. Når en leder forsøker å følge en endringsoppskrift, hender det ofte at lederen ikke evner å forstå alle relevante mekanismer, noe som igjen medfører at implementeringen av endring mislykkes (Schein, 2010, s. 258). Slike utfordringer med rekontekstualisering av ideer om endring forklares av Pfeffer (2010) som nærmest en selvfølge, fordi resultatene av endring ofte kan forstås som en konsekvens av politisk maktkamp innenfor organisasjonen, heller enn å skyldes rasjonell beslutningstaking. Innenfor organisasjonsvitenskap påpeker også Lissack (1999) at mange relevante aspekter ved endring tradisjonelt sett har vært underanalysert. Han beskriver at dette delvis skyldes at et tradisjonelt endringsperspektiv typisk anser endring som en overgang fra en stabil tilstand til en annen slik tilstand, uten å ta hensyn til kompleksiteten som finnes i en endringsprosess.

Som en motsetning til det å tilnærmes organisasjonsendring som en lineært planlagt og hovedsakelig lederstyrt prosess, består *emergens*-perspektivet på endring av et syn hvor kontinuerlig tilpasning blant organisasjonsmedlemmer over tid anses som kilden til fundamental endring (Weick, 2000, s. 273-274). I dette perspektivet anses det som en forutsetning for en organisasjons eksistens at den evner å kontinuerlig gjennomgå endring (Burnes, 2005). Med andre ord forstås ikke endring her som en valgfri prosess toppledelsen kan sette i gang for å oppnå eksempelvis en økning i resultater. Som spesielt relevant for denne oppgaven poengterer Brown og Eisenhardt (1997) hvordan det i enkelte bransjer, blant annet innenfor informasjonsteknologi, er særlig viktig for en virksomhets konkurranseevne at

stadig endring anerkjennes som uunngåelig. Mye av det nyere arbeidet som gjøres av både akademikere og praktikere i forbindelse med kontinuerlig organisasjonsendring baseres på en *kompleks* tilnærming til organisasjoner (Burnes, 2005). Som introdusert, utgjør kompleksitet en sentral del av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Denne tilnærmingen gjennomgås derfor grundig i neste delkapittel.

2.2 Kompleksitetsteori

Ordet *kompleksitet* stammer fra latinsk og er i utgangspunktet en beskrivelse av noe som er sterkt sammenflettet (Sturmberg & Martin, 2013). Det som i dag betegnes som kompleksitetsteori sprang ut fra et arbeid på tvers av akademiske disipliner, hovedsakelig innenfor naturvitenskap, med et felles mål om å utvikle teorier om komplekse *systemer* (Stacey, 2012). Selv om de første teoriene om komplekse systemer oppstod i forbindelse med naturvitenskap, anvendes nå flere sentrale aspekter ved konseptet også til å forstå systemer innenfor samfunnsfaglige disipliner (Mitleton-Kelly, 2006).

Systemteori er et bredt område i seg selv, med flere definisjoner, tilhørende ulik forståelse av hva et *system* egentlig er og hvordan et slikt perspektiv kan anvendes i praksis (Turner & Baker, 2019). I følge Kast og Rosenzweig (1972, s. 450) er et system noe som består av «interrelated parts or elements», og forstås da som en samling av elementer som henger sammen. Elementene i et system beskrives som *noder*, som igjen kan være egne systemer (Levy, 2000). Slik sett kan for eksempel bestanddelene i en celle i en menneskehjerne ses på som noder i systemet *en hjernecelle*, samtidig som hjernecellene inngår som noder i et annet system (menneskehjernen). Beveger man seg lenger ut på makronivå kan man følgelig også forstå eieren av hjernen som en node innenfor andre systemer, som for eksempel personens familie eller arbeidsplass.

Et viktig og relevant skille eksisterer mellom det å forklare et system som *komplekst*, og det å forklare et system som *komplisert*. Cilliers (2013) beskriver hvordan et moderne fly (som står på bakken, uten passasjerer eller besetning) kan være et godt eksempel på et system som er svært komplisert, men ikke komplekst. Delene som flyet består av har kjente egenskaper, og oppførselen til for eksempel en aluminiumsbjelke under ulike belastninger fra flyets totale masse kan kalkuleres og forutses (Dursun & Soutis, 2014). Et komplekst system derimot, er et system hvor bestanddelene interagerer og består av så mange variabler uten lovmessige sammenhenger at de ikke kan beregnes med ligninger (Uhl-Bien & Marion, 2009).

En organisasjon kan beskrives som kompleks, enten det er snakk om for eksempel en familie (Cilliers, 2013), en privat virksomhet (Turner & Baker, 2019), eller et samfunn (Buckley et al., 2008). I slike komplekse systemer finnes det ikke nøyaktige lovmessige sammenhenger. Derfor vil man miste informasjon hvis man reduserer helheten i komplekse systemer til bestanddelene og forsøker å forutsi systemets oppførsel på samme måte som man eksempelvis gjør med en flydel (Cilliers, 2013). Wilkinson et al. (2013) poengterer at det ikke eksisterer en globalt akseptert definisjon av komplekse systemer, men en viktig fellesnevner på tvers av tilnærminger er at ikke-lineære egenskaper ved slike systemer fører til dynamisk interaksjon i hele systemet. Det vil si at man ved kompleksitet kan observere en uforutsigbar og potensielt radikal ikke-reversibel endring, selv om man kun endrer en liten del av systemet (Wilkinson et al., 2013).

Flere av konseptene fra kompleksitetsteori kan kombineres med andre teoretiske perspektiver og anvendes for å analysere komplekse fenomener, inkludert sosiale konstruksjoner som organisasjoner (Eppel, 2017). Bovaird (2008) påpeker for eksempel hvordan dynamiske mekanismer i organisasjonsendingsprosesser ikke har vært mulig å modellere tilfredsstillende med *reduksjonistiske* perspektiver, og ifølge Turner og Baker (2019) kan et kompleksitetsteoretisk perspektiv være bedre egnet til slike formål. Reduksjonisme forstås her som det å redusere fenomener til sine elementære deler og prosesser, noe som kan fungere ved få variabler med kjente kausalitetsforhold, men det vil ikke være praktisk når noe er sterkt sammenflettet på grunn av kompleksitet (Von Bertalanffy, 1972).

En grundig og kritisk gjennomgang av aktuell litteratur utført i forbindelse med det teoretiske rammeverket for denne oppgaven viser at det eksisterer et bredt mangfold av ulike beskrivelser og definisjoner av hva kompleksitetsteori er (se vedlegg 1). På bakgrunn av hvordan Saunders et al. (2019, s. 77–78) påpeker viktigheten av å eksplisere «definitions and clarifications regarding how relevant terms are being used» når man gjennomfører forskningsprosjekter, vil det gjennom denne oppgaven benyttes en definisjon av kompleksitetsteori som studiet av: «Complex systems made up of interdependent agents that interact, learn from each other, and adapt their behaviors accordingly» (Beck & Plowman, 2014, s. 1246). Videre anvendes kompleksitetsteori i denne oppgaven for å undersøke en organisasjon. Organisasjoner kan som beskrevet ovenfor forstås som komplekse systemer, og nærmere bestemt betegnes de typisk innenfor flere ulike kompleksitetsteoretiske konseptualiseringer som *komplekse adaptive systemer* (Buckley et al., 2008; Stacey & Mowles, 2016; Uhl-Bien & Arena, 2017).

2.2.1 Komplekse adaptive systemer

En forståelse av organisasjoner som *komplekse adaptive systemer* er benyttet som en sentral komponent i denne oppgavens teoretiske rammeverk og beskriver i det vesentlige et system som har gjensidig avhengighet mellom noder, som kontinuerlig tilpasser seg innenfor en ramme av felles mål (Zimmerman et al., 2001). Hvis man returnerer til eksemplet med menneskehjernen som et system, kan man se at dette systemet ikke er statisk, men adaptivt. Hjernen tilpasser seg ny informasjon fra omgivelsene, og lærer ved å kontinuerlig organisere og reorganisere koblinger mellom noder. Slik sett er ikke hjernen bare et system, men et eksempel på et komplekst adaptivt system (McMillan & Carlisle, 2007).

Stacey (2012) beskriver hvordan man med et tradisjonelt, reduksjonistisk, systemperspektiv på organisasjoner skiller mellom det som er internt i en organisasjon og det som er eksternt. Ifølge han, forklares endringer i en organisasjon tradisjonelt sett uten å ta hensyn til alt det som foregår mellom organisasjonsmedlemmene. I et kompleksitetsteoretisk perspektiv, hvor organisasjoner forstås som adaptive systemer, betraktes disse medlemmene istedenfor som dynamiske enheter, hvor kontinuerlig endring og adaptasjon er et faktum (Sturmberg & Martin, 2013; Aasen & Amundsen, 2011).

I forståelsen av organisasjoner som komplekse adaptive system, oppstår ikke adaptasjon til omgivelsene som en konsekvens av sentral styring, men heller på bakgrunn av at samtlige organisasjonsmedlemmer handler basert på sin egeninteresse (Anderson, 1999). Dette kan sammenlignes med Adam Smiths beskrivelser av hvordan aktører i markedsøkonomien styres av en metaforisk *usynlig hånd*, hvor bakeren baker brød for å bytte til seg andre ressurser, og ikke nødvendigvis fordi hun ønsker å mette andre (Kennedy, 2009). Individuer i et komplekst adaptivt system evner ikke alltid, på lik linje med bakeren, å forstå konsekvensene av egne handlinger på et større nivå (Anderson, 1999). Med hensyn til ikke-planlagt organisasjonsendring, forklarer Eisenhardt og Brown (1998) at det ofte er slike hyppige, mindre endringer som inntreffer basert på egeninteressen til individer, som enkelte ganger kulminerer i en større endring for hele systemet. I denne forklaringen forslår de samme forskerne at de mest effektive og levedyktige organisasjonene er de som evner å forholde seg til dette fenomenet som en iboende egenskap ved organisasjoner.

Ifølge Prigogine og Stengers (1997) førte observasjoner av emergens og kontinuerlig fornyelse, som en iboende egenskap i naturen, til at det etter hvert har blitt identifisert flere fellestrekk i komplekse adaptive system: (a) De består av mange *aktører/agenter* som opptrer

og interagerer med hverandre på uforutsigbare måter; (b) De er sensitive til systemets inngangsverdier og en liten forandring i disse kan gi uante konsekvenser; (c) Bestanddelene i slike systemer tilpasser sin oppførsel på uforutsigbare måter; (d) Slike systemer svinger kontinuerlig mellom stabilitet og ustabilitet og; (e) De produserer emergens (Prigogine & Stengers, 1997). Stacey og hans kollegaer (1993; Stacey & Mowles, 2016) peker i samme retning på fire sentrale konsepter innenfor kompleksitetsteori og organisasjoner, som anses å være spesielt relevant i forhold til denne masteroppgavens problemstilling: selvorganisering, emergens, ikke-linearitet, og kaos.

2.2.2 Selvorganisering og emergens

Chiles et al. (2004, s. 502) beskriver konseptet *selvorganisering* som et av kompleksitetsteoriens mest sentrale «anchor point» fenomen. I selvorganiserende systemer oppstår orden fra handlingene til de gjensidig avhengige individene i systemet, som utveksler informasjon, og som så tilpasser handlingene sine til informasjon om andre individers handlinger (Chiles et al., 2004). På denne måten oppstår endring typisk som en konsekvens av gjensidig tilpasning av atferd blant aktører i et komplekst adaptivt system, og ikke som et utfall av ekstern styring (Anderson, 1999). Selv om slike system har flere ulike karakteristikk, som vil presenteres gjennom de kommende underkapitlene, kan selvorganisering anses som et av de mest relevante aspektene ved kompleksitetsteori i forhold til denne oppgavens problemstilling.

Selvorganisering i komplekse systemer oppstår både som følge av interne faktorer, og som følge av endringer i omgivelsene til systemet (Anderson, 1999). Blant annet kan enkelte rutineoppgaver gjennomført tidligere i en organisasjon etterhvert avvikles, uten at det er iverksatt av ledelsen, men heller på grunn av at de ikke lenger bidrar til noen opplevd nytte for de andre organisasjonsmedlemmene (Stacey, 1993). For eksempel kan dette dreie seg om en delvis spontan avvikling av en rapporteringspraksis eller lignende, fordi rapportene viser seg å ikke bli brukt. Eksterne hendelser medfører også ofte at det oppstår selvorganisering, eksempelvis ved at individuelle medarbeidere tar i bruk ny teknologi. Dette fører igjen typisk til enda mer selvorganisering, i det som kan betegnes som en sirkulær tilpasningsprosess (Ashmos et al., 2002).

En følge av selvorganisering er at det i et komplekst system også kan oppstå *emergens*, det vil si nye egenskaper eller strukturer i systemet (Zimmerman et al., 2001), inkludert blant annet nye måter å løse oppdukkende problemer på gjennom innovasjoner (Chiles et al., 2004). Fordi

selvorganisering og mulige konsekvenser av dette kommer fra synergier mellom enkeltaktører, vil det ikke være mulig å forutsi fremtidige tilstander i et komplekst adaptivt system med særlig høy grad av nøyaktighet, ved å kun undersøke egenskapene ved de individuelle bestanddelene i systemet (Zimmerman et al., 2001). Historien om hvordan sommerfuglen som slår med vingene sine på en side av jorden kan føre til en storm på den andre siden av jorden (Lorenz, 1963), er en velkjent anekdote som kan brukes til å illustrere dette.

Et annet passende eksempel eksisterer i den gjennomgåtte litteraturen, i lys av hvordan denne oppgaven omhandler blant annet organisering av en humanitær respons gjennom en delvis spontant utviklet frivillighetsplattform. Zimmerman et al. (2001) beskriver hvordan små lokalsamfunn, uten nødvendigvis å ha en formell ledelse, ofte evner å selv-organisere og respondere relativt velkoordinert når naturkatastrofer inntreffer. I deres eksempel på selvorganisering, forklares det hvordan denne atferden vil være umulig å predikere, kun ved å undersøke ferdighetene og ressursene som eksisterer blant lokalbefolkningen. Som forskerne poengterer, oppstår utviklingen av kunnskap og ideer som et resultat av komplekse interaksjoner mellom aktører, selv uten elementer av tradisjonell ledelse.

På grunn av fenomenene selvorganisering og emergens, argumenterer Uhl-Bien et al. (2007) for at man blant annet må tenke helt nytt om ledelse i organisasjoner, fordi de oppfører seg som komplekse adaptive systemer. Som hun videre poengterer, betyr ikke selvorganisering at det er umulig å påvirke utviklingen til slike systemer. Istedenfor bør organisasjoners ledelse i større grad enn tidligere erkjenne at en viss grad av selvorganisering ikke bare er uunngåelig, men at det også kan være fordelaktig og at det kan medføre konstruktiv og nødvendig adaptasjon (Uhl-Bien & Arena, 2017).

2.2.3 Ikke-linearitet og kaos

Kompleksitetsteori oppstod som nevnt innenfor naturvitenskapelige fagkretser, hvor man gjennom forsøk på å forstå kompleksiteten innenfor komplekse adaptive system i naturen, innså at lineære modeller var lite egnet til å forklare den komplekse måten slike selvorganiserende systemer fungerer (Ashby, 1962; Kauffman, 1995). I dette perspektivet, beveget man seg derfor bort fra en lineær systemforståelse, med absolutte årsak-virkningsforhold, til en forståelse av komplekse systemer som ikke-lineære, hvor en konsekvens kan ha mange årsaker og visa versa (Stacey, 2012).

For komplekse adaptive systemer betyr en slik ikke-linearitet at man ikke nødvendigvis kan forstå en effekt, for eksempel produktivitet i en organisasjon, ved å forsøke å relatere denne direkte til de økonomiske ressursene (herunder også arbeidskraft) som settes inn i systemet (Zimmerman et al., 2001). I relevans til denne oppgavens tema, forstås det her at en organisasjons respons på endringer i de eksterne omgivelsene avhenger av en mengde faktorer, som ikke nødvendigvis kan forstås i sin helhet. På grunn av de nevnte egenskapene ved ikke-linearitet, vil for eksempel en organisasjons tidligere historie, eller ulike tilsynelatende mindre betydelige trekk, kunne ha stor innflytelse på hvordan organisasjonen utvikler seg og responderer på eksterne forandringer. På bakgrunn av hvordan det ikke er mulig å forstå alle årsakssammenhenger i komplekse adaptive systemer, bærer ofte slike systemer også preg av en viss mengde *kaos* (Stacey, 1993).

Kauffman (1995, s. 28) argumenter for hvordan alle komplekse adaptive systemer i utgangspunktet eksisterer på *randen av kaos*, og bruker samtidig denne metaforen til å beskrive logikken bak demokrati. Ifølge han kan den tilsynelatende tilfeldige måten innbyggere organiserer seg i ulike grupper som kjemper for sine egne interesser, forstås som et system på *randen av kaos*. Stabilitet i nedfelte lover utfordres her kontinuerlig av for eksempel en interessegruppe, før kompromisser inngås, og systemet gjennomgår en forandring. På denne måten eksisterer det i et komplekst system nok kaos og uforutsigbarhet til at regularitet og forutsigbarhet ikke kan eksistere, men samtidig nok forutsigbarhet og orden til at det kan eksistere relativt konsistente mønstre over tid (Stacey & Mowles, 2016, s. 235). Stacey (1993) beskriver videre hvordan organisasjoner kan tilrettelegges for å eksistere på *randen av kaos*, hvor kreativitet og tilpasning maksimeres, og hvor emergens kan nyttiggjøres. Ifølge han kan dette oppnås ved å blant annet finne en konstruktiv balanse mellom sentralisering og desentralisering, og mellom orden og uorden. Flere forskere forklarer hvordan kompleksitetsteori kan anvendes i praksis for å forstå tilpasning i organisasjoner. Relevante teoretiske bidrag i forhold til dette beskrives derfor avslutningsvis.

2.3 Kompleksitetsteori i praksis

Som nevnt innledningsvis påpeker McMillan & Carlisle (2007) hvordan det fra enkelte hold hevdes at kompleksitetsteoriens verdi i beste fall er at den kan være anvendelig som en metafor for dynamikken som eksisterer i organisasjoner. Ifølge Levy (2000) er bruken av metaforiske analogier riktignok en sentral del i et kompleksitetsteoretisk paradigme han beskriver, men da kombinert med andre ikke-positivistiske metoder. I dette paradigmet,

senere referert til som *den metaforiske skole* innenfor kompleksitetsteorien (Raisio & Lundström, 2017; Richardson, 2008), postuleres det at komplekse forhold ikke kan modelleres nøyaktig. Istedenfor kan blant annet analogier lette arbeidet med å avdekke mønstre og mening, og i så måte bidra med verdi (Stacey, 1995, referert i Levy, 2000).

Det fremstår som at det eksisterer en noe uoversiktlig bredde i ulike publikasjoner om kompleksitetsteoris praktiske anvendelse. Blant annet stiller Burnes (2005) seg spørrende til hvorvidt teorien alene har verdi som et metaforisk verktøy, eller om den bør anvendes innenfor samfunnsfag på samme måte som den benyttes matematisk i naturfagene. På bakgrunn av dette, er det under arbeidet med denne oppgavens videre teoretiske rammeverk hovedsakelig valgt ut litteratur som bidrar med konkrete anvendelser av et kompleksitetsperspektiv på organisasjoner. Det anses videre at konseptet har verdi, da det gjør det mulig å oppnå en bedre innsikt i komplekse fenomener i organisasjoner, selv uten å anvende matematiske analyseteknikker (Burnes, 2005).

To av de mest kjente rammeverkene for anvendelse av kompleksitetsteori i praksis i forbindelse med organisasjoner og endring, beskrives av Stacey (1995; 2012) i hans *Eight Steps*-modell, og av MacIntosh og MacLean (1999) i deres *Conditioned Emergence*-modell (McMillan & Carlisle, 2007; Turner & Baker, 2019). I tillegg forklarer Burnes (2005) hvordan det som i denne oppgaven forstås som et tradisjonelt systemkontroll-perspektiv kan anses som mangelfullt i forhold til å studere og forstå hvordan organisasjoner kontinuerlig tilpasser seg. Sentrale forskjeller mellom tilnærming til endring gjennom et tradisjonelt systemkontroll-perspektiv og et kompleksitetsperspektiv oppsummeres i tabell 1 under.

Faktor	Systemkontroll-perspektiv	Kompleksitetsperspektiv
Opphav til endring	Endring iverksettes fra ledelsen (ovenfra-ned)	Endring kan oppstå fra alle deler av organisasjonen
Forståelse av kontroll	Mangel på kontroll forstås som et mulig problem	Mangel på kontroll forstås som uunngåelig og gir opphav til emergens
Kontroll fra ledelsen	Ledelsen kontrollerer aktiviteter hovedsakelig direkte	Medlemmer har stor handlingsfrihet innenfor rammer delvis definert ovenfra
Kilde til autoritet for å endre	Toppledelse delegerer begrenset autoritet	Autoritet kommer innenfra lokale team
Kommunikasjon	Kommunikasjon brukes for å informere og påvirke meninger	Kommunikasjon er en kilde til å utvikle felles tolkning og mening
Organisering	Formelle team organiseres av ledelsen	Uformelle team etableres spontant.
Arbeidsfordeling	Ledere avgjør i hovedtrekk hvem som gjør hva	Arbeidsfordeling gjøres av teammedlemmer

Tabell 1: Forskjeller mellom tilnærming til organisasjonsendring i et tradisjonelt- og i et kompleksitetsperspektiv (egen tabell, basert på Burnes (2005); McMillan og Carlisle (2007); Turner og Baker (2019))

Innsikt fra disse rammeverkene er anvendt for å analysere og drøfte denne oppgavens funn, sammen med de sentrale begrepene fra kompleksitetsteori introdusert ovenfor. Videre oppsummerer Stacey og Mowles (2016, s. 33) kjernen i fordelene som ligger i å anvende et kompleksitetsperspektiv ved å argumentere for at det på lik linje med systemer i naturen, alltid vil være nødvendig for organisasjoner å kontinuerlig gjennomgå endring. Som forskerne her beskriver, er ofte endring uforutsigbart, og derfor kan en kompleks tilnærming til å undersøke organisasjoner og endring være fordelaktig. Mer spesifikt erkjennes det i et kompleksitetsperspektiv at nesten samtlige organisasjonsmedlemmer på en eller annen måte deltar i det kontinuerlige arbeidet med å forme organisasjonen (Stacey, 1993).

Grobman (2005) oppsummerer beste praksis i forbindelse med organisasjonsendring i lys av kompleksitetsteori, ved å anbefale at ledere aksepterer det å eksistere på randen av kaos som gunstig. Herunder spesifiserer han at det bør stoles på organisasjonsmedlemmenes evne til selvorganisering i møte med oppdukkende problemer. I tillegg bør det tilrettelegges for vide kommunikasjonsnettverk, samt en opplevelse av et visst nivå med spenning og angst for å promotere kreativitet og effektivitet (Grobman, 2005). Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven handler om kompleksitetsteori og endring, og det er ikke nødvendigvis ledelse som er hovedfokus i lys av hvordan problemstillingen fokuserer på ikke-planlagt endring.

Likevel, ledelse anses som en sentral faktor for å forklare atferd i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 23), herunder også endring (Uhl-Bien et al., 2007). Som en spesifikk tilnærming innenfor kompleksitetsteori, beskriver Uhl-Bien og Arena (2016; 2017) en konseptualisering av ledelse i komplekse adaptive systemer, betegnet som *Complexity Leadership Theory* (CLT). Ifølge disse forskerne, er det avgjørende for ledere at de evner å tilrettelegge for at organisasjonene deres kan fungere som, og dra nytte av, å være komplekse adaptive systemer. Kjernen i CLT beskrives videre som det å utøve ledelse som både tar hensyn til byråkratiske strukturer som sørger for orden i en organisasjon, samtidig som det legges til rette for uformelle, entreprenørielle strukturer som promoterer tilpasning (Uhl-Bien & Arena, 2017). Ved å balansere ledelse og koble sammen disse to undersystemene, skapes det *adaptiv plass* hvor det kan oppstå nyttig emergens (Arena & Uhl-Bien, 2016).

Avslutningsvis poengterer Uhl-Bien og Arena (2017) hvordan komplekse systemer i all hovedsak må møtes med en kompleks tilnærming. Dette prinsippet er også vurdert som gjeldende i forbindelse med undersøkelser av slike systemer, og er derfor fulgt i arbeidet med denne masteroppgaven. Den neste hoveddelen redegjør for hvordan det spesifikke komplekse adaptive systemet som utgjør denne casestudiens fokus er undersøkt.

3 Metode

For å undersøke endringene en organisasjon har gjennomført for å håndtere omfattende eksterne forandringer, er det benyttet en deskriptiv casestudie av en bedrift i en spesifikk kontekst. Ifølge Thompson et al. (2016) er casestudie-metodikken den vanligste fremgangsmåten for å anvende kompleksitetsteori i empirisk forskning. Det at denne metodikken er typisk for det sentrale i det anvendte teoretiske rammeverket, har riktignok ikke vært avgjørende for metodevalget, men viser at også andre akademikere har kommet frem til at dette valget kan være hensiktsmessig. Jacobsen (2012, s. 87) poengterer hvordan det er selve *problemstillingen* som avgjør hvordan en vitenskapelig undersøkelse bør planlegges og gjennomføres, noe som også har vært faktum under arbeidet med denne masteroppgaven. Arbeidet har videre foregått med et visst preg av å være en dynamisk prosess, over flere ulike faser. De kommende underkapitlene beskriver i detalj hvilke metodiske betraktninger som er gjort i forbindelse med dette prosjektet, hvorfor og hvordan empiri er blitt innsamlet, og hvordan datamaterialet har blitt analysert. I tillegg drøftes etiske betraktninger og undersøkelsens kvalitet, i kapitelets siste del.

3.1 Metodologisk utgangspunkt

Jacobsen (2012, s. 24) beskriver en uenighet omkring flere grunnleggende antakelser om hvordan virkeligheten bør forstås, hvordan vi kan oppnå kunnskap om virkeligheten, og konsekvensielt hvordan informasjon om virkeligheten best kan samles inn. Saunders et al. (2019, s. 130) forklarer disse grunnleggende antakelsene gjennom to forskjellige kategorier: (a) *Ontologiske antakelser* innebærer forskjeller i hvordan man anser virkeligheten, som for eksempel hvorvidt det eksisterer lovmessigheter innenfor organisasjonsvitenskap. (b) *Epistemologiske antakelser* omhandler hva man aksepterer som gyldig kunnskap, herunder hvorvidt det eksisterer objektive fakta.

I arbeidet med denne masteroppgaven er det benyttet en pragmatisk vitenskapsteoretisk tilnærming, i tråd med forskerens egne antakelser, og problemstillingens natur. Innen pragmatisme anses typisk et ønske om å produsere relevante bidrag til teori eller praksis som det viktigste utgangspunktet for forskning (Kelemen & Rumens, 2008). I tråd med dette, er denne masteroppgaven gjennomført basert på et ontologisk utgangspunkt hvor organisasjoner anses som svært komplekse enheter. Dette reflekteres gjennomgående, spesielt også i oppgavens teoretiske rammeverk, hvor det fremkommer at organisasjoner kan anses som komplekse adaptive systemer (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Det epistemologiske utgangspunktet for denne oppgaven innebærer på bakgrunn av dette, en antakelse om at kompleksiteten i organisasjoner medfører at organisasjonsendring ikke kan forstås med en reduksjonistisk, lineær tilnærming. Problemstillingen ble derfor møtt på en pragmatisk måte, hvor det ble ansett som relevant å samle inn kvalitativ data i form av aktuelle individers subjektive beskrivelser av deres opplevelser. Dette utgangspunktet medfører at oppgavens funn ikke kan fastslå kausalitet (Saunders et al., 2019, s. 133–134), noe som heller ikke var et mål i lys av problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign er gjort både på bakgrunn av problemstillingens deskriptive natur, og i tråd med disse grunnleggende antakelsene om virkeligheten og kunnskapsutvikling.

Innenfor vitenskapelig metode eksisterer det videre ifølge Jacobsen (2012, s. 28) en uenighet omkring hvilken strategi som best kan anvendes for å forstå virkeligheten. Saunders et al. (2019, s. 154–156) beskriver at forskning tradisjonelt sett gjennomføres basert på et ideal om å enten arbeide *induktivt* eller *deduktivt* for å videreutvikle kunnskap. En induktiv prosess begynner ifølge den samme forfatteren først med innsamling av empirisk data, før forskeren så forsøker å danne en teori basert på denne dataen. Den deduktive tilnærmingen går på den annen side ut på å først utforme forventninger om hva man kan finne i virkeligheten, basert på teori og tidligere erfaringer, før man så samler inn data for å teste antakelsene (Saunders et al., 2019, s. 153).

I denne oppgaven er det anvendt en åpen tilnærming til datainnsamling og analyse, noe Saunders et al. (2019, s. 156) beskriver som typisk for studier innenfor organisasjonsvitenskap. Begrepet *abduksjon* omtaler en pragmatisk veksling mellom både induksjon og deduksjon, som en tredje strategi for å forstå virkeligheten (Peirce et al., 1992, s. 226). I praksis beskriver dette hvordan det gjennom prosjektets datainnsamlingsfase ikke ble lagt for store begrensninger på hva som kunne være relevant. Som et utgangspunkt for denne masteroppgaven ble det først oppdaget et interessant fenomen: en organisasjon tvunget til endring som følge av eksterne faktorer. Dette startet en metaforisk reise, hvor det endelige målet var å beskrive relevante aspekter for å potensielt avdekke en ny forståelse av hvordan organisasjoner kan fungere i møte med omfattende forandring. I lys av dette, ble det ansett som formålstjenlig å gjennomføre denne reisen uten å være for begrenset av hva diverse eksisterende organisasjonsoppskrifter anser som viktig. Samtidig ble det erkjent at et visst teoretisk fundament var nødvendig for å blant annet utarbeide en relevant intervjuguide, men under selve analysen av det innsamlede datamaterialet ble det for eksempel tilstrebet å anlegge en ikke-forutinntatthet. De konkrete fremgangsmåtene anvendt for innsamling og

analyse av data i denne oppgaven redegjøres for i detalj, etter en beskrivelse av valgt undersøkelsesdesign i neste underkapittel.

3.2 Undersøkelsesdesign

Valg av undersøkelsesdesign i en pragmatisk vitenskapsteoretisk tilnærming bør ifølge Saunders et al. (2019, s. 60–61) hovedsakelig ta utgangspunkt i problemstillingen. I arbeidet med dette prosjektet har derfor problemstillingen, kombinert med enkelte begrensninger som foreligger med tanke på ressurser (blant annet tilgang til informanter, samt tids- og kostnadshensyn) vært avgjørende for de metodologiske valgene. For å best avdekke relevante forhold for å besvare problemstillingen i denne oppgaven, ble det valgt å gjennomføre en *casestudie*.

3.2.1 Casestudie

Yin (2018, s. 44) beskriver hvordan en casestudie ofte kan være spesielt egnet i situasjoner hvor det blant annet kan være vanskelig å manipulere variabler direkte, hvor problemstillingen begynner med *hvordan*, og hvor studiens tema omhandler en pågående hendelse. En annen relevant fordel med et slikt design er, ifølge Saunders et al. (2019, s. 198), at det gir mulighet for å oppnå en dyp innsikt i et fenomen, i en naturlig kontekst, noe som kan bidra til mer nøyaktige beskrivelser. Den samme forfatteren påpeker videre hvordan en casestudie kan handle om ulike fenomen og forskjellige grader av kontekstuelle hensyn, og samtidig inkludere undersøkelsesenheter på forskjellige nivåer. I denne oppgaven har både trekk ved caseorganisasjonen og faktorer i dens omgivelser vært ansett som relevant, og det er derfor en *spesifikk organisasjon* i en bestemt *kontekst* som utgjør selve *casen* i dette forskningsprosjektet. En slik casestudie kan betegnes som et holistisk, enkeltcase-design (Yin, 2018, s. 96).

På bakgrunn av det tidligere nevnte pragmatiske utgangspunktet, og som det fremkommer gjennom oppgavens teoretiske rammeverk, har en helhetlig tilnærming vært ansett som nødvendig for å kunne beskrive og forstå kompleksiteten i en organisasjon i endring. Valget av casestudie som undersøkelsesdesign kommer først og fremst av ønsket om en dypere forståelse av hvordan en organisasjon tilpasser seg til radikale omskiftninger i omgivelsene. Jacobsen (2012, s. 92) påpeker at en casestudie også ofte egner seg godt til teoriutvikling. Selv om målet med denne oppgaven ikke først og fremst har vært å utvikle helt ny teori, har det i lys av problemstillingen vært ønskelig å få en bedre forståelse av organisasjonsendring, med bidrag til teori som en potensiell konsekvens.

3.2.2 Utvalg

Den spesifikke organisasjonen, som beskrives i nærmere detalj i neste underkapittel, utgjør undersøkelsesenheten i denne oppgaven. I en casestudie er det ofte ikke et mål å oppnå et representativt utvalg, og med et enkeltcase-design vil uansett ikke undersøkelsen være egnet til bred generalisering (Yin, 2018, s. 94–97). Målet med valgt design har heller vært å utforske et fenomen i en bestemt kontekst, og caseorganisasjonen ble derfor valgt på bakgrunn av en kombinasjon av egnethet i forhold til dette målet, og av hensyn til tilgang. Etter å ha valgt et overordnet tema for oppgaven, ble det oppnådd kontakt med et individ som senere ble en av informantene i denne studien. Flere forskere påpeker at det å nyttiggjøre eksisterende nettverk både er en vanlig, og nyttig, fremgangsmåte for å oppnå tilgang (Buchanan et al., 2013).

Videre utvelgelse av deltakere til dette prosjektet fulgte en prosess Saunders et al. (2019, s. 323) referer til som en «snowball method», hvor en første informant benyttes som en kilde til å rekruttere ytterligere informanter. Som forskeren videre beskriver, har en slik fremgangsmåte de fordelene at man lettere kan nå relevante deltakere, samt at det medfører relativt lave ressurskostnader. Rekruttering av deltakere med denne metoden ble ansett som en avveining mellom den nytten et større antall deltakere kan gi, i form av blant annet mer informasjon, og marginalkostnaden ved å måtte gjennomføre en mer omfattende datainnsamling og analyse for hver ekstra informant. Når kostnaden ved å inkludere flere informanter overstiger den antatte nytten disse bidrar med for undersøkelsen, har man nådd et metningspunkt (Saunders et al., 2019, s. 324). Etter å ha gjennomført første datainnsamlingsfase (se del 3.4), ble det etter en grundig vurdering ansett som tilfredsstillende i forhold til prosjektets mål og omfang å benytte to informanter som primærkilder til empiri. Informantene ble grundig informert om oppgaven, og gav informert samtykke til å delta, med avtale om fullstendig anonymisering (se også del 3.6). Caseorganisasjonen og informantene beskrives nærmere i neste underkapittel.

3.3 Casebeskrivelse

Yin (2018, s. 324) argumenterer for at beste praksis i en casestudie, på generell basis, er å identifisere og navngi både casen som undersøkes og de relevante individene som anvendes som informanter. Ifølge han letter dette først og fremst leserens arbeid med å forstå studien, samtidig som det sparer forskeren for et anstrengende anonymiseringsarbeid. Likevel bør det etterstrebes diskresjon i forskning (Jacobsen, 2012, s. 49), og i mange tilfeller kan

anonymisering bidra til økt tilgang og åpenhet blant informanter (Saunders et al., 2019, s. 249). Yin (2018, s. 324) påpeker at ulike grader av anonymisering kan være hensiktsmessig i casestudier, men at det må veies opp mot fordelene av åpenhet. Under arbeidet med denne masteroppgaven har åpenhet og objektivitet vedrørende konteksten rundt casen vært et ønske fra informantene, og det har ikke vært nødvendig å unngå å presentere denne slik det er gjort i oppgavens innledning. Anonymisering av caseorganisasjonen og intervjuobjektene har på den annen side vært en ufravikelig forutsetning for tilgang, og det er derfor anvendt pseudonymer.

Bruk av pseudonymer er vanlig i forskning og et tilfeldig valgt pseudonym sikrer en informants anonymitet, mens det samtidig gjør det mulig å presentere funn gjennom et sammenhengende narrativ som letter leserens forståelse (Heaton, 2021). På bakgrunn av dette omtales caseorganisasjonen som *Alfa* (fra alfabet), mens informantene refereres til som *Nora* og *Noa* (de mest populære navnene i Norge i 2021; Statistisk Sentralbyrå, 2022). Under følger en anonymisert beskrivelse av denne oppgavens case. Av hensyn til anonymisering, kan ikke casebeskrivelsen være uttømmende. Beskrivelsen er likevel dekkende for de sentrale aspektene ved Alfa, i den grad de er relevante og nødvendige for å besvare oppgavens problemstilling.

Alfa er en mellomstor og privateid IT-bedrift som ble grunnlagt i Ukraina på 1990-tallet. Virksomheten har eksistert i flere år, og kan betegnes som en etablert og *moden* bedrift i henhold til typiske klassifiseringer av organisasjoners livssyklus (Quinn & Cameron, 1983). Før invasjonen, leverte Alfa et bredt spekter av ulike IT-tjenester. I tillegg til å utvikle skreddersydd programvare og applikasjoner for både små og store internasjonale kunder, solgte bedriften også diverse konsulenttjenester og ulike plattformbaserte tredjepartsløsninger. Et hovedfokus på internasjonale kunder var, og er fremdeles, en sentral del av bedriftens strategi. De politiske og juridiske omgivelsene for bedrifter i Ukraina bærer, etter signeringen av *Ukraina-EU-avtalen* i 2014, preg av å ligne på næringslivet i flere EU/EØS-land (Redcliff, 2020). I den siste tilgjengelige *Ease of doing business*-rapporten til Verdensbanken, hvor 189 medlemsland rangeres etter hvor tilrettelagt landenes forretningsmiljø er, havnet Ukraina på 64. plass i 2019, etter kontinuerlig opprykk fra 124. plass i 2006 (World Bank, 2006, 2020).

Som organisasjon, bar Alfa tidligere preg av en viss silo-organisering. Ulike arbeidsoppgaver var stort sett strukturert i spesifikke avdelinger, med klart definerte ansvarsområder. For eksempel fokuserte en avdeling utelukkende på system-sikkerhet, mens brukeropplevelse tilfalt en annen avdeling. Disse ulike avdelingene var hverken samlokalisert, eller spesielt

godt knyttet sammen gjennom kommunikasjonskanaler. Slik denne oppgavens informanter beskrev det, var manglende intra-organisatorisk kommunikasjon en gjennomgående utfordring for Alfa før 2022. I etterkant av 24. februar 2022, har bedriften gjennomført omfattende tilpasninger. Flere av disse momentene presenteres og drøftes som en del av denne oppgavens funn i senere kapitler.

Som en kort oppsummering, påpekes det spesielt relevant at Alfa et halvt år etter invasjonen fremstår som en organisasjon med en større grad av prosessbasert organisering, med stor informasjonsflyt på tvers av tidligere siloer (underavdelinger og andre enheter). Bedriftens verdiskapende aktiviteter er i all hovedsak de samme som tidligere, med unntak av enkelte prosjekter som av ulike årsaker har blitt avsluttet. I tillegg har Alfa vederlagsfritt og på eget initiativ utviklet en web-plattformsløsning for frivillig, humanitært arbeid i Ukraina. Løsningen videreutvikles stadig, og driftes fremdeles av Alfa, i kombinasjon med frivillige bidrag fra andre private og offentlige aktører.

Det er caseorganisasjonen som en helhet som utgjør denne oppgavens primærfokus, og dens spesifikke trekk anses derfor å være mest relevant med tanke på å besvare dette prosjektets problemstilling. Likevel kan det, slik Yin (2018, s. 99) anbefaler, være relevant å presentere underenhetene i en holistisk casestudie. De to informantene benyttet i denne studien er oppvokst i Ukraina, og de har begge arbeidet i Alfa i flere år. Medarbeideren referert til som *Nora* var delaktig i bedriftens oppstart, og har også tilbrakt tid i Norge. Nora har flere funksjoner i Alfa, men hen arbeider primært med dataanalyse og relatert utviklingsarbeid. Den andre informanten, pseudonymisert som *Noa*, arbeider som programvareutvikler i bedriften, hovedsakelig i den samme avdelingen som informanten Nora. Begge informantene ble anvendt som relevante kilder til primærdata, og måten denne dataen ble innsamlet på redegjøres for i neste underkapittel.

3.4 Datainnsamling

Kvalitativ data for denne undersøkelsen har blitt innsamlet i tre etterfølgende faser. I en innledende fase ble det gjennomført ustrukturert personlig intervju for å avdekke spesielt relevante forhold ved caseorganisasjonen, for å avklare deltakelse og for å fokusere oppgavens teoretiske rammeverk. Den neste fasen bestod av dokumentundersøkelser, før semistrukturert personlig intervju ble anvendt som oppgavens primære datainnsamlingsmetode i fase tre. De kommende underkapitlene beskriver i detalj hvordan arbeidet med innsamling av data har blitt utført.

3.4.1 Intervju

Jacobsen (2012, s. 141) beskriver det individuelle intervjuet som den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Ved intervju som metode skiller man vanligvis mellom ulike typologier som beskriver graden av struktur i intervjuet, det vil si i hvor stor grad man følger en intervjuguide (Saunders et al., 2019, s. 337). I forbindelse med denne oppgaven ble det gjennomført to ulike typer synkrone, personlige intervju. I den innledende fasen av undersøkelsen ble ett enkelt ustrukturert intervju anvendt for å først og fremst innhente informasjon om caseorganisasjonen, og om andre potensielle informanter. Under et ustrukturerte intervju anbefaler Saunders et al. (2019, s. 438) at man ikke kun forholder seg til et smalt emne, men heller søker å engasjere informanten i en bredere samtale om det temaet man skal undersøke. Basert på dette ble det innledende intervjuet gjennomført som en samtale via telefon i uke 18 2022, om Noras generelle opplevelser i caseorganisasjonen de tre siste månedene. Informasjonen ble også brukt for å støtte konkretiseringsarbeidet med problemstillingen og for å sikre en relevant litteraturgjennomgang, samt for å fokusere den etterfølgende dokumentundersøkelsesfasen.

Semistrukturert personlig intervju med to informanter i caseorganisasjonen utgjør hovedkilden til funnene i denne oppgaven. Målet med disse intervjuene har vært å belyse problemstillingen fra intervjuobjektene sitt synspunkt, det vil si deres opplevelser og erfaringer i caseorganisasjonen og hvordan denne har endret seg i forbindelse med radikale forandringer i dens omgivelser. Fordi målet med intervjuene var mangfoldig, inkludert et ønske om å avdekke ytterligere detaljer om Alfa og relevant informasjon om den pågående krigen i Ukraina, ble de semistrukturerte intervjuene planlagt etter en *tre-med-grener*-modell. Dette beskriver en prosess hvor det i forkant av intervjuet deduktivt utarbeides en intervjuguide, basert på undersøkelsens teoretiske rammeverk, med hovedtemaer og tilhørende potensielle spørsmål (Rubin & Rubin, 2012, s. 124). På bakgrunn av at intervjuene ble gjennomført med en fleksibel grad av struktur, åpnet dette for improvisasjon. Derfor ble det gjennomgående stilt flere oppfølgingsspørsmål, som ikke nødvendigvis var de samme i de ulike intervjuene, omkring spesielt relevante temaer som ble tatt opp. I tillegg ble enkelte spørsmål utelatt underveis.

Arbeidet med intervjuguiden ble påbegynt tidlig i forskningsprosessen, og den ble også bearbeidet parallelt med at det teoretiske rammeverket til oppgaven tok form. Den endelige intervjuguiden var strukturert i syv hoveddeler og kan ses i vedlegg 2. Som en introduksjon

ble først oppgavens tema og tentative problemstilling presentert. I tillegg inkluderte denne delen spørsmål om intervjuobjektets bakgrunn og andre grunnleggende spørsmål. Saunders et al. (2019, s. 439) beskriver hvordan det er spesielt viktig å etablere et tillitsforhold med informanter under kvalitativ datainnsamling, og at det ideelle er å tilrettelegge for refleksivitet. De innledende spørsmålene ble derfor også stilt for å fremme en grad av refleksiv åpenhet hos informantene.

De primære delene av intervjuguiden bestod av spørsmål som fulgte strukturen anbefalt av Rubin og Rubin (2012, s. 124–125), hvor hvert tema ble innledet med mer generelle spørsmål, før stadig mer spesifikke emner ble tatt opp. Del to inneholdt spørsmål om casebedriften, herunder dens historie, og hvordan blant annet den formelle og uformelle strukturen har endret seg. Del tre gikk mer spesifikt inn på de endringene organisasjonen har vært gjennom, og hvordan dette har blitt opplevd av informantene. Del fire fokuserte hovedsakelig på bedriftens topp- og mellomledelse, primært i forhold til organisasjonsendring. Del fem omhandlet i hovedsak Alfas humanitære prosjekt, samt andre pågående prosjekter. I del seks ble informantenes betraktninger omkring bedriftens fremtid tatt opp, før det avslutningsvis i del syv ble lagt opp til mer generelle betraktninger om veien videre for både informantene, bedriften, og omgivelsene.

De semistrukturerte intervjuene ble avholdt på både norsk og engelsk. På grunn av fysisk avstand og andre begrensninger ble intervjuene gjennomført som en videosamtale, via den krypterte og åpen-kildekode plattformen *Signal* (Signal, 2022). Ifølge Jacobsen (2012, s. 143) kan det se ut til at det er lettere for informanter å snakke om sensitive tema når intervjuer gjennomføres ansikt-til-ansikt. I en relativt nylig publisert metastudie konkluderes det likevel med at digitale intervjuer kan gi data av tilsvarende høy kvalitet, spesielt etter at flere har blitt komfortable med digitale medium som følge av koronapandemien (Thunberg & Arnell, 2021). For å veie opp for manglende fysisk tilstedeværelse, ble intervjuene gjennomført med et fokus på bruk av strategier for aktiv lytting, som anbefalt av Louw et al. (2011). For å lette transkripsjonsarbeidet ble lyd fra deler av intervjuene tatt opp, etter å ha innhentet eksplisitt samtykke. En opptaksenhet uten mulighet for tilkobling til internett ble anvendt, og opptakene ble permanent slettet post-transkripsjon uten å bli behandlet på datamaskin.

3.4.2 Dokumentundersøkelse

Ifølge Yin (2018, s. 96) vil det i en holistisk casestudie ofte være nødvendig å analysere kontekstuelle faktorer som kan være relevant for casen som undersøkes. Videre, som det

fremkommer i det teoretiske rammeverket i denne oppgaven, eksisterer ikke en organisasjon i et vakuum, men i et avhengighetsforhold med omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 198). På bakgrunn av dette ble det derfor tidlig vurdert som hensiktsmessig og relevant å innhente ekstensiv data om casekonteksten. De intervjuede informantene ble først og fremst brukt som en primærkilde til informasjon om Alfa. Av hensyn til tilgjengelige ressurser (inkludert tid og tilgang), falt valget av innsamlingsmetode her på en *dokumentundersøkelse*. I motsetning til i et intervju, handler en dokumentundersøkelse om å samle inn sekundærdata, det vil si data som allerede er innsamlet av andre (Jacobsen, 2012, s. 163).

Ved bruk av sekundærdata har ikke forskeren direkte kontroll over hvordan dataen har blitt produsert, noe som medfører at det bør gjennomføres grundige pålitelighetsvurderinger av materialet som benyttes (Jacobsen, 2012, s. 166). De kildene som er anvendt for å få en dypere kontekstuell forståelse av caseorganisasjonen består derfor hovedsakelig av rapporter fra høyt anerkjente akademiske institusjoner og INGOer, i tillegg til enkelte offentlige instanser fra demokratiske nasjoner (målt etter Demokrati-indeksen; Economist Intelligence Unit, 2021).

3.5 Analyse

Etter at data hadde blitt innsamlet gjennom fasene beskrevet ovenfor, ble den grundig analysert. Det eksisterer mange ulike teknikker for å analysere empirisk data, og det viktigste er å velge den best egnede teknikken basert på datamaterialets karakter og i samsvar med forskerens vitenskapsteoretiske utgangspunkt (Saunders et al., 2019, s. 638). I tillegg bør det, som Nowell et al. (2017) påpeker, etterstrebes både grundighet og åpenhet rundt anvendelsen av en analyseteknikk. Baser på en vurdering av egnethet, og på bakgrunn av den pragmatiske tilnærmingen tidligere redegjort for i dette kapittelet, ble det gjennomført en *tematisk analyse* av det innsamlede empiriske materialet i denne oppgaven. En slik innholdsanalyse kan beskrives som et typisk verktøy i casestudier (Miles & Huberman, 1994, s. 69), og ifølge Braun & Clarke (2006, s. 78) er teknikken en «foundational method for qualitative analysis». Den konkrete anvendelsen av tematisk analyse er fleksibel, men hovedsakelig er målet å identifisere og rapportere gjentakende og relevante mønster i den innsamlede dataen (Braun & Clarke, 2006).

Før selve analysearbeidet ble påbegynt var det nødvendig å forberede datamaterialet. I dette første steget ble notater fra det ustruktureerte intervjuet renskrevet, og de semistruktureerte intervjuene ble transkribert. Intervjuene ble transkribert på det språket de hadde blitt

gjennomført (et på norsk og et på engelsk), for å redusere potensialet for oversettelsesfeil. I tillegg ble utdrag fra dokumentundersøkelsen samlet. Den tematiske analysen ble gjennomført ved å først lese gjennom utskrifter av transkripsjonene grundig, før interessante og relevante tekstutdrag ble markert (slik det anbefales ved denne teknikken; Braun & Clarke, 2006). Ulike farger og andre markører ble brukt til å samle utdrag i *koder*. Disse kodene representerte informasjon som ble vurdert til å være relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Koding av transkripsjonene ble utført i flere omganger, og resulterte til slutt i 86 individuelle koder, fordelt over intervjutranskripsjonene.

Etter det første kodearbeidet, ble de relevante tekstutdragene samlet i kategorier som representerer ulike mønster i datamaterialet. Jacobsen (2012, s. 193) understreker at åpenheten i kvalitativ analyse i hovedsak fordrer en induktiv fremgangsmåte, og at kategorier derfor må være datadrevet. En åpen tilnærming ble etterstrebet under den tematiske analysen i dette prosjektet ved at ingen tekstutdrag ble forsøkt innlemmet i en forutbestemt kategori. Kategoriene representerer derfor i størst mulig grad opplevelsene informantene beskrev, men de inkluderer også en fortolkning under analysearbeidet, noe Jacobsen (2012, s. 37) påpeker er uunngåelig.

I tråd med den konkrete prosessen Braun og Clarke (2006) beskriver for tematisk analyse, ble kategoriene revurdert i flere omganger, før de til slutt ble kombinert i fire overordnede temaer. Disse funnene ble så organisert i et tematisk rammeverk, og kan ses i komprimert form i tabell 2 under. Her vises det hvordan de ulike primærkodene ble kombinert til kategorier, før disse igjen ble kombinert til fire overordnede temaer, relevante i forhold til oppgavens problemstilling. Det tematiske rammeverket, med inkluderte primærkoder og transkripsjoner, kan ses i vedlegg 3.

Overordnet tema	← Kategorier	← Koder
1: Kontinuerlig utforskning	Formelle trekk	Løse rollebeskrivelser; Selvorganisering; Flytende struktur; Støttestruktur; Formålsrasjonalitet; Overorganisering; Ustabilitet oppfordres; Leder destabiliserer
	Uformelle trekk	Adaptiv kultur; Kultur for læring; Entreprenørielt mindset; Kontekstualisering
	Kommunikasjonsnettverk	Nettverk; Rolleoverskridelse; Kommunikasjon; Plattform; Sommerfugleffekt; Informant er ildsjel; Deltakelse; Mangfold; Relative fordeler
	Emergens	Utilsiktet læring; Innovasjon; Emergens; Operasjonell og Entreprenøriell; Veiledende; Nye standardiserte prosesser; Ambideksteritet; Uforutsigbar konsekvens; Overraskelser; Tilfeldigheter
	Tillitt	Ledere utviser tillitt; Frihet; Tillitt til ledelsen; Tillitt blant eksterne; Åpenhet eksternt; Mindre kontroll; Åpenhet internt; Kunder har tillitt

2: Distribuert lederskap	Delaktighet	Medlemmer ansvarliggjøres; Demokrati; Avbyråkratisering; Flytende struktur; Emergens; Kommunikasjon; Prosjektledere; Deltakelse; Engasjement; Selvorganisering; Eierskap; Transaksjonskostnader
	Verdier	Felles verdier; Kultur; Individuelle likheter; Ulikheter; Forankret
3: Håndtere usikkerhet	Historie	Privat eierskap; Historie; Finansiering; Beholder siloer; Organisasjonshistorie; Narrativ; Ekstern støtte; Kjent med ustabilitet
	Ledelse	Tydelige mål; Sensemaking; Ledere erkjenner uvisshet; Tillitt til ledelsen; Leders innramming; Overledelse; Stabilitet oppfordres; Rutineproblem; Standardiserte prosesser; Behov for struktur
	Kommunikasjon	Kommunikasjon; Ikke-linearitet; Nye kommunikasjonskanaler; Manglende kommunikasjon; Tilfeldigheter; Flytende standardisering; Behov for struktur
4: Inkrementalitet	"Inkrementelt" fokus	Emergens; Ikke-linearitet; Prosjektorganisering; Delmål; Stabilitet; Lave transaksjonskostnader; Reaktiv endring; Nye standardiserte prosesser; Sommerfugleffekt
	Felles mentalitet	Sensemaking; Historie; Prosessorganisering; Entreprenørielt mindset; Humanisme; Siloer; Arbeidsgrupper; Proaktiv endring
	Mål	Tydelige mål; Ideelle mål; Balansere mål; Tilretteleggende ledelse

Tabell 2: Tematisk analyse

Som det fremkommer av funnene oppsummert i det tematiske rammeverket ovenfor, forteller informantene om flere relevante opplevelser av hvordan Alfa har tilpasset seg for å håndtere forandringer. Videre reflekterer disse funnene aspekter ved informantenes beskrivelser som fremstår som uniforme. Det vil si, til tross for at intervjuene med de to medarbeiderne ikke utfoldet seg identisk (som planlagt med hensyn til valg av en mindre rigid intervjustruktur), er likevel de overordnede temaene funn som fremkommer basert på en aggregering av samtlige intervjuer. Konsekvensene av hvordan dette kan styrke oppgaven, presenteres sammen med en overordnet evaluering av valgt metode i neste underkapittel.

3.6 Evaluering av metode

I forhold til denne studiens pålitelighet og gyldighet er det innledningsvis relevant å bemerke at funnene hovedsakelig stammer fra intervju med to medarbeidere i caseorganisasjonen. Slik det fremkommer i beskrivelsen av disse informantene, har de vært ansatt i Alfa i lengre tid, men hovedsakelig i ikke-ledende stillinger. Ideelt sett vil flere informanter bidra til å styrke argumenter for at funnene fra en casestudie viser den faktiske situasjonen i caseorganisasjonen (Yin, 2018, s. 87). Spesielt med tanke på hvordan flere av oppgavens funn omhandler ledelse og forhold på tvers av avdelinger, kan det stilles spørsmål til hvorvidt det ville vært mer hensiktsmessig å ha gjennomført intervjuer med ledere og flere informanter i ulike avdelinger. De fleste forskningsprosjekter fordrer en avveining mellom nytte og kostnad (Saunders et al., 2019, s. 325), noe som også var gjeldende for denne masteroppgaven. To informanter ble ansett som optimalt, av hensyn til tilgjengelige ressurser og tilgang. Til tross for at de valgte informantene hovedsakelig arbeider i samme avdeling, har de lang ansiennitet og bred erfaring fra ulike deler av organisasjonen. I tillegg foreligger det ingen grunn til å

anta at disse informantene har beskrevet noe annet enn den faktiske situasjonen de har erfart. Slik sett vurderes funnene å være pålitelige.

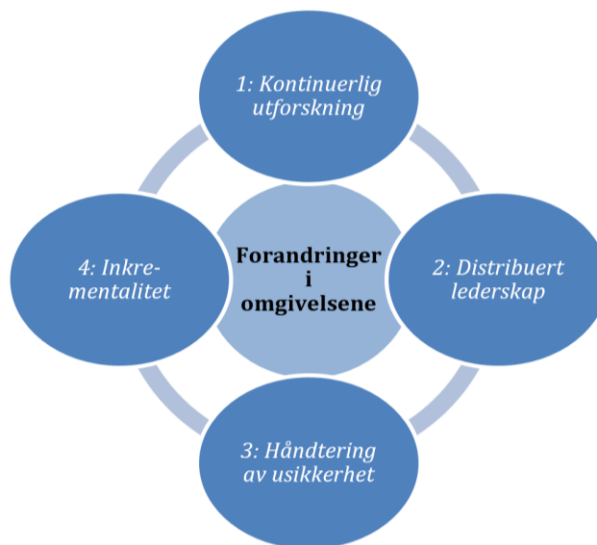
Videre i forhold til gyldighet, påpekes det at målet med denne studien har vært å gi en rik beskrivelse av et fenomen på et tidspunkt, istedenfor å påvise og argumentere for at det er avdekket universelle årsak-virkningsforhold i organisasjoner som møter større forandringer i omgivelsene. Av hensyn til at det er gjennomført en intensiv, enkelt-casestudie, vil det være utfordrende å generalisere utover den organisasjonen som er undersøkt. Funnene drøftes i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og problemstillingen besvares, samtidig presiseres det at studien omhandler en bestemt organisasjon i en spesifikk bransje, og i en spesifikk kontekst.

Av hensyn til den spesifikke analyseteknikken som er anvendt, involverer tematisk analyse en grad av subjektiv fortolkning (Nowell et al., 2017), noe som medfører at ulike antakelser hos forskeren vil påvirke hvilke funn som gjøres (Saunders et al., 2019, s. 651). For å gjennomføre en rigid studie, med høy troverdighet og kvalitet, er det derfor også etterstrebet en høy grad av åpenhet omkring anvendt metode og hvordan bruk av vitenskapelig metode har resultert i oppgavens funn. En slik transparens gir ifølge Tjora (2021, s. 264) leseren mulighet til å selv vurdere arbeidet som er gjort, og styrker i så måte forskningens kvalitet.

I tillegg til å evaluere kvalitet og som beskrevet ovenfor, er det i forbindelse med forskningsprosjekter også viktig å vurdere etikk (Saunders et al., 2019, s. 216). Denne masteroppgaven er gjennomført i tråd med retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2021). Herunder har både informantene og caseorganisasjonens ledelse blitt fullstendig informert om, og gitt samtykke til, deltakelse i forskningsprosjektet, og identifiserende informasjon er utelatt fullstendig fra oppgaven. Personopplysninger er verken lagret eller delt i forbindelse med prosjektet, i tråd med aktuelle retningslinjer (NSD, 2022). Videre har informantene fått anledning til å gjennomlese det som benyttes av data fra intervjuene, og de har også godkjent anonymiseringstiltakene som er gjort. I tråd med prinsippet om åpenhet, påpekes det at den ene informanten er en tidligere kollega av forskeren. Dette anses ikke å ha påvirket analysearbeidet, men det har vært verdifullt i forbindelse med å få tilgang til informasjon. All deltakelse i dette prosjektet har utelukkende vært basert på frivillighet. Avslutningsvis har den pågående og sensitive naturen til denne casestudiens kontekst fordret diskresjon, og det understrekes i lys av dette at denne oppgavens forfatter ikke har fått tilgang til eller tatt vare på informasjon utenfor rammene av det som er relevant for å besvare oppgavens fokuserte problemstilling.

4 Funn og drøfting

Funnene fra analysen av intervjuene med to medarbeidere i Alfa vil sammen med casestudiens kontekst i denne delen av oppgaven presenteres og drøftes i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Dette gjøres for å besvare denne studiens problemstilling, som har vært å beskrive hvordan en etablert organisasjon har tilpasset seg for å fortsette drift i møte med radikale forandringer i omgivelsene. Oppgavens funn i lys av denne problemstillingen består av fire overordnede temaer fra det empiriske materialet, oppsummert i figur 2 under.



Figur 2: Oversikt over oppgavens tematiske rammeverk

I de kommende underkapitlene drøftes først hvert enkelt tema, før mulige praktiske implikasjoner av studien diskuteres. Avslutningsvis vil det redegjøres for oppgavens begrensninger, sammen med flere ulike forslag til fremtidig forskning innenfor emnet. Ved presentasjon av funn fra tematisk analyse av kvalitativ data, anbefaler King (2004) at direkte sitater inngår, for å blant annet gjøre det enklere for leseren å forstå de forskjellige temaene og empirien som ligger bak. På bakgrunn av dette inkluderes utdrag fra informantenes utsagn der de er relevante. Sitatene fremkommer i det vesentlige slik de ble transkribert, med unntak av enkelte tilfeller der det har vært nødvendig å foreta mindre endringer. Eventuelle endringer er indikert etter gjeldene konvensjoner.

4.1 Kontinuerlig utforskning

Innenfor dette temaet, referert til som *kontinuerlig utforskning*, ligger det en omforent beskrivelse fra informantene om diverse faktorer ved Alfa som har bidratt til at bedriften evnet, og stadig evner, å respondere på omfattende endringer i omgivelsene uten å avvikle

drift. Blant annet inkluderer disse funnene hvordan formelle og uformelle trekk ved organisasjonen har muliggjort god kommunikasjon, læring, og problemløsning, noe som ser ut til å ha ført til ulike former for emergens.

Som forklart av informantene, har Alfa lenge hatt en «profesjonell ledelse og medarbeidere med ... [omfattende] utdanning og erfaring» (Nora), noe som har resultert i en gjennomgående høy grad av faglig dyktighet i organisasjonen. Den formelle organisasjonsstrukturen til Alfa fremstår som å ha båret enkelte preg av det Mintzberg (1993, s. 190) refererer til som *det profesjonelle byråkratiet*. Slik bedriften ble beskrevet, har den operasjonelle kjernen historisk utgjort organisasjonens viktigste bestanddel. På grunn av dyktige organisasjonsmedlemmer på alle nivåer, har koordinering videre i all hovedsak blitt gjennomført via relativt standardiserte ferdigheter i en både horisontalt og vertikalt desentralisert organisasjon. Samtidig hadde Alfa enkelte trekk fra den strukturelle konfigurasjonen Mintzberg (1989, s. 199) omtaler som *den innovative organisasjonen*. Spesielt relevant i forhold til oppgavens problemstilling, fremkommer det av funnene at strukturen i Alfa ser ut til å ha relativt hurtig endret seg mer mot denne konfigurasjonen i etterkant av invasjonen.

Røvik (2019, s. 125-136) anvender begrepet *avbyråkratisering* for å betegne en pågående trend hvor organisasjoners formelle struktur i stadig større grad beveger seg bort fra det tidligere byråkratiske idealet. Som han forklarer videre, omhandler dette blant annet at unødvendige nivåer i organisasjonen fjernes. Dette ser ut til å ha hendt i et sterkt økende tempo i Alfa. Den ene informanten beskrev dette slik:

[Alfa] is old, so we had bureaucracy I would say, but not as it is in the traditional firms. But some different levels and lots of rules, but also us developers had freedom. ... Now it is a lot more freer and no levels. ... We all support each other towards it [mål] and share everything, ... it's liquid and it works, also without all of the formalities, ... but [we] still have rules, only those necessary for value (Noa).

I all hovedsak beskrives det her noe som kan forstås som et omfattende strukturelt skifte, men hvordan skjedde dette? Etter et oppfølgingsspørsmål om hvordan Alfa mer konkret hadde tilpasset seg, forklarte Noa videre at dette skyldtes, etter hans forståelse, en kombinasjon av flere faktorer. Blant annet oppfordret toppledelsen til økt internkommunikasjon og deltakelse, samt stor individuell frihet. Dette ble samtidig kombinert med et prinsipp om at alt i

organisasjonen nå måtte være formålsrasjonelt. Den andre informanten, Nora, beskrev i hovedtrekk det samme, men la samtidig vekt på at tilpasningene ikke nødvendigvis kun skyldtes handlinger fra toppledelsen.

Fra et kompleksitetsperspektiv, presentert som en sentral del av oppgavens teoretiske rammeverk, medfører egenskaper knyttet til ikke-lineær dynamikk at man ikke kan forstå en kompleks helhet ved å kun summere helhetens bestanddeler (Burnes, 2005). Det at Alfes øverste ledelse oppfordret til økt kommunikasjon og handlefrihet, istedenfor å styre organisasjonsmedlemmene i detalj, kan antyde at ledelsen på mange måter utviste en forståelse av bedriften og de radikale forandringene i omgivelsene som et komplekst fenomen. Lewis (1994) beskriver det å forstå og lede kompleksitet som en *kunstform*, fordi for mye frihet kan føre til kaos, mens for lite frihet hemmer utforskning og innovasjon. I forhold til dette, beskrev informanten Nora et prinsipp innført av ledelsen i møte med radikal forandring, som i oppgavens analysedel har blitt kodet som *formålsrasjonalitet*. «Hele tiden de [toppleidelsen] sier at du skal gjøre det hvis det er verdi for deg eller andre. Men hvis det ikke er fordel for deg, ‘colleagues, country or customer’ da skal du skippe det» (Nora).

Det nevnte prinsippet om at alt bør være rasjonelt, har ifølge informantene bidratt til en rask avbyråkratisering av Alfa. Kombinert med at bedriften i stor grad har gått over til å benytte gjensidig tilpasning som koordineringsmekanisme, kan det argumenteres for at Alfes struktur etter endring bærer likhetstrekk med den *innovative* organisasjonsstruktur-typologien beskrevet av Mintzberg (1993, s. 254). Dette leder inn mot et av denne oppgavens hovedfunn. Som Burns og Stalker (1961) fant i en studie av organisasjoner som *organiske* systemer, medfører blant annet en slik løsere organisering og desentralisert beslutningsmyndighet at medarbeidere i større grad kan ta initiativ og være kreative. Et gjentagende tema lagt frem av informantene i denne oppgaven, indikerer at Alfes overgang til mindre formalisering i møte med ekstern forandring, tilrettela for mer utforskning og tilpasning. Som Nora beskrev videre:

Det er ikke bare ... [ledelsen] som har æren for alt, men når ting er løsere så kan vi lettere prøve ut ting. ... [Vi] var flinke på kommunikasjon før også, men det var prosedyrer for hva du skal si til hvem, i avdelinger. ... det betyr faktisk også prosedyrer for hva du dropper å si. Nå sier vi alt, så når jeg jobbet med ... [plattform for frivillighet], vet jeg plutselig at en annen har snakket med ... [en organisasjon], og fått ideer, penger og teknisk støtte. ... Sånn kom blant annet funksjonen med donasjoner på plattformen, og den er plutselig det viktigste (Nora).

Det som beskrives her kan forstås i lys av fenomenet emergens. Ingen har planlagt erfaringsutvekslingen mellom de ulike avdelingene, og nye løsninger har isteden oppstått på grunn av bla. kommunikasjon mellom aktørene i Alfa. Spesielt interessant er det her at begge informantene ikke nødvendigvis krediterer ledelsen utelukkende for hvordan bedriften nå evner å utforske nye løsninger. Som Stacey og hans kollegaer (1993; Stacey & Mowles, 2016, s. 259) understreker i lys av kompleksitetsteori og organisasjonsendring, er ofte koordinering viktigere enn kontroll i møte med store forandringer. Det at medlemmene i Alfa opplever å bli utsatt for mindre formell kontroll ser ut til å ha lagt til rette for intern koordinering, som ved flere tilfeller (og som går igjen i flere funn) har resultert i emergens.

Et viktig moment er at emergens ikke nødvendigvis alltid er positivt. I et komplekst adaptivt system vil individuelle aktører først og fremst søke å optimalisere på bakgrunn av egen situasjonsforståelse (Uhl-Bien & Arena, 2017). Alfa ser ut til å ha økt og opprettholdt god intern informasjonsflyt, noe som har bidratt til å muliggjøre utforskning og til at formålstjenlige løsninger har blitt funnet. Hvis informasjonsflyten i komplekse systemer derimot ikke er god nok, kan man ende opp i en situasjon hvor man produserer mange løsninger som ikke nødvendigvis har tilhørende problemer (Stacey & Mowles, 2016), eller at man har løsninger som i praksis ligner mer på bjørnetjenester for organisasjonen. De viktigste faktorene som, basert på informantenes beskrivelser, ser ut til å ha tilrettelagt for Alfas kontinuerlige utforskning er de omfattende kommunikasjonsnettverkene på tvers av siloer, i alle nivåer i organisasjonen. Nærliggende til dette er funnene relatert til hvordan lederskapet i Alfa i praksis ser ut til å ha blitt distribuert gjennom samtlige deler av organisasjonen. Dette andre hovedfunnet presenteres og drøftes i neste underkapittel.

4.2 Distribuert Lederskap

Med *distribuert lederskap* refereres det til hvordan informantene beskrev en delaktighet blant medlemmene i samtlige av Alfes strukturelle hoveddeler, i ulike vesentlige beslutningsprosesser og i andre oppgaver som typisk faller innenfor domenet til topp- og mellomledelsen (som det fremkommer av oppgavens teoretiske rammeverk). Innenfor dette overordnede temaet, forklarte de intervjuede medarbeiderne at blant annet tillitt fra ledelsen, avbyråkratisering, og felles verdier muliggjorde de tilpasningene som har skjedd i Alfa siden det brøt ut krig. Som den ene informanten beskrev, var det tidligere et visst preg av silo-mentalitet i organisasjonen, fordi «tradition here makes it so that you actually did not take a decision that isn't in your power to take. ... So 'I won't touch that because it belongs to UX'

[en annen avdeling]» (Noa). Dette står i kontrast til slik den samme informanten beskrev situasjonen i etterkant av invasjonen:

A lot more flexible. ... I think it's because we have a lot of trust from the guys [ledelsen] and for each other. We also had trust of course before, but it is different. ... Also we have more democracy, which is not just getting more power. It is also that we, for me at least, take the lead now also. Not because we don't care about approvals, but actually because we care a lot more about getting it done, especially with ... [plattform for frivillighet], and for the normal customers also. ... So we make it happen regardless of them [ledelsen] (Noa).

Som denne informanten beskrev, ble beslutningsmyndighet distribuert i større grad gjennom hele organisasjonen, sammenlignet med slik det var tidligere. Spesielt interessant fremgår det at organisasjonsmedlemmene ikke nødvendigvis kun ble ansvarliggjort av toppledelsen, men at de selv tok initiativ til både økt grad av ansvar og beslutningsmyndighet. Den andre informanten beskrev i det vesentlige det samme, noe som kan indikere at det har funnet sted en form for selvorganisering i Alfa. I lys av kompleksitetsteori, advarer Burnes (2005) om at manglende handlefrihet fra toppledelsen kan være svært hindrende for selvorganisering og innovasjon. Slik det forstås fra de intervjuede informantene, kan det virke som at det i dette spesifikke komplekse adaptive systemet ville vært mulig for selvorganisering å finne sted, potensielt sett også uavhengig av toppledelsen.

Funnene relatert til hvordan lederrollen ser ut til å ha blitt mer distribuert blant medlemmene i Alfa etter invasjonen, peker altså i retning av at dette ikke nødvendigvis kommer av planlagte handlinger fra topp- og mellomledelsen. Likevel, som Uhl-Bien og Arena (2017, s. 2) beskriver som mantraet innenfor kompleksitetsledelse: «it takes complexity to beat complexity». Når en av lederens hovedoppgaver i møte med kompleksitet er å åpne opp for *adaptiv plass*, for å tilrettelegge for emergens (Arena & Uhl-Bien, 2016), kan det argumenteres for at måten Alfes ledelse har forholdt seg, kan ha vært svært hensiktsmessig i lys av et kompleksitetsperspektiv på de utfordringene bedriften har stått ovenfor.

Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv på ledelse, beskriver Grint (2005) hvordan ledere typisk ikke bare responderer på problemer, men at de ofte aktivt konstruerer en fortolkning av problemer som passer best med den måten de foretrekker å respondere på. Som denne forskeren forklarer videre, krever for eksempel *tamme* problemer kun en leder som

organiserer problemløsningsprosessen, fordi det samme problemet har en kjent løsning fra før. Komplekse problemer derimot, hvor det ikke eksisterer kjente løsninger, krever at det utøves ledelse, det vil si at det stilles spørsmål for å komme frem til en beste løsning (Grint, 2005). Som Uhl-Bien og Arena (2017) påpeker, har ledere en tendens til å respondere på utfordringer knyttet til kompleksitet med å forsøke å organisere seg frem til en løsning. Det at ledelsen i Alfa ikke har møtt de radikale forandringene i bedriftens omgivelser med en *tam* tilnærming (en systemkontroll-tilnærming), men i større grad har tillatt selvorganisering, kan ha vært fordelaktig for hvordan organisasjonen har tilpasset seg forandringene i omgivelsene.

Videre påpekes det av informantene at tillitt har vært essensielt for hvordan Alfa har tilpasset seg for å overleve. Dette omhandler blant annet tillitt fra ledelsen i forbindelse med distribuert lederskap, hvor ledelsen har stilt åpne spørsmål og utvist tillitt til at medarbeidere selv finner de beste løsningene. I tillegg beskrev informantene også det som kan forstås som en mer generell intra-organisatorisk tillitt som eksisterer både fra medarbeiderne til ledelsen, og mellom de ulike medarbeiderne selv. Etter å ha blitt spurt om hvor denne tillitten som muliggjør en fordeling av lederoppgaver gjennom organisasjonen kommer fra, svarte Noa at «it comes down to wanting the same thing, ... we all are having the same values, so we know everyone here, he and she can be trusted by everyone and the management» (Noa). Den andre informanten utdypet hvordan ledelsen har et visst ansvar for distribueringen av lederskap:

Som ... [toppledelsen] sa til oss 'dere er den mest verdifulle asset her, og vi har full tillitt til at dere finner best løsning'. Den tillitten gjør jo at vi jobber hardt og gjør det vi må. ... Mer frihet og tillitt fra leder gjør og at vi har mer tillitt til lederne og til hverandre. ... Vi vil alle det samme, vi verdsetter jo fred og vil bidra til det og gjøre en god jobb ... alle er med på å gjøre ledelse også, og vi gjør det da bedre (Nora).

Slik begge informantene forklarer det her, ser det ut til at ledelsen i Alfa kan inngå som en del av forklaringen på hvordan bedriften har tilpasset seg, blant annet gjennom å tilrettelegge for økt delaktighet i beslutningsprosesser for samtlige organisasjonsmedlemmer. I lys av kompleksitetsteori, kan det tenkes at en mer styrende og *tam* problemløsningsorientering (Grint, 2005) fra ledelsenes side ikke ville vært særlig effektiv nettopp fordi Alfa er et komplekst adaptivt system. En bred myndiggjøring av organisasjonsmedlemmene istedenfor styring kan, slik to av medlemmene forklarer at de har opplevd det, ha bidratt til at bedriften har evnet å håndtere forandringene i omgivelsene. Til tross for at disse forandringene har vært omfattende og at situasjonen bærer et stort preg av usikkerhet, omhandler den tredje

kategorien med funn hvordan Alfa på ulike måter har håndtert usikkerheten som har oppstått som følge av den pågående krigen.

4.3 Håndtering av usikkerhet

Beskrivelser av usikkerhet, og hvordan dette ble håndtert, var et gjentakende tema gjennom intervjuene. Store Norske Leksikon definerer *usikkerhet* som blant situasjoner hvor en innehar ufullstendig eller upresis informasjon om en hendelse, samt det å ikke vite fremtidige konsekvenser av de handlingene man foretar (SNL, 2021). Funnene relatert til håndtering av dette ble kodet innenfor tre kategorier, som peker på at usikkerhet knyttet til radikale forandringer i omgivelsene til Alfa ble håndtert med en kombinasjon av *kommunikasjon*, *ledelse*, og bruk av *historie*.

I motsetning til funnene drøftet i forhold til blant annet kontinuerlig utforskning og spesifikt avbyråkratisering, kan funnene relatert til usikkerhet antyde at maskin-analogien fra systemkontroll-perspektivet på organisasjoner (Watson, 2006, s. 51) til en viss grad også har vært passende og verdifull. Som Nora beskrev:

Prosessene for hvordan du skal kommunisere, og for hvem som gjør hva og dette, har faktisk vært litt bra også for hvordan vi jobber med det [håndterer usikkerhet]. ... Så det flyter mye, ja, men det er også en trygghet med at ... [navn på medarbeider] i accounts-avdeling fortsatt har oversikt. Og når du skal til testing, så sender du jobb til QC [en annen avdeling], og det kommer tilbake etter en dag. ... Ja, så den strukturen er faktisk fortsatt, det arbeider de [ledelsen] for også. Og det er litt mer trygt da (Nora).

Som det fremkommer her, arbeidet ledelsen i Alfa i noe motsetning til hva de andre funnene diskutert så langt i studien antyder, også til en viss grad for å beholde elementer av den tidligere formelle organisasjonsstrukturen. Kan en klart definert struktur bidra til å gi en opplevelse av trygghet blant organisasjonsmedlemmer i en usikker situasjon? Fra et kompleksitetsperspektiv kan dette muligens forstås som et tiltak for å opprettholde en konstruktiv balanse på randen av kaos. Spesielt relevant ser det ut til at uforutsigbarhet har blitt håndtert med et forsøk på å samtidig opprettholde en viss grad av forutsigbarhet i organisasjonen. I tilknytning til dette, kan også andre funn relatert til organisasjonens historie trekkes inn.

Tidligere formell struktur kan til en grad forstås som en del av en organisasjons objektive historie, men som Suddaby og Foster (2017) også påpeker i en gjennomgang av endringslitteratur, kan organisasjonshistorie samtidig forstås mer subjektivt som *retorikk* eller *meningsgiving*. I deres gjennomgang påpekes det også hvordan historie kan brukes som et strategisk verktøy av ledelsen. Informantene beskrev blant annet hvordan «we, and not only leaders, ... talk about how the cloud-IT-revolution completely changed us, ... and Crimea, when the warfare actually begins. We have seen many big changes, and we are still here. So we will continue, of course» (Noa). Her forklares det at flere organisasjonsmedlemmer samhandler og kommuniserer, som i lys av kompleksitetsteori resulterer i det som kan forstås som en form for emergens. Hvis dette narrativet om fortiden bidrar konstruktivt til at medlemmene i Alfa opplever bedriftens mål som oppnåelige, selv i en situasjon preget av store forandringer, kan dette utgjøre en relevant del av svaret på denne oppgavens problemstilling.

Det fremkommer riktignok ingen konkrete funn som indikerer om, eller eventuelt i hvor stor grad, ledelsen bevisst har anvendt Alfas fortid som et strategisk verktøy for å oppnå tilslutning omkring virksomhetens mål. Uavhengig av hvorvidt ledelsen aktivt har lagt opp til denne formen for emergens, så påpekte begge informantene noe som kan være et relevant funn i lys av å forstå Alfa som et komplekst adaptivt system. I perioden etter invasjonen fokuserte toppledelsen «litt mye på at alt skal være så trygt ... vi visste jo at de også ikke vet noen ting» (Nora). Den andre informanten beskrev en tilsvarende opplevelse.

It was maybe a too big focus on plans and worrying also. I understand it, but not everything made sense, ... but actually we are more worried about our broadband connection sometimes, than our own safety ... With some humor of course I say, it is important. You can worry if it makes you do something about it, otherwise it is ineffective. Like running a shitty antivirus application, it steals the memory (Noa).

Beskrivelsene av ledelsen her inneholder visse likheter med det Uhl-Bien og Arena (2017) beskriver som typisk for ledere i møte med komplekse situasjoner, det vil si at de responderer med å forsøke å utøve kontroll. Det at topp- og mellomledelsen senere beveget seg i større grad bort fra et fokus på å kontrollere situasjonen, til å tillate emergens og fokusere på inkrementelle forbedringer (som drøftes videre i underkapitlet under), ser ut til å ha bidratt til at bedriften evnet å fortsette drift. Som med flere aspekter ved komplekse adaptive systemer,

kan derfor funnene i dette prosjektet også indikere at en balanse mellom kontroll og kaos ser ut til å ha vært hensiktsmessig.

4.4 Inkrementalitet

Inkrementalitet fremkom som et passende portmanteau-begrep under analysearbeidet i denne oppgaven for å beskrive en gjennomgående fellesnevner funnet blant informantenes utsagn: Til tross for at Alfa har utholdt fundamentale endringer i nærmest samtlige deler av organisasjonen, beskrev de intervjuede medarbeiderne at *mentaliteten* blant både de, deres kollegaer, og virksomhetens ledelse, konsekvent har bestått av et fokus på flere mindre *inkrementelle* endringer. Noa beskrev hvordan hen opplever et slikt tankesett blant organisasjonsmedlemmene, inkludert ledelsen, som en avgjørende faktor for at Alfa fremdeles eksisterer:

Instead of focusing on something super abstract and far, we all have a perspective of now. What can we do now to help Ukraine of course, ... but actually to help my colleague a little bit. To help the company some, ... So that actually comes from the top. We all know to take it one day at a time, but still working towards it [overordnet mål] (Noa).

I et kompleksitetsperspektiv på organisasjoner, beskriver Brodbeck (2002) hvordan det på grunn av selvorganisering i et komplekst adaptivt system bør fokuseres på en mellomting mellom mindre, inkrementell endring og større, radikal endring. I Alfa ser det ut til at toppledelsen tilsynelatende har balansert dette ved å fokusere på organisasjonens overordnede mål, samtidig som større endringer brytes ned til et fokus på inkrementelle forbedringer. I en normativ diskusjon omkring ledelsesprinsipper med innsikt fra kompleksitetsteori, forklarer Burnes (2005) hvordan ledere kan dra nytte av emergens ved å blant annet unngå for detaljert planlegging og kun gi minimumsspesifikasjoner.

På den ene side, kan det fremstå som at Alfes ledelse på en måte har gjort sin egen funksjon nærmest redundant, spesielt ved å se på funnene diskutert i sammenheng med *distribuert lederskap* i delkapitlet ovenfor. Lærebøker i organisasjonsteori definerer ofte ledelsens funksjon som det å få andre til å arbeide mot bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416; Watson, 2006, s. 3). Ledelsen ser ut til å ha lyktes med dette, ved at «alle vet akkurat hva som skal gjøres, ... selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot. ... Vi jobber mot det, uten at ... [en leder] trenger følge med» (Nora). På den annen side

peker funnene i denne oppgave også på at ledelsen stadig oppfyller en viktig funksjon, spesielt relatert til en felles forståelse for viktigheten av kontinuerlige mindre endringer (kodet som *inkrementalitet*). Weick (2009, s. 47) beskriver blant annet viktigheten av at ledelsen sørger for å gi mening til hendelser og arbeidet som gjennomføres i organisasjonen.

Blant informantene ble det redegjort for en felles opplevelse av Russlands angrep som meningsløst, samtidig som at alle bidrag til å forsvare Ukraina ble beskrevet som «some of the most meaningful projects that ... [Alfa] has ever been doing» (Noa). Som det også fremkommer av funnene, har ledelsens fokus på det å hjelpe Ukraina som et tydelig, overordnede mål i Alfa, vært avgjørende for organisasjonsmedlemmenes opplevelse av at de oppgavene de utfører gir mening og derfor blir gjort. Basert på det overnevnte, kan det se ut til at kompleksitet, slik det har blitt erfart og håndtert i Alfa, best kan møtes «[by] taking one thing at a time, working towards a common objective ... realizing much can not actually be controlled» (Noa). Med andre ord, kan dette forstås som at kompleksitet har blitt møtt med kompleksitet, og at dette har muliggjort fortsatt drift for Alfa.

4.5 Implikasjoner

Flere av prinsippene fra kompleksitetsteori i normativ forstand ser ut til å inngå som en relevant del av svaret på hvordan en organisasjon har tilpasset seg for å håndtere forandringer i omgivelsene for å fortsette drift. En mulig praktisk implikasjon av dette er at andre organisasjoner også kan ha nytte av å mer bevisst innføre prinsipper fra kompleksitetsteori i møte med forandringer. Likevel skrives dette med forsiktighet og moderasjon, fordi organisasjoner nettopp er komplekse systemer (Turner & Baker, 2019). Som Arndt og Bigelow (2000) blant annet påpeker, hender det ofte at organisasjons-ideer fremstilles for tidlig som en oppskrift på beste praksis. Videre, som det drøftes mer inngående i neste underkapittel, må det understrekes at en enkelt-casestudie ikke er egnet til å avdekke universelt gjeldende sammenhenger (Yin, 2018, s. 358). Derfor kan det ikke anses som et faktum at det som er gjort i Alfa, nødvendigvis vil ha samme effekt i andre organisasjoner, selv om de skulle befinne seg i en lignende bransje eller kontekst. En sentral implikasjon av dette er at det trengs mer forskning (se også kapittel 4.6).

Likevel, slik det fremkommer av denne oppgavens funn, ser det ut til at det å legge til rette for kontinuerlig utforskning, ved å opprettholde en konstruktiv balanse mellom kontroll og handlefrihet, kan være egnet til å promotere fordelaktig emergens. For praktikere, medfører dette at det kan være gunstig å blant annet legge til rette for kontinuerlig utforskning og

deltakelse i lederbeslutninger på flere nivåer. Samtidig kan det være fordelaktig å håndtere usikkerhet og sette søkelys på å ta en ting av gangen, koordinert mot et tydelig overordnet mål. Mer spesifikt med tanke på det å håndtere usikkerhet, ser det ut til å være viktig at dette verken under- eller over-håndteres av ledelsen.

I en praktikerorientert artikkel argumenterer Scoblic (2020) for hvordan bedrifter blant annet bør utvikle strategisk *ambidekstri*, det vil si en evne til å både utnytte eksisterende kompetanse, samtidig som nye muligheter utforskes. Funnene i denne masteroppgaven viser flere tilpasninger gjort i caseorganisasjonen, som kan peke i retning av at bedriften har tilnærmet seg forandringene i omgivelsene med ambidekstri. Mer spesifikt har tidligere kompetanse og relevante strukturer blitt nyttiggjort for å skape nye løsninger på oppdukkende problemer. Samtidig har etablert kompetanse og struktur til stadighet blitt oppdatert i møte med nye muligheter.

Videre kan dette også beskrives i lys av kompleksitetsledelse, som på flere måter kan forstås som en ambidekster tilnærming. Innenfor CLT poengteres det at både det operasjonelle og det entreprenørielle systemet i en organisasjon må kobles sammen for å produsere fordelaktig emergens (Uhl-Bien & Arena, 2017). Slik funnene viser, ser det ut til at et fokus på økt internkommunikasjon og delaktighet har muliggjort en sammenkobling av de to undersystemene, og ført til nødvendige tilpasninger for fortsatt drift i møte med forandringer i omgivelsene. Dette, sammen med andre grunnleggende prinsipper fra kompleksitetsteori drøftet i denne oppgaven, viser at teorien kan være mer enn bare metaforer. Tilpasningene gjort i den undersøkte organisasjonen kan i hovedsak forstås som en *kompleks* respons på *komplekse* forandringer for et *komplekst adaptivt system*. For både praktikere og akademikere, er en implikasjon av dette at kompleksitetsteori kan være et nyttig perspektiv, selv om konkrete tilnærminger i forhold til andre organisasjoner vil være annerledes. Dette drøftes mer inngående i neste underkapittel.

4.6 Begrensninger og fremtidige studier

Det foreligger noen kjente begrensninger med denne studien. Først og fremst relaterer noen av begrensningene seg til det valgte undersøkelsesdesignet. En intensiv casestudie har som mål å produsere en dyp forståelse av undersøkelsesobjektet, i en spesifikk kontekst (Yin, 2018, s. 358–359). Som tidligere beskrevet, er bedrifter komplekse systemer (Uhl-Bien & Arena, 2017), og funnene relatert til denne oppgavens caseorganisasjon vil ikke nødvendigvis være gjeldene for andre organisasjoner. Mer spesifikt er det verdt å bemerke at denne casestudien

omhandler en etablert, privateid ukrainsk IT-bedrift. Bedrifter i andre bransjer, eller andre typer organisasjoner, kan ha behov for å gjennomføre andre tilpasninger enn det som kommer frem i denne undersøkelsen. Fremtidige studier kan derfor med fordel fokusere på andre former for organisasjoner, i både like og i ulike omgivelser, for å avdekke eventuelle lignende eller divergerende funn.

I forhold til denne studiens bruk av informanter, kan det antas at flere intervjuer, med flere ulike organisasjonsmedlemmer, ville medført flere og mer omfattende funn. Av hensyn til ressurser og tilgang, diskutert i oppgavens metodedel, var riktignok ikke dette en reell mulighet. Med tanke på fremtidige studier, kan det være aktuelt å benytte flere informanter hvis mulig, også fra ulike avdelinger. Her kan eventuelt gruppeintervju anvendes som en effektiv datainnsamlingsmetode, da dette blant annet kan frembringe flere synspunkter, uten å medføre en tilsvarende stor tidskostnad (Saunders et al., 2019, s. 442).

Videre i tilknytning til informanter, har flere aspekter ved virksomhetens topp- og mellomledelse vært et gjentakende tema i denne oppgavens funn. Denne studien kan samtidig ikke si noe om *hvorfor* eller *hvordan* caseorganisasjonens ledelse tilsynelatende kan se ut til å ha anlagt en kompleksitetstilnærming til organisasjonsendring. Basert på dette, kan videre studier også med fordel fokusere mer på å undersøke bedrifters ledelse, ved å benytte informanter som faktisk tilhører ledelsen. Det må også påpekes at denne studien primært har innhentet data om caseorganisasjonen fra interne individer. Det kan antas at informanter med en noe svakere tilknytning til organisasjonen også kan bidra med relevant innsikt. Både virksomhetens kunder, leverandører, samarbeidspartnere, og andre relevante aktører vil kunne være kilder til et annet perspektiv på de tilpasningene bedriften har gjennomført.

Til tross for at det er gjort flere funn presentert innenfor de fire hovedtemaene fra den tematiske analysen, påpekes det at disse funnene ikke nødvendigvis er uttømmende. Funnene kommer av en spesifikk metode, anvendt på et spesifikt tidspunkt. Med hensyn til at kjernen i komplekse systemer blant annet er uforutsigbarhet (Turner & Baker, 2019), er det som nevnt mulig at andre studier kan få andre resultater. Selv i en senere og tilnærmet identisk replikasjon av denne studien, med de samme informantene, vil det være påregnelig at det fremkommer funn som divergerer fra de funnene som er presentert her. Dette anses ikke som en absolutt begrensning, men kan heller forstås som et konkret forslag for videre forskning. Fremtidige studier kan i lys av dette også anbefales å blant annet anvende et mer longitudinelt design, for å undersøke organisasjonsendring i et kompleksitetsperspektiv over tid.

5 Konklusjon

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke og beskrive i lys av et teoretisk rammeverk bestående av organisasjonsteori generelt, og kompleksitetsteori spesielt, hvordan en spesifikk bedrift har tilpasset seg i møte med store forandringer i omgivelsene. Det overordnede målet med undersøkelsen har videre vært å bidra med innsikt i fenomenet organisasjonsendring, ved å anvende et kompleksitetsperspektiv innenfor empirisk organisasjonsforskning. Denne avsluttende delen konkluderer oppgaven, som har søkt å besvare den konkrete problemstillingen: *Hvordan har en etablert organisasjon tilpasset seg for å fortsette drift i møte med radikale forandringer i omgivelsene?*

I møte med radikale forandringer i omgivelsene, viser denne oppgavens funn at en etablert organisasjon har tilpasset seg på flere ulike måter for å fortsette drift. Dette er gjort gjennom kontinuerlig utforskning utført av samtlige organisasjonsmedlemmer, muliggjort av en oppmykning av tidligere strukturer og en bred tillitsbasert fordeling av beslutningsmyndighet. I tillegg har usikkerhet blitt håndtert med en konstruktiv bruk av utforskning i møte med det ukjente, sammen med økt internkommunikasjon og referanser til historie, hvor det fremkommer hvordan bedriften også tidligere har håndtert utfordringer. Samtidig som organisasjonen har måttet gjennomgå omfattende endringer, har det vært et felles fokus blant medlemmene på å forholde seg til en ting av gangen, mens ledelsen har vært eksplisitte om at de ikke kan kontrollere alt som foregår hverken i eller rundt organisasjonen. I lys av kompleksitetsteori, kan konsekvensene av dette anses å ha medført nyttig emergens i form av løsninger på både tidligere kjente, samt nye oppdakkende og ukjente problemer.

Avslutningsvis, som Weick og Quinn (1999, s. 381) forklarer om organisasjonsendring: “change never starts because it never stops”. Med tanke på dette, fremstår det som viktig å poengtere at denne oppgaven har omhandlet en situasjon som ikke bare har utviklet seg raskt, men som fremdeles utvikler seg. Funnene i oppgaven er presentert og diskutert slik de har fremstått per november 2022. For organisasjonen undersøkt i denne oppgaven, ser det ut til at en tilnærming til ekstern forandring i tråd med sentrale prinsipper fra kompleksitetsteori har muliggjort tilpasninger nødvendig for fortsatt drift. Samtidig kan det også konkluderes med at flere av elementene innenfor kompleksitetsteori tillater en rikere forståelse av kompleksiteten som eksisterer i en organisasjon i endring. Komplekse organisasjoner er en fascinerende og sentral del av vår eksistens. Selv om det i denne oppgaven er gjort flere interessante funn, er det derfor også essensielt at det forskes videre innenfor dette viktige og spennende feltet.

Referanseliste

- Allen, L. A. (1958). *Management and organization: Louis A. Allen*. McGraw-Hill.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216–232.
- Arena, M. J., & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity leadership theory: Shifting from human capital to social capital. *People and Strategy*, 39(2), 22.
- Aritua, B., Smith, N. J., & Bower, D. (2009). Construction client multi-projects – A complex adaptive systems perspective. *International Journal of Project Management*, 27(1), 72–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.005>
- Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Commentary: The potential of chaos theory and complexity theory for health services management. *Health Care Management Review*, 25(1), 35–38.
- Ashby, W. R. (1962). *Principles of the self-organizing system*, in “Principles of Self-Organization: Transactions of the University of Illinois Symposium”, H. Von Foerster and GW Zopf, Jr. Pergamon Press.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, J., & Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to ‘complexify’ organizations. *Journal of Management studies*, 39(2), 189–206.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2014). Temporary, emergent interorganizational collaboration in unexpected circumstances: A study of the Columbia space shuttle response effort. *Organization science*, 25(4), 1234–1252.
- Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems: The case of the UK Best Value initiative. *Public management review*, 10(3), 319–340.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
- Brodbeck, P. W. (2002). Complexity theory and organization procedure design. *Business Process Management Journal*.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1–34.
- Buchanan, D., Boddy, D., & McCalman, J. (2013). Getting in, getting on, getting out, and getting back. I *Doing research in organizations* (s. 53–67). Routledge.
- Buckley, W., Schwendt, D., & Goldstein, J. A. (2008). Society as a complex adaptive system. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 86–113.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future? *Journal of change management*, 4(4), 309–325.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International journal of management reviews*, 7(2), 73–90.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209–214.
- Butler, A. (1990). A methodological approach to chaos: Are economists missing the point? *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 72.
- Carucci, R. (2021, april 30). How Leaders Get in the Way of Organizational Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/how-leaders-get-in-the-way-of-organizational-change>

- Chiles, T. H., Meyer, A. D., & Hench, T. J. (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. *Organization Science*, *15*(5), 499–519.
- Cilliers, P. (2013). Understanding complex systems. I *Handbook of systems and complexity in health* (s. 27–38). Springer.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, *69*(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dursun, T., & Soutis, C. (2014). Recent developments in advanced aircraft aluminium alloys. *Materials & Design (1980-2015)*, *56*, 862–871.
- Economist Intelligence Unit. (2021). *Democracy Index 2021: The China challenge*. The Economist. https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2021/#mktoForm_anchor
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long range planning*, *31*(5), 786–789.
- Eppel, E. (2017). Complexity thinking in public administration's theories-in-use. *Public Management Review*, *19*(6), 845–861.
- Essén, A., & Lindblad, S. (2013). Innovation as emergence in healthcare: Unpacking change from within. *Social Science & Medicine*, *93*, 203–211.
- FN-sambandet. (2022). *Ukraina*. <https://www.fn.no/Konflikter/ukraina>
- Griffiths, D. J., & Schroeter, D. F. (2018). *Introduction to quantum mechanics* (Third edition). Cambridge University Press.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human relations*, *58*(11), 1467–1494.
- Grobman, G. M. (2005). Complexity theory: A new way to look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 350–382.
- Heaton, J. (2021). “* Pseudonyms Are Used Throughout”: A Footnote, Unpacked. *Qualitative Inquiry*, *28*(1), 123–132.
- IEEE. (2022). *The state of Ukrainian business now*. Det Ukrainske initiativet for økonomisk gjenoppretting, entreprenørskapsutvikling og eksport [The Initiative for Economic Recovery, Entrepreneurship Development and Exports of Ukraine]. <https://t.me/mintsyfra/3184>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer [How organisations function]*. Fagbokforl.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, *15*(4), 447–465.
- Kauffman, S. (1995). *The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kelemen, M. L., & Rumens, N. (2008). *An introduction to critical management research*. Sage.
- Kennedy, G. (2009). Adam Smith and the invisible hand: From metaphor to myth. *Econ Journal Watch*, *6*(2), 239.
- Kiel, L. D., & Elliott, E. W. (1997). *Chaos theory in the social sciences: Foundations and applications*. University of Michigan Press.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 256.
- Klinga, C. (2018). *The only constant is change: Exploring the evolvement of health and social care integration*. Karolinska Institutet (Sverige).

- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. I *Museum Management and Marketing* (s. 20–29). Routledge.
- Levy, D. L. (2000). Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization. *Handbook of strategic management*, 67.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197–211.
- Lewis, R. (1994). From chaos to complexity: Implications for organizations. *Executive development*.
- Lissack, M. R. (1999). Complexity: The science, its vocabulary, and its relation to organizations. *Emergence*, 1(1), 110–126.
- Lorenz, E. N. (1963). The mechanics of vacillation. *Journal of Atmospheric Sciences*, 20(5), 448–465.
- Louw, S., Todd, R. W., & Jimarkon, P. (2011). Active listening in qualitative research interviews. *Proceedings of the International Conference: Research in Applied Linguistics*, April.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1–8.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic management journal*, 20(4), 297–316.
- McMillan, E., & Carlisle, Y. (2007). Strategy as order emerging from chaos: A public sector experience. *Long Range Planning*, 40(6), 574–593.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 547. <https://doi.org/10.2307/2392276>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. OUP Oxford.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mitleton-Kelly, E. (2006). A complexity approach to co-creating an innovative environment. *World Futures*, 62(3), 223–239.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- NSD. (2022). *Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger?* Norsk Senter for Forskningsdata. <https://nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger>
- OCHA. (2022). *Ukraine—Situation Report 24 Aug 2022* [Situasjonsrapport]. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-situation-report-24-aug-2022-enukru>
- Peirce, C. S., Houser, N., & Kloesel, C. J. W. (1992). *The essential Peirce: Selected philosophical writings*. Indiana University Press.
- Pfeffer, J. (2010). Power play. *Harvard business review*, 88(7/8), 84–92.

- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The leadership quarterly*, 18(4), 341–356.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1997). *The end of certainty*. Simon and Schuster.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33–51.
- Raisio, H., & Lundström, N. (2017). Managing chaos: Lessons from movies on chaos theory. *Administration & Society*, 49(2), 296–315.
- Redcliff. (2020). *Doing Business in Ukraine*. Thomson Reuters Practical Law. [http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-007-1187?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-007-1187?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
- Richardson, K. A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18th edition). Pearson.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed). SAGE.
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner ideer som former det 21. Århundrets organisasjon* (5.). Universitetsforl.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth edition). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Bd. 2). John Wiley & Sons.
- Scoblic, J. P. (2020). Learning from the future. *Harvard Business Review*, 98(4), 38–47.
- Signal. (2022). *Signal Messenger: Speak Freely*. Signal Messenger. <https://signal.org/>
- Smith, A. (2004). Complexity theory and change management in sport organizations. *Tourism and Hospitality Management, La Trobe*, 6(1/2), 70.
- SNL. (2021). Usikkerhet. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/usikkerhet>
- Stacey, R. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long range planning*, 26(1), 10–17.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge.
- Stacey, R., & Mowles, C. (2016). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (Seventh edition). Pearson Education.
- Statistisk Sentralbyrå. (2022). *SSB befolkning—Navn [Statistics Norway population—Names]*. <https://www.ssb.no/befolkning/navn/statistikk/navn>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Sturmberg, J. P., & Martin, C. M. (2013). *Handbook of systems and complexity in health*. Springer.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. I *Journal of Management* (Bd. 43, Nummer 1, s. 19–38). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Taylor, F. (1911). *The Principles Of Scientific Management*. W. W. Norton.
- Thompson, D. S., Fazio, X., Kustra, E., Patrick, L., & Stanley, D. (2016). Scoping review of complexity theory in health services research. *BMC health services research*, 16(1), 1–16.
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research—A research review of the use of digital interviews. *International journal of social research methodology*, 1–12.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo.

- Turner, J. R., & Baker, R. M. (2019). Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences. *Systems*, 7(1), 4.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics*.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298–318.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of management journal*, 15(4), 407–426.
- Watson, T. J. (2006). *Organising and managing work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice* (2nd ed). Pearson Longman.
- Weber, M. (1946). Max Weber. I *From Max Weber*. H. Garth og C.W. Mills. Oxford University Press.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organisations. I *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization, Volume 2: The Impermanent Organization*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbhnhh-ebooks/detail.action?docID=698410>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361–386.
- Wilkinson, A., Kupers, R., & Mangalagiu, D. (2013). How plausibility-based scenario practices are grappling with complexity to appreciate and address 21st century challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 699–710.
- World Bank. (2006). *Doing Business in 2006: Creating Jobs*. The World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-0-8213-5749-1>
- World Bank. (2020). *Ease of doing business rank | Data*. The World Bank | DataBank.
<https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Zimmerman, B., Lindberg, C., & Plsek, P. (2001). Insights from complexity science for health care leaders. *Irving (TX): Edgeware*.
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1: Litteraturgjennomgang kompleksitetsteori

Definisjonene er hentet i forbindelse med en gjennomgang av aktuell akademisk litteratur utført i forbindelse med denne masteroppgaven i perioden februar-september 2022.

Hovedtrekk ved definisjoner oppgis sammen med kildehenvisning (ikke alle av disse referansene inngår i selve oppgaven, og derav inngår de heller ikke oppgavens ordinære referanseliste).

Beskrivelse/definisjon av kompleksitetsteori	Kilde
Comprised of numerous interacting agents, each of which acts on the basis of local knowledge.	Plowman, D.A.; Baker, L.T.; Beck, T.E.; Kulkarni, M.; Solansky, S.T.; Travis, D.V. Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. <i>Acad. Manag. J.</i> 2007, 50, 515–543.
Rich set of concepts derived from the advancements of natural sciences.	Luoma, M. A play of four arenas—How complexity can serve management development. <i>Manag. Learn.</i> 2006, 37, 101–123.
Moves away from linear cause-and-effect mechanistic view . . . towards a more organic world view characterized by non-linear behavior, uncertainty, and unpredictability.	Lauser, B. Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. <i>Balt. J. Manag.</i> 2010, 5, 6–27.
Aims to better understand and predict behavior of natural systems.	Larson, C.S. Evidence of shared aspects of complexity science and quantum phenomena. <i>Cosm. Hist. J. Nat. Soc. Philos.</i> 2016, 12, 160–171.
The irreducibility of the behavior of systems to the behavior of the constituent components It calls for the investigation of the interaction between systemic components at different levels of description.	Koopmans, M. Perspectives on complexity, its definition and applications in the field. <i>Complicity</i> 2017, 14, 16–35.
Looks at how order, structure, pattern, and novelty arise from extremely complicated, apparently chaotic, systems and conversely, how complex behavior and structure emerges from simple underlying rules.	Jones, R.; Corner, J. Seeing the forest and the trees: A complex adaptive systems lens for mentoring. <i>Hum. Relat.</i> 2012, 65, 391–411.
Suggests this level (those operating between top management team and middle management) is the collection of people in the best position to provide the impetus for organizational adaptation.	Hunt, J.G.; Osborn, R.N.; Boal, K.B. The architecture of managerial leadership: Stimulation and channeling of organizational emergence. <i>Leadersh. Q.</i> 2009, 20, 503–516.
Describes non-linear systems that are mechanistic, unpredictable, and without memory	Honebein, P.C. Transmergent learning and the creation of extraordinary educational experiences. <i>Educ. Technol.</i> 2009, 49, 27–34.
Highlights spatial self-organization, non-linearities, plurality of equilibria, and the importance of coevolutionary relationships.	He, Z.; Rayman-Bacchus, L.; Wu, Y. Self-organization of industrial clustering in a transition economy: A proposed framework and case study evidence from China. <i>Res. Policy</i> 2011, 40, 1280–1294.
The dramatic increase in the number and heterogeneity of included components, relations, and their dynamic and unexpected interactions.	Hanseth, O.; Lyytinen, K. Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: The case of building internet. <i>J. Inf. Technol.</i> 2010, 25, 1–19.
A field of research that explores how independent agents interact with each other in a variety of ways.	Hamstra, C. Complexity storytelling: The science of complexity within the art of communication. <i>Emerg. Complex. Organ.</i> 2017, 19, 1–6.
A perturbation, or disturbance, to a system.	Hammer, R.J.; Edwards, J.S.; Tapinos, E. Examining the strategy development process through the lens of complex adaptive systems theory. <i>J. Oper. Res. Soc.</i> 2012, 63, 909–919.
A body of theory about connections.	Foster, J. From simplistic to complex systems in economics. <i>Camb. J. Econ.</i> 2005, 29, 873–892.

A form for investigating the properties and behavior of the dynamics of non-linear systems.	deMattos, P.; Miller, D.; Park, E. Decision making in trauma centers from the standpoint of complex adaptive systems. <i>Manag. Decis.</i> 2012, 50, 1549–1569.
Focuses on the underlying dynamics that give rise to a broad range of outcomes in all social systems . . . to understand emergence in its most fundamental form.	Crawford, C.; Kreiser, P. Corporate entrepreneurship strategy: Extending the integrative framework through the lens of complexity science. <i>Small Bus. Econ.</i> 2015, 45, 403–423.
Made up of heterogeneous elements that interrelate with one another and with their surroundings.	Chiva, R.; Ghauri, P.; Alegre, J. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. <i>Br. J. Manag.</i> 2014, 25, 687–705.
Made up of a very large number of autonomous elements . . . dynamic, interactive, governed by micro-rules, exhibit ‘butterfly effects’, non-linear, and exhibit replicated patterns.	Campbell-Hunt, C. Complexity in practice. <i>Hum. Relat.</i> 2007, 60, 793–823.
Sensitivity to initial conditions, negative and positive feedback processes, disequilibrium, and emergent order.	Butler, M.J.R.; Allen, P.M. Understanding policy implementation processes as self-organizing systems. <i>Public Manag. Rev.</i> 2008, 10, 421–440.
Small changes in the interaction pattern of a large number of rule-abiding agents can have big effects.	Burgelman, R.A.; Grove, A.S. Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. <i>Strat. Manag. J.</i> 2007, 28, 965–979.
Provides insight into those dynamic processes of change in organizations.	Bovaird, T. Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems—The case of the UK best value initiative. <i>Public Manag. Rev.</i> 2008, 10, 319–340.
Provides an integrative and dynamic framework to understand the interaction patterns in networks of interdependent agents who interact and are bound by their common needs or objectives.	Borzillo, S.; Kaminska-Labbe, R. Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses. <i>Knowl. Manag. Res. Pract.</i> 2011, 9, 353–366.
Studies the behavior of complexity interacting, interdependent, and adaptive agents under internal and external pressures.	Borzillo, S.; Kaminska-Labbe, R. Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses. <i>Knowl. Manag. Res. Pract.</i> 2011, 9, 353–366.
Describes the evolutionary phases of a system’s structure and function.	Bolstorff, P.A. Supply chain: A framework for expanding the human resource development professional’s role in technology implementations. <i>Adv. Dev. Hum. Resour.</i> 2002, 4, 533–549.
A system made up of a large number of parts that interact in a nonsimple way.	Bode, C.; Wagner, S.M. Structural Drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. <i>J. Oper. Manag.</i> 2015, 36, 215–228.
Complex systems made up of interdependent agents that interact, learn from each other, and adapt their behaviors accordingly.	Beck, T.; Plowman, D.A. Temporary, emergent interorganizational collaboration in unexpected circumstances: A study of the Columbia space shuttle response effort. <i>Organ. Sci.</i> 2016, 25, 1234–1252.
Provides an opportunity to re-examine reductionist and mechanistic thinking thereby providing a more holistic view.	Aritua, B.; Smith, N.; Bower, D. Construction Client multi-projects—A complex adaptive systems perspective. <i>Int. J. Proj. Manag.</i> 2009, 27, 72–79.
Sets out to devise mechanisms to create and maintain complexity, and to produce tools for its description and analysis.	Antonacopoulou, E.; Chiva, R. The social complexity of organizational learning: The dynamics of learning and organizing. <i>Manag. Learn.</i> 2007, 38, 277–295.
A study of changing patterns of order, self-organization, or constrained diversity.	Anderson, A.; Dodd, S.D.; Jack, S. Entrepreneurship as connecting: Some implications for theorising and practice. <i>Manag. Decis.</i> 2012, 50, 958–971.

Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide

Del 1: Innledning (xxOBS!!IKKE NAVN FØR INNLEVERING – CtrlF+sjekk alt)

- I. (Takk, informasjon om prosjektet og struktur)
- II. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og bakgrunn i ?
 - a. Utdanning, andre medlemmers bakgrunn, ZS
- III. Hvordan er en typisk dag for deg nå?
 - a. Hva er dine arbeidsoppgaver i ?

Del 2: Om bedriften

- I. Hva er ?
 - a. Oppstarten, historie, tidligere endringer
- II. Hvordan var organisasjonen før februar?
 - a. Formell struktur, koordinering, desentralisering, ledelse, organisering
 - b. Kultur, trivsel
 - c. Prosjekter, innovasjon
- III. Hvordan er bygget opp nå?

Del 3: Endringer

- I. Hvordan har endret seg?
 - a. Hvordan har formelle/uformelle trekk endret seg?
 - b. Hvordan har dine arbeidsoppgaver endret seg?
 - c. Hva mener eventuelle endringer skyldes?
- II. Hvordan har du opplevd de endringene som har vært gjennom?

Del 4: Ledelse

- I. Hva har topp og mellomledelsens rolle vært de siste fem månedene?
 - a. Oppfølging
- II. Hvordan har ledelsen bidratt til de endringene har gjennomgått?

Del 5: Plattformen og andre prosjekter

- I. Hvordan ble nødhjelps-plattformen til?
 - a. Initiativtakere og prosjektledelse
 - b. Tid, kostnader, formål
- II. Hvilke andre prosjekter jobber dere med nå?
- III. Hvordan er det å arbeide i et land i krig?

Del 6: Betrachninger om fremtiden til

- I. Hvordan ser fremtiden ut for ?
 - a. Hva er det viktigste fokusområdet for fremover? (Lang/kort sikt)
 - b. Hva har dere lært?
 - c. Noe dere gjør nå som dere tenker burde vært gjort hele tiden?
- II. Hvordan håndterer dere usikkerhet?
 - a. Sikkerhet/trygghet

Del 7: Avslutning

- I. Hva gjør du videre?
 - a. Hva er dine tanker om fremtiden generelt? (personlig, humanitært, gjenoppbygging, fokus)
- II. Hva trenger du/dere fremover?

[Tusen takk.

Vedlegg 3: Kategoriserings skjema for tematisk analyse

Overordnet tema	Kategorier	Datautdrag	Primærkoder	[Koderreferanse]
Kontinuerlig utforskning	Kommunikasjons-nettverk	<p>We are a lot more tied together, with the discord and slack also, but with who we know now. It is crazy. ... I don't know, but yeah I think *CEO* also wanted it, but how I can not say surely (2)</p> <p>Nå sier vi alt, så når jeg jobbet med ** vet jeg plutselig at en annen har snakket med **, og fått ideer, penger og teknisk støtte. Det er faktisk kult, sånn som vi gjør og mye bedre, mer effektivtve ... Sånn kom blant annet funksjonen med donasjoner på plattformen, og den er plutselig det viktigste (1)</p> <p>det betyr faktisk også prosedyrer for hva du dropper å si. Nå sier vi alt (2)</p> <p>we are also very similar, and different. Actually a lot of girls here, compared to many others. ... Also we are international, so several are not Ukrainian also (2)</p>	<p>Nettverk</p> <p>Rollereverskridelse</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Plattform</p> <p>Sommerfugleffekt</p> <p>Informant er ildskjel</p> <p>Deltakelse</p> <p>Mangfold</p> <p>Relative fordeler</p>	<p>oransje_linje</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_a</p> <p>rosa_stiplet</p> <p>v_bla_linje</p> <p>x_sortBOLD_linje</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_p</p> <p>rod_stiplet</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_q</p> <p>rosa</p>
	Formelle trekk	<p>når ting er løsere så kan vi lettere prøve ut ting (1)</p> <p>realizing much can not actually be controlled (2)</p> <p>Now it is a lot more freer and no levels. ... We all support each other towards it (SNAKKER OM VISIONEN OG MÅLET) and share everything. ... it's liquid and it works, also without all of the formalities, ... but still have rules, only those necessary for value (2)</p> <p>We had bureaucracy I would say, but not as it is in the traditional firms. But some different levels and lots of rules, but also us developers had freedom. ... But it was a lot ...</p> <p>Yes I would actually say to much unnecessary organizing (2)</p> <p>Her i ** var flinke på kommunikasjon før også, men det var prosedyrer for hva du skal si til hvem, i avdelinger. ... det</p>	<p>Løse rollebeskrivelser</p> <p>Selvorganisering</p> <p>Flytende struktur</p> <p>Støttestruktur</p> <p>Formålrasjonalitet</p> <p>Overorganisering</p> <p>Ustabilitet oppfordres</p> <p>Leder destabiliserer</p>	<p>HIGHLIGHT.Neon_u</p> <p>HighL_gra_b</p> <p>lilla_linje</p> <p>HighL_gra_d</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_r</p> <p>oransje_stiplet</p> <p>lilla_stiplet</p> <p>HighL_gra_c</p>

		betyr faktisk også prosedyrer for hva du dropper å si. Nå sier vi alt (1) So 'I won't touch that because it belongs to UX' (2) Lederen sørger for at vi bryter ut av de der mønster vi har hatt tidligere (1) realizing much can not actually be controlled (2)		
	Uformelle trekk	The culture has been a lot more like a startup-company (2) Vi deler på mange måter en mindset, der det er liksom litt mer rom nå for at du gjør, lærer, kanskje feiler, men også deler det (1) For eksempel en sånn måte vi gjør det på, det er jo inspirert fra andre. Litt fra sånn Apple har gjort (1)	Adaptiv kultur Kultur for læring Entreprenøriell mindset Kontekstualisering	unders trek grønne blå linje Highl..grå_e Highl..grå_g
	Emergens	Sånn kom blant annet funksjonen med donasjoner på plattformen, og den er plutselig det viktigste (1) På teamet har vi nå en blackboard med oversikt, ordentlig godt system, en low-tech versjon av Slack [kommunikasjonsplattform] som oppdateres og brukes i tilfelle vi mister internetttilgang, så har vi fremdeles oversikt over prosjekter og alt. Det er helt genialt og faktisk et bedre verktøy for oversikt. ... det er også lettere å prøve ut ting når prosessen ikke er helt åpen på Slack, du føler du kan prøve og feile mer. ... Men det er det som er, vi har faktisk ikke peiling på hvor det kommer fra i det hele tatt. Ingen har laget det, men alle bruker det (1) realizing much can not actually be controlled (2)	Utlisikret læring Innovasjon Emergens Operasjonell og entreprenøriell Veiledende Nye standardiserte prosesser Ambideksteriet Uforutsigbar konsekvens Overraskelser Tilfeldigheter	gul stipplet ii blå linje gul HIGHLIGHT.Neon_s x blå linje ii sortBOLD linje iii sortBOLD linje HIGHLIGHT.Neon_t ii blå linje Highl..grå_n
Distribuert Lederskap	Tilitt	I think it's because we have a lot of trust from the guys (LEDERGRUPPE OG PROSJEKLEDERNE) and for each other. We also had trust of course before, but it is different (2) (CEO SA) 'dere er den mest verdifulle asset her, og vi har full tillitt til at dere finner best løsning'. Den tillitten gjør jo at vi jobber hardt og gjør det vi må (1)	Ledere utviser tilitt Frihet Tilitt til ledelsen Tilitt blant eksterne Åpenhet eksternt Mindre kontroll Åpenhet internt	Highl..grå_q ii blå linje Highl..grå_j HIGHLIGHT.Neon_v kors Innsikret_sjeme grønn HIGHLIGHT.Neon_b

	<p>Kan de endringene som har oppstått fungere uten en krise? Hvordan?) Ja, det tror jeg, tror ledelse er i stor endring. Lederen må gri slipp på en del ting, og heller legge til rette. Ledelsen har sluttet med kontrollere funksjonen, nå jobber de for å spille oss gode. Hadde den der workshop blant annet (1)</p> <p>selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p> <p>Mer frihet og tillitt fra leder gjør og at vi har mer tillitt til lederne og til hverandre (1)</p> <p>(TILLIT) til hverandre (1)</p> <p>With those customers as well it has changed you know. We have many of them actually become part of the organization, imaginary of course, but the openness we have with them does it (2)</p> <p>selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p> <p>It used to be so formal with the customer interaction for example. Now we adapt ... some customers are part of everything, which is actually a resource (2)</p>	Kunder har tillitt	
Delaktighet	<p>So we make it happen regardless of them, but as is the thing, they provided responses also (MENES RESPONSABILITY HER?) (2)</p> <p>Also we have more democracy, which is not just getting more power. It is also that we, for me at least, take the lead now also (2)</p> <p>Før invasjonen, det var hierarki 'det gjør ikke jeg, for det tilhører UX-avdelingen'. Nå det er istedenfor å melde inn problemene i Slack, kommentere, og så glemme det, så eier vi det i stor grad. Alle gjør litt QC, alle litt av hvert. ... Veldig flytende (1)</p> <p>Now we do all. A lot more flexible (2)</p>	<p>Medlemmer ansvarliggjøres</p> <p>Demokrati</p> <p>Avbyråkratisering</p> <p>Flytende struktur</p> <p>Emergens</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Prosjektledere</p> <p>Deltakelse</p> <p>Engasjement</p> <p>Selvorganisering</p> <p>Eierskap</p>	<p>HighL_grå_k</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_w</p> <p>HighL_grå_a</p> <p>illa_linje</p> <p>gul</p> <p>rosa stiplet</p> <p>HighL_grå_m</p> <p>rød_stiplet</p> <p>HighL_grå_h</p> <p>HighL_grå_b</p> <p>i_rød_linje</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_h</p>

		<p>alle er med på å gjøre ledelse også (1) some of the most meaningful projects that *CASEN* has ever been doing (2) Vi vil alle det samme, vi verdsetter jo fred og vil bidra til det og gjøre en god jobb (1) selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p>	Transaksjonskostnader	
	Verdier	<p>we all are having the same values, so we know everyone here, he and she can be trusted by everyone and the management (2) Vi har for alltid mens jeg var med hatt profesjonell ledelse og medarbeidere med insane masse utdanning og erfaring ... Vi er også like på mange måter alle her, vi vil jo den samme (1)</p>	<p>Felles verdier Kultur Individuelle likheter Ulikheter Forankret</p>	<p>HIGHLIGHT:Neon_c HIGHLIGHT:Neon_y blå understrekt_rød understrekt_blaå</p>
Håndtere usikkerhet	Historie	<p>Don't have to make happy some stock-owners you know? Being private has let us also do what we want more, like making *ANONYMISER DEN* (2) Den lange historien vi har som organisasjon gjør også at vi takler endringer bedre. Husk at da vi begynte, fantes ikke ... [anonymisert] derfor har vi jo opplevd på en måte revolusjonsk endring før, og vi klarer det igjen (1) how the cloud-IT-revolution completely changed us (2) det er også en trygghet med at *MEDARBEIDER I ANNEN AVDELING* i accounts-avdeling fortsatt har oversikt (1) når du skal til testing, så sender du jobb til QC (1) den strukturen er faktisk fortsatt, det arbeider *TOPPLEDERE* for også. Og det er litt mer trygt (1) how the cloud-IT-revolution completely changed us (2) We have seen many big changes, and we are still here. So we will continue (2)</p>	<p>Privat eierskap Historie Finansiering Beholder siloer Organisasjonshistorie Narrativ Ekstern støtte Kjent med ustabilitet</p>	<p>HighL_grå_p lilla HighL_grå_1 ii_rød_linje iii_rød_linje v_rød_linje HIGHLIGHT:Neon_d HighL_grå_o</p>

		<p>De *CXOene* skriver om det I mails og sier på møtene 'det er mye unknown, men vi har lykkes I dette før' (1)</p> <p>We have seen those kinds of change, like this huge change no, but similar yes ... instability, we saw everything before actually (2)</p> <p>how the cloud-IT-revolution completely changed us (2)</p>		
Kommunikasjon	<p>Tidligere hadde vi en avdeling som solgte nettsidedrift-avtaler, de fokuserte masse, veldig masse, på salg, og fikk innsikt i hva potensielle kunder faktisk ønsket vet du. Men det var ingen kanal for å melde disse innsiktene til oss bakend som utvikler den solution! ... Nå det er masse sånt, for eksempel i den whiteboarden (1)</p> <p>Prosessene for hvordan du skal kommunisere, og for hvem som gjør hva og dette, har faktisk vært litt bra også for hvordan vi jobber med det risky tingene som ** (1)</p>	<p>Kommunikasjon</p> <p>Ikke-linearitet</p> <p>Nye kanaler</p> <p>Manglende kommunikasjon</p> <p>Tilfeldigheter</p> <p>Flytende standardisering</p> <p>Behov for struktur</p>	<p>rosa stiplet</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_e</p> <p>gul linje</p> <p>rød</p> <p>Highl.-grå_n</p> <p>oransje</p> <p>Insirklet_trekant</p>	
Ledelse	<p>Vi vet akkurat hva vi skal (1)</p> <p>We know why we do it, not what exactly to be honest, but we know why, the goal is clear (2)</p> <p>selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p> <p>how the cloud-IT-revolution completely changed us (2)</p> <p>vi visste jo at de også ikke vet noen ting. Etterhvert de sagt 'we actually don't have a clue'. Litt Ish forresten. Men godt de innrømmer dette egentlig (1)</p> <p>realizing much can not actually be controlled (2)</p> <p>some of the most meaningful projects that *CASEN* has ever been doing (2)</p> <p>It was maybe a too big focus on plans and worrying also. I understand it, but not everything made sense (2)</p> <p>we are more worried about our broadband connection sometimes, than our own safety (2)</p>	<p>Tydelige mål</p> <p>Sensemaking</p> <p>Ledere erkjenner</p> <p>uvisshet</p> <p>Tilitt til ledelsen</p> <p>Leders innramming</p> <p>Overledelse</p> <p>Stabilitet oppfordres</p> <p>Rutineproblem</p> <p>Standardiserte prosesser</p> <p>Behov for struktur</p>	<p>HIGHLIGHT.Neon_m</p> <p>x_rød_linje</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_i</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_n</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_g</p> <p>positiv</p> <p>blå4</p> <p>HIGHLIGHT.Neon_o</p> <p>Insirklet_sirkel</p> <p>Insirklet_trekant</p>	

Inkre- mentalitet	Inkrementelt fokus	<p>Tilfeldigvis i 2021 hun hadde startet en kanal på den discord om livet som developer. Denne er fortrinns nå, vi er hjulpet til å bli kjent her og internasjonalt, ... Leaders også støtter den nå (1)</p> <p>Instead of focusing on something super abstract and far, we all have a perspective of now (2)</p> <p>We all know to take it one day at a time (2)</p> <p>Selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p> <p>alle vet akkurat hva som skal gjøres (1)</p>	Sommerfugleffekt Emergens Ikke-linearitet Prosjektorganisering Delmål Stabilitet Transaksjonskost Reaktiv endring Nye standardiserte prosesser	x_sortBOLD_linje gul HIGHLIGHT.Neon_e i blå linje Highl.grå_w Highl.grå_s HIGHLIGHT.Neon_j Highl.grå_v ii_sortBOLD_linje
	Felles mentalitet	<p>that actually comes from the top (2)</p> <p>some of the most meaningful projects that *CASEN* has ever been doing (2)</p> <p>So 'I won't touch that because it belongs to UX ... With the same thinking now, it is a lot less of that. ... It is very an advantage I would say (2)</p> <p>alle vet akkurat hva som skal gjøres (1)</p>	Sensemaking Historie Prosessorganisering Mindset Siloer Arbeidsgrupper Proaktiv endring	x_rød_linje lilla Highl.grå_y Highl.grå_e blå_stiplet grønn_stiplet Highl.grå_x
	Mål	<p>Instead of focusing on something super abstract and far, we all have a perspective of now (2)</p> <p>that actually comes from the top (2)</p> <p>selv om vi faktisk egentlig ikke vet noe som helst, vi vet hva vi jobber mot (1)</p> <p>it comes down to wanting the same thing (2)</p> <p>Vi vil alle det samme, vi verdsetter jo fred og vil bidra til det og gjøre en god jobb (1)</p> <p>What can we do now to help Ukraine (2)</p> <p>The small day to day goal is changing, all the time of course. But the big stuff, helping Ukraine and all of us, it is the same and always is. ... They balance it a lot (2)</p> <p>alle vet akkurat hva som skal gjøres (1)</p> <p>realizing much can not actually be controlled (2)</p>	Tydelige mål Ideelle mål Balanserte mål Fasiliterende ledelse	HIGHLIGHT.Neon_m rosa_linje grønn_linje HIGHLIGHT.Neon_l

