



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	06-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10132 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Eivind Trædal

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan kan god ledelse bidra til å bygge dynamiske euner i et dynamisk marked

Navn på veileder *: Helene Loe Colman

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei

Kan besvarelsen offentliggjøres?: Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 22

Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Hvordan kan god ledelse bidra til å bygge dynamiske evner i et dynamisk marked

Prosjektoppgave ved
Handelshøyskolen BI

2021H EMM Endringsledelse

Utleveringsdato:

21.09.2021

Innleveringsdato:

06.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag:	0
Introduksjon	1
Litteraturgjennomgang	3
<i>Endringskapasitet</i>	3
<i>Å sette fart mot et dobbelt operativsystem</i>	4
<i>Å kunne gjøre flere ting på samme tid</i>	10
<i>Dynamiske evner</i>	11
<i>Ambidekstri</i>	14
Metode	18
Funn.....	21
<i>Det første skiftet</i>	21
<i>Det andre skiftet</i>	23
<i>Tredje fase</i>	25
<i>Ledelse i sterk organisk vekst</i>	28
Diskusjon	33
<i>Første fase</i>	33
<i>Andre fase</i>	34
<i>Tredje fase</i>	35
<i>Ledelse i sterk organisk vekst</i>	37
<i>Konklusjon</i>	38
Bibliografi	40

Sammendrag:

Mange organisasjoner i må i dagens dynamiske markeder se etter nye måter å videreutvikle sin egen drift og portefølje på, for slik å møte nye behov i markedet og sikre økt inntjening. Dette krever en ny type ledelse, som er mer kompleks, mindre normert og som bygger en organisasjon som kan sikre stabil inntjening samtidig som den tar sjanser på å teste ut nye tjenester. I denne prosjektoppgaven har jeg gjennom en casestudie i en mellomstor bedrift i Norge undersøkt hvordan ledere og ansatte kan bygge kapasitet og evne i organisasjonen for å gjennomgå de nødvendige endringene som må til for å være aktuell i slike markeder, samt hvordan organisasjonen kan struktureres få å kunne utforske nye muligheter og utnytte eksisterende drift. Målet med studien er å vise til hvordan dette har blitt løst av ledelsen i en organisasjon som har lyktes i å endres ofte i et skiftende marked, og knytte det til teori om ledelse av tosidig organisasjonsstruktur og dynamiske evner. Hvilke grep har de gjort for at de har kunnet ligge i forkant av markedsendringene i stedet for å forsøke å tilpasse seg reaktivt gjennom 20 år, og i tillegg nyte godt av høy tillit blant de ansatte? Prosjektoppgaven gir et innblikk i hvordan dynamisk kapasitet kan utvikles på forskjellig vis, hvilke grep ledelsen kan gjøre for å styre hyppige endringsprosesser, og drøfter hvordan ledelsen best kan legge til rette for det. Påstandene som settes frem, er underbygget med forskning fra et bredt felt.

Introduksjon

Den digitale transformasjon endrer hele samfunnet vårt på forskjellig vis, og den gir nye muligheter for innovative og kreative måter å jobbe på, som kan endre hvordan organisasjoner tradisjonelt har jobbet på, og hvordan man er organisert for å kunne møte endringene utenfor organisasjonen. I et hurtig utviklende konkurransemarked vil det å være tilpasningsdyktig/agil være avgjørende for å være konkurransedyktig, og man må bygge evne og vilje til å endres i organisasjonen.

Det å stadig tilpasse seg et skiftende marked er utfordrende, og det krever god og riktig ledelse, slik at man kan gjennomføre en tilsvarende kontinuerlig endring i organisasjonen på en effektiv og verdiskapende måte som gir mening for de ansatte. Meyer og Stensaker skriver at løsningen på dette er å systematisk bygge endringskapasitet, altså en organisasjons evne til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2020). Dette utdypes av Judge, som sier at organisatorisk endringskapasitet er en dynamisk evne, som ledere kan bygge gjennom å arbeide fokusert med forskjellige dimensjoner av ledelse og organisering (Judge, 2011).

Allikevel, for at det skal være mulig å sikre lønnsomhet, er det ikke nok at det er dyktige ledere og mellomledere som driver endringen slik at ansatte blir med på den, organisasjonen må også være strukturert på en måte som gjør den konkurransedyktig i et ustabil marked. Dette blir beskrevet som dynamiske evner av Birkinshaw, Zimmermann og Raisch, og defineres som *evnen til kontinuerlig opprette, utvide, oppgradere, beskytte og holde relevant en bedrifts unike base av aktiva*, eller evnen til å utforske, utnytte og rekonfigurere (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016). En sentral dynamisk evne for ledere er evnen til å være ambidekster, som innebærer å ha evne til å lede komplekse rutiner som desentralisering, differensiering, målrettet integrasjon og å orkestrere ofte motstridende avveininger som oppstår når man utforsker og utnytter (O'Reilly III & Tushman, 2011).

Å utforske og utnytte kan ses på som å være innovativ og å være effektiv. Organisasjonen må derfor være bygget for begge, og det å gjennomføre innovasjon på en god måte krever en unik type organisatorisk samspill mellom den daglige driften og innovasjonen slik at de opererer sammen og ikke adskilt. Det er mye forskning som belyser dette, og en av dem som har jobbet med ledelse av organisatorisk endring gjennom de siste tiårene, er John P. Kotter. Han har

utviklet en oppskrift for ledere for å oppnå dette, kalt et dobbelt operativsystem, som er et annet syn på hvordan man kan bygge både organisatorisk ambideksteritet og evne til endring. Han foreslår å bygge et tradisjonelt ledelsesdrevet hierarki fokusert på å levere daglig ytelse og et strategisk akseleratornettverk som har fokus på innovasjon og smidighet, og at man bygger kapasitet for endring både hos ansatte og i organisasjonens struktur gjennom å ha fokus på åtte akseleratorer (Kotter, 2021).

Denne forskningen gir oss mange mulige svar på hvordan bygge en organisasjons evne eller kapasitet for endring, men den sier lite om hvordan man kan bruke den når man, som en effekt av høy innovasjonstakt, har høy organisk vekst av ansatte samtidig. Jeg har valgt å se på hvordan kommunikasjonshuset Try har gjennomført dette, da de fra 2007 til 2020 har opprettet flere nye forretningsområder, som har ført til en sterk organisk vekst med overlappende kompetanse. Til tross for denne høye endringstakten har de flere ganger blitt kåret til «Årets byrå» blant byråer innenfor teknologi, reklame, PR og design, og har mer enn doblet omsetningen. Fra å ha mer enn 70 % av de ansatte i TRY Reklame i 2014, er i dag mer enn 75 % av selskapet ansatt i andre forretningsområder. Dette er et stort organisatorisk skifte, som må ha krevd mye av både ledere og ansatte. Hvilke grep har ledelsen gjort for at de, til tross for disse store endringene og den store veksten, blir beskrevet som en av Norges mest attraktive og populære arbeidsplasser innenfor media og kommunikasjon gjennom snart 20 år?

Jeg vil i denne oppgaven se på hvordan ledelse med suksess kan utvikle endringskapasitet i en organisasjon som gjennomgår sterk organisk vekst mens den bygger tosidige strukturer simultant.

For å forenkle begrepsbruken i oppgaven har jeg valgt å bruke VUCA som begrep for å sette et ord på en verden og et marked som er i kontinuerlig endring. Det amerikanske militæret skapte forkortelsen VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) på slutten av 1990-tallet, og det har blitt en generell forkortelse for forhold ledere kan møte i et dynamisk marked. (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016).

Litteraturgjennomgang

Endringskapasitet

Et stort tema i endringslitteraturen er hvordan bedrifter tilpasser seg endringer i deres ytre miljø (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016), og hvordan ledere kan bygge organisatorisk kapasitet for å gjennomføre disse tilpasningene. Det å skape endringskapasitet i en organisasjon handler i stor grad om å involvere de ansatte og å skape mening rundt endringer som foretas, men for å skape eierskap og forankring er det viktig at de som skal formidle behovet for en endring, motiverer de ansatte og får dem til å forstå at det er nødvendig. Det er en evne som er flerdimensjonal, og den består av tre ingredienser: (1) menneskelige ferdigheter og ressurser, (2) formelle systemer og prosedyrer, og (3) organisasjonskultur, verdier og normer (Judge, 2011).

I VUCA-markeder må organisasjoner gå gjennom endringer i både forretningsmodeller, driftsmodeller, menneskelige talenter og krav til ferdigheter, noe som krever at alle ledd i organisasjonen anerkjenner og forstår behovet for endring. Det er da sjelden det gagnar organisasjonen å ha ledere som sier at dette er bestemt fra toppen (Meyer & Stensaker, 2020). Det er allikevel ikke mulig å involvere alle ansatte til enhver tid, så ledelsen er nødt til å finne frem til måter å skape mening til endring på gjennom å bruke flere endringsagenter i organisasjonen.

Ifølge Meyer og Stensaker handler endringskapasitet om å ha evne til å gjennomføre multiple endringer, slik at bedriften oppnår lønnsomhet på lang sikt, og at man klarer å gjennomføre endringene med lavere kostnader enn konkurrentene. Denne evnen består allikevel ikke bare i å kunne gjennomføre selve endringen, men å samtidig ta hensyn til den eksisterende organisasjonen og daglige drift gjennom (1) å lede og mobilisere organisasjonen for og gjennom endringen, (2) å håndtere ansattes reaksjoner på endringen og (3) å etablere strukturer og rutiner i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2020). Dette perspektivet er nyttig for å se på hvordan man kan bygge kapasitet for endring i eksisterende organisasjon med større endringer drevet frem av en toppledelse, og viser tydelig til hvordan man som leder kan utvikle lojalitet hos den enkelte. Slik lojalitet bygges gjennom positive erfaringer med endring ved at ansatte takler usikkerheten bedre, får større følelse av kontroll og blir bevisst sin egen markedsverdi, men har i mindre grad fokus på hvordan bygge kapasitet for endring i en organisasjon i vekst, altså hvordan bygge kapasitet for endring mens

organisasjonen bygges. Selv om Meyer og Stensaker legger frem sin teori for større endringer, er det allikevel relevant å ta med deres syn på tre tiltak en leder kan gjennomføre for å bygge kapasitet for endring:

- å frigjøre ressurser gjennom prioritering, omallokering og selektiv inkludering
- å midlertidig øke ressurser gjennom overtid
- å utvikle endringsressurser gjennom å koble fremtid med historikk og å utvikle rutiner for endring

Disse tiltakene er aktuelle uansett hva slags organisasjon og endring det er snakk om, og vil være viktige for å bygge kapasitet og evne til å lykkes i et skiftende marked. Ved å se på Meyer og Stensakers teori sammen med Judges teori om åtte dimensjoner for å bygge endringskapasitet, vil jeg se på det å bygge endringskapasitet som noe som krever organisatorisk tilpasning og oppbygging, såvel som mellommenneskelig. Judge skriver nettopp at endringskapasitet ikke nødvendigvis er noe man bygger for en hel organisasjon av gangen i ett stort løft, men at en organisasjons kapasitet for endring er en flerdimensjonal dynamisk evne i en organisasjon eller organisasjonsenhet til å lykkes med å tilpasse seg det skiftende grensesnittet mellom organisasjon og miljø (Judge, 2011). Det å se på endringskapasitet som en dynamisk evne som kan utvikles gjennom å bygge en organisasjon som er rigget for det på en flerdimensjonal måte, gir derfor mening, og bidrar til å forstå hvordan man kan bygge en organisasjon i vekst på en måte som sikrer forståelse, lojalitet og kapasitet for endring. Disse dimensjonene er derfor interessante å se i sammenheng med teorien om å bygge et dobbelt operativsystem gjennom åtte akseleratorer.

Å sette fart mot et dobbelt operativsystem

I endringslitteraturen har man ofte vist til John P. Kotters åttestegsmodell for å forklare hvilke faser ledelsen må ha søkelys på for å evne å gjennomføre en vellykket endring i en organisasjon. Imidlertid har også Kotter selv måttet tilpasse sin teori til organisasjonsendring i VUCA-markeder, da dette ikke kan planlegges i like stor grad, og heller ikke er enkeltstående, store hendelser, men mer kontinuerlige og mindre tilpasninger.

Selv om Kotter har endret teorien sin noe, står fremdeles det å skape en følelse av at det haster, sentralt.

Kotter har i nyere tid omformulert seg, og sier at å gjennomføre en større endring ved hjelp av en endringsprosess som fungerte tidligere, ikke lenger fungerer på samme måte, men at de heller faktisk svikter oss. Den gamle metodikken kan rett og slett ikke håndtere stadige, raske endringer. Ifølge Kotter har hierarkier og standard ledelsesprosesser, selv når de er minimalt byråkratiske, en iboende risikoavers og er motstandsdyktige mot endringer. Hierarki har tradisjonelt sett et problem i at ledere er motvillige til å ta sjanser uten tillatelse fra overordnede, og ansatte holder fast ved vanene sine og frykter tap av makt og vekst (Kotter, 2021). Det å lede etablerte rutiner og prosesser – som til sammen utgjør et selskaps *operativsystem*, som er optimalisert for den daglige virksomheten – er ikke tilstrekkelig for å håndtere utfordringene med VUCA-markeder. Løsningen er ifølge Kotter å opprette *et andre operativsystem*, som i tillegg til den stabile driften er dedikert til å designe og gjennomføre en strategi som bruker en smidig, nettverkliknende struktur og et veldig forskjellig sett med prosesser. Ved å danne et slikt andre system utfyller det organisasjonens behov og organisering snarere enn å overbelaste hierarkiet, og frigjør på denne måten tid og ressurser for at den etablerte, daglige driften kan utføre det den er optimalisert for å gjøre. En slik tilnærming skal gjøre det enklere og bedre å drive og å sette fart på, eller akselerere, strategisk endring (Kotter, 2021).

For at en leder skal klare å etablere en slik todelt struktur, foreslår Kotter derfor å bruke åtte akseleratorer. Hensikten er fremdeles at ledelsen må skape forståelse og engasjement rundt endringen, men det stilles ikke lenger krav til at det må gjennomføres i en bestemt, stegvis rekkefølge – bortsett fra det første steget eller grunnlaget for endring: *Skap en følelse av at det haster rundt en stor mulighet.*

For at man skal kunne gjennomføre endringer i en organisasjon, er det avgjørende å skape en slik følelse for å øke de ansattes forståelse for at organisasjonen trenger kontinuerlige strategiske justeringer, og at de alltid skal være i forkant av store muligheter. Dette starter på ledernivå, og det er viktig at ledere fortsetter å ha fokus på og forsterke det, slik at de ansatte kommer på jobb hver morgen med mål om å finne noe de kan gjøre i løpet av dagen for å bevege seg mot den muligheten. Dette er fundamentet som alt annet er bygget på. En kontinuerlig følelse av at det haster, vil gi et sterkt konkurransefortrinn, og det kan bidra til å skape *en frivillig hær* og bygge det doble operativsystemet til en felles enhet med kapasitet for

endring. *Uten en vedvarende følelse av at det haster, vil ingen sjanse for å skape en større virksomhet overleve* (Kotter, 2021).

Det er allikevel vanskelig å se for seg at dette lykkes uten å ta inn den første dimensjonen Judge løfter frem, nemlig *å ha tillit til ledelsen*. Skal du skape en følelse av at det haster, må de ansatte ha tillit til deg, og det kan bygges opp gjennom å ha integritet, være konsistent, lytte og ha gjensidig tillit med dine ansatte. Tillitsbasert samarbeid gjør alle endringer mulig (Judge, 2011).

Kommunikasjon rundt hvorfor endringen er viktig, legger altså grunnlaget for at endringen kan iverksettes, men i endringsprosesser er det også behov for personer som kan fasilitere selve endringsprosessen og bidra med implementeringen. Hvis ledere støtter seg til de ansatte for dette, og ikke leier inn konsulenter, bygger man organisatorisk erfaring med og kompetanse for endring som kan gjenbrukes, noe som er fornuftig når man står overfor multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2020). Kotter kaller dette å *bygge og utvikle en veiledende koalisjon (VK)*. Dette er kjernen i det andre operativsystemet, som består av ansatte fra hele organisasjonen. Koalisjonen er en egen gruppe frivillige, og må bestå av personer som ledelsen har tillit til, men den må også bestå av noen få, dyktige ledere. Kotter snakker altså om VK som en blanding av det Meyer og Stensaker kaller *endringsagenter og iverksettere* (Meyer & Stensaker, 2020), og det Judge kaller *dyktige forkjempere* (Judge, 2011). Den kan drive utforskning både i og utenfor organisasjonen, kjenner detaljene og det store bildet, og bruker all denne informasjonen til å ta gode beslutninger om hvilke strategiske initiativ som skal settes i gang, og hvordan det best kan gjøres (Kotter, 2021).

I teorien til Kotter ser vi også punkter som er gjennomgående i mye ledelsesteori, nemlig å kommunisere visjon og hva den kan føre til. Ledere må kommunisere *en endringsvisjon som optimaliserer kapitalisering på muligheter*. En velformulert visjon har fokus på å dra nytte av muligheter og lage suksess eller feile i utnyttelsen av dem. En slik visjon er gjennomførbar og enkel å kommunisere, den er følelsesmessig tiltalende så vel som strategisk smart, og den gir VK et bilde av hva suksess er, og nok informasjon og veiledning til å ta beslutninger på farten, uten å måtte søke tillatelse ved hver sving. Her foreslår andre å bruke endringsagenter (Meyer & Stensaker, 2020) eller mellomledere for å kommunisere og iverksette initiativene og motivere ansatte (Judge, 2011). Det

behøver ikke være store, strategiske dokumenter, men noe som man kan kommunisere enkelt, og som skaper forståelse og engasjement blant de ansatte. Klarer man å *kommunisere visjon og strategi*, vil det kunne skape engasjement nok til å verve det Kotter kaller en *frivillig hær*. Kotters fokus på tydelig kommunikasjon for å skape en frivillig hær finnes igjen hos Judge i dimensjonene han kaller *kommunikasjonssystemer* og *tillitsfulle følgere*, som han sier fungerer som et anker og skaper en viss stabilitet når alt annet er i endring. Det å gi forutsigbarhet og trygghet når alt endrer seg, er en verdifull ressurs (Judge, 2011). Dette punktet har en tendens til å skape skepsis hos folk som har opplevd at forsøk på å motivere en arbeidsstyrke mislykkes (Kotter, 2021).

Ledere som klarer å bygge forståelse og vilje blant sine ansatte, vil øke sjansen for at noen i organisasjonen ser problemer før de oppstår, og melder seg frivillig til å se på problemet og løse det. Dette vil være en viktig del av å bygge kapasitet for endring i organisasjonen, da den kan forhindre endringstretthet. De frivillige samarbeider med flere frivillige som har relevant kunnskap for å handle raskt og effektivt for å utarbeide en løsning på problemet. Man bygger en modell for akselerert handling mot visjon og mulighet som fjerner hindre (Kotter, 2021).

For å unngå at kontinuerlig endring skaper endringstretthet, må ledere *markere tydelige og kortsiktige seire* raskt og hyppig for at de ikke skal glemmes.

Skeptikere vil raskt opparbeide motstand med mindre de ser bevis på at det doble operativsystemet skaper reelle resultater. Endringskapasitet bygges gjennom å knytte fremtid til historie (Meyer & Stensaker, 2020), og da er det viktig å markere historie som har fungert. Suksess avler suksess, men det gjør også feil om man håndterer det riktig. Man kan også bygge endringskapasitet gjennom å lære av feil. En engasjert toppleder, som evner å se helheten i situasjonen, kan raskt justere beslutningene som er tatt, eller metodene som er brukt for å iverksette dem. Dette er en viktig del av god ledelse, *å ikke kapitulere ved feil, men lære av dem – hele tiden – ikke erklære seier for tidlig*. Organisasjoner må kontinuerlig utforske og gjennomføre strategiske initiativer og simultant skape nye. Dette er viktig for å være tilpasningsdyktig til skiftende markeder og for slik å være konkurransedyktig. Hvis en organisasjon sakker farten og slapper av, vil det oppstå en kulturell og politisk motstand. Her ser vi igjen hvorfor følelsen av at det haster, er så sentral; det holder folk i gang (Kotter, 2021).

Ledere som lykkes i å bygge opp en frivillig hær rundt en god visjon man føler tilknytning til, og som klarer å utforske nye muligheter, tilpasse til dem og lære av dem, må til slutt sikre at man *bygger inn strategiske endringer i organisasjonens kultur*. En nyutviklet retning eller metode må etableres som en del av bedriftskulturen, så den styrker organisasjonens kapasitet for endring, noe den vil gjøre hvis det har blitt vist synlige resultater som har ført organisasjonen inn i en strategisk bedre fremtid. Hos Kotter er den frivillige hæren ikke en adskilt gruppe konsulenter, nyansatte eller utnevnt arbeidsgruppe; de er med som en naturlig del av den daglige virksomheten til organisasjonen. De har organisatorisk kunnskap, relasjoner, troverdighet og innflytelse (Kotter, 2021). Meyer og Stensaker løfter frem det å leie inn konsulenter som et tiltak ledere kan gjøre for å øke ressurser og dermed øke kapasitet for endring, men de fant også at ansatte som hadde vært utsatt for endring over tid, ville ha mer lojale reaksjoner og være vel så effektive (Meyer & Stensaker, 2020). Dette kan tyde på at organisasjoner med ansatte som har vært gjennom multiple endringer, har bygget opp en kapasitet for endring, noe som *kan* føre til lojalitet og endringsvillighet, og som derfor styrker organisasjonens endringskapasitet.

Ved å følge Kotters prinsipp om å feire kortsiktige og synlige gevinster, og fortsette med endringer over tid, kan en organisasjon oppnå en felles følelse av å mestre multiple endringer, og føre til et kollektivt syn på at omstilling fører til muligheter. Om ledere bygger lojalitet blant sine ansatte, oppnår de adferd som bidrar til implementering av endringer og er positive til dem, selv om disse lojale ansatte ikke nødvendigvis er proaktive pådrivere av dem. Ansatte som er lojale etter flere endringer, har utviklet en kapasitet for endring gjennom erfaring. Denne erfaringen kan være relatert til selve endringsprosessene, og gir ifølge Meyer og Stensaker økt endringskapasitet på spesielt tre måter (Meyer & Stensaker, 2020):

1. De takler usikkerhet bedre ved at den ansatte kjenner igjen prosesser og aspekter ved endring, og er slik forberedt på egne reaksjoner. Usikkerhet blir ikke like forstyrrende, og de har en økt evne til å håndtere situasjoner som kan oppstå.
2. De opprettholder en følelse av kontroll og fokuserer på det som ligger innenfor deres kontroll. Slik bruker de mindre tid på å forsøke å påvirke overordnede beslutninger og mer tid på områder hvor de har mer påvirkningskraft.

3. De er bevisst sin egen markedsverdi og omtaler seg selv som endringsdyktige, noe som bidrar til økt kapasitet til å gjennomføre endringer.

Man kan altså si at *deltakere i den frivillige hæren er endringsledere*. Ledere som klarer å få den frivillige hæren til å virkelig fungere, får ansatte som snakker om følelsen de får av å jobbe med noe de tror på. De setter pris på å få muligheten til å samarbeide med et bredere spekter av mennesker enn de noen gang kunne hatt før (Kotter, 2021).

Å lede endring ved bruk av de åtte akseleratorene til Kotter har klare paralleller til hans tidligere åttestegsmodell for å lede sekvensiell endring, men i nyere litteratur går han så langt som å påstå at de åtte stegene han beskrev i 1995, kan være til hinder for evnen til å konkurrere om man ikke har bygget opp et dobbelt operativsystem. Han mener at den tidligere modellen for å lede endring ikke passer til dette andre, nettverksliknende og agile systemet. Dette finner vi igjen hos Judge, som sier at en innovativ kultur er avgjørende for å bygge endringskapasitet, og at det bygges gjennom oppmuntring til «kombinatorisk lek». Med andre ord, ansatte må fantasifullt kombinere ideer på nye måter og deretter leke med dem for å se hvordan den nye kombinasjonen fungerer i virkeligheten (Judge, 2011). For å lede endring i VUCA-markeder er det derfor viktig å se på de åtte akseleratorene som forskjellige fra den stegvise modellen – det er tre hovedforskjeller mellom de to:

1. Stegene brukes ofte på rigide, endelige og sekvensielle måter, for å reagere på episodiske endringer, mens akseleratorene er samtidige og alltid aktive.
2. Stegene er vanligvis drevet av en liten, men mektig kjernegruppe, mens akseleratorene trekker inn så mange mennesker som mulig fra hele organisasjonen for å danne en *frivillig hær*.
3. Stegene er designet for å fungere innenfor et tradisjonelt hierarki, mens akseleratorene krever fleksibilitet og smidighet som skapes i et nettverk.

Det Kotter sier, er at effekten av å bygge forståelse og velvilje fra organisasjonen gjennom akseleratorene vil gi den en strategisk «utholdenhet» – at jo mer organisasjonen utøver sine strategiferdigheter, jo bedre blir den til å håndtere et miljø preget av kontinuerlig endret konkurransebilde – altså endringskapasitet. Dette sammenfaller også med Judges syn på å danne en systemtankegang, som

bygger på at ansatte må forstå hvordan helheten påvirker delene, og hvordan delene påvirker helheten (Judge, 2011).

Det Kotter ikke berører i sin gjennomgang, er hvordan dette påvirker og påvirkes av hyppige nyansettelser i en organisasjon. Når man driver med utforskning og innovasjon, bør man da sikre å ansette deltakere i den veiledende koalisjonen først, eller vil man i kraft av en god veiledende koalisjon kunne ansette og regne med at nyansatte blir en del av den frivillige hæren? Kotters modell gir gode føringer for hvordan man kan lede en organisasjon i ustabile markeder, men sier lite om hvordan man skal bygge organisasjonen mens endringen pågår. Det at han påpeker at akseleratorene ikke er sekvensielle, kan muligens ses på som at om man benytter dem i rett tid til rett tidspunkt, vil man bygge den kapasiteten som behøves, men det er lite teori som belyser hvordan man bygger kapasitet for endring gjennom ansettelser. Kan man øke kompetansen hos de ansatte samtidig som man bygger organisatorisk kompetanse gjennom ansettelser? Ifølge Judge er dette en av de viktige egenskapene til en tillitvekkende leder, altså å ansette, utvikle og beholde endringsagenter (Judge, 2011).

Å kunne gjøre flere ting på samme tid

Å prestere godt i en VUCA-verden krever innovasjon i forretningsmodeller veiledet av sterke sanse- og gripeeener. Dette krever kloke, lidenskapelige og engasjerte ledere som vet hvordan de skal utvikle fleksible organisasjonsprosesser, og når de skal gå i gang med organisatoriske eller økologiske transformasjoner (Brown & Eisenhardt, 1997). Å være årvåken og forberedt vil gi et firma den beste muligheten til å svare på utfordringer og muligheter som kan oppstå, samt å tilpasse omgivelsene til egen fordel når og der det er mulig.

Ledere som er vant med å sikre at de skal vedlikeholde en trygg tilstand, og som aldri har sett denne typen doble operativsystemer fungere, kan bekymre seg for at entusiastiske ansatte i organisasjonens frivillige hær kan skape flere problemer enn de løser, for eksempel ved å ta forhastede beslutninger og skape uønsket disrupsjon i den daglige driften. Kotter mener at det andre operativsystemet som oppstår gjennom arbeid med hans åtte akseleratorer, ikke bare skaper en hær av frivillige, men også at dette veileder de frivillige med struktur og prosesser som bygger en solid, smart og nødvendig strategisk styrke, noe som blir mer og mer nødvendig i dagens marked.

I Kotters teori om et dobbelt operativsystem er det å la den etablerte delen av en organisasjon fortsette med det den gjør godt, med sine tilhørende prosesser og rutiner, og levere på de kravene virksomheten har for å sikre stabil drift et viktig element, mens det andre nettverket, som en strategiakselerator, er ansvarlig for arbeidet som krever innovasjon, hyppige endringer og utforskende initiativ. Dette andre operativsystemet, sier han, likner på vellykkede bedrifter i deres entreprenørskapsfase, der initiativer og delinitiativer typisk smelter sammen og går i oppløsning etter behov (Leavy, 2014).

Skal man derimot klare å bygge og implementere en tohendig organisasjon, eller det doble operativsystemet, på en vellykket måte, krever det at man fokuserer på noen grunnleggende prinsipper, spesielt om det skal gjøres til en del av organisasjonens identitet og DNA. For ledere handler det om å forsøke å involvere mange endringsagenter fra hele selskapet i en «ånd av frivillighet», i en felles streben etter mål og visjon som er tilknyttet følelser, og som samtidig gir god forretningsmessig mening. Man må altså sikre det å se på tohendigheten som «to systemer, men én organisasjon» (Leavy, 2014). Utforskning og utnytting må være uatskillelige, med en konstant flyt av informasjon og aktivitet mellom dem.

Å lede en organisasjon gjennom økende kompleksitet og raske endringer skaper strategiske utfordringer, og det er derfor Kotters doble operativsystem – et ledelsesdrevet hierarki som jobber sammen med et strateginettverk – fungerer så godt. I kjernen av denne teorien ligger behovet for *mye* mer ledelse, ikke bare mer ledelse (Leavy, 2014). Kompetent ledelse er alltid viktig, men i arbeid med tohendighet trenger man derimot mye lederskap, som innebærer at det opererer med flere ulike prosesser og språk og forventninger enn hva som har vært nødvendig tidligere. Vellykket ledelse handler i VUCA-markeder om visjon, identifisering av muligheter, smidighet, inspirerende handling og feiring – ikke prosjektledelse, budsjettgjennomganger, rapportering, eierskap og ansvarlighet til en plan. Man må ha evne til å være dynamisk.

Dynamiske evner

I «den punkterte likevektsmodellen for endring» opererer man i lange perioder med små, inkrementelle endringer som avbrytes av korte perioder med diskontinuerlige, radikale endringer (Brown & Eisenhardt, 1997). Organisasjoner

som opererer i et VUCA-marked, konkurrerer derimot ved å endre seg kontinuerlig, og ledere må håndtere å ikke vite hva som kommer rundt neste sving. Situasjonen vil ikke bli bedre ved å justere den vanlige metodikken eller legge til endringsledere i et enkelt hierarkisk system. Det er som å prøve å gjenoppbygge en elefant slik at den kan være *både* en elefant og en panter. Det kommer aldri til å skje (Kotter, 2021). *Moderne ledere må lære å fly flyet mens de bygger det om i luften – dette er mandatet for det 21. århundre* (Judge, 2011). Men for å evne å endre seg raskt i slike markeder er det ikke nok at kompetansen sitter hos den enkelte leder, den må også være en del av organisasjonens kultur. Så hvordan kan organisasjoner bli mer effektive i å tilpasse seg diskontinuerlige endringer i markedet? Et av de mest etablerte perspektivene på dette fra teorien er det som kalles dynamiske evner, definert som *evnen til å kontinuerlig skape, utvide, oppgradere, beskytte og holde relevant en bedrifts unike ressursbase*. Dynamiske evner kan deles inn i tre kategorier:

- sanse (identifikasjon og vurdering av muligheter og trusler)
- gripe (mobilisering av ressurser for å møte muligheter og trusler)
- rekonfigurere (også kalt transformering; kontinuerlig fornyelse av et firmas materielle og immaterielle eiendeler).

(Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016)

Det å sanse og gripe muligheter henger sammen med om man evner vellykket videreutvikling av produktene og tjenestene til organisasjonen, da sansing og sondering gir den alternativer for fremtiden, som er viktige å gripe og utforske. I VUCA-markeder kommer nye muligheter raskt, noe som gjør det vanskelig å forutsi hvilke av dem som er verdt å satse på, men ved å utforske allianser og eksperimentere med produkter og markeder reduserer man sannsynligheten for å bli overrasket over en uventet fremtid. Man må bygge det Judge kaller innovasjonskultur. Det skjer ved å engasjere seg der man kan bidra, for å lære raskt og slik veie opp for eventuelt begrenset, relevant eksisterende kunnskap ved raskt å skape ny kunnskap om dagens situasjon. Slike handlinger, som for eksempel prototyping og testing, skaper rask læring gjennom små utgifter og umiddelbar tilbakemelding (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette ses også i Kotters akseleratorer, i det å raskt handle for å utarbeide en løsning på problemet, raskt merke eventuelle seire, og lære av feil, for slik å bygge et dobbelt operativsystem, altså en organisasjon med dynamiske evner.

Det å bare gjøre én ting av gangen gjør organisasjonen sårbar for endringer på andre områder. Ved å sanse og utforske er man avhengig av å raskt kunne skape ny kunnskap og å iterativt produsere adaptive, men uforutsigbare resultater.

For å tilpasse seg informasjon som er i kontinuerlig fornyelse, er det viktig å evne å ha rutiner som er hurtig tilpasningsdyktige, og ansatte som er oppmerksomme, ikke lineære og låste i handlingsmønstrene sine. Derfor, i høyhastighetsmarkeder, er effektive rutiner tilpasset skiftende omstendigheter avgjørende (Eisenhardt & Martin, 2000). Denne beskrivelsen av å ha dynamiske evner i et VUCA-marked har i stor grad likheter med Kotters beskrivelse av det doble operativsystemet, hvor han sier at det er *samspillet* mellom det utforskende nettverket og den stabile driften som er avgjørende for suksess. Man kan derfor si at en organisasjon vil bygge kapasitet for endring som en dynamisk evne ved å fokusere på Kotters åtte akseleratorer for å bygge et dobbelt operativsystem, men det er også avgjørende å ha en tillitvekkende ledelse.

En studie av over 160 toppledere viste tydelig at ledere som er årvåkne, var den viktigste komponenten i å ha en god dynamisk evne til å forutse og tilpasse seg (Judge, 2011). Ledere definerer hva en organisasjon sanser, og hvordan det gis mening til responsen. De bestemmer også hvilke stemmer som blir hørt eller ignorert. Lederskap på ulike nivåer åpner organisasjonen for svake signaler fra omgivelsene. Selv en organisasjon med de sterkeste systemene og prosessene for å sanse og utnytte kan bli holdt tilbake av ledere som ikke lytter til disse signalene.

Mens tidligere ledelsesteori i stor grad dreier seg om rollen ledere spiller i å løse konflikter og etablere prosedyrer og normer for å veilede beslutninger, handler teorien om å skape dynamiske evner om at lederens rolle består i å operere utover den grunnleggende driften. Dynamiske ledere skaper verdi ved å orkestrere byggingen og anskaffelsen av hva Kotter kaller en veiledende koalisjon, så denne kan svare på og forme markedsdynamikk. Slik orkestrering krever klok beslutningstaking og gründerkapasitet. Ledere spiller en kritisk rolle i slik orkestrering og har derfor spesiell betydning for dynamiske evner (Teece, 2009).

VUCA-forhold krever ledere som kan bygge nye organisatoriske evner som stimulerer innovative løsninger og nye forretningsmodeller rettet mot «den neste store tingen», noe som også innebærer å øke kapasitet gjennom riktige ansettelses til riktig tid. En organisasjon med sterke dynamiske evner kan ligge i forkant av markedsendringer gjennom rask innovasjon og tilpassede forretningsmodeller. Vellykket lederskap i slike tilfeller handler mindre om å utvikle detaljerte planer og mer om å teste ulike hypoteser om fremvoksende teknologier og endrede markeder, samt om å hurtig kunne rekonfigurere og bygge avdelinger og nye organisasjonsledd der det behøves. Slik sett er også teorien om dynamiske evner relevant for hvordan man lykkes i å identifisere lønnsomme sammensetninger av kompetanse og eiendeler, sette sammen og orkestrere dem, og deretter utnytte dem med en innovativ og smidig organisasjon (Schoemaker, Teece, & Heaton, 2018).

Det å opparbeide dynamiske evner som en innebygd del av organisasjonens prosesser og rutiner rundt koordinering, læring og transformasjon, gjør dem i stand til å sanse muligheter og deretter utforske dem ved å lykkes med å tildele nødvendige ressurser, ofte ved å justere eksisterende kompetanse eller utvikle ny, noe som gjør den relevant i spørsmålet om hvordan man lykkes i ustabile markeder gjennom sterk organisk vekst. Ved å bygge opp slike evner sikrer man en stabil og trygg grunnmur i organisasjonen, som evner å rekonfigurere eksisterende eiendeler og utvikle nye ferdigheter som trengs for å møte nye trusler og muligheter når det er nødvendig. Kort sagt, dynamiske evner fungerer som broen mellom nåtid og fremtid. Uten dem står en organisasjon fast og vil sannsynligvis bli dypt forstyrret av endringer (Eisenhardt & Martin, 2000).

Ambidekstri

Det å være tohendig er et beslektet teoretisk perspektiv til dynamiske evner, også kalt ambidekstri. Det er definert som en *organisasjons evne til å møte gjensidig motstridende krav* (O'Reilly III & Tushman, 2011). Det å se på ambidekstri som en dynamisk evne innebærer for ledere å ha opparbeidet seg en kompleks kombinasjon av ferdigheter som inkluderer desentralisert ledelse, å kunne skille tydelig mellom strategiske initiativ, kunne integrere disse, samt evne til å orkestrere alle avveininger som den simultane jakten på utforskning og utnyttelse krever.

Å utvikle disse dynamiske evnene er en sentral oppgave for utøvende ledelse. Slike krav oppstår gjerne i VUCA-markeder, og handler også om hvordan bedrifter utforsker nye muligheter mens de fortsetter å utnytte sine eksisterende markeder og ressurser. Birkinshaw et al. mener at teorien om ambidekstri er et nyttig tillegg til teori om dynamiske evner fordi det tydeliggjør styrker og svakheter ved ulike organisatoriske ordninger valgt av ledere for å sanse og gripe muligheter og for å rekonfigurere organisasjonens interne aktiviteter som en effekt av dette (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016).

I mellomstore bedrifter er det toppledelsens evne til å være strategisk operasjonell i et skiftende marked som avgjør om organisasjonen kan bli ambidekster. Det er altså i stor grad hvordan toppledelsen tilrettelegger for interne prosesser og integrering av visjon og ny strategi, som er avgjørende for om organisasjonen evner å operere tohendig (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

Et av hovedtrekkene ved ambidekstri er nettopp organisasjonens evne til å omfordele ressurser for å møte nye trusler og muligheter. I praksis betyr dette at ledere i organisasjonen må være i stand til å ta de strategiske valgene som kreves for å rekonfigurere egen organisasjon for å støtte utforskende aktiviteter (O'Reilly III & Tushman, 2011), noe som samstemmer godt med Kotters teori om doble operativsystem, Judges dimensjoner og teori om dynamiske evner. Men mens teori om dynamiske evner sier at det er viktig med leders evne til å sanse og å være årvåken, sier Birkinshaw, Zimmermann og Raisch at det å sanse og gripe er mindre viktige evner, og at rekonfigurering er den viktigste. De skriver at «dynamiske evner er resultatet av overlegen toppledelses orkestreringsferdigheter», hvor orkestrering handler om hvordan de enkelte delene henger sammen (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016).

I likhet med teoriene om dynamiske evner og det doble operativsystemet til Kotter krever det å lede en ambidekster organisasjon noen mekanismer som gjør det mulig å administrere adskilte enheter for utforsking og utnytting. Fravær av disse mekanismene vil føre til treghet og vil derfor holde organisasjonen fokusert på den utnyttende delen av virksomheten. Tohendighet i en organisasjon vil derfor mer sannsynlig være vellykket ved tilstedeværelsen av følgende fem forhold (O'Reilly III & Tushman, 2011):

- En overbevisende strategisk hensikt som begrunner viktigheten av både utforsking og utnyttelse
- En artikulering av en felles visjon og verdier som sørger for en felles identitet på tvers av de utnyttende og utforskende enhetene
- Et seniorteam som eksplisitt eier enhetens strategi for utforsking og utnyttelse
- Separate, men tilpassede organisasjonsarkitekturer (forretningsmodeller, struktur, insentiver, beregninger og kulturer) for de utforskende og utnyttende enhetene og målrettet integrasjon på både overordnet og taktisk nivå for å utnytte organisatoriske eiendeler på riktig måte
- Ledelsens evne til å tolerere og løse spenningene som oppstår

I teorien ser vi også at *dynamiske evner i stor grad ligger hos bedriftens toppledelse* (O'Reilly III & Tushman, 2011), og at dette vises i ledelsens evne til å formidle en strategisk hensikt med hvorfor man skal utforske nye muligheter, samt bygge en organisering rundt dette som sikrer verdiskapning. Evner man å gjøre dette, sier O'Reilly og Tushman, da har man organisatorisk ambidekstri (O'Reilly III & Tushman, 2011). Det å evne å drive med utforsking og utnytting simultant, samtidig med at man tilpasser og rekonfigurerer organisasjonens ressurser og eiendeler slik at man unngår motstand og tap av tid og penger, ligger i kjernen av begrepet om ambidekstri, og speiler i stor grad Kotters syn på å ha en veiledende koalisjon av frivillige i et dobbelt operativsystem. Begrepet favner også om flere av dimensjonene til Judge, og viser at det kan være en viktig del av dynamiske evner for å bygge endringskapasitet.

Det å være tohendig krever i stor grad et fokus på Kotters akseleratorer, for uten en overbevisende strategisk hensikt som rettferdiggjør denne doble formen, vil det ikke være noen begrunnelse for hvorfor de lønnsomme enhetene skal bidra med ressurser til å støtte usikre områder av utforskning.

Et fravær av en felles visjon og felles verdier kan føre til et fravær av felles driv for å fremme tillit, samarbeid og et langsiktig perspektiv i det daglige virket. Hvis den veiledende koalisjonen mangler en konsensus om viktigheten av å være tohendig, vil de som er utenfor koalisjonen, oppmuntres til å motstå innsatsen, redusere samarbeidet, øke konkurransen om ressurser og bremse gjennomføringen.

Ambidekstri krever at toppledelsen klarer å utføre noen sentrale oppgaver. For det første må de kunne sanse nøyaktig endringer i deres konkurransemiljø, inkludert potensielle endringer i teknologi, konkurranse, kunder og regulering. For det andre må de kunne reagere på disse mulighetene og truslene. Den tredje oppgaven som blir foreslått som viktig for å bygge en vellykket ambidekster organisasjon, er evnen hos lederen til å løse de uunngåelige konfliktene og ressursallokeringene som dette organisasjonsdesignet medfører (O'Reilly III & Tushman, 2011). Selv om teorien ikke snakker spesielt om hvordan man skal benytte evnen til ressursallokering og konfliktløsning i sterk organisk vekst, kan den ses på som en evne en leder må ha for å kunne allokere både nye og eksisterende ressurser på en verdiskapende måte.

Metode

For å kunne svare på problemstillingen om hvordan ledere kan bygge endringskapasitet ved hjelp av tosidige strukturer i et VUCA-marked valgte jeg å studere hvordan kommunikasjonshuset Try har gjennomført endringene internt gjennom tilpasning og utforskning, og hvordan ledelsen av disse endringene har påvirket organisasjonens evne til endring. Jeg ønsket å se på hvilke grep ledelsen har gjort, som gjør at TRY, til tross for disse store endringene, blir beskrevet som en av Norges mest attraktive og populære arbeidsplasser innenfor media og kommunikasjon gjennom snart 20 år.

For å finne ut av hvordan ledelsen har orkestret dette, har jeg gjennomført semistrukturerte intervjuer med seniorledere, mellomledere og andre ansatte i Try. For å sikre at jeg fikk størst mulig bredde i dataene jeg samlet inn, gjennomførte jeg intervju med ni personer. Åtte av intervjuene var av ledere og ansatte som har jobbet der i varierende lengde, fra begynnelsen av selskapet ble opprettet, til etableringen av nye enheter mellom 2007 og 2021, mens ett av dem ble gjort med en som valgte å forlate selskapet. De første fire intervjuene ble gjort med toppledelsen i Try, de fem neste ble gjort med ansatte i de forskjellige avdelingene. På denne måten har jeg sikret å få data fra alle perioder med endring, samt fra kilder med ulik oppfatning av hvordan endringen er håndtert. Seniorledere og ansatte i hver avdeling ble intervjuet og bedt om å fortelle hvordan de opplevde prosessen de har vært gjennom. De ble spurt om hvilke lederutfordringer de møtte, hvilke handlinger og vurderinger de hadde gjort underveis, samt om gå i detalj på de elementene som de trodde hjalp eller hindret dem i å lykkes. Fokuset i intervjuene handlet om å forstå hvordan de kom frem til de forskjellige initiativene de satte i gang, og hvordan disse ble implementert. Målet med disse intervjuene var å få høre fra forskjellige hold hvilke grep ledelsen tok, som var medvirkende til at organisasjonen endret og utviklet seg, og eventuelt hvilke nye egenskaper som måtte utvikles. Intervjuene ble i første omgang holdt som samtale i samme rom med intervjuobjektet, men etter hvert ble det nødvendig å gjennomføre intervjuene over Teams grunnet Covid-19. Jeg startet alltid hver samtale med å forklare at jeg var interessert i å høre om reisen til selskapet, og at jeg skulle skrive en oppgave basert på intervjuene, men ikke visste hva problemstillingen var. Jeg informerte også om at samtalene ble tatt opp.

Ved bruk av kvalitative intervjuer og fokus på det narrative har jeg forsøkt å få en mest mulig naturlig uttrykksform fra intervjuobjektene. Jeg har ønsket å finne ut av hvorvidt Try har endringskapasitet, kvalitativt ved å intervju individer på ulike nivåer i organisasjonen og forsøke å karakterisere det langs de teoretiske dimensjonene beskrevet i litteraturgjennomgangen i narrativt format ved å bruke anekdoter og historier for å illustrere hvor organisasjonen står.

Intervjuguiden som ble utarbeidet, var satt opp rundt fem hovedspørsmål som jeg ønsket å få dekket gjennom samtalen, samt en rekke utfyllende spørsmål jeg kunne stille ved behov, men jeg ønsket først og fremst å høre historiene til intervjuobjektene om hvordan de hadde opplevd å jobbe i selskapet gjennom årene de hadde vært der. Intervjuguiden hadde samme overordnede tema for alle intervjuene, men med noen små justeringer for samtalene med toppledelsen, da jeg her ønsket å høre mer om hvilke grep de mente de hadde tatt, mens jeg i samtalene med de ansatte ønsket å høre om hvordan de hadde opplevd gjennomføringen av disse. Jeg ba dem fortelle om sine opplevelser av å jobbe i Try, fra deres første møte og gjennom å jobbe der under de forskjellige endringer frem til 2021, med fokus på perioden fra 2007. Intervjuene har vært åpne, og jeg har forsøkt å trekke ut et sammenhengende narrativ ved å spørre om konkrete episoder, følge opp spontane historier og utdype sosiale strukturer og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2019). Jeg ønsket gjennom samtale å høre om hvilke utfordringer de opplevde, hvilke handlinger ledelsen gjorde, og hvilke grep de hadde tatt selv, en vurdering av deres opplevelse av å jobbe i organisasjonen, samt hva de trodde hjalp eller hindret dem i å lykkes med utforskning og utnyttelse. Fokuset i disse intervjuene handlet om å forstå hvordan ledelsen i selskapet håndterte organisasjonens respons på endringer i markedet rundt dem, hvilke avgjørelser som hadde vært tatt, hvorfor de ble tatt, og hvordan de ble iverksatt. Jeg ønsket å høre fra alle ledd i organisasjonen hvordan de opplevde å jobbe et sted som aldri sto i ro og stadig var i endring. Målet med disse intervjuene var å finne hvilke grep ledelsen gjorde som kunne knyttes til organisasjonens evne til å utnytte eksisterende drift og utvikle de nye evnene som trengs for å utforske nye muligheter i en sterk organisk vekst.

Da endringen i caset strekker seg over flere år, har jeg valgt å dele narrativet opp i tre faser, som representerer tre markante endringer, samt en egen del som

omhandler hvordan de har håndtert endringene mens det har vært en organisk vekst i organisasjonen simultant.

I analysen av intervjuene har jeg også først og fremst hatt en narrativ tilnærming, for slik å se hvordan de mange episodene og utsagnene danner en sammenheng og utvikling. Foruten å notere i intervjuguiden underveis i samtalene ble samtalene også transkribert, så det var mulig å høre historiene parallelt under analysen. Jeg trakk ut sitater fra hver samtale i kategorier underveis, og brukte denne samlingen av sitater til å lete etter sammenhenger og teoretiske tilknytninger. Selv om jeg hadde en overordnet problemstilling i forkant av intervjuene, var det først i analysen at det tydeligere fortonet seg en historie om hvordan toppledelsens holdninger og tiltak har vært avgjørende i deres vekst og endringsprosess for å bygge en organisasjon som har lyktes.

På denne måten endte jeg opp med å rekonstruere de opprinnelige historiene som ble delt med meg, til én historie på tvers av alle samtalene som jeg ønsket å formidle. En slik tilnærming skaper en helhetlig ramme rundt den opprinnelige intervjusituasjonen, analysen og den endelige presentasjonen av funnene (Kvale & Brinkmann, 2019). I analysen har jeg smeltet analyse og rapportering sammen, og vil bruke dette til diskusjon rundt funn. For å belyse funnene i den narrative restruktureringen av de ni intervjuene har jeg benyttet meg av sitater for å utdype hvordan jeg har omarbeidet historiene til en ny historie i analysen. Ettersom narrativet beskriver en gradvis utvikling av organisasjonen, har jeg delt opp analysen i fire deler, så jeg kan diskutere empirien gjennom teori i hver enkelt del.

Funn

Det første skiftet

Da Try ble opprettet i 1998, var det et resultat av at man ønsket å starte et reklamebyrå med tung seniorkapasitet, som kunne konkurrere med de beste i markedet på den tiden. Derfor ansatte man dyktige kreatører, som kunne levere på nivå med de beste i markedet. CEO i Try, Kjetil Try, ønsket at det først og fremst skulle være fokus på å lage kvalitet på en inspirerende måte, og ikke først og fremst med fokus på å tjene penger:

Jeg var selv kreatør, og var suksessfull i jobben min, men jeg ønsket å lage mitt eget. Jeg var drevet av å få anerkjennelse for det jeg bygde selv. I utgangspunktet tenkte jeg Try skulle være et lite, nyskapende byrå – maks 20 personer – og vi hadde mye penger, så vi behøvde ikke tenke så mye på økonomi. Vi skulle lage fine ting, så kommer pengene etter hvert – dette står jeg fremdeles ved: Man må tenke på at man skal lage fine ting for kundene, og ikke at man skal tjene penger. (Kjetil Try)

Dette viste seg å fungere godt, og selskapet fikk anerkjennelse som et kreativt og solid reklamebyrå. De bygget et miljø som sikret en god kundeportefølje, og et brand som ble kjent i markedet. Dette samstemmer godt med teori om at man bør ha en stabil drift av organisasjonen som sikrer inntjening, men det var i starten mindre utforskende aktivitet, da dette ikke var nødvendig, for markedet var også relativt stabilt:

Jeg hentet inn dyktige kreatører, og skulle først og fremst ha det gøy. Jeg ønsket faglig anerkjennelse først og fremst. Vi tenkte aldri at vi skulle ha noe med teknologi å gjøre. «Må vi ha mail?» sa jeg i -98 ...

Jeg forstod ikke hva vi skulle med nettsider i sin tid – jeg var en dinosaur på den teknologiske biten, noe jeg tror allikevel var smart rundt tusenårsskiftet, fordi mange investerte enormt i teknologi, noe vi var avventende til. .com-bølgen feilet, og vi forsøkte å ikke være med i begynnelsen. (Kjetil Try)

Men så begynte det å bevege seg noe i markedet, som gjorde at man reagerte. Teknologi begynte å ta en større og større plass i markedet, og man så at forbrukerne, spesielt de unge forbrukerne, tok i bruk nye plattformer. Dette medførte at også reklame og markedsføring måtte henvende seg til forbrukerne på nye måter gjennom eksempelvis Facebook. Ett av selskapene som tidlig begynte med dette, var Apt.

Det gikk altså en stund før de så at det var et skifte i markedet, og at reklame ikke lenger bare var det de kunne og gjorde. Nye kanaler og nye mønstre i konsum av informasjon gjorde at Try så de måtte utforske nye måter å lage og formidle reklame på. «Jeg likte ikke å høre at det var noe i markedet vi ikke kunne noe om», sa Kjetil Try. Rundt tusenårsskiftet ble digital annonsering stadig mer relevant, og nå, 20 år senere, utgjør den om lag 17 % av de totale annonseinvesteringene. Dette førte til at tradisjonelle mediebyråer slo seg sammen med byråer som ble født med digitalt DNA (CE Noticias Financieras, 2019). Ledelsen i Try sanset dette, og begynte så smått med å kommunisere viktigheten av at det haster med å reagere på en stor mulighet, og forsøkte å skaffe seg den nødvendige kompetansen for å kunne bli med på dette digitale skiftet. Det skjedde ikke over natten, men var en stegvis prosess med prøving og feiling som endte opp med sammenslåingen av Try og Apt i 2007:

Vi forsøkte å ansette en «digital guru», men det funket ikke. Vi kjøpte derfor Apt, for å ha et digitalt felt med spesialkompetanse. (Leder i Try)

Dette oppkjøpet skapte noe uro i organisasjonen, da det å drive med kreativ reklame i digitale miljøer ikke hadde like høy status i starten. En av lederne i selskapet sier at sosiale medier ble ansett som en «digital dumpingplass» for reklame, og at digital reklame og sosiale medier nærmest måtte «snikes» inn i reklameverdenen. Endringskapasitet var ennå ikke utviklet, da det var lite erfaring å trekke på og man ikke ennå hadde noen seire å vise til. Allikevel viser dette et første tegn til at organisasjonen startet arbeidet med å ha et dobbelt operativsystem ved å oppdage at det er bevegelser i markedet som de ikke er forberedt på, og ser at det må de gjøre noe med for å bestå som «best i klassen». Kundene til Try hadde ennå ikke like stor tro på denne nye formen for markedsføring, men ved å trekke på sin etablerte portefølje innenfor tradisjonell reklame kunne organisasjonen utforske nye muligheter gjennom Apt, som utvidet tilbudet og viste at de var innovative innenfor fagfeltet. Ved å opprette en egen avdeling for utforsking i stedet for å forsøke å endre det etablerte sikret de at de kunne fortsette å jobbe fokusert med det de allerede var flinke på, og samtidig bruke denne plattformen til å utforske og utvide leveransetilbudet sitt. Try Reklame hadde ikke evnet å tilpasse seg fort nok om de hadde skullet bli med på digitaliseringen. «Vi fikk mye trygghet fra de erfarne folka i Try Reklame, som ga tiltro til innsalg for oss», sa lederen av Apt.

I hvert eneste intervju var det tydelig at alle så på toppledelsen med respekt og velvilje, og at det var en tydelig, identifiserbar leder som sørget for å effektivt løse konflikter og ta raske beslutninger. Viktigheten av å ha en ledelse som ser muligheter, setter søkelys på dem og iverksetter tiltak på en måte som gjør at de ansatte kommer på jobb med et ønske om å bidra til endringen, er ifølge Kotter avgjørende for at det skal oppstå en frivillig hær som følge av en kontinuerlig følelse av at det haster. Ved å fortsette fokuset på at Try skulle være blant de beste reklamebyråene markedet kunne tilby, samtidig med et parallelt fokus på at om man skal være innovativ og best på det nye som kommer, la Try tidlig et fundament for en kultur for endring:

Frykten for å være med på et synkende skip forsvant som dugg for solen da vi fikk mulighet til å bli aktuelle med kunnskapen vår. (Ansatt i Try)

Denne tidlige tilnærmingen til å utnytte og utforske ga raskt resultater, og Try ble ansett som et reklamebyrå som evnet å levere høy kvalitet, både i tradisjonell og innovativ reklame. Her har deres fokus på seire vært en viktig faktor. Hele veien har Try vunnet priser for arbeidet de har utført, noe som har sikret dem et rykte i bransjen som en av de beste leverandørene. Kjetil Try er selv dette veldig bevisst, og mener at den originale kjernen i selskapet fungerer som en form for utstillingsvindu for hele organisasjonen når de vinner priser som eksempelvis Gullfisken. Selv om mange av prisene er vunnet for mer tradisjonell reklame, styrker det navnet i markedet, slik at de får økt tiltro på andre områder også, og dette skaper igjen stolthet blant ansatte.

Det andre skiftet

Endringstakten i markedet gikk bare fort etter den første oppstarten med digitale tjenester og sosiale medier, og snart var det nye tjenester og markeder man måtte møte, som igjen var helt annerledes enn hva man hadde opparbeidet seg kompetanse på siden 2007. Organisasjonen hadde allikevel laget en kultur for å søke etter det som kunne skille dem fra konkurrentene, og ved å ha bygget en kultur for å utforske og oppdage muligheter så Try i 2015 at det å drive med reklame også handlet om såkalt performance marketing og mediekjøp, og at det lå store muligheter her. Opprettelsen av Try Opt kom ikke som følge av at organisasjonen måtte tilpasse seg nye krav, eller at de tapte markedsandeler, men av at de ikke lenger kunne vokse i det markedet de henvendte seg til. De måtte finne nye jaktmarker, som Kjetil Try sa:

Det er litt som å være en jeger i et område med masse dyr. Du har spesialisert deg på å skyte aper, men når det begynner å bli få av dem, er det naturlig å se etter andre bytter. Du ser etter hva slags nye våpen du trenger for å kunne finne bytter som etterspørres, og som du kan tjene på.

Opt ble startet bare 14 dager etter at vi hørte om performance marketing for første gang. Jeg likte ikke å høre at det var noe i markedet vi ikke kunne noe om. Vi var tidlig ute med det også.

Både ledere og ansatte beskriver dette som en naturlig følge, og som en givende videreutvikling av selskapet, og det ble i samtalene uttrykt en grunnleggende tillit i organisasjonen. I sin stadige søken etter nye muligheter har det vært viktig for organisasjonen å ha det de kaller «en felles summetone». Dette har vært et viktig element i å sikre at den utforskende og utnyttende delen av operativsystemet deres jobber adskilt, men aldri separert, noe som er avgjørende for å lykkes, ifølge teori om tohendighet og endringskapasitet.

Kjernen i all endringen har alltid vært det kreative, da dette har ligget i selskapets DNA fra begynnelsen av. Denne kreativiteten skal ligge som en del av alt som utføres, og blir slik en del av både teknologisk innovasjon, forretningsutvikling og organisasjonsutvikling. Som en av de ansatte sa i intervjuet:

*Den kreative kjernen vår gjør at vi får et ekstra lag på alle nye satsninger, som gjør at vi skiller oss ut fra andre nysatsninger.
(Ansatt i Try)*

Dette fokuset på kultur og visjon har bidratt til at en kontinuerlig endring og vekst har vært oppfattet som spennende og positiv i stedet for forstyrrende og krevende. Det å ha kreativitet som kjerne i all innovasjon og endring er diskutert i både vitenskapelige og populærvitenskapelige tekster, og det sies at vi lever i den «kreative tidsalder»; en tid der et selskaps viktigste ressurs er dets kreative kapital. Mye tyder faktisk på at evne til innovasjon kan gi verdifulle konkurransefortrinn, og at det er avgjørende for organisasjonens ytelse, tilpasningsevne og utholdenhet (Andriopoulos & Lewis, 2010). Selv om dette nok ikke har vært en bevisst vinkling i Trys visjon for å bygge en endringsdyktig og ambidekster organisasjon, ligger kreativitet allikevel som en del av deres strategi og organisatoriske bevissthet:

*Kreativitet, originalitet har alltid vært viktig, og det innebærer å være kreativ og original omkring seg selv og sin rolle også.
Endring er en naturlig del av det å lage noe nytt. ...
Endringstrygghet har kommet ut av at ledelsen ikke har pushet*

*for hardt på endring, men på kreativitet – også organisatorisk.
(Leder i Try)*

Tredje fase

Da selskapet i 2015 hadde opprettet sin andre avdeling for nye tjenester, var de i god gang med å bli et kommunikasjonshus, og ikke bare et reklamebyrå. Bredden i tjenesteleveransen deres gjorde at de nå kunne utforske enda flere områder. De ansatte en kommunikasjonsrådgiver i denne perioden, og det tok ikke mer enn to år før de fant ut at de skulle forsøke å opprette en egen avdeling for kommunikasjonsrådgivning. Gjennom sansing og utforsking i markedet så de at det var et potensial i å ta plass i et nytt marked, som selv om det var nær knyttet til hva de ellers holdt på med, ennå ikke var et segment de leverte tjenester på. Try Råd ble opprettet som et nytt organisasjonsledd i 2017. Her ser vi et eksempel på endring som ikke skapte mye uro, kanskje mest fordi det ikke var en omstilling av hvordan kreatørene skulle arbeide, eller hadde med digitalisering og nye flater å gjøre. Endring, tilpasning og integrering i organisasjonen gikk relativt raskt og smertefritt, da det raskt viste til resultater og kunne knyttes til det eksisterende på en ganske sømløs måte.

Disse endringene, Apt, Opt og Råd, i 2007, 2015 og 2017, la nok et grunnlag for at organisasjonen var bedre forberedt på skiftet som kom i 2020. Digitaliseringen og endringer i behovene i markedet hadde nå pågått såpass lenge at det ble foreslått i toppledelsen å opprette en egen avdeling for digital tjenesteutvikling. Disse tjenestene var veldig fjernt fra hva Try hadde hatt som kjernekompetanse siden begynnelsen, og som førte til litt større endringsmotstand i organisasjonen. Som Meyer og Stensaker sier om viktigheten av å koble nye endringer til en anerkjennelse og forståelse av historikken i perioder med høy endringstakt – en balanse mellom kontinuitet og fornyelse (Meyer & Stensaker, 2020) – var også ledelsen klar over dette. Man kan si at ledelsen i Try har utført en «evolusjonær ingeniørkunst» der de har trukket på organisasjonens erfaring og hukommelse for å styrke evnene til utnyttelse og utforskning, og har dermed klart å tilpasse seg endringer i markedet rundt seg (O'Reilly III & Tushman, 2011). Opprettelsen av Pearl viser også hvordan organisasjonen hadde bygget opp en veiledende koalisjon, som bisto toppledelsen i å ta gode, strategiske valg. Kjetil Try lyttet til rådene han fikk, og gikk med på å opprette en ny del i organisasjonen som skulle utforske hvordan digital tjenesteleveranse kunne knyttes til den eksisterende porteføljen deres, men han sa åpent i intervjuet at:

Nå sist startet vi Try Pearl. Jeg skjønner egentlig ikke helt hva de driver med. (Kjetil Try)

Dette viser tydelig hvor stor tillit man har til hverandre i toppledelsen, og hvordan man kan utforske og utnytte, så lenge man har toppledere som opererer i forskjellige deler av organisasjonens utforskning og utnytting.

Til tross for at mange valgte å forlate selskapet i denne perioden, var de fokusert på å beholde så mange som mulig, samt finne dyktige erstattere som både kunne ta plassen til de som sluttet, og bringe med seg noe nytt, samtidig som de måtte ha forståelse og respekt for det gamle. Prosessen krevde store omstillinger i organisasjonen på flere nivåer, og gjorde at man rekonfigurerte et helt organisasjonsledd samtidig som man opprettet et nytt. I Try Apt ble det utfordrende å se hvilken rolle de forskjellige avdelingene skulle ha, da Apt frem til 2020 hadde vært den digitale delen av Try, og nå opprettet man Pearl, som også skulle være den digitale avdelingen.

Dette var en digital omstilling, og mange sluttet. ... Det handlet om å få de nye til å forstå det gamle, og de gamle til å forstå det nye. ... Vi begraver nå Apt-kulturen slik den er bygget opp gjennom 22 år. Ikke fordi den er dårlig, men fordi den ikke passer dagens behov. Vi endrer heller organisasjonen, slik at vi kan bygge Apt-kulturen på nytt. Vi er nå en del av Try, og ikke Try Apt. (Leder i Try)

Denne omstillingen ble beskrevet som noe turbulent, hvor noen ble med på endringen, og de nøt godt av det, mens andre hadde større vanskeligheter med å ha aksept for endringen og det at markedet etterspør nye og andre tjenester som er annerledes enn hva de hadde kompetanse til å tilby. «I teknologi endrer ting seg så fort at den digitale delen av Try (Apt) ikke klarte å henge helt med i timen», sa en av lederne i sitt intervju. I denne friksjonen ser vi at det blir nødvendig å rekonfigurere organisasjonen, slik at hvert ledd opererer på en verdiskapende måte og ikke går i bena på hverandre. Ved opprettelsen av Try Pearl ble det egentlig laget en intern konkurrent til Apt, ved at det hadde fokus på en ren digital tilnærming, noe Apt også følte de hadde. Ledelsen måtte jobbe med gnisningene i denne fasen, og konkluderte med å rendyrke det digitale i Pearl i stedet for å tilpasse Apt til en ny strategisk tilnærming til digitalisering. Dette var en periode som krevde mye av både ledere og ansatte, og de omallokerte ressurser på tvers av avdelingene i flere omganger for å finne hvordan de best kunne utnytte denne nye strukturen. Ledelsen benyttet seg her av det Meyer og Stensaker kaller «å frigjøre ressurser» for å bygge endringskapasitet ved å omallokere og prioritere på en måte

som gjør at ulike enheter i organisasjonen løser en bestemt oppgave på ulike måter, og at en omallokerer ressursene til den enheten som løser oppgavene mest effektivt (Meyer & Stensaker, 2020). Ved å raskt reagere og rekonfigurere klarte de å omorganisere, slik at det ble strategisk fornuftig å beholde begge organisasjonsleddene, men at de endret og fordelte ansvarsområdene. Dette krevde mye kommunikasjon og bruk av endringsagenter i den veiledende koalisjonen for å forankre behovet for endringen, og de involverte lederne var seg bevisst viktigheten av det:

Man kan ikke forvente å skape eufori blant 60 ansatte, men det er et ansvar å sørge for at man har det godt på jobb. Jeg bruker de som godtar endringen som endringsagenter, for å vise at det kan føre til noe godt å endres. (Leder i Try)

Gjennom mine samtaler med ansatte og ledere i Try har jeg funnet ut hvor viktig det er med tydelig visjon og formidling av viktigheten for endring, men også hvor avgjørende det er å involvere de ansatte, så de får en følelsesmessig tilknytning til endringen og blir delaktige i den. Try har ikke gjort alt riktig, og har måttet lære mens de har utviklet og utvidet seg, men har gradvis bygget en kapasitet for endring og en holdning til at endring er normalen i det markedet de opererer i – en kultur for innovasjon. Til tross for at nye avdelinger er opprettet, rekonfigurert og integrert i organisasjonen som en del av den daglige driften nå, anser de ikke seg selv som å være ferdige. Ingen i ledelsen sa at de var i mål med visjonen sin, eller at noe var friskmeldt, snarere tvert imot, det kom tydelig til uttrykk at de mente de hadde lært av det de hadde gjort, og at de hadde en iboende kultur for endring:

Vi har klart å tilpasse oss ganske raskt, og ikke dyrket en organisasjonsmodell. Vi har håndtert disrupsjon ved å skalere og tidsnok fornye oss til å beholde tilliten til våre kunder. Vi er ikke ferdig endret, men vi har en tryggere grunn og en etablert metode for endring. (Leder i Try)

Kjetil Trys tanke om Try-huset er «å skape energi i en maurtue», det er en stor, levende organisme, som beveger seg hele tiden. (Leder i Try)

Vi er ikke ferdig utviklet som selskap – vi har såvidt begynt. (Ansatt i Try)

Dette uttrykker en iboende kapasitet for endring i organisasjonen, og at de er rustet for videre utforskning og utnyttelse. Deres evne til å utnytte, utforske og rekonfigurere i kombinasjon med sterk organisk vekst har vist viktigheten av å

ansette riktige folk på riktig sted. Man blir ikke ansatt i Try for å gjøre en bestemt oppgave i en bestemt avdeling, men blir bedt om å bli med og forme organisasjonen videre. Til tross for at strategiske avgjørelser tas av en liten gruppe toppledere, er det et uttrykt ønske om at de ansatte skal forme visjonen.

Som ansatt må du være ganske smidig med tanke på rolle, da denne kan være vidt forskjellig fra leveranse til leveranse. Vi er tydelige i ansettelse om at vi har flat struktur – du må ta ballen selv – og at det er mye å gjøre. Det er det som er gøy med å være her: Du får de mulighetene du skaper selv. (Ansatt i Try)

Ledelse i sterk organisk vekst

I denne perioden går selskapet inn i en sterk organisk vekst, som har vart frem til i dag, og mange nye mennesker blir ansatt. Akkurat det å bli ansatt i Try var et tema alle intervjuobjektene løftet frem, og det ble gjennomgående beskrevet som at det ikke er for «hvem som helst», noe som blir kommunisert tydelig før en eventuell ansettelse. Ledelsen har alltid hatt en visjon om at det skal være attraktivt å bli ansatt i selskapet, men er samtidig nøye med hvem som får anledning til å jobbe der. «Man må like endring for å jobbe her», uttalte en av lederne da vi snakket om ansettelse. Ved å tidlig sette forventninger til at man må evne å holde på med flere ting samtidig, være villig til å påta seg alle slags oppgaver, ikke søke etter egen vinning, og alltid jobbe for «en felles summetone», har Try bygget en vilje til endringskapasitet fra oppstart av, noe som legger et godt fundament for å drive kontinuerlig endring. Denne tosidigheten i forventninger har dermed satt presedens for en frivillig hær, som ønsker å bidra der de kan for å gjøre organisasjonen bedre, samt at det ikke er noen forventninger til å ha et sett med rutiner å følge, som kan være til hinder for endringsvilje. Dette kom tydelig frem som en strategi fra toppledelsen:

De som søker seg hit, vil nok til et slikt sted som vi er. Du skal være klar over at du nå signerer på å være en del av Norges beste, og at du vil måtte ofre mye for å bli den beste versjonen av deg selv. ... Når du begynner her, skal du være klar over at det kommer til å gå fortere enn du er vant til – selv om du tror du kommer fra et dynamisk miljø, vil det gå enda fortere her. ... Det stilles krav til at man skal evne å ha «fem baller i lufta samtidig». Du må være med på laget. (Kjetil Try)

Noen kommer inn og forventer at de skal få oppgaver, men de passer ikke inn. (Leder i Try)

Gjennom alle intervjuene med ansatte ga alle uttrykk for at dette var tydelig for dem, også de som har forlatt selskapet. De snakket ikke bare om forventningene til å alltid yte sitt beste, men også at man skal yte sitt beste for andre. Ved å systematisk bygge denne holdningen til eierskap til videreutvikling av organisasjonen og frivilligheten til å delta, gjorde Try seg gradvis om til en fungerende, tohendig organisasjon:

Man blir fortalt at man går inn i eliteserien når man begynner i Try, så det setter litt forventninger, men de er tydelige i ansettelse om at det er flat struktur – du må ta ballen selv og løpe med den – og at det er mye å gjøre. Det er det som er gøy med å være her; at du får de mulighetene du skaper selv. Ingen skal sitte og vente på oppgaver. (Ansatt i Try)

Det ligger i ryggraden til Try at man skal hjelpe hverandre, være snille med hverandre og ikke ha spisse albuer. (Ansatt i Try)

Den tydelige kommunikasjonen rundt forventninger til ansatte fra første møte, mener jeg har vært en avgjørende faktor for deres evne til å bygge kapasitet for endring, da det er en holdning til at man enten er med på laget, eller så er man det ikke, og at det tas tak i på en effektiv, om enn noen ganger brutal, måte.

Kommunikasjonen internt og eksternt om at Try skal være det beste kommunikasjonshuset i markedet, tiltrekker seg mange som ønsker å vise at de kan jobbe med de beste, men ikke alle passer inn, og da har det ofte blitt håndtert ved å be dem om å finne seg noe annet. Denne tilnærmingen har nok vært viktig for å forhindre, eller rett og slett fjerne, endringsmotstand, men ledere må være forsiktige så ikke slike prosesser blir oppfattet som urettferdige av andre ansatte, da dette vil smitte og skape mistillit. Fokuset på å levere gode tjenester, gjøre god forretning og å være rettferdig har her vært en viktig faktor i Trys suksess.

Toppledelsen har et svært bevisst forhold til hvordan de best henter inn den kompetansen de mener de trenger, og som også passer inn i kulturen, og ønsker å handle raskt, men rettferdig for å sikre at det ikke oppstår mistillit eller motstand. Da CEO ble spurt om hva det var han mente var grunnen til at de klarte seg så bra, og hvorfor så mange ønsket seg til selskapet, til tross for at det er kjent at det er krevende å jobbe der, sa han:

Suksessen til Try ligger ene og alene på at vi har funnet de flinke folka – først på toppen, og så at de igjen finner de flinke under seg.

Nå har det sluttet 11 mennesker i en avdeling det siste året, uten at det har vært nevnt i media, og jeg synes egentlig ikke det er en stor greie. Jeg er veldig klar over at mitt ansvar som sjef er å få forretningen til å gå bra. Hvis jeg ser at vi ikke tjener penger på en ansatt, eller får dårlige signaler på vedkommende, tar jeg det med en gang. Jeg har gitt sluttpakker på 12 måneder, jeg. Jeg gir heller sluttpakker, så jeg vet at folk finner seg en ny jobb.

Jeg vil ikke ha «daukjøtt» ansatt her. Det handler ikke om å være ufølsom, men om å være en god leder. Man må ta godt vare på alle, også de man ikke har bruk for. Jeg er påpasselig med å ikke sende dårlige signaler i disse prosessene – det skal være rettferdig og ordentlig, selv om det kan være kjipt. (Kjetil Try)

Det å ha en god, tillitvekkende leder blir løftet frem som et grunnleggende premiss i teorien til Judge, og her ligger kanskje mye av forklaringen på hvorfor organisasjonen Try har kunnet stå i endringene de har vært gjennom. Både ledere og ansatte uttrykte uoppfordret stor tillit til ledelsen:

Kjetil er så flink til å finne folk som er flinkere enn ham på det vi trenger for å modernisere oss – han må ikke ha samme kunnskap som alle sine ansatte. (Ansatt i Try)

Kjetil snakker alltid om en «summetone» som skal være i huset, og som jeg synes er der. (Ansatt i Try)

Kjetil er en ganske god menneskekjenner – han ansetter ingen primadonnaer. (Ansatt i Try)

Kjetil er en krevende, men karismatisk leder. (Leder i Try)

Kjetil ansetter mye, flinke folk – han har en eller annen teft for å finne folk som funker i selskapet. (Ansatt i Try)

Kjetil vet hva alle holder på med, og reagerer raskt for å tilpasse situasjonen. (Ansatt i Try)

Kjetil Try er en kreatør selv, så han har ikke forretningsspråk eller teknisk språk. Det har vært viktig, fordi det har roet ned kjernen. (Leder i Try)

Vi trives nok godt i Try med å ha Kjetil som sjef. (Ansatt i Try)

I denne perioden viser også ledelsen evne til å lytte, reagere og orkestrere endring fortløpende. Både Try Apt og Try Opt var nemlig i utgangspunktet tenkt å skulle være en del av Try Reklame, men de så raskt at skulle de evne å skalere raskt nok, var det nødvendig å skille ut de to avdelingene. Selv om det ble opprettet egne

selskap for Apt og Opt, var alle allikevel underlagt Try, og det å ha Try som avsender har vært viktig for ledelsen å ha som et felles fundament for alt man driver med.

Til tross for den høye tilliten til ledelsen kom det også tydelig frem gjennom intervjuene med ansatte at det stilles høye krav til dem, og at det er opp til den enkelte å sikre seg innsikt i hva som foregår om man ønsker det – det blir ikke servert. For å bygge kapasitet for endring kommer det tydelig frem at overtid er et tiltak som ikke bare benyttes, men forventes. Alle ga på forskjellig vis uttrykk for at de «jobber døgnet rundt», og at om det var én risiko for at utviklingen til selskapet skulle feile eller stagnere, så var det utbrenthet. For det Meyer og Stensaker kaller «å midlertidig øke ressurser» gjennom å tillate overtid, ser ut til å være en mer eller mindre konstant i selskapet. Til nå har Try gjort det bra i markedet, og det bidrar selvfølgelig til viljen til å yte ekstra, men det ble også uttrykt skepsis til om det alltid kan være slik:

En risiko her er nok slitasje, i og med at vi jobber så mye. Det er en felles holdning til å alltid levere høyeste kvalitet – hos alle. Det er nok mer utmattende å jobbe så mye når det ikke går bra, mens her er det mest bare gøy, men en eller annen dag må jo vi også møte motstand. (Ansatt i Try)

Det høye tempoet i både utnyttelse og utforsking medfører også at avgjørelser og kommunikasjonen av dem ikke blir like planlagt og tydelig. Da ansatte ble spurt om hvordan de hadde opplevd kommunikasjonen om de nye initiativene i selskapet, virket de nesten usikre, men visste godt at det lå hos toppledelsen:

Samarbeid? De er ikke gode på det ... Strategisamlinger er gjerne en middag på byen, eller så blir beslutninger tatt «på gangen» – også strategiske. (Ansatt i Try)

Avgjørelser kan nok tas litt over hodet på folk, noe som kan oppfattes som problematisk, tror jeg. (Ansatt i Try)

Det er tider man tenker at «det er én leder, og da er det sånn». (Ansatt i Try)

Til tross for dette uttrykte ingen direkte misnøye med hvordan det ble gjort, fordi det ble gjort bra. Suksess avler suksess. Nye strategiske initiativ ble utformet av en veiledende koalisjon, og etter hvert som den daglige driften i organisasjonen så verdien i de nye avdelingene, ble det også mer og mer naturlig å samarbeide på

tvers av dem for å skape leveranser som skilte seg fra konkurrentene ved at de kunne trekke på stor bredde i kompetanse, men med det kreative som kjernen i alt. Det at CEO selv er kreatør, med et brennende engasjement for kreativ kvalitet, har nok bidratt til at endringene han har iverksatt, har hatt kreativitet og innovasjon som et grunnleggende element i seg. Det har gitt ansatte det Kotter kaller et emosjonelt forhold til visjonen, selv når det har dreid seg om å utforske områder som er langt utenfor hva de driver med.

Gjennom å henvende seg til nye digitale flater endret ikke organisasjonen sitt DNA, men utvidet det. Ved å vise til seire med nye produkter og tjenester økte bare organisasjonen sin kompetanse, også hos kreatørene som var med fra begynnelsen av. Nye avdelinger ble sett på som en mulighet og ikke en trussel. En representant fra Try Reklame, som har vært med fra begynnelsen, beskriver dette slik:

I stedet for å sende ansatte på kurs, har vi ansatt den kompetansen vi har behøvd for å hjelpe hverandre å fornye oss. Det førte til en svært bratt læringskurve, og tvang frem en måte å tenke på, noe jeg tror førte til at Try evnet å endre seg raskere enn konkurrentene. ... Vi har fått lov til å bli gamle i denne bransjen, takket være kompetente miljøer, hvor man representerer det ypperste av tilgjengelig kompetanse.

Diskusjon

Basert på caset mitt i Try fant jeg at toppledelsen over tid bygget endringskapasitet i sterk organisk vekst gjennom å ha fokus på identitet og utforskning i en kontinuerlig jakt etter å finne hva som skulle til for å beholde markedsposisjonen som en ledende leverandør. Selv om det ikke ble gjort noen planlagte, strategiske endringer, har ledelsen allikevel fulgt prinsippene rundt Kotters akseleratorer og bygget dynamisk kapabilitet rundt tosidige strukturer og endringsvilje. Det å være tohendig krever toppledere som evner å sanse endringer i markedet, inkludert endringer i teknologi, konkurranse, kunder og regulering (O'Reilly III & Tushman, 2011), og historien til Try viser at de har hatt en ledelse med disse evnene. De har handlet raskt når de har sett muligheter eller utfordringer, utforsket mulighetsrommet og rekonfigurert organisasjonen for å møte de nye utfordringene. Viktigst for deres suksess, mener jeg allikevel er ledelsens evne til å gradvis bygge endringskapasitet hos sine ansatte mens de utviklet en organisasjon rundt dem, både gjennom å bygge tillit og å ansette ny kapasitet.

Første fase

I første fase, da Apt fikk i oppdrag å utnytte mulighetsrommet i sosiale medier (SoMe) og utvikle en strategisk tilnærming til det, viser det at ledelsen la opp til å bygge en veiledende koalisjon rundt en tanke om at det hastet med å utvikle seg. Utgangspunktet ble lagt for en felles forståelse av at det hastet, selv om koalisjonen for et strateginettverk fremdeles hadde en vei å gå. Try har ikke i denne fasen utviklet organisatorisk endringskapasitet, men tatt de først stegene mot å bygge dynamiske evner for å være tohendige. De hadde utviklet en klar visjon og felles identitet, bygget en toppledelse som var forpliktet til den tohendige strategien, og var positive til både å utforske og utnytte distinkte og tilpassede underenheter til å fokusere på utforskning og utnyttelse, og bygget team som kunne håndtere ressursallokeringer og konflikter knyttet til dette (O'Reilly III & Tushman, 2011). Mye lå dermed til rette for å lykkes fremover, men det hadde nok hjulpet dem hvis de tidligere hadde fått på plass en veiledende koalisjon på tvers av enhetene, for det tok lang tid før det ble skapt synergier mellom enhetene.

Forskning har gitt innsikt i hvordan organisasjoner kan takle-VUCA markeder gjennom å bygge endringskapasitet, dynamiske evner eller tohendighet. I denne

kvalitative casestudien har jeg sett spesifikt på hvordan ledere kan bygge slike evner som en iboende del av organisasjonskulturen gjennom organisk vekst. Det sies at det ligger i menneskets natur å motstå endring, og at organisatoriske endringer er enda mer utfordrende enn individuelle endringer. Jeg vil påstå at dette er et altfor negativt syn. Caset med Try viser at mennesker ønsker å være en del av noe som endrer seg til det bedre, og da spesielt hvis det er tillitvekkende lederskap som driver endringene, og hvis de ansatte er involvert i å hjelpe til med å bestemme gjennom endringene. I VUCA-markeder er kontinuerlig endring den nye normalen, og en stabil tilstand av etablerte normer og rutiner blir sjeldnere i organisasjoner. Tillitvekkende ledelse er helt avgjørende for å redusere den eventuelle motstanden forbundet med organisasjonsendringer, og kan være en stor bidragsyter for å skape engasjement for endringer som pågår.

Organisasjonsinnovasjon er derfor nærmest umulig uten en ledelse som ansatte anser som pålitelig og tillitvekkende. Trenden i moderne ledelse er at man må stole mer på myk makt og overtalelse enn på hard makt og kontroll, og at pålitelig lederskap ikke bare er verdifullt og sjelden, men det blir også stadig viktigere (Judge, 2011). I caset med Try er det tydelig at man gjennom tillitvekkende ledelse og involvering av de ansatte bygger lojalitet blant de ansatte og på den måten styrker kapasiteten for endring i fremtiden. Det som i Try kalles for «en felles summetone», er deres uttrykk for en felles visjon og holdning til det organisasjonen utnytter og utforsker, og den har vært konstant gjennom hele prosessen, noe som har sikret stabilitet i en dynamisk hverdag.

Andre fase

Første strategiske endring er på dette tidspunktet etablert som en del av bedriftens kultur, og i så måte fullført ifølge Kotter. Etableringen av Apt som en del av bedriftskulturen har lyktes ved at den har vist synlige resultater som har ført organisasjonen inn i en strategisk bedre fremtid (Kotter, Accelerate!, 2021). Etter å også ha bygget erfaring gjennom første fase har ledelsen evnet å etablere noen strukturer og rutiner for videre utforsking, noe som er et viktig ledd i å bygge endringskapasitet. Ansatte har også erfart gjennom første fase at det har skapt merverdi å etablere Apt som en del av Try, og dette gir igjen en endringsvilje for den nye satsingen med Opt. Det som kjennetegner lojale ansatte, er deres positive beskrivelser av prosesser de tidligere har vært gjennom, og ledelsens rolle er her avgjørende med tanke på å skape de gode prosessene (Meyer & Stensaker, 2020),

og lojaliteten som beskrives av de ansatte i caset, inkludert de som har sluttet, bekrefter dette.

Til tross for at ledelsen også her har høy tillit, kunne det nok allikevel blitt investert noe mer tid i å kommunisere hva man skal gjøre og hvorfor, da noen ansatte, spesielt fra det etablerte, kreative miljøet, valgte å slutte. Allikevel ser det ut til at den veiledende koalisjonen i miljøet er ambidekster nok til å evne å rekonfigurere i utforskingen på en måte som sikrer at organisasjonen holder stabil drift mens de utforsker det nye. Fokuset på å ha Try Reklame som et utstillingsvindu har nok bidratt mye her, for å sikre fokus på visjonen om å være det beste reklamebyrået i bransjen, da selskapet vant priser for sitt arbeid. Dette har nok vært et viktig ledd i å sikre et organisatorisk fokus på Kotters akseleratorer om å akselerere bevegelse mot en visjon og en mulighet, bygge en frivillig hær rundt denne og å feire signifikant seire. Den frivillige hæren er ikke en adskilt gruppe konsulenter, nyansatte eller utnevnt arbeidsgruppe; de er med som en naturlig del av den daglige virksomheten til organisasjonen. De har organisatorisk kunnskap, relasjoner, troverdighet og innflytelse – *deltakere i den frivillige hæren er endringsledere* (Kotter, Accelerate!, 2021). Vi ser nå en organisasjon som har et relativt godt fungerende dobbelt operativsystem med en utviklet kapasitet for endring. Gode prosesser i alle ledd, også de som ikke har vært vellykkede, er medvirkende til å skape en kollektiv hukommelse i selskapet om at det kommer til å gå bra, og slik bygge endringskapasitet blant de ansatte, som Meyer og Stensaker kaller å *utvikle endringsressurser ved å koble fremtid med historie for slik å lage struktur for endring* (Meyer & Stensaker, 2020).

Tredje fase

Vi ser nå en organisasjon som evner og trives godt med å være tohendig, og at de omfavner spenningene. En utforskende enhet, eller den veiledende koalisjonen, har funnet ut at det kan være lurt for organisasjonen å utforske digital tjenesteutvikling som en del av leveransen til et kommunikasjonshus, og foreslår for toppledelsen at det opprettes en egen avdeling. Den gjensidige tilliten og viljen til å ta risiko gjør at de handler raskt og oppretter en ny enhet, som det må ansettes helt ny kompetanse for å kunne starte. Ledelsen i selskapet har gjennom tretten år bygget opp dynamiske evner som endringskapasitet og tohendighet. Caset viser ikke hvordan en organisasjon kan gjennomføre endringer på en perfekt måte, da mye kunne vært gjort annerledes retrospektivt, men viser hvordan en leder kan

bygge organisatorisk evne til å stå i alt det som oppstår når man gjennomfører dem. På dette stadiet viser Try at de har evner innenfor alle de åtte dimensjonene i organisatorisk endringskapasitet: tillitvekkende ledelse, tillitsfulle ansatte, dyktige forkjempere, involvert mellomledelse, systematisk tankegang, god kommunikasjon, ansvarlig kultur og innovativ kultur (Judge, 2011).

Dette betyr at ledelsen bedre bygger slik kapasitet ved å være en orkestrerende mentor og visjonær i stedet for å ha utøvende kontroll over beslutninger og rutiner. Det gir igjen en kraftig, selvforsterkende syklus som gir næring til utforskning og utnyttning i hele organisasjonen. Ledelsen er ikke ensidig ansvarlig for å utvikle endringskapasitet, men den bygges i det positive samspillet mellom ledelsen og de ansatte (Meyer & Stensaker, 2020). Autoritet er ikke nok i seg selv, og toppledere må oppleves som kompetente, samt passe på trivselen til resten av de ansatte i organisasjonen. En eller flere strategiske ledere som oppfører seg på en pålitelig måte, er imidlertid ikke nok; den frivillige hæren i organisasjonen må stole på ledelsen (Judge, 2011).

Dette siste skillet, som er en ganske markant endring i organisasjonens tilpasning til markedet, ville ført til mye større endringsmotstand og behov for kommunikasjon fra ledelsen om de ikke hadde bygget opp en kapasitet for endring i organisasjonen gjennom de tidligere prosessene. Dette caset har ikke undersøkt hvorvidt den nye satsingen til Try Pearl (i dag Try Dig) var vellykket eller ikke, men har sett på hvordan organisasjonen reagerte på at det skulle opprettes en enhet som utelukkende var digital, og som i liten grad jobbet med det som har vært kjernen i Try frem til nå. Gjennom samtalene kom det frem svært lite frustrasjon eller negativitet til dette. Satsningen på noe nytt ble ikke oppfattet som noe truende, men snarere som noe man var spent på å se hvor ledet hen. Alle som ble intervjuet, uttrykte en følelse av at de mestret endring, og at det sannsynligvis var en omstilling som ville gi muligheter. Dette viser tegn til at erfaring bidrar stort til økt endringskapasitet gjennom at de ansatte takler usikkerhet bedre, opprettholder en følelse av kontroll og at de er bevisst sin egen markedsverdi (Meyer & Stensaker, 2020).

For Try, som for så mange andre i VUCA-markeder, er det snakk om å rekonfigurere i motsetning til å restrukturere – små, kontinuerlige tilpasninger i stedet for større, periodiske endringer av organisasjonen. Man klarer en viss mengde endringer innenfor etablert struktur, men kun opp til et visst nivå. Før eller siden blir endringen så stor at den krever større, planlagte initiativer for å

evne å gjennomføre dem. I Try har ledelsen, om enn ubevisst, bygget en organisasjon rundt prinsippene til Kotters doble operativsystem, og slik opparbeidet en kultur rundt og for en stadig utforskning av og tilpasning til markedet. Det vi ser tydelig i caset til Try, er hvor avgjørende lederens rolle som orkestrator er i dette, og i mindre grad hvor viktig det er at ledelsen utformer gode strategidokument og planer. Dette tyder på at det å forklare *hvorfor* tohendighet er viktig, ikke er det samme som å snakke om *hvordan* det implementeres. I implementeringen av en tosidig struktur ser det ut til at utførelse trumfer strategi (O'Reilly III & Tushman, 2011). I endringsdyktige organisasjoner blir lederens rolle mer som en arkitekt eller designer for hvordan man kan forberede seg på en kommende endring, snarere enn en overordnet kontrollør som reagerer på endring. Denne tilnærmingen frigjør organisasjonens kreative potensial samtidig som den opprettholder ansvarlighet, tydeliggjør rollene til hver enkelt ansatt i endringsprosessen samtidig som den øker organisasjonsfleksibiliteten og justerer organisasjonssystemer for å tilrettelegge for endring (Judge, 2011).

Ledelse i sterk organisk vekst

Ledere som møter motstand, ansetter ofte for raskt og setter senior nykommere i innflytelsesrike endringsagentposisjoner. Selv om dette noen ganger er uunngåelig, har denne tilnærmingen en stor ulempe siden den signaliserer at seniorledelsen ikke stoler på at eksisterende ledere skal fremme endring. Judge foreslår å heller ansette potensielle endringsforkjempere, eller endringsagenter, for å sikre organisasjonens fremtid (Judge, 2011). Gjennom Trys fokus på å ansette folk som er mindre opptatt av titler, som er oppfordret til å være med på å endre organisasjonen, og som er villige til å gjøre det som kreves, har de i større grad funnet endringsagenter som er i stand til å påvirke andre i organisasjonen eller å foreslå en endring uten formell autoritet til å gjøre det. Slike endringsagenter er ikke redd for å mislykkes og forstår at de har karrieremuligheter utenfor denne jobben. For Try har dette vært i kjernen av deres evne og suksess i å bygge endringskapasitet i en organisasjon som vokste raskt. Kulturen i toppledelsen for å ansette folk som var opptatt av å bidra til endringen, som ikke synes at noen oppgaver er «under dem», og som er innforstått med at man ofte må jobbe litt ekstra for å få gjort oppgavene til den kvaliteten som forventes, har sikret at de har måttet bruke mindre krefter på å håndtere endringsmotstand og å skape forståelse

for endringene som skjer. Organisasjoner som er bygget for endring ansetter, beholder og fremmer endringsforkjempere i tilstrekkelig antall til å motvirke den eventuelle likevektssøkende resten av organisasjonen (Judge, 2011).

Ved å ikke se på hver ny mulighet som en enkeltstående hendelse, som krever en planlagt rekonfigurering av organisasjonen, men heller ha fokus på å bygge opp en organisasjon hvor endring og tilpasning er normalen, og hvor det er forventet at man er med på å bidra til nye strategiske veivalg, har Try bygget en organisasjon som aldri står i ro, men som er i konstant endring på den frivillige hærens premisser, altså de ansattes. Dette skaper en kontinuerlig verdiøkning og blir en faktor til å bygge endringskapasitet som en iboende evne i organisasjonen og ikke bare i enkeltindivider.

Ved å være rettferdig og konsistent over tid har ledelsen i Try bygget endringsvilje hos de ansatte ved å sikre at de blir trygge på at de vil bli rettferdig behandlet, og at deres kompetanse og erfaring blir tatt vare på (Meyer & Stensaker, 2020). Det å lede en organisasjon i å oppnå kortsiktige seire i utforskningen og bygge nye, strategiske nettverk samtidig som å bygge langsiktig kapasitet for endring i det etablerte krever en ambidekster tilnærming til ledelse, så man unngår å enten skyve langsiktige mål til side eller bare slukke branner (Judge, 2011).

Konklusjon

Med eksempelet beskrevet i denne oppgaven, kan det sies at Try, ved å benytte seg av et dobbelt operativsystem, har evnet å utvikle seg og danne nye strategiske koalisjoner, som hele tiden bygger på eksisterende drift, uten at utforskningen av nye forretningsmuligheter har måttet lede til store, plutselige endringer i organisasjonen. Gjennom å sikre stabil drift i de delene av organisasjonen som har en etablert drift, samtidig som de hele tiden har utforsket nye områder, har de klart å la organisasjonen vokse hurtig og utvide sin kompetanse, bredde og dynamiske evner simultant, men uten at det har endret kultur eller tilhørighet. Dette skrives det ikke mye om i teori om dynamiske evner; hvordan man kan bruke organisk vekst som strategi for å bygge kapasitet for endring. Endringskapasitet beskrives oftest som noe som oppstår ved å ha positive erfaringer av prosesser ansatte har vært gjennom tidligere (Meyer & Stensaker, 2020), eller å bygge nye, strategiske initiativ inn i kulturen (Kotter, 2021). Det skrives derimot mye om hvor viktig det er å ha endringsagenter, iverksettere, en veiledende koalisjon eller frivillig hær.

Jeg har forsøkt å vise gjennom dette caset at det er mulig å bygge slik kapasitet gjennom organisk vekst, hvor man bevisst ansetter mennesker med en vilje til å endre som utgangspunkt, ved å sette tydelige rammer og forventninger. Judge sier at det å ansette, utvikle og beholde forkjempere for endring er en av dimensjonene for å bygge kapasitet for endring (Judge, 2011). Dette har vist seg å være en viktig del av suksessen til Try, og har gjort at de har bygget endringskapasitet gjennom både å lykkes med nye strategiske initiativ og å ansette nye folk som har evne og lyst til å utforske.

Denne måten å bygge organisasjon og strategi på passer ikke for alle, og er ikke den eneste løsningen for å lykkes, men i eksempelet med Try mener jeg vi kan se et godt eksempel på hvordan det er mulig å lykkes med å bygge dynamiske evner gjennom Kotters doble operativsystem, og hvordan begreper som ambidekstri og endringskapasitet blir en del av modus operandi i organisasjonen. Som en startup er det mulig å planlegge en slik tilnærming fra begynnelsen av, mens det er vanskeligere å iverksette en slik metodikk i et allerede etablert hierarki. Jeg har forsøkt å vise hvor viktig lederens rolle er i å bygge organisatorisk endringskapasitet. Vi vet også at for å lykkes i fremtidens marked vil det være lurt å la et andre operativsystem få lov til å operere på siden av det etablerte – men aldri adskilt fra det. Det organisatoriske i seg selv er bare ikke nok. Det krever at en leder har konstant fokus på å bygge tillit, kultur og rutiner hos sine ansatte, så det oppstår en organisatorisk kapasitet for å drive en slik tohendighet på en motiverende og verdiskapende måte. Dynamiske evner må bygges i et samspill mellom ledelse, ansatte og system for å lykkes. Ledere må forstå at å være tohendig er et systematisk krav til å lykkes i VUCA-markeder, mens for å evne å være tohendig må organisasjonen ha bygget kapasitet for endring. Disse evnene kan eller bør ikke bygges stegvis eller hver for seg, men i et kontinuerlig samspill. Ledere som er betrodd myndighet i en organisasjon, må altså jobbe kontinuerlig med å skape resultater og bygge organisatorisk kapasitet for endring.

Bibliografi

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010, 02). *Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies*. Hentet fra <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S002463010900082X>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016, 06). *How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? BRIDGING THE DYNAMIC CAPABILITIES AND AMBIDEXTERITY PERSPECTIVES*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1525/cmr.2016.58.4.36>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997, 03). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly, Sage Publications*.
- CE Noticias Financieras. (2019, 03 12). Hentet fra Advertising agencies aim for greater digitalization and tracking.: <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/wire-feeds/advertising-agencies-aim-greater-digitalization/docview/2190337093/se-2?accountid=142923>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?* Hentet fra <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>
- Judge, W. Q. (2011). *Building Organizational Capacity for Change : The Leader's New Mandate*. Business Expert Press.
- Kampanje.com. (2020, 11). Hentet fra november-2020/kampanjerapporten: <https://kampanje.com/premium/november-2020/kampanjerapporten/try-uslaelig-pa-reklametoppen--men-morgenstern-med-brakdebut-pa-byraprofil/>
- Kotter, J. P. (1995, 04). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67. Hentet fra <https://web-p-ebscobhost-com.ezproxy.library.bi.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a3d9335e-6cb6-44ac-8842-6be297f14359%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=9503281992&db=bth>
- Kotter, J. P. (2021). *Accelerate!* Hentet fra HBR's 10 Must Reads on Change Management, Vol. 2: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=6260645>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju, 3. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Leavy, B. (2014). Boldly leading with a dual operating network - John Kotter addresses some likely practitioner concerns. *Strategy & Leadership*(Vol. 42, Iss. 6), ss. 13-14.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006, 10). *Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/0149206306290712>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Sveits: Springer.

- Meyer, C. B., & Stensaker, I. (2020). *Endringskapasitet*. 5068: Fagbokforlaget.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011, 06). *Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- Schoemaker, P. J., Teece, D., & Heaton, S. (2018, 08 1). *California Management Review*. Hentet fra Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/0008125618790246>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, Incorporated.
- Ziegler, C. (2011, 02 8). *engadget.com*. Hentet fra https://www.engadget.com/2011-02-08-nokia-ceo-stephen-elop-rallies-troops-in-brutally-honest-burnin.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9qb3VybmFscy1zYWdlcHVlLWNvbS5lenByb3h5LmxpYnJhcnkuYmkubm8v&guce_referrer_sig=AQAAAFZwJf5imOde4X5eL6Z6gwXW_jCpPnc2H2-aPa-9I8Pt