



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

Industriell Økonomi /
Investering og Finans

Vårsemesteret, 2021.

Åpen / ~~Konfidensiell~~

Forfatter: Kjetil Tonstad

Fagansvarlig: Sigbjørn Landazuri Tveteraas (UiS)

Veileder(e): Cecilie Bøe (Sopra Steria)

Tittel på masteroppgaven:

Strategisk analyse av Sopra Steria – en studie av organisasjonskultur

Engelsk tittel:

Strategic analysis of Sopra Steria – a study of organizational culture

Studiepoeng: 30

Emneord:

Strategi
Ledelse
Organisasjonskultur
Kulturbygging

Sidetall: 79

+ vedlegg/annet: 12

Stavanger, 15.06.2021
dato/år

«Culture eats strategy for breakfast»

- Peter Drucker

Sammendrag

Interessen for å betrakte organisasjoner som kulturelle systemer startet allerede på 1970-tallet, og tok av utover i 80-årene. En viktig faktor bak den økende aktualiteten var studier som hevdet at det er sammenheng mellom økonomisk fremgang og hva slags kultur bedriftene klarte å skape. Gjennom årlige medarbeiderundersøkelser finnes det nå kåringer som utroper bedrifter til å være eksempelvis «Norges beste arbeidsplass». Forskere innenfor fagfeltet hevder at de fleste studier av organisasjonskultur frem til i dag ikke har kartlagt organisasjonens kultur, men heller ledelsens kultur i organisasjoner. Denne masteroppgaven er utarbeidet i samarbeid med Sopra Steria, og omfatter forhold knyttet til strategi og ledelse innenfor IT-konsulentbransjen, her med søkelys på organisasjonskultur. Selskapet har vunnet Great Place to Work kåringen de siste fem årene, i en periode med sterk vekst både for selskapet og bransjen.

For å besvare problemstillingen er det gjennomført flere analyser. Gjennom en kvantitativ tilnærming er de detaljerte resultatene fra GPtW blitt analysert. Dette er sekundærdata fra de siste tre årene hvor en stor andel av de ansatte i landet har deltatt. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med flere ansatte, for å skaffe dypere innsikt i hvordan organisasjonskulturen ser ut fra innsiden. To strategiske analyser er også gjennomført for å se på konkurransesituasjonen i markedet, og hvordan samfunnssituasjonen kan påvirke trender og videre vekst.

Studiens funn viser at en sterk organisasjonskultur er basert på langsiktig strategisk arbeid som involverer hele organisasjonen, og starter med forpliktelser fra toppledelsen. Kulturarbeid er dypt forankret i ledelsens daglige arbeid, med kontinuerlig oppfølging og videreutvikling. I et stort internasjonalt konsern klarer de å skape den samme delingskulturen, samholdet og trivselen i nye avdelingskontorer som blir etablert. Både analysen av GPtW og de kvalitative intervjuene viser at selektiv rekruttering med fokus på egnethet er en viktig faktor for å bygge og beholde en sterk selskapskultur. Med høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere er det stor satsing på kompetansebygging og -deling. Gjennom tilbakemeldingsrutiner med sin leder hvor man både får og gir tilbakemelding, brukes det tid med hver enkelt, hvor fremtidige karriere- og videreutviklingsplaner legges. I et selskap hvor de ansatte hovedsakelig jobber ute hos kundene, er tillit basert på selvledelse viktigere enn kontroll. Både faglige og personlige ambisjoner dyrkes frem, og tillater karriereveier innenfor ledelse så vel som teknisk videreutvikling. Med en flat selskapsstruktur står det enkelte land og avdeling fritt til å velge den strategiske retningen som er best ut ifra den lokale situasjonen.

Selskapet har mål om videre organisk vekst, og ved hjelp av de to strategiske analysene belyses fremtidige utfordringer og strategiske anbefalinger for veien videre. Foruten utvikling av digitale strategier for å identifisere fremtidige behov hos norske bedrifter, omfatter anbefalingene et bevisst søkelys på porteføljediversifisering på grunn av forventede endringer i energibransjens rammebetingelser. Etter en pandemi med stor grad av isolasjon på hjemmekontor, viser undersøkelser en økende grad av ensomhet og psykiske plager. Det anbefales å ta denne situasjonen på alvor fremover, og iverksette en rekke sosiale tiltak så snart det er forsvarlig. Til slutt har bruken av hjemmekontor tvunget frem nye digitale samhandlingsmetoder, og det anbefales å videreføre en fleksibel arbeidshverdag og nye kontorløsninger som tilrettelegger for moderne måter å jobbe på.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på Masterstudiet i Industriell Økonomi ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet er gjennomført våren 2021.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med Sopra Steria. Formålet med arbeidet har vært å analysere kulturen i organisasjonen for å se hvordan de har klart å bygge en sterk selskapskultur, og finne ut hvordan de kan bygge videre på styrkene de allerede har.

Det rettes en stor takk til alle som har bidratt til at denne masteroppgaven foreligger i dag. Det gjelder i første rekke ansatte hos Sopra Steria, som velvillig og frivillig har stilt opp til samtaler og viktige bidrag. En spesiell takk rettes til Cecilie Bøe for god hjelp og veiledning i oppstarten og underveis i arbeidet med oppgaven. Det skal også nevnes alle som har foretatt korrekturlesing av oppgaven.

Det rettes også en særlig takk til faglig ansvarlig Sigbjørn Landazuri Tveteraas ved UiS for hjelp og tilbakemeldinger i forbindelse med oppgaven. Kan også nevne andre forelesere og ansatte ved UiS som de siste to årene har bidratt med verdifull kunnskap i en rekke relevante fag som har dannet fundamentet for å lage denne studien. I en turbulent tid med nye undervisnings- og eksamensformer har det i kombinasjon med en fulltidsjobb vært en hektisk og lærerik periode hvor alle parter har vist høy tilpasningsevne.

Stavanger, juni 2021

Kjetil Tonstad

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord.....	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste.....	7
Tabelliste	8
Forkortelser.....	9
1 Innledning.....	10
1.1 Om Sopra Steria.....	11
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Avgrensninger.....	13
1.4 Målgruppe	13
1.5 Oppgavens struktur.....	14
1.6 Rapportens oppbygning	14
2 Teoretisk grunnlag	15
2.1 IT-konsulentbransjen.....	15
2.2 Organisasjonskultur og kulturbygging.....	16
2.3 Ledelse.....	19
2.4 Strategi og strategiske analyseverktøy	24
2.5 Great Place to Work	29
3 Metodikk.....	30
3.1 Forskningsdesign og -strategi.....	30
3.2 Valg av litteratur	31
3.3 Tilbake- og framoverskuende problemstilling	32
3.4 Kvalitativ og kvantitativ metode	32
3.5 Primær- og sekundærdata	33
3.6 Metodevalg	33
3.7 Kvalitativt intervju	34
3.8 Kvalitetsvurdering	38
4 Resultater.....	41
4.1 Strategiske analyser	41

4.2	Kvalitative intervjuer	48
4.3	Great Place to Work	54
5	Analyse og diskusjon.....	67
5.1	Oppskriften på en sterk organisasjonskultur	67
5.2	Fremtidige utfordringer.....	71
5.3	Strategiske anbefalinger.....	72
6	Konklusjon	75
6.1	Konklusjoner og sentrale funn	75
6.2	Videre forskning	76
	Referanser	77
	Vedlegg.....	80
	Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring og informasjonsskriv	80
	Vedlegg 2 – Meldeskjema til NSD	82
	Vedlegg 3 – NSD sin vurdering	86
	Vedlegg 4 – Datahåndteringsplan	88
	Vedlegg 5 – GPtW NDA	91

Figurliste

Figur 1 Sopra Steria	11
Figur 2 Sopra Steria Stavanger	13
Figur 3 Teknologiindeksen på Oslo Børs	15
Figur 4 Strategi som link mellom virksomheten og omgivelsene	25
Figur 5 Porters konkurrentanalyse.....	26
Figur 6 PESTEL analyse	28
Figur 7 Kildekritikk.....	31
Figur 8 Utvikling av IT-sektoren i forhold til Hovedindeksen på Oslo Børs	45

Tabelliste

Tabell 2.1 Karakteristika ved klassisk, styrende ledelse og selvledelse.....	21
Tabell 4.1 GPtW – Troverdighet.....	55
Tabell 4.2 GPtW – Respekt.....	55
Tabell 4.3 GPtW – Rettferdighet.....	56
Tabell 4.4 GPtW – Stolthet.....	57
Tabell 4.5 GPtW – Fellesskap.....	58
Tabell 4.6 GPtW – Generell tilfredshet.....	58
Tabell 4.7 Håndtering av Covid-19.....	59

Forkortelser

5G	5. generasjon mobilnettverk
AI	Artificial Intelligence
AS	Aksjeselskap
DNB	Den Norske Bank
EU	Den Europeiske Union
EØS	Det Europeiske Økonomiske Samarbeidsområdet
FHI	Folkehelseinstituttet
FN	Forente Nasjoner
GDPR	General Data Protection Regulation
GPtW	Great Place to Work
HMS	Helse, Miljø, Sikkerhet
IMRoD	Innledning, Metode og Materiale, Resultater og Diskusjon
IoT	Internet of Things
INC	Incorporated
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
IT	Informasjonsteknologi
NAV	Arbeids- og velferdsforvaltningen
NDA	Non Disclosure Agreement
NOK	Norske kroner
NSD	Norsk senter for forskningsdata
PC	Personal Computer
PESTEL	Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental, Legal
SMS	Short Message Service
SSB	Statistisk Sentralbyrå
SVIMA	Sjelden, Viktig, Ikke-imiterbar, Mobilisert, Appropriert
UiS	Universitetet i Stavanger
VIX	Volatility Index

1 Innledning

Organisasjonskultur er blitt en del av hverdagsvokabularet, og det finnes vel knapt en større virksomhet som ikke har utformet sitt eget verdigrunnlag. Alle organisasjoner har en kultur – om den er bevisst eller ikke. I en kunnskapsbedrift hvor de ansatte er kjerneverdien, er det få som jobber der kun for å heve lønn. De fleste ønsker selvrealisering gjennom å bruke og videreutvikle sin kompetanse i utfordrende og lærerike prosjekter. Gode relasjoner til kollegaer er ofte minst like viktig, og gjennom sosiale tiltak og arrangementer knyttes sterke bånd som skaper begeistring, tilhørighet og trivsel. Tidligere studier viser at det er sammenheng mellom trivsel på jobb og bedriftens økonomiske resultater. Likevel er det mange som ikke har kulturarbeid som egen strategisk satsing.

Med bakgrunn i dette er det ønskelig å belyse en organisasjon sitt arbeid innenfor kulturutvikling. Dette omfatter både ledelsens perspektiv og de ansattes opplevelse og inkludering. Denne studien er en casestudie av Sopra Steria, som er et internasjonalt konsern i IT-bransjen som hovedsakelig leverer konsulenttjenester. I Norge er selskapet kanskje best kjent for å ha vunnet den årlige Great Place to Work kåringen de siste fem årene på rad. I tillegg har de flere høye plasseringer i Universum og andre arbeidsgiverkåring, og flere av selskapets ledere har blitt nominert i ulike ledertalentkonkurranser. Kombinert med lokal tilstedeværelse og rask vekst i Stavangerområdet, gjør selskapet seg egnet til å bli analysert for sin organisasjonskultur. Hensikten er å finne ut hvordan de har klart å etablere en sterk kultur i en organisasjon hvor de ansatte primært jobber ute hos kundene.

Dette har flere relevante aspekter, hvor veivalg innenfor strategi og ledelse i forhold til kulturens betydning står sentralt. En sterk kultur er godt forankret i alle ledd, men ledelsen har en sentral posisjon da den har mandat til å foreta valg på vegne av hele organisasjonen. I så måte kan resultatene styrkes når kulturen brukes til å skape lønnsomme konkurransefortrinn, og disse sammenhengene er interessante å få frem. Det siste året har vært en spesiell tid med store endringer både for selskapet, dets kunder og de ansatte. Den omfattende bruken av hjemmekontor står i sterk kontrast til store kontorlandskap med nær kommunikasjon, og alle sosiale tiltak som krever fysisk tilstedeværelse har blitt erstattet av virtuelle sammenkomster. En analyse av kulturelle endringer med tanke på både produktivitet, trivsel og kommunikasjonsmønstre i en slik pandemi er ikke blitt gjort før.

Utover et tilbakeskuende blick på de nevnte elementene er det anledning til å se fremover, og komme med anbefalinger på hvordan selskapets styrker kan brukes til å skape fremtidige verdier. Håpet med studien er at den skal kunne bidra til eksisterende forskning på temaet, og forhåpentligvis skape ny innsikt og inspirasjon til andre organisasjoner som ønsker å videreutvikle sin kultur.

1.1 Om Sopra Steria

Sopra Steria er et internasjonalt konsern i konsulentbransjen, som blant annet leverer tjenester innen digital transformasjon og programvareutvikling. De har omtrent 46.000 ansatte fordelt på 25 land, med hovedkontor i Paris. I 2020 var omsetningen på € 4,3 milliarder.

I Norge er selskapet blant de ledende konsultentselskapene innen digitalisering, og de 2100 ansatte er fordelt på hovedkontoret i Oslo, samt Trondheim og Stavanger. Et nytt regionskontor ble nylig opprettet i Drammen, og det åpnes snart et nytt i Bergen. Omsetningen i 2020 var på over NOK 3 milliarder. Selskapet har fått oppmerksomhet i media på grunn av sine resultater i medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work, hvor de har blitt rangert som Norges beste arbeidsplass de siste fem årene.

Stavangerkontoret har vokst til 150 ansatte på rundt fire år, og har kunder innen offentlig og privat sektor, hvor de fleste private regnes som store selskaper. Ambisjonen er å bli en ledende aktør i Stavanger-regionen innen utvikling av fremtidens IT- løsninger innenfor offentlig sektor, finans, olje og gass og helse.



Figur 1 Sopra Steria

1.2 Problemstilling

Hovedformålet i denne studien er å analysere hvordan man kan bygge en sterk selskapskultur i en slik organisasjon. Selv om dette er en casestudie vil noen av funnene bli analysert for å se om de kan generaliseres.

Dette leder til forskningsspørsmålet. Problemstillingen i denne masteroppgaven kan formuleres som følger: *«Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsulentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?»*

Opgaven er av tilbakeskuende karakter, og har som hovedformål å analysere hvordan man kan bygge en sterk selskapskultur. Forskningsspørsmålet vil bli besvart ved bruk av både kvalitative og kvantitative tilnærminger, hvor semistrukturerte intervjuer står sentralt. Hensikten er å finne ut hvordan de ansatte opplever måten ting blir gjort på. Forfatteren vil med sin tverrfaglige bakgrunn innen IT og økonomi kunne tilby innsikt sett fra utsiden. Det er en fordel at dette gjøres av en ekstern nøytral part uten økonomiske eller kontraktsmessige interesser i form av investeringer, kompensasjon eller annen beskjeftigelse. Analysen kan gjøre det enklere å bygge videre på styrkene de allerede har.

1.3 Avgrensninger

Sopra Steria gruppen er et internasjonalt konsern med over 46.000 medarbeidere i 25 land, med hovedkontor i Paris. Selskapet er representert i flere norske byer, med hovedkontor i Oslo. Denne studien er avgrenset til Stavangerkontoret og det lokale markedet. Funnene vil ha gjenbruksverdi i andre regioner, men kvalitative samtaler er kun foretatt med ansatte i Stavanger. Datainnsamlingen i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work gjelder for hele landet, da det ikke foreligger data per lokasjon. Studien tar ikke for seg detaljer i sammenlignbare selskaper.

Denne studien er ikke konfidensiell. Sensitive detaljer som kan være av verdi for konkurrenter er utelatt.



FIGUR 2 SOPRA STERIA STAVANGER

1.4 Målgruppe

Den primære målgruppen for oppgaven er Sopra Steria sin ledergruppe i Stavanger. Innholdet er også relevant for ledergrupper i andre regioner, og dermed også andre selskaper i samme bransje. Noen av temaene er generelle nok til å ha nytte for selskaper i andre bransjer som ønsker å se hvordan man kan bygge god selskapskultur. Oppgaven vil også være relevant for studenter og andre interesserte som vil lære mer om temaet og bransjen.

1.5 Oppgavens struktur

Selve gjennomføringen av arbeidet med oppgaven er utført etter følgende mal (Brinchmann-Hansen, 1999):

- **Fase A:** Problemformulering
- **Fase B:** Litteratur- og informasjonssøking
- **Fase C:** Innsamling og bearbeiding av data
- **Fase D:** Oppsummering og konklusjon

Strukturen i denne masteroppgaven er bygget opp etter de krav som Universitetet i Stavanger stiller, og følger IMRoD-strukturen (Rognsaa, 2003). IMRoD-strukturen er mye brukt i vitenskapelige artikler og rapporter, og deler avhandlingen inn i delene Innledning, **M**etode og **M**ateriale, **R**esultater og **D**iskusjon.

1.6 Rapportens oppbygning

Rapporten er strukturert som følger. Kapittel 1 fungerer som en introduksjon til studien, og presenterer problemstilling og bakgrunn for valg av oppgave. I kapittel 2 blir relevant teori introdusert og behandlet for å danne en forståelse av konsepter som brukes i senere kapitler.

Kapittel 3 presenterer metoder og valg som er tatt i forbindelse med datainnsamling, og begrunnelse for valg av metoder. I kapittel 4 blir oppnådde resultater presentert, med bakgrunn i valgte metoder.

Kapittel 5 diskuterer og drøfter resultatene, og sammenligner empiriske data med teorien.

Avslutningsvis sammenfattes oppgaven til en konklusjon i kapittel 6. Her blir også anbefalinger til videre forskning formulert.

2 Teoretisk grunnlag

Her dannes det teoretiske grunnlaget for studien. Formålet med dette kapittelet er å etablere et fundament for analysen og diskusjonen som følger i senere kapitler. Relevant kunnskap blir introdusert og behandlet for å gi leseren en forståelse av det teoretiske materialet som brukes for å besvare oppgavens problemstilling.

2.1 IT-konsulentbransjen

Verdens mest verdifulle selskaper er nå innen IT, med blant andre Microsoft, Apple, Amazon og Alphabet blant de største. Også i Norge er markedet stort. I 2019 var det i overkant av 10.000 selskaper registrert innen IT-tjenester. Nesten 52.000 sysselsatte i industrien omsatte for NOK 111 milliarder (SSB, 2020). I Stavangerregionen har IT-industrien hatt kraftig vekst de siste ti årene.

IT-konsulentbransjen består av store og små selskaper som lever av å leie ut egne konsulenter til sine kunder innen en rekke ulike domener. I Stavangerregionen er olje og gass sektoren en stor og viktig aktør for flere konsulentselskaper. IT-konsulentene besitter både kunnskap innen sine respektive fagområder innen IT, men også domenekunnskap innen bransjen de er utleid til. En IT-konsulent kan bistå med systemutvikling, drift, testing, prosjektledelse, forretningsutvikling med mer. Et konsulentoppdrag kan ha varighet fra én dag til større avtaler over flere år, og kan omfatte alt fra en enkelt konsulent til store team. For et IT-konsulentselskap står timepriser og faktureringsgrad sentralt, og på grunn av internasjonal konkurranse og mange aktører kan det være press på marginene. Foruten Sopra Steria er selskaper som TietoEvry, Bouvet, Cegal, Omega og en rekke andre etablert i området.



FIGUR 3 TEKNOLOGIINDEKSEN PÅ OSLO BØRS

2.2 Organisasjonskultur og kulturbygging

Organisasjoner kan betraktes som kulturbærende miljøer, det vil si spesifikke sosiale enheter som inneholder et sett av felles virkelighetsoppfatninger, språk og andre «symbolske verktøy» (Bang, 2020). Kultur er et begrep med mange definisjoner, avhengig av hvem man spør. Det har også endret seg over tid, og blitt strammet noe inn og mer entydig i forskningsøyemed. Fra et antropologisk ståsted definerer Keesing (1974) kultur som systemer (av sosialt overførte atferdsmønstre) som knytter menneskelige samfunn til deres økologiske omgivelser. Organisasjonsforskere har en tendens til å bruke sosiologiske og sosialpsykologiske begreper som normer, verdier og virkelighetsoppfatning i sine måter å definere organisasjonskultur på. Her følger tre ulike definisjoner på organisasjonskultur:

- «Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss» (Deal & Kennedy, 2000)
- «De virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe» (Carlsson, 1984)
- «Et delt system av kategoriseringer og vurderinger» (Aamot & Sørhaug, 1980)

Bang (2020) har i sin bok *Organisasjonskultur* laget en oppsummert definisjon av begrepet som inneholder de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen: Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Definisjonen lyder som følger:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.»

Her er det vektlagt at kultur er felles delt mellom organisasjonens medlemmer, og det kan eksistere flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Kulturen vokser fram som resultat av interaksjon, og det er derfor uunngåelig med felles delte oppfatninger av hva som er viktig og uviktig, riktig og galt, sant og usant osv. På grunn av disse momentene vil denne studien bruke Bang sin definisjon av organisasjonskultur videre.

I en organisasjon kan man alltid finne undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk. Med subkultur menes en delkultur som eksisterer innenfor organisasjonen. Van Maanen (2007) definerer en subkultur som følger:

«En subkultur er en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.»

Schein (1984) hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende betingelser er til stede:

- Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer
- Gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene
- Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre – det vil si at man har sosialisert de nye medlemmene inn i gruppens måte å fungere på

Subkulturer kan dermed oppstå i eksempelvis avdelinger, «gutta på gulvet», blant mellom- og toppledere og i de ulike yrkesgruppene. De oppstår når mennesker samhandler over en relativt lang periode, etter hvert som de har bygget opp felles erfaringer og forståelse. Det stimulerer også i den grad medlemmene deler visse felles personlige karakteristika, som for eksempel kjønn, alder, utdanning og sosial klasse. Bang hevder at dette skjer fordi medlemmene ikke trenger å endre sine gamle verdier for å kjenne fellesskap med sine gruppemedlemmer (Bang, 2020). Dette fremmer en følelse av fellesskap, og danner identitet. Det er likevel viktig å se på hele organisasjonen som en stor organisasjonskultur, og samtidig ta hensyn til alle subkulturene som vil dannes. I denne forbindelse må det presiseres hva det refereres til i forbindelse med organisasjonskultur – det som er felles delt i hele organisasjonen, summen av alle subkulturene, eller interaksjonen mellom dem.

Det er vanlig å skille mellom sterke og svake kulturer, hvor førstnevnte oppstår når dens normer og verdier deles intenst av mange gjennom hele organisasjonen. Jo større organisasjon, desto vanskeligere er det å etablere én felles kultur som deles av hele organisasjonen. Jo lengre historie og jo mindre gjennomtrekk av arbeidskraft organisasjonen har, desto sterkere vil kulturen kunne bli. For å skape en sterk kultur er det fem ulike teknikker som bidrar at organisasjonskulturen blir mer konsistent og enhetlig (Schein, 1984):

- Intern rekruttering
- Bevisst terping av viktige verdier og normer
- Selektiv rekruttering
- Ritualer og seremonier
- Tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller

Det finnes kritikk mot begrepet organisasjonskultur som bør nevnes i denne sammenheng. Det dreier seg hovedsakelig om syv momenter (Bang, 2020):

- Kulturbegrepet er gammel vin på nye flasker. Det finnes flere tiår med forskning på området, men med andre navn, som for eksempel institusjon, klima og ideologi
- Kulturfeltet preges av at forskerne ikke har greid å enes om hva organisasjonskultur er, og begrepet vil derfor tilsløre mer enn det klargjør organisasjoners dynamikk
- Begrepet organisasjonskultur er så vanskelig å operasjonalisere man ikke kan gjøre seriøs empirisk forskning på det

- Organisasjonspsykologien kan ikke overta et begrep fra en annen fagdisiplin – antropologien – uten å miste viktige nyanser ved begrepet
- En organisasjon er en altfor lite veldefinert enhet, med for vagt definerte grenser til at man kan behandle den som én kultur
- De fleste studier av organisasjonskultur har frem til i dag ikke kartlagt organisasjonens kultur, men heller ledelsens kultur i organisasjoner
- Det er uetisk og kanskje til og med skadelig å kartlegge organisasjoners kultur. Ved å få et forvrengt bilde av kulturen kan det fattes gale tiltak og beslutninger

Til tross for disse momentene hevder Berg at begrepet har nytteverdi. Den enorme mengden publikasjoner og studier viser at begrepet er levedyktig, og gir innsikt i organisasjoner som ikke dekkes på andre måter. Det vil derimot bidra til økt forståelse av både hva som foregår i organisasjoner, hvordan og hvorfor det skjer. Kritikken skal ikke avvises, men det dreier seg mye om hvordan forfattere og forskere har definert og brukt begrepet, og ikke mot begrepet som fenomen.

Ledelsens betydning for kulturens innhold står sentralt i denne forbindelse. Både formelle og uformelle ledere vil ha stor påvirkning på innholdet i kulturen som utvikles fordi de har makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer i større grad enn andre (Bang, 2020). Ledere kommuniserer hva de tror på og hvilke verdier og fokusområder de har. Ledelsens håndtering av kriser og hendelser vil være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som vil kunne nedfelle seg i kulturen. Hvilke områder som ender opp med å få større oppmerksomhet og ressurser gir signaler om hva lederne tror på og verdsetter. Deres synlige atferd og alt de gjør og hvordan de gjør det kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen. Organisasjonens medlemmer lærer hva som verdsettes gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer, og vil tilpasse sin atferd til belønning og sanksjoner. Det er organisasjonens ledere som velger ut kandidater til forfremmelse, men også nye medlemmer til organisasjonen gjennom ansettelse. De velger sådant folk med verdier som passer inn i kulturen de ønsker å skape. Hambrick og Mason hevder at organisasjonens kultur, struktur og strategi påvirkes av toppledelsens personlighet ettersom det er denne som har mest makt og innflytelse, og er i stand til å skape felles delte tanker som trenger ned gjennom hele organisasjonen og påvirker dens kultur og måte å tilpasse seg omgivelsene på.

2.3 Ledelse

Lederskap er et av verdens eldste yrker, og kan avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke. Det finnes en rekke definisjoner av begrepet med ulikt innhold og mening, med fokus på alt fra makt og styring til relasjoner og kommunikasjon. Det som er sentralt i denne studien er at ledere generelt betraktes som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner ettersom det er disse som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner (Bang, 2020). Det er et omfattende fagområde med et stort antall aspekter. I denne forbindelse blir fjernledelse, selvledelse og transformasjonsledelse behandlet videre.

2.3.1 Fjernledelse

Ledelse består av fire elementer (Martinsen, 2019):

- Kommunikasjon
- Beslutningstaking
- Planlegging for fremtiden
- Ansvar for organisasjoner

Disse punktene gir opphav til ulike betraktninger når det gjelder ledelse i en digital tidsalder, hvor fjernledelse er sentralt. Fjernledelse foregår i dag i de aller fleste bedrifter (Molstad & Aspeli, 2020). Begrepet omhandler ledelse av medarbeidere som arbeider et sted fysisk adskilt fra lederen, og gjerne andre kollegaer. Det er ikke et nytt begrep, men ble fort den nye virkeligheten for de fleste i landet da Regjeringen 12. mars 2020 innførte de mest inngripende tiltak i Norge i fredstid på grunn av Covid-19. Over natten ble hjemmearbeid og fjernledelse jobbhverdagen. Videre følger en redegjørelse av hvordan fjernledelse og ledelse i en digital tidsalder er relevant i forhold til de fire elementene, med hovedfokus på kommunikasjon.

Kommunikasjon

Behovet for kommunikasjon kommer fra usikkerhet. Man trenger vanligvis ikke å kommunisere når alt går som det skal. Kommunikasjon brukes for å endre situasjonsforståelsen eller gjøre den mindre usikker (March, 2009). I virtuelle ledelsesformer eller team er det ingen fysisk kontakt mellom medarbeiderne, men bare via teknologiske hjelpemidler (Molstad & Aspeli, 2020). Relevante spørsmål i denne forbindelse er om lederskap kommer like godt fram via elektroniske kanaler, og om valg av kommunikasjonskanal påvirker samspillet mellom leder og medarbeider. Det er flere tiår siden ansatte i IT-bransjen ble forespeilet at de på grunn av bærbare datamaskiner og trådløse nettverk kunne jobbe hvor som helst. Likevel reiser man fremdeles kollektivt for å jobbe på et kontor i bedriftens kjernetid, noe som kan tyde på at virtuelle arbeidsplasser har ulemper som vi ikke kompenserer for med teknologi (Gajendran & Harrison, 2007).

På den andre siden etableres det stadig nye selskaper som ikke har noe felles kontor, hvor de ansatte jobber fra sine hjem eller hvor de måtte ønske. Dette gjør det mulig å ansette folk fra hele verden og

danne distribuerte team, uten å måtte etablere nye regionskontorer med tilhørende administrasjon og kostnader. I slike tilfeller blir fjernledelse den nye normen, og stiller andre krav til koordinering, kommunikasjon og selvledelse. Virtuelle samarbeidsformer fjerner ikke behovet for ledelse, men de involverte må tilpasse seg teknologien og dens fordeler og ulemper.

I denne forbindelse står «media-rikhets-teori» sentralt, som handler om hvorvidt et medium gir mulighet til å påvirke mottakernes beslutninger (Daft & Lengel, 1986). «Rike» medier som for eksempel videokonferanse kan sende mye informasjon samtidig, mens «tynne» medier som for eksempel SMS kun kan sende litt om gangen. Det «rikeste» mediet som finnes er møter ansikt til ansikt. Her er både situasjonsforståelsen felles, tonefallet og kroppsspråk kan påvirke forståelsen, og tilbakemelding kommer umiddelbart. Dette gjør det enkelt å rette opp misforståelser. På den andre siden representerer en SMS på mange måter det motsatte, og avsenderen kan ikke vite om den i det hele tatt er mottatt og forstått. Det kan være fristende å trekke en konklusjon om at mediets «rikhet» er proporsjonal med effekten på mottakeren. Ifølge Daft og Lengel er det ikke alltid så enkelt, ettersom teknologien inngår i et system av kommunikasjonsreglement og relasjoner mellom mennesker. Tynne medier kan også gi noen fordeler som anonymitet, som blant annet kan brukes for å unngå gruppepress og -tenkning. Utviklingen av kommunikasjonsverktøy muliggjør stadig bedre og rikere kommunikasjonsformer, men dette krever bedre kommunikativ kompetanse hos ledere ettersom behovet for å forstå mennesker ikke forsvinner (Martinsen, 2019).

Beslutningstaking

Toppledere av organisasjoner er ikke først og fremst eksperter, men symboler på aktører som kan stilles til ansvar for gode og dårlige resultater (Arnulf, 2018). Tradisjonelle hierarkier er under press, med distribuerte autonome team med kraftige beslutningsstøttesystemer tilgjengelig. Digitalisert ekspertise kan gjøre lokale beslutninger bedre enn sentralt styrte beslutninger. Selvstyrte team er ofte mer regel enn unntak i forbindelse med programvareutvikling. Teknologi ser ut til å gjøre organisasjoner flatere, med beslutningstaking nærmere den enkelte medarbeider som en del av et team. Dette gjør dem i henhold til Martinsen mer produktive og beslutningsdyktige, og øker eierskap til sine leveranser.

Planlegging for fremtiden

Den raske endringstakten som verden har gått inn i fortsetter å øke på grunn av teknologiens egen dynamikk, og den digitale transformasjon som pågår i de fleste bedrifter. Den vanlige situasjonen inneholder en større grad av usikkerhet enn før, og de minst tilpasningsdyktige blir eliminert. Store selskaper på verdensbasis med solide finansielle posisjoner er ikke sikre på lang sikt. Eksempelvis har nesten 90% av alle Fortune 500 selskaper i 1955 enten gått konkurs, blitt kjøpt opp eller slått sammen med andre, eller forsvunnet fra listen i 2019. På den globaliserte arena hvor selskaper konkurrerer over landegrensene, og de ansatte jobber mer og mer distribuert, vil behovet for digital transformasjon gjøre ledere enda mer avhengige av å kunne formulere, kommunisere og jobbe for en visjon enn tidligere.

Ansvar for organisasjoner

Begrepene «ledelse», «leder» og plassering av ansvar for organisasjoner er i kontinuerlig endring. Ifølge Martinsen (2019) er absolutt alle som står i spissen for en organisasjon, utøver innflytelse, eller som har et verv eller ansvar, en leder. Samtidig er omfattende hierarkier mange steder i ferd med å bli erstattet av flatere strukturer med lokal selvbestemmelse. Moderne roller som «Tech Lead» og «Team Lead» i autonome team reduserer behov for tradisjonelle lederroller som for eksempel personallederen. Med nye organisasjonsformer og teknologier vil nye oppgaver oppdages, og disse vil få nye navn. Dette gjelder også personer som får autoritet og ansvar, ifølge Martinsen.

2.3.2 Selvledelse

I et næringsliv med medarbeidere som har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver, vil mange kreve eller forvente høyere grad av selvstendighet enn hva ansatte tidligere har hatt. En ny ledelsesform er i ferd med å vinne terreng, og denne kalles selvledelse. Denne er spesielt egnet overfor autonome og høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere som for eksempel IT-medarbeidere (Bastesen et al., 2020). Dette bygger på teori knyttet til selvbestemmelse og indre motivasjon. Behovene for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet tilsier at folk med en viss autonomi eller selvstendighet vil ha både glede og utbytte av selvledelse metodikken. Forskning viser at å oppleve arbeidet som meningsfylt og som noe større enn en selv, bidrar til større jobbtilfredshet, høyere produktivitet, lavere gjennomtrekk av arbeidskraft og økt lojalitet (Barsh et al., 2008). Tabellen under viser hva som karakteriserer klassisk, styrende ledelse i forhold til selvledelse (Martinsen, 2019):

Klassisk, styrende ledelse	Selvledelse
Ytre observasjon av fremdrift	Egen observasjon av fremdrift
Tildelte målsettinger	Selvdefinerte målsettinger
Ytre administrert belønningssystem	Indre belønning og ytre belønning for selvledelsesatferd
Motivasjon basert på ytre kompensasjon	Motivasjon også basert på arbeidets naturlige belønninger
Ekstern kritikk	Selvkritikk
Ekstern problemløsning	Egen problemløsning
Ekstern planlegging	Egen planlegging
Ekstern oppgavedesign	Egen design av oppgaver

Tabell 2.1 Karakteristika ved klassisk, styrende ledelse og selvledelse

Alle driver mer eller mindre bevisst med selvledelse, men det er stor forskjell på kvaliteten av denne selvpåvirkningen (Amundsen, 2019). Individuell selvpåvirkning er særlig viktig for kunnskapsarbeidere og konsulenter fordi de selv må sørge for å styre og regulere sin atferd og tenking i forbindelse med krevende og kompliserte jobboppgaver i samspill med andre. Å selvlede seg i retning av andres behov og interesser kan være et vesentlig poeng i kunnskapsorganisasjoner, og ikke minst i konsulentvirksomheter hvor kollegial påvirkning er en helt sentral side av kulturen (Empson & Langley, 2015).

Forskning har vist at sammenhengen mellom selvledelse og tilfredshet i jobben kan være avhengig av om arbeidssituasjonen er lagt til rette for denne måten å arbeide på, og om medarbeiderne har nødvendig selvledelseskompetanse (Roberts & Foti, 1998). Det tilsier også at de strukturelle rammebetingelsene må være tilrettelagt, slik at man kan ta nødvendige beslutninger og gjøre vurderinger uten å bli klandret for det i ettertid.

Samtidig er det flere utfordringer forbundet med selvledelse. I et arbeidsliv som blir stadig mer grenseutflytende med tanke på hva som er jobb og hva som hører privatlivet til, og i lys av at kunnskapsmedarbeidere ofte har svært høy indre motivasjon, er ambisiøse og utviklingsorienterte, vil også fenomenet «honningfellen» kunne oppstå (Ipsen & Jensen, 2010). Det innebærer at en manglende grensesetting med tanke på hvor mye arbeid som skal gjøres, og uklarheter med hensyn til hva egentlig som er god nok arbeidsinnsats, kan få konsekvenser som overarbeid, at man går på jobb selv om man er syk, konstant tenker på jobb eller til og med blir utbrent. For å unngå dette, er det nødvendig at medarbeidere benytter den autonomien de har til å planlegge, tilrettelegge og gjennomføre arbeidsdager som er bærekraftige på lang sikt. Hvis mer erfarne medarbeidere går foran og viser vei, er det større sannsynlighet for at de andre følger etter (Empson & Langley, 2015). Samtidig kan vi se for oss flere dilemmaer når vi undersøker selvledelsesstrategiene i lys av kunnskapsmedarbeidere. For eksempel kan man ikke se bort ifra at kunnskapsarbeid i seg selv er så krevende mentalt sett at flere av de aktuelle kognitive strategiene vil kunne påføre medarbeidere mer, og ikke mindre, belastning (Van Knippenberg et al., 2015).

2.3.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ble først introdusert av James Downton i sin bok *Rebel leadership* i 1973, og har vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene (Glasø, 2019). Dette regnes i dag som det fremste innen ledelsesfeltet, og har som mål å transformere organisasjoner innenfor verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Dette gjøres ved å løfte underordnedes motivasjon ved å tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben, og å behandle dem som kompetente personer som ønsker å nå sitt potensiale. Dette er aktuelt i dagens arbeidsmarked, da ansatte foruten en inspirerende leder ønsker seg utfordringer, ansvar, engasjement og eierskap. Transformasjonsledelse består av fire faktorer (Glasø, 2019):

- *Idealisert innflytelse*

For å skape tillit må det være samsvar mellom verdiene visjonene bygger på og lederens adferd.

En sterk rollemodell som viser høy moral etisk opptreden vil skape stolthet blant de ansatte, og inspirere til å sette til side sine egne interesser av hensyn til organisasjons beste.

- *Inspirerende motivasjon*

Ved hjelp av karismatisk ledelse bidrar lederen til å mobilisere de ansatte til å bidra med å realisere organisasjonens visjon. Dette gir den enkelte en følelse av mening hvor man bidrar i noe viktig og større enn seg selv. Dette fordrer en ledelse som kan skape og formidle en engasjerende visjon. Hensikten er å inspirere til sterkere innsats og skape tro på en bedre fremtid og tilfredsstillelse i organisasjonen.

- *Intellektuell stimulering*

Ved å sette spørsmålstegn ved etablerte og gamle måter å gjøre ting på, fremmes en mer nytenkende og kreativ innstilling. De ansatte blir bedt om å foreslå nye idéer og å løse problemer på nye måter, som gir dem en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle. Dette skaper engasjement og eierskap til prosessene, som igjen fører til økt interesse for sine oppgaver og høyere prestasjonsmål.

- *Individuell støtte*

Ved å fokusere på underordnedes sterke sider prøver man å nå deres fulle potensiale, ved blant annet å delegere utfordrende oppgaver som gir personlig vekst. Dette øker kompetansen og bygger et sterkere selvbilde. Her er toveis kommunikasjon sentralt for å sikre at individuelle behov blir dekket.

Ifølge Bass (1999) er transformasjonsledelse relevant for alle typer organisasjoner og nivåer, og det er påvist positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og effektivitet i forskjellige typer organisasjoner og land. Sannsynligheten for fremvekst av transformasjonsledelse er avhengig av faktorer som organisasjonens og arbeidsoppgavenes karakter, belønningssystem, forhold mellom leder og underordnet, og trekk ved omgivelsene. Forhold som fremmer en slik fremvekst er eksempelvis organisk struktur, komplekse og skiftende arbeidsoppgaver, indre belønning, større makt hos leder, og kollektivistiske og ustabile omgivelser.

I sterk kontrast til transformasjonsledelse finner vi transaksjonsledelse. Dette er basert på belønning av underordnede avhengig av individuelle prestasjoner, eller hvor godt den enkelte forholder seg til instruksjoner og retningslinjer. Ved betinget belønning avtales hva som må gjøres og hvilken belønning den enkelte skal ha for å gjennomføre oppdraget på en tilfredsstillende måte. Salgsorganisasjoner er et typisk eksempel hvor dette brukes i stor grad. I tillegg benyttes avviksstyring, som innebærer aktiv og passiv styring basert på uregelmessigheter, feilgrep eller avvik fra gjeldende standarder. Korrigering av atferd er ofte et resultat, slik at regler og rutiner overholdes.

2.4 Strategi og strategiske analyseverktøy

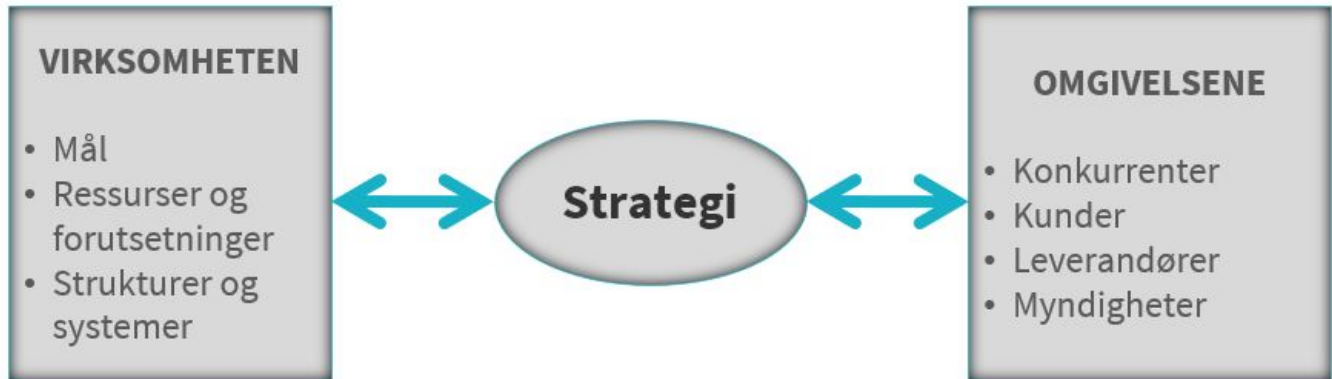
Strategi er på samme måte som ledelse et begrep med mange definisjoner. Bedriftens strategi har en klar kobling til organisasjonskultur (Bang, 2020). Visjonen eller forretningsidéen gir organisasjonen identitet, og det er de ansattes felles forståelse av hvorfor bedriften eksisterer som vil fungere som en underliggende kontekst når deres delmål, arbeidsoppgaver og måter å utføre arbeidet på utvikles.

I de neste seksjonene blir to strategiske analyseverktøy introdusert – Porters 5 konkurransekrefter og PESTEL analyse. Førstnevnte gir et bilde av konkurransen som eksisterer i markedet, og vil vurdere selskapets posisjon og hvilke segmenter det kan gi avkastning å starte strategisk styring mot. Sistnevnte danner et bilde av hvordan samfunnssituasjonen kan påvirke markedet, trender og videre vekst. Disse analysene har ikke som hovedhensikt å undersøke organisasjonskultur. Det kan være vanskelig å forstå en organisasjonskultur uten å se hele bildet i en større kontekst. Som det vil komme frem i senere kapitler er det klare sammenhenger mellom kultur og strategi, noe som gjør det relevant å inkludere disse strategiske analysene.

2.4.1 Strategi

Strategi er et gammelt begrep med røtter i store militære operasjonsplaner. I dag finnes det mange ulike varianter i forsøk på å definere begrepet. Grant (2019) skriver at strategi i sin videste forstand er måten enkeltpersoner eller organisasjoner oppnår sine mål på. Strategi handler om å oppnå visse mål, den innebærer tildeling av ressurser, og en viss stabilitet, sammenheng og handling. Lampel et al. (2013) definerer strategi som mønsteret eller planen som innlemmer en organisasjons viktigste mål, prosedyrer og handlinger i en sammenhengende helhet. En godt formulert strategi kan bidra til å lede og allokere en organisasjons ressurser til en unik og holdbar posisjon.

Begrepet er i stadig utvikling, og har endret seg mye det siste århundret. Dette skyldes blant annet mer ustabil og uforutsigbart forretningsmiljø, og strategi handler nå mindre om detaljerte planer, og mer om retningslinjer for suksess (Grant, 2019). Jo mer turbulent omstendighetene er, desto viktigere blir en strategi som omfavner fleksibilitet og reaksjonsevne, ifølge Grant. Strategier blir ofte definert i handlingsplaner, og er et viktig tema for enhver ledergruppe. Målsettingen er å redusere risiko og sette søkelys på virksomhetens konkurransefortrinn, kompetanse, endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser. Strategiprosesser er pågående prosesser under stadig revisjon. Figuren på neste side viser hvordan strategi er plassert mellom virksomheten og omgivelsene (Grant, 2019).



FIGUR 4 STRATEGI SOM LINK MELLOM VIRKSOMHETEN OG OMGIVELSENE

Strategiarbeid deles ofte opp i to deler

- Virksomhetsstrategi
- Forretningsstrategi

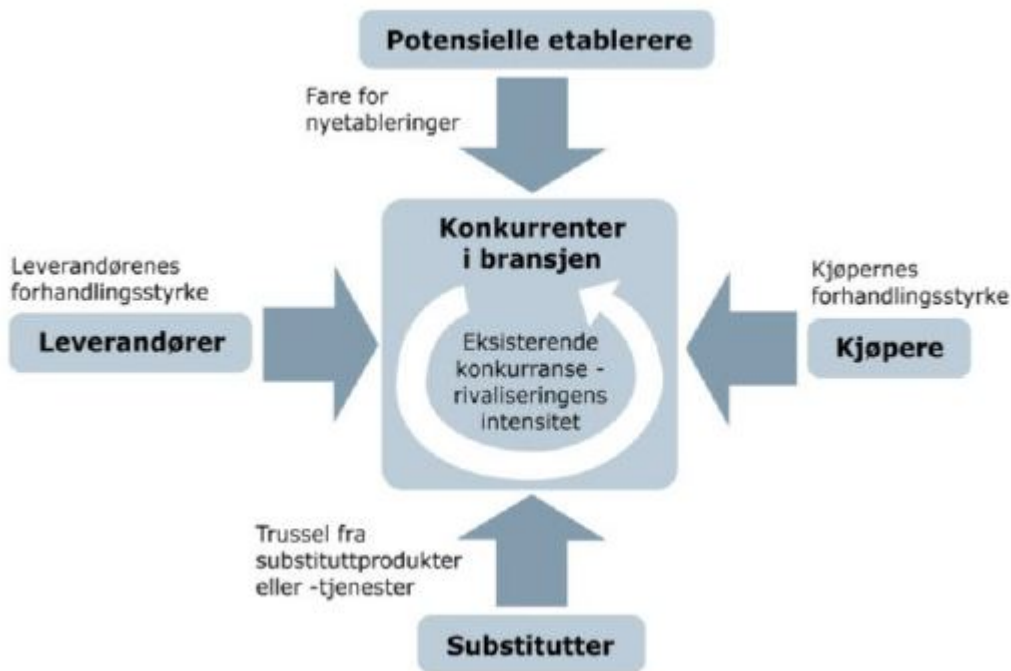
I virksomhetsstrategi stiller man spørsmål som «*hvor skal vi konkurrere?*», og her defineres omfanget til selskapet i form av hvilke industrier og markeder det konkurrerer i. I forretningsstrategi stiller man spørsmål som «*hvordan skal vi konkurrere?*», og her er man opptatt av hvordan selskapet skal konkurrere innenfor en spesifikk industri eller marked. Denne delen av strategiarbeid kalles gjerne også konkurransedyktig strategi, da det handler om å skape konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

2.4.2 Porters 5 konkurransekrefter

Konkurrentanalysen er en strategisk analyse av virksomhetens omgivelser på et bransjenivå. Modellen er en av de mest brukte analyseverktøyene i dag for å analysere konkurransesituasjonen.

Konkurrentanalysen er opprinnelig utviklet av Porter, og bygger på tesen om at konkurransefortrinn oppnås ved å posisjonere seg strategisk overfor fem ulike konkurransekrefter, eller «five forces» som han selv kaller dem. Ifølge Porter (2008) vil konkurransetilstanden i en bransje avgjøres av fem konkurransekrefter og samspillet mellom dem:

- Etablering
- Trussel om substitusjon
- Kjøpers maktposisjon
- Leverandørens maktposisjon
- Rivalisering blant dagens konkurrenter seg imellom



FIGUR 5 PORTERS KONKURRENTANALYSE

Formålet er å identifisere hvilke mekanismer som motvirker fri konkurranse, og som kan skape lønnsomhet i markedet. Porters rammeverk handler om verdikapring i et marked, mer enn verdiskapning. Man skal altså kapre så store markedsandeler som mulig. Dette søkelyset på trusler fremfor muligheter er en kjent svakhet med analysen. Ifølge Porter (2008) kan følgende faktorer bidra til å endre de ulike maktforholdene på konkurransearenaen:

Fare for nyetableringer

- Stordriftsfordeler forbundet med tilbud
- Stordriftsfordeler forbundet med etterspørsel – nettverk og lojalitet
- Høyt kapitalbehov ved oppstart
- Høye byttekostnader
- Restriktiv adgang til distribusjonskanaler
- Kostnadsulempen uavhengig av størrelsesfaktor
- Restriktiv politikk – myndigheter

Trussel fra substituttprodukter eller -tjenester

- Substituttet tilbyr en attraktiv pris-ytelse bytteforhold sammenlignet med bransjens produkt
- Kundes byttekostnader er lave

Leverandørens forhandlingsstyrke

- Leverandørbransjen domineres av få bedrifter, og er mer konsentrert enn bransjen den selger til
- Leverandørbransjen opplever lav grad av substitutter
- Kundebransjen er ikke avgjørende for leverandørens inntekter
- Produktdifferensiering
- Det er forbundet kostnader ved bytte av leverandør
- Leverandøren kan tenkes å innlemme forover i verdikjeden

Kjøpernes forhandlingsstyrke

- Små og dominerende kunder, eller kunder som kjøper i stort volum
- Produktene som kjøpes er standardiserte eller udifferensierte
- Kunde møter lave byttekostnader
- Kunde kan tenkes å innlemme bakover i verdikjeden

2.4.3 PESTEL analyse

PESTEL er et analytisk verktøy for å identifisere makroøkonomiske forhold som påvirker selskapet. Formålet med analysen er å bevisstgjøre og identifisere viktige forhold som selskapet står ovenfor, både i dag og i fremtiden. Konkurransforholdene i et marked belyses med både økonomiske og ikke-økonomiske faktorer.



FIGUR 6 PESTEL ANALYSE

PESTEL står for:

- Political (Politiske forhold)
- Economic (Økonomisk forhold)
- Sociocultural (Sosiokulturelle forhold)
- Technological (Teknologiske forhold)
- Environmental (Miljøhensyn)
- Legal (Juridiske forhold)

En fullstendig PESTEL analyse er meget tids- og ressurskrevende ettersom det er utallige faktorer som påvirker et marked. Det kan være utfordrende å identifisere de vesentligste faktorene. I tillegg dekker analysen et situasjonsbilde, men ikke endring over tid. Dette fordi man analyserer en bransje, og ikke et enkelt selskap.

2.5 Great Place to Work

Great Place to Work har som mål å hjelpe organisasjoner innenfor en rekke bransjer og størrelser med å utvikle sin kultur på arbeidsplassen (GPtW Norge, u.å.). En viktig del av dette arbeidet er en årlig medarbeiderundersøkelse som tas av 11,5 millioner mennesker i over 10.000 organisasjoner i 90 land. De virksomhetene som av sine egne medarbeidere rangeres best i undersøkelsen kan motta en eller flere kvalitetsutmerkelse som «*Norges Beste Arbeidsplass*», «*Europas Beste Arbeidsplass*» og «*Verdens Beste Arbeidsplass*». Hensikten med listen er å trekke frem arbeidsgivere som lykkes med kultur og lederskap. Dette brukes som viktig argument i forbindelse med rekruttering, og inspirerer flere til å jobbe med denne type utvikling. Kåringene i Norge er blitt publisert i 17 år. Internasjonalt går historien tilbake 30 år med første publisering av «*Fortune 100 best companies to work for*» i samarbeid med Fortune Magazine.

Virksomhetene som deltar betaler for tjenesten og innsikten man opparbeider seg. Ifølge egne uttalelser har de metoder for kvalitetssikring, samt å sikre seg mot forsøk på påvirkning eller skjønning. Kåringene er ikke kun basert på en relativ vurdering i forhold til andre, men også på en absolutt vurdering i forhold til alle norske virksomheter. Kåringene er altså ikke kun basert på medarbeiderundersøkelsen, men også kartlegging og evaluering av organisasjons- og lederpraksis innen kultur og ledelse. Kåringene grupperes basert på størrelse målt i antall ansatte. En typisk prosess for gjennomføring av undersøkelsen er som følger:

1. Kartlegge hensikt og ambisjonsnivå
2. Gjennomføre et forankringsmøte
3. Ha et oppstartsmøte
4. Gjennomføre undersøkelsen
5. Analysere resultatene
6. Overlevere funn, innsikt og anbefalinger
7. Bistå med støtte i etterkant

Datamaterialet som presenteres i kapittel 4 er beskyttet av opphavsrett:

«This material is comprised of Intellectual Property owned by Great Place to Work® Institute, Inc. Any reproduction, distribution, transmission, adaptation, public display or public performance of the intellectual property.»

Det er derfor signert en NDA med Great Place to Work Norge for å kunne bruke tallmaterialet. Denne er tilgjengelig som vedlegg.

3 Metodikk

Metodikk er en teoretisk og systematisk analyse av metodene som er anvendt i studien. Det er den generelle forskningsstrategien som skisserer hvordan studien gjennomføres. Metodikk er ikke bare metode, men også begrunnelse for å bruke en bestemt metode (Howell, 2012).

3.1 Forskningsdesign og -strategi

Som en del av prosjektutformingsstadiet skal det utvikles en overordnet plan over hvordan et forskningsprosjekt skal gjennomføres, og hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. Dette kalles forskningsdesign. Begrepet kan defineres som (Yin, 2018): «*Logikken som linker dataene man skal samle inn (og det som skal konkluderes) til studiens problemstilling*». Forskningsdesign er en prosess som innebærer flere elementer:

- Egne interesser
- Tilgjengelig litteratur og teori
- Kvantitative og kvalitative data
- Metodevalg
- Faglig relevans

Ved å etablere et detaljert forskningsdesign før arbeidet setter i gang, får en på forhånd vite hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres, hva som er de kritiske suksessfaktorene, hvilke teorier, modeller og metoder som skal benyttes i de ulike fasene, og hvilke konklusjoner man kan trekke ut ifra resultatene. Dette medfører en mer forutsigbar forskning som gjør etterprøvbarehet lettere i fremtidige studier, og sikrer integriteten i studien.

Denne studien er basert på en casestudie, som defineres slik (Yin, 2018): «*En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare*». En casestudie handler i korte trekk om å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen for å beskrive, forklare, forstå, vurdere og utforske det.

Forskningsstrategi er en form for logikk eller et sett prosedyrer som blir brukt til å besvare et forskningsspørsmål, og er ifølge Blaikie (2018) et av de viktigste valgene i utarbeidelse av et forskningsdesign. Av de fire tilnærmingene (deduktiv, retroduktiv, induktiv og abduktiv), bærer denne studien preg av sistnevnte. En abduktiv strategi kan besvare både hva-, hvorfor- og hvordan-spørsmål, og innebærer ifølge Thagaard (2018) å bruke både teori og empiri som utgangspunkt for å få utvidet kunnskap om et fenomen.

3.2 Valg av litteratur

Referanselisten som følger etter kapittel 6 viser at det er hentet inn data fra en rekke forfattere av bøker og artikler. For å danne det best mulig teoretiske grunnlaget har det vært viktig å bruke pålitelige og relevante kilder. Universitetsbiblioteket i Stavanger (Universitetet i Stavanger, u.å.) har vært primære kilde for å finne aktuell litteratur. Dette er også utgangspunktet for søk i to viktige databaser – Business Source Complete (EBSCO, u.å.) og Scopus (Elsevier, u.å.). Disse inneholder blant annet vitenskapelige artikler innen økonomi, ledelse, teknologi og finans. Siste sted for å finne aktuell litteratur har vært Google Scholar (Google LLC., u.å.). Utvalget av databaser var basert på deres kjente integritet og kvalitet, samt tverrfaglig innhold. I tilfeller med ukjent og kompleks litteratur ble innholdet dobbeltsjekket via andre kilder. Tidsaktuelle artikler i media og «webinarer» har også vært relevante kilder.

Ved søk på for eksempel «ledelse» i slike oppslagsverk blir det svært mange treff. For å velge kildene med høyest kvalitet er fagfellevurderte treff prioritert høyest, i tillegg til hovedfokus på vitenskapelige publiseringskanaler på nivå en eller to. Alle kilder er gjennomgått sjekklisten som ligger tilgjengelig hos Kildekompasset (Kildekompasset, u.å.):



Kildekritikk

Hva er kildekritikk?

- Er forfatteren troverdig?
- Hva er en vitenskapelig artikkel?
- Brukes det referanser i kilden?
- Hvordan er språket i kilden?
- Hvem står som utgiver av kilden?
- Er kilden fortsatt aktuell?
- Holder kilden vitenskapelig kvalitet?
- Med hvilken hensikt er kilden skrevet?
- Er kilden en primærkilde eller sekundærkilde?

FIGUR 7 KILDEKRITIKK

3.3 Tilbake- og framoverskuende problemstilling

Med en tilbakeskuende eller retrospektiv problemstilling blir faktiske hendelser analysert for å utvide forståelsen av nåtiden. Man ser tilbake på ting som allerede har skjedd. En slik studie kan svare på spørsmålet «*hvorfor skjedde det?*». Et eksempel på en retrospektiv studie er en pasient-kontroll-studie der fortiden til personer med en sykdom eller et symptom sammenlignes med fortiden til personer uten den samme tilstanden – for å avdekke ulikheter.

På den andre siden har vi framoverskuende eller prospektive problemstillinger i form av forskning. I motsetning til statistikk som er tilbakeskuende og faktabasert, er forskning framoverskuende eller kontrafaktisk. Resultatene kan fremstå som usikre og kontroversielle, og kan sammenlignes med en kvalifisert gjetning om fremtidige hendelser. Med en slik problemstilling blir metodevalget annerledes, og mer rettet mot for eksempel scenarioplanlegging og «foresight» analyser (Forskningsrådet, 2010).

Tilbakeskuende studier er vanligvis lettere å gjennomføre og kan utføres raskere ettersom dataene allerede eksisterer.

3.4 Kvalitativ og kvantitativ metode

3.4.1 Kvalitativ metode

Kvalitative forskningsmetoder brukes for å undersøke og beskrive sosiale prosesser, opplevelser og erfaringer – slik de oppfattes og uttrykkes av individer (Berg & Munthe-Kaas, 2013). Den kvalitative metoden fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan mennesker oppfatter verden, og hvilke relasjoner som betyr noe. Fokus er mer på dybde enn bredde. En mye brukt datainnsamlingsmetode er intervjuer, vanligvis med et relativt lite utvalg deltakere. Kvalitative data består som oftest av tekst i form av beskrivende datamateriale, og kan analyseres på flere ulike måter. Etter analyse presenteres gjerne resultater i et fortellende format, med utdrag for å underbygge funn. Kvalitative datasett kan informere, styrke, utvide og supplere tidligere forskning på området.

3.4.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative metoden går ut på å samle inn et stort materiale slik at man kan finne sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av folks holdninger, eller finne ut hvor mange som blir påvirket av en bestemt endring. Metoden brukes for å få breddekunnskap, finne årsakssammenhenger og for å teste hypoteser som kan overføres til personer eller situasjoner. Denne metoden bruker et utgangspunkt som bygger på tidligere forskning, før testbare forskningsspørsmål eller hypoteser formuleres. Metoden er velkjent gjennom meningsmålinger og spørreskjemaundersøkelser. Hypotesene får kun vitenskapelig aksept dersom de kan avkrefte eller falsifiseres, og det er ofte dette som er fundamentalt ved kvantitative tilnærminger (Drageset & Ellingsen, 2009).

Både kvalitative og kvantitative metoder har mye felles, og dreier seg om å samle inn empiri om en bestemt problemstilling. Det er ikke slik at den ene er fundamentalt bedre enn den andre, men de egner seg til ulike formål.

3.5 Primær- og sekundærdata

Primærdata er nye data som hentes inn i løpet av en studie fra en eller flere kilder. Innhenting av primærdata kan være svært tidskrevende i forbindelse med for eksempel intervjuer, både for forsker og intervjuobjektene. Man får derimot bedre kontroll over hva som hentes inn, og kan rette datainnsamlingen direkte mot forskningsspørsmålene.

Sekundærdata er allerede hentet inn i forbindelse med tidligere studier, gjerne til andre formål. Disse dataene kan være rå eller behandlet. Dette medfører mindre ressursbruk, og det er overkommelig å danne et bilde over hva som allerede finnes. Noen utfordringer er at dataene gjerne er tiltenkt andre formål, kan inneholde målefeil som ikke kan korrigeres, kan ikke gjenbrukes direkte, eller stammer fra upålitelige kilder og metoder.

Det kan være ideelt å bruke både primær- og sekundærdata i en studie. Da vil en få ulike perspektiver, og de kan brukes til å berike og kontrollere hverandre.

3.6 Metodevalg

Denne studien er som nevnt i kapittel 3.1 en casestudie av et avgrenset fenomen, som er selskapets organisasjonskultur. Det gjennomføres også strategiske analyser, blant annet for fremtidige anbefalinger og retningsvalg. I henhold til valgt problemstilling er studien hovedsakelig av tilbakeskuende karakter, med unntak av fremtidige anbefalinger.

De kvalitative intervjuene som beskrives i neste seksjon danner et datagrunnlag basert på primærdata. Dette er studiens mest sentrale datainnsamling, da spørsmålene er etablert for å svare direkte på forskningsspørsmålet. Å få frem de ansattes perspektiv ved samtaler ble vurdert som en bedre metode fremfor omfattende spørreskjemaer med avgrensede svarmuligheter. Datainnsamlingen i forbindelse med Great Place to Work undersøkelsene beskrevet i kapittel 2.6 er sekundærdata inkludert i denne studien, og analyseres ved hjelp av kvantitativ metode.

En sentral metode i kvalitative studier av kultur som ikke er brukt i denne studien er observasjonsmetoden. Denne brukes ofte i tillegg til intervjuer for å kartlegge organisasjonskultur, og innebærer at kulturforskeren fungerer som en observatør i selskapets lokaler. Jo mer deltakende observatøren er, desto bedre innblikk får man i organisasjonens og de ansattes dynamikk og kultur (Bang, 2020). Denne metoden ble ikke brukt av tre grunner:

- Covid-19 pandemien gjorde at de ansatte satt på hvert sitt hjemmekontor i studiens periode
- I et konsultentselskap hvor de ansatte primært jobber hos sin kunde, blir det for inntrengende å gjennomføre observasjon med de ansatte
- For å få god utnyttelse av observasjonsmetoden er det flere kulturforskere som hevder at observatøren bør leve i organisasjonen minst ett år

3.7 Kvalitativt intervju

En viktig del av datainnsamlingen i denne studien er basert på individuelle intervjuer med ansatte i Sopra Steria. Dette tok form av nettmøter med lyd og video, hvor samtalene ble tatt opp og analysert i etterkant. Denne type intervju har styrker og svakheter, og egner seg best under følgende forutsetninger (Jacobsen, 2018):

- Når relativt få enheter undersøkes
- Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier
- Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

3.7.1 Utvalg av deltakere

Første steg i utvalgsprosessen var å skaffe oversikt over alle som kunne være interessant å snakke med hvis studien hadde ubegrenset med tid og analysemuligheter. Alle ansatte og ledere i Stavangerkontoret ble invitert til å delta i intervjurunden. Invitasjonen ble sendt på e-post av masteroppgavens veileder i selskapet. Det ble gjort oppmerksom på at deltakelse var frivillig, anonym, og ingen i selskapet ville i etterkant kunne se hvem som faktisk deltok. Respondentene fikk heller ikke vite om hverandre, eller hvor mange andre som ønsket å delta. Totalt svarte 22 personer at de ønsket å delta. Bakgrunnen til disse var alt fra nyansatte og «graduates» til erfarne medarbeidere med og uten lederansvar, innen ulike forretningsområder og med variasjon av stillingstitler.

Selv om utvalget fra det første steget ble kuttet ned kraftig, ble det spesifisert inkluderings- og ekskluderingskriterier for videre siling av kandidatene. I kvalitative intervju som angår selskapskultur og kulturbygging er det visse krav man bør stille til deltakerne (Bang, 2020):

- Bør være skikkelig «kulturisert», det vil si kjenne kulturen fra innsiden, og vært ansatt minst ett år
- Bør leve i kulturen i dag, og ikke bare ha tidligere erfaring. Dette for å unngå forvrengning av data
- Bør være en del av kulturen, uten å analysere den som en utenforstående forsker
- Må ha tilstrekkelig tid til å delta i et eller flere intervjuer, uten stadige avbrytelser

Disse punktene dannet utvalgskriteriene, og etter å ha kuttet bort nyansatte og «graduates», sto det igjen 17 kandidater.

3.7.2 Anonymisering og behandling av persondata

For å innhente, bearbeide, lagre og dele persondata er det nødvendig å innhente godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD, u.å.). I forkant av intervjurunden ble det etablert et nytt prosjekt hos NSD, med tilhørende meldeskjema og datahåndteringsplan. Meldeskjema inneholder blant annet hvilke data som skal behandles, beskrivelse og detaljer om utvalg, hvordan data samles inn og lagres, sikkerhetshensyn og varighet. Datahåndteringsplanen inneholder blant annet formål og nytteverdi med analysen, forskningsansvar, etiske og juridiske hensyn, filbehandling, lagring og overføring. Begge skjema ligger tilgjengelig som vedlegg. Godkjenningsprosessen til NSD tok i overkant av en måned.

Kontakt mellom intervjuer og respondentene ble først opprettet etter godkjenning fra NSD. Godkjenningen ligger tilgjengelig som vedlegg. Dette ble gjort på e-post, og samtlige fikk tilsendt informasjonsskriv med detaljer om prosessen videre og pålagt informasjon fra NSD om behandling av data. Informasjonsskrivet ligger tilgjengelig som vedlegg. De som fremdeles ønsket å delta videre måtte returnere signert informasjonsskriv. De fleste gjorde dette, og for å bidra til å sikre anonymiteten overfor arbeidsgiver til de 17 som passerte inkluderingskriteriene, opplyses det ikke om hvor mange intervjuer som ble gjennomført.

I forbindelse med transkriberingen (se 3.7.5) ble alle respondentene sikret anonymitet på flere måter. For det første ble det opprettet en koblingsnøkkel mellom respondent og transkribering, som er adgangsbegrenset. Denne koblingsnøkkelen gjør det mulig å kun bruke et fiktivt identifikasjonsnummer i transkriberingen. Nøkkelen lagres fysisk atskilt fra intervjudataene på separate nettverk. Det fiktive identifikasjonsnummeret er ikke brukt videre i resultatkapittelet i denne rapporten, ettersom det er viktigere hva som ble sagt enn hvem som sa det. I tillegg ble personkarakteristiske tegn, fraser, uttrykk og dialekt utelatt.

Som en del av datahåndteringsplanen med NSD blir video- og lydopptak og koblingsnøkkelen slettet 15. juni 2021. Ingen data arkiveres. Personidentifiserbare opplysninger blir fjernet. De registrerte vil ikke kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i denne rapporten.

3.7.3 Planlegging av intervju

Intervjuene var av kvalitativ karakter, og planlagt som individuelle samtaler. Delvis på grunn av restriksjoner i forbindelse med Covid-19 ble samtlige planlagt som nettmøter, med øvre tidsramme på 60 minutter per intervju. Ansikt-til-ansikt på intervjuobjektets kontor er å foretrekke i slike sammenhenger, da en lokasjon som «føles som hjemme» medfører mer naturlige svar i henhold til «konteksteffekten» (Jacobsen, 2018). Et nettmøte med video fra hjemmekontor var likevel et godt alternativ, og betraktelige bedre enn alternativer som telefon, «chat» og e-post. Viktige tema og spørsmål ble inkludert i intervjuguiden med middels til sterk strukturingsgrad, og stor grad av åpne svar. Det ble ikke planlagt spørsmål med faste svaralternativer, og målet var å få intervjuobjektet til å snakke mer enn intervjueren, i tillegg til å bruke sine egne ord og fortolkninger om det han eller hun mente var viktig.

3.7.4 Gjennomføring av intervju

Samtlige intervjuobjekter var ukjente for intervjueren i forkant av intervjuene, og for å få så gode og åpne svar som mulig ble det først gjort forsøk på å etablere tillit på den korte tiden som var tilgjengelig. Gjennom gode forberedelser i forkant var det viktig å lære så mye som mulig om både tema, selskapet og personen, for å framstå som sikker og stødig i intervjusituasjonen. Intervjuene ble innledet med presentasjon av intervjueren, hensikten med undersøkelsen, noen detaljer rundt prosessen frem til nå, og hvordan informasjonen skulle brukes videre. Selv om mye informasjon rundt dette var sendt i forkant på e-post, ble det lagt spesiell vekt på anonymitet og databehandling. Tidsavgrensningen på en time ble nevnt for å forsikre begge parter om rammene på beslaget av en travel arbeidsdag. Avslutningsvis før selve intervjuet startet kunne intervjuobjektet stille spørsmål rundt disse temaene.

De første spørsmålene er viktige i slike intervjuer, og setter tonen for resten. Et av innlednings-spørsmålene var «*Hvorfor valgte du å jobbe i Sopra Steria?*». Ved å stille et slikt åpent spørsmål uten føringer var det vanskelig å vite hvilke forhold som ville bli vektlagt, og svaret ville inneholde det som han eller hun var opptatt av. I tillegg er det ikke et vanskelig eller komplekst spørsmål, som en vil unngå innledningsvis.

Gjennom hele intervjuet fikk intervjuobjektet gjøre seg ferdig med sine svar uten avbrudd, og selv om samtalen ble tatt opp var det viktig å lytte til det som ble sagt for å stille eventuelle oppfølgings-spørsmål. Ved behov sporet samtalen av med småsnakk for å sikre en god tone. Dette ble primært fanget opp av kroppsspråk og toneleie. Øyekontakt ble forsøkt opprettholdt det meste av tiden, og ved å ta opp samtalen var det ikke nødvendig å notere alt, noe som ville flyttet blikket. Viktige momenter ble likevel notert, for å vise intervjuobjektet at det som ble sagt var interessant, og muligens åpne seg mer. Bekreftende gester som nikk og «OK» ble lagt inn naturlig for å sikre at intervjuobjektet visste at han eller hun ble forstått, og følte seg lyttet til.

Mot slutten av intervjuet ble samtalen avsluttet naturlig, enten før tiden hvis de viktigste momentene allerede var fanget opp, eller tidsbruken nærmet seg grensen. Det ble stilt spørsmål om det var noe han eller hun ønsket å legge til som ikke var dekket, for å sikre at de ikke satt inne med informasjon som var ønskelig å få frem. Det ble også bedt om tillatelse til å sende korte oppfølgings-spørsmål i etterkant, hvis det skulle vise seg nødvendig. Det er også viktig å legge til at beskrivelsen i dette avsnittet er en generell føring, og ettersom mennesker er forskjellige ble intervjustilen tilpasset intervjuobjektet i best mulig grad. Det skal også nevnes at læringen fra de første intervjuene påvirket gjennomføringen av de senere intervjuene. Umiddelbart etter gjennomført intervju ble videosamtalen lastet ned, og den lagrede utgaven i Microsoft Stream ble slettet.

3.7.5 Transkribering

Transkribering (eller transkripsjon) innenfor språkvitenskap innebærer overføring av tale fra lyd- eller videoopptak til tekst. For å gjennomføre transkribering skikkelig må innholdet forstås, både med tanke på innhold og lyd, og det må transkriberes uten å utelate noe. Det er ikke nok å bare skrive ned ordene som blir sagt. Det kan være nødvendig å markere alt fra trykksterke stavelser til nølende lydforlenginger.

Likevel er enhver transkribering av en muntlig dialog en reduksjon av samtalen, ettersom det er tilnærmet umulig å få med alle detaljer og nyanser fra en samtale ned på et papir.

Transkriberingen i denne studien ble gjort i et programvareverktøy som mye brukt i forbindelse med kvalitative forskningsprosjekter. Selve transkriberingen tar omtrent halvparten av tiden i forhold til selve opptaket, med 90% presisjon og støtte for en rekke språk. I forkant må lyd fra videofilene hentes ut i egnet format, da videofiler ikke kan prosesseres direkte. Resultatet ble i stor grad beholdt slik det var etter ferdig prosessering, uten å endre ordlyd, ordne skrivefeil eller legge til kroppsspråk eller andre ikke-verbale tegn. Eneste unntak er at all tekst ble gjort om til normert bokmål, uavhengig av dialekten til respondenten. Dette for å sikre anonymitet, lesbarhet og forenkle analysen i etterarbeidet. I denne situasjonen var innholdet viktigere enn detaljer rundt formidlingen. Videre betraktninger rundt anonymisering ble behandlet i kapittel 3.7.2.

3.7.6 Bearbeiding og analyse

Etter ferdig transkribering besto datamaterialet av en rekke tekstdokumenter og egne notater. Prosessen besto i å redusere tekstene til mindre bestanddeler, for deretter å trekke ut mønstre og læringer fra helheten. Utsagn og detaljer ble systematisert og kategorisert. Egne notater ble renskrevet så fort som mulig etter intervjuet, for å sikre at alt kunne forstås ut ifra konteksten, og eventuelt legge til viktige hovedinntrykk og momenter fra minnet. Ved hjelp av gratisverktøy tilgjengelig på Internett ble det laget enkle «ordskyer» for å få et raskt overblikk over mest brukte ord og uttrykk. «Ordskyene» er ikke en del av resultatene i kapittel 4, men de viktigste temaene blir presentert.

Den mest omfattende analysen bestod i kategorisering og sammenbinding av tekstene, for deretter identifisere de viktigste momentene for å kunne svare på problemstillingen. Kategorisering omfattet oppdeling av temaer i mindre enheter, og samling av innholdet herunder. Disse kategoriene var ikke forhåndsdefinert, men basert på innholdet. Dette var en iterativ prosess som ble forbedret gjennom analysen av alle tekstene.

3.8 Kvalitetsvurdering

I forbindelse med studier av denne type er det viktig å stille kritiske spørsmål rundt både datainnsamling, bearbeiding og overførbarhet. Eksempler på relevante spørsmål er (Jacobsen, 2018):

- Har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i (intern gyldighet)?
- Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?
- Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet)?
- Er resultatene og konklusjonene troverdige (forskningens kvalitet)?

Intern gyldighet

Intern gyldighet innebærer validering av hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av den. Dette har tre aspekter (Jacobsen, 2018):

- *Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten?*
Det er viktig å få tilgang til de riktige kildene, og undersøkelsene blir bare så gode som dataene som samles inn. Dataenes gyldighet er sterkt knyttet til kildene. Selv når de riktige kildene er på plass, er det ikke sikkert at de gir fra seg den riktige informasjonen. Eksempelvis baserer GPTW undersøkelsene seg på gjennomsnittsmål, hvor avvikene ikke fanges opp. I tillegg kan slike kvantitative undersøkelser skape et øyeblikksbilde fremfor en helhet, hvor hendelser i forkant av en spørreundersøkelse kan gi utslag på svarene man gir. Man har generelt sett større tiltro til førstehåndskilder som befinner seg nært det man ønsker å undersøke. I tillegg må kildene være villige til å gi fra seg riktig informasjon. Ulike ukjente motiver kan ligge bak, og kan føre til utelatelse av detaljer og gi et skjevt bilde av virkeligheten. Derfor skal man etter beste evne samle inn data fra flere uavhengige kilder for å sikre en gyldig beskrivelse av et fenomen, og få tak på ulikheter fra ulike respondenter. Denne studien er basert på både primær- og sekundærdata, hvor førstnevnte regnes som mest pålitelig. Det er også slik at informasjon som kommer frem uoppfordret bør tillegges større gyldighet enn svar på direkte spørsmål, da de ikke er styrt av forskeren. Til slutt er også tidspunkt for datainnsamling sentralt, da det i en slik studie ofte er slik at forskeren vet mest om et fenomen i slutten av studien, og med økende grad av fokus vil samle inn bedre data jo senere i innsamlingsprosessen det gjøres.
- *Gir forskeren en sann representasjon av dataene?*
I en analyse av data vil forskeren alltid kutte ut detaljer, gjøre forenklinger, systematisere, abstrahere og tilføre egne vurderinger. Uten en kritisk gjennomgang av resultatene kan dette føre til at egne meninger og fordommer kommer frem. En kjent metode for å redusere dette er å konfrontere noen respondenter uavhengig for å validere resultatene og be om tilbakemelding. En annen kjent metode er å la en annen forsker foreta en uavhengig analyse av data, og deretter sjekke samsvar mellom dem. Sistnevnte metode er ikke benyttet i denne studien.

- *Gjenspeiler resultatene virkeligheten?*

For å gjennomføre denne type validering kan man blant annet konfrontere andre fagfolk og annen forskning med egne resultater, og sammenligne med deres konklusjoner. Gyldigheten blir styrket dersom det er sammenfall med én eller flere andre, og ytterligere styrket dersom studier med ulike metoder kommer frem til samme konklusjoner. Validering i denne studien er utført i form av korrekturlesing og kvalitetskontroll utført av både fagansvarlig og veileder.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene i studien lar seg generalisere til andre utenfor gruppen man har undersøkt. Generaliseringen fra utvalg til populasjon er i den kvalitative intervjuutilnærmingen vanskelig, ettersom det er undersøkt få personer, og de har meldt seg frivillig til å delta. Dette er en type partiskhet som kan gjøre det vanskelig å hevde at utvalget er representativt. Det er blant annet en risiko for at de frivillige er mer fordomsfrie, positive og indoktrinerte i en organisasjonskultur enn andre. Derimot vil medarbeiderundersøkelsen GPtW, med en svarprosent på over 90%, kunne hevdes å være representativ. Det er likevel også her en risiko for at de som velger å svare er de som har mest positivt å bidra med. Det er også slik at jo flere man undersøker, desto mer sannsynlig kan resultatene generaliseres. I en intervjuopprosess vil dette oppnås ved metning, det vil si at det ikke kommer frem ny eller interessant informasjon i et nytt intervju. Det skal legges til at det ikke har vært hovedformål å generalisere i denne studien.

Pålitelighet

I en slik studie kan det være trekk ved undersøkelsen som skaper resultatene. Eksempelvis kan de som undersøkes påvirkes av forskeren og vice versa. I en intervjuopprosess vil respondenten forholde seg til spørsmålene som blir stilt, som kan være forutinntatt eller formulert på en ledende måte. Samtalen formes av de som deltar. I tillegg kan enkelte reagere negativt på å bli filmet, uten at dette blir sagt direkte. Dersom de ikke stoler på fullstendig anonymitet, kan det føre til at de holder igjen informasjon eller ikke opptrer 100% ærlig. Intervjuerens opptreden kan forme samtalens tone, og spesielt utfordrende blir det dersom ulike opptreden gir ulike stimuli og dermed ulike resultater. Det er vanskelig å kontrollere denne effekten fullstendig, og relevante forhold knyttet til pålitelighet er beskrevet i foregående delkapitler. Også her vil to eller flere uavhengige studier foretatt av flere forskere redusere denne risikoen.

Til slutt vil også konteksten for slik gjennomføring være relevant, og et intervju vil vanligvis føles mer naturlig for respondentene dersom det gjennomføres på hans eller hennes vanlige arbeidssted. I dette tilfellet var eneste opsjon videokonferanse fra hjemmekontor. Etter rundt et år i denne situasjonen bør det kunne regnes som et naturlig valg. Et siste moment gjelder innsamling av data. Informasjonen blir aldri bedre enn den man klarer å registrere. Her er videoopptak å foretrekke fremfor notater, da sistnevnte ikke vil få med alle detaljer, kroppsspråk med mer.

Forskningens kvalitet

Forskningens kvalitet kan evalueres ved at leseren avgjør om det som skrives er sant. Resultatene må gjenspeile både de som har blitt undersøkt og den underliggende virkelighet. All analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold, og det er opp til forskeren å gjøre rede for valgt metodikk og være åpen rundt prosessen for datainnsamling, analyse og presentasjon. Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto sterkere vil forskningens troverdighet bli (Jacobsen, 2018). Forskningens kvalitet i denne studien er sikret gjennom forhold som er gjort rede for i dette kapitlet, og dens resultater drøftes og evalueres videre i kapittel 5.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene i de valgte undersøkelsene. De strategiske analysene kommer først, etterfulgt av de kvalitative intervjuene. Til slutt behandles resultatene i Great Place to Work undersøkelsene. Resultatene diskuteres og analyseres videre i neste kapittel.

4.1 Strategiske analyser

Resultatene fra Porters konkurrentanalyse presenteres først, etterfulgt av PESTEL analysen.

4.1.1 Porters konkurrentanalyse

Trussel om nye etableringer

Trussel om nye etableringer dreier seg blant annet om hvor vanskelig det er å etablere nye selskaper i bransjen, som vil føre til økt konkurranse. I sin enkleste form kan dette være en IT-konsulent som starter et enkeltmannsforetak, og jobber gjerne fra sitt hjemmekontor med alt nødvendig utstyr. Med en signert kontrakt er man allerede etablert. I dette scenariet er kapitalbehovet svært lavt, og videre investeringer kan være unødvendig på kort sikt. Spesielt i gode tider med stor etterspørsel vil terskelen for nyetableringer være lav, gjerne for erfarne medarbeidere med verdifull kompetanse som allerede er ansatt i et IT-konsulentselskap. Dette innebærer også en trussel om å miste nøkkelpersoner, og ansatte med gode kunderelasjoner kan ta disse med seg til egen virksomhet. I dårligere tider med sviktende etterspørsel vil ofte de minste aktørene uten tilstrekkelig likviditet være de første til å forsvinne fra markedet.

Større selskaper med bredt spekter av tjenester vil ha flere og større utgiftsposter, som kan inkludere kontorleie, vedlikehold, administrasjonsutgifter, maskinvare og rekvisita. Barrierene er likevel betraktelig lavere enn i flere andre bransjer. Nyetableringer av store internasjonale konsern vil også være en trussel. I Stavangerområdet er det mange eksempler på dette, hvor de gjerne etablerer seg for å konkurrere om store kontrakter innenfor energibransjen. Disse selskapene engasjerer ofte profesjonelle «headhuntere» for å tiltrekke seg den nødvendige kompetansen. Det kan også nevnes at sammenslåinger og oppkjøp kan skape nye konkurransekrefter, og er yppig brukt for å etablere et bredere tjenestetilbud overfor sine eksisterende og nye kunder.

Trussel om substitusjon

Trusselen om substitusjon handler om produkter og tjenester som kan gi samme eller tilsvarende nytteverdi for selskapets kunder. For et selskap i IT-konsulentbransjen kan det være snakk om bedrifter i andre bransjer som i en digitalisert verden beveger seg inn i områder som tradisjonelt sett leveres av denne type konsulentselskaper. Et typisk eksempel er større rådgivningsselskaper som spesialisierer seg i bransjer som Sopra Steria sine kunder opererer i. I tillegg har større selskaper gjerne egne IT-avdelinger, hvor en del av tjenesteporteføljen er «outsourcet» til konsulentselskaper. Ved endring av IT-strategi kan de velge å ta tilbake en eller flere av disse leveransene etter endt kontraktsperiode. Den største trusselen om substitusjon vil likevel være at selskapets kunder velger en annen leverandør av sine IT-

tjenester. Dette kan blant annet skyldes endrede prioriteringer, tapte anbudskonkurranser eller manglende spekter av tjenester når kundene etterspør en totalleverandør.

For en rekke andre bransjer handler trusselen om substitusjon om automatisering og digitalisering. For en bransje som lever av å levere og utvikle slike tjenester er det i større grad et mulighetsrom fremfor en trussel. Selv om utviklingen innenfor eksempelvis AI går fort, er det ikke realistisk at dette vil erstatte konsulenter på kort sikt.

Kjøpers maktposisjon

Kjøper er i denne sammenheng Sopra Steria sine kunder. Maktposisjonen styres av flere faktorer, hvor aktivitetsnivået både innenfor kundens bransje samt IT-bransjen gjør seg gjeldende. I perioder med dårlige tider i kundens domene vil de kutte kostnader og fokusere på sin kjernevirksomhet, hvor budsjettet til IT-leveranser gjerne blir kuttet. Et kjent eksempel på dette er oljeprisfallet i 2014, som førte til store kutt i oljebransjen, med tilhørende tap og reduserte kontrakter og timepriser for IT-konsulentselskaper, samt «outsourcing» til lavkostland som for eksempel India. Dette gikk hardt ut over et oljefokusert marked i Stavanger, hvor mange kjente IT-konsulentselskaper måtte ty til lønnsfrys, permitteringer og oppsigelser. I slike situasjoner styrkes kjøpers maktposisjon, hvor leverandørene må kjempe om de få kontraktene som er tilgjengelig.

Aktivitetsnivået innenfor IT-bransjen varierer mye basert på hva slags tjenester selskapet leverer. Tradisjonelle tjenester som maskinvare og datalagring er under sterkt press fra skytjenester, hvor Microsoft Azure, Amazon Web Services og Google Cloud dominerer som leverandører av disse tjenestene. Dette konkurrerer ikke Sopra Steria mot, men fungerer heller som partner med de store leverandørene av skytjenester, med egne tilbud innenfor blant annet utvikling, rådgivning og drift. Bruk av IT-konsulentselskaper er stor og økende, i en tid hvor digitalisering, automatisering og denne type moderne kompetanse møter høy etterspørsel. Etter Covid-19 førte til drastisk økning i bruk av hjemmekontor, nettmøter og videokonferanser, har aktivitetsnivået økt tilsvarende. Dette svekker kjøpers maktposisjon, som må vente på ledig kapasitet.

Leverandørens maktposisjon

En klassisk måte å styrke leverandørens maktposisjon på var tidligere å gjøre sine kunder avhengige av sine produkter, gjerne omtalt som «lock-in». Strategien var proprietære løsninger og formater som gjorde det vanskelig eller i beste fall svært kostbart å drifte og videreutvikle selv, eller å finne ny leverandør. Et velkjent eksempel er hvordan Microsoft beskyttet sine produkter på, og tok avstand fra konkurrenter. I dag er situasjonen en helt annen, med åpne standarder, «Open Source» og samarbeid på tvers av selskaper og plattformuavhengige løsninger. Nå er eksempelvis det mest brukte operativsystemet i Microsoft Azure basert på Linux, som ville vært et utenkelig scenario tidligere. En strategi som tidligere ville styrket maktposisjonen, vil i dag på mange måter føre til det motsatte. De samme betraktningene gjelder bruk av patenter, hvor leverandører som lager proprietære formater og standarder blir valgt bort til fordel for de åpne og transparente.

I et IT-konsulentselskap er det de ansatte som er selve verdien. De sitter på kompetansen, erfaringer og nettverk. Nøkkelpersoner med spisskompetanse innen sine fagfelt har høyest verdi, men i denne sammenheng er også antall ansatte en faktor i tilfeller hvor større kunder ønsker en totalleverandør, eller prosjektleveranser som dekker alt fra prosjekt- og teamledelse til programmering og testing. Leverandørens maktposisjon ligger i tjenestespekteret som tilbys, antall tilgjengelige ansatte, deres kompetanse, og selvsagt hvor mange konkurrenter som finnes i markedet. Dette behandles mer i neste avsnitt.

Tilgjengeligheten på ledig IT-kompetanse avhenger av kapasiteten til norske utdanningsinstitusjoner, bevegelse og rekruttering mellom selskapene, omskolering og import av kompetanse fra andre land. Sistnevnte kommer i form av ansettelse av utenlands arbeidskraft i norske selskaper, men også store internasjonale konsern som etablerer kontor i Norge, hvor en del av arbeidskraften flytter til landet. I en rapport fra Samfunnsøkonomisk Analyse pekes det på at Norge i 2019 importerte IT-tjenester til en verdi av NOK 32 milliarder, mens eksporten fra Norge var på 19 milliarder, og at eksportunderskuddet er doblet siden 2015 (Samfunnsøkonomisk Analyse, 2021). Leverandører som klarer å tiltrekke seg de beste hodene vil komme styrket ut av denne kabalen, og dermed forbedre sin egen maktposisjon.

Rivalisering blant konkurrenter

Rivaliseringen blant konkurrenter handler om hvordan Sopra Steria forholder seg til sine konkurrenter i det norske markedet, og markedssituasjonen. Som beskrevet i forbindelse med trussel om nye etableringer, vil det i dårlige tider for bransjen bli økt konkurranse, som legger press på priser og rekruttering. I dagens situasjon med høy etterspørsel etter digital kompetanse, er det kamp om arbeidskraft med relevant utdanning og kompetanse. Selskapene er godt representert på høgskoler og universiteter, og lokker studentene med gode betingelser og andre fordeler. Utstrakt bruk av «headhuntere» retter seg mot erfarne konsulenter, med lovnader om blant annet lønn over markedsnivå.

Foruten konkurranse mellom IT-konsulentselskapene finnes det også mange eksempler på bedrifter i andre bransjer som på grunn av digitaliseringsbølgen bygger opp egen IT-kompetanse. Et kjent eksempel er DNB, som de siste årene har ansatt hundrevis, og uttaler at IT-folk er fremtidens bankfolk i like stor grad som økonomer. Når store norske selskaper velger å bygge opp egen kompetanse på denne måten, vil konsulentselskapene være under press, både med tanke på å beholde egne ansatte, men også «outsourcingkontrakter» og avtaler. I et IT-konsulentselskap er forretningsidéen å leie ut folk til sine kunder. Etter lang tid hos en kunde vil mange føle et eierskap, og lettere takke ja til et jobbtillbud eller søke på ledige stillinger selv. I så måte blir kunden en konkurrent, men må håndteres på andre måter enn direkte konkurranse fra rivaliserende selskaper. Dette kommer på toppen av rivaliseringen med andre konkurrenter i bransjen.

4.1.2 PESTEL analyse

Politiske forhold

Landets økonomiske politikk danner rammebetingelser for næringslivet. Lønnsomheten til bedriftene er avhengig av mange faktorer, hvor blant annet skattenivået er sentralt. Per 2020 var selskapsskatten 22%, som er en proporsjonal skattesats som ligger omtrent midt på treet i forhold til mange andre land. Konsulentbransjen er ellers ikke sterkt regulert, noe som påvirker utøvelsen til selskapene. Derimot vil selskapenes kunder, som finnes innenfor en rekke ulike bransjer, i ulik grad være påvirket av dette. Dette gjelder for eksempel olje og gass innenfor energinæringen. I dagens politiske debatt rundt «det grønne skiftet» vil denne næringen være sterkt avhengig av fremtidige politiske beslutninger rundt begrensninger, som igjen påvirker dens leverandører som en sekundæreffekt. En stor grad av diversifisering i kundeporteføljen vil kunne redusere risiko i denne forbindelse, da den grønne miljøpolitikken ser ut til å ha voksende støtte i det norske samfunnet.

Norge er som EØS medlem et attraktivt land for konsulentselskaper, noe som kommer tydelig frem ved lokal etablering av store internasjonale konsern. Det politiske og regulatoriske miljøet i landet er kjent for å være pålitelig, med trygge og forutsigbare rammebetingelser. Norge er blant annet kjent via FN for å ha en av de laveste forekomstene av korrupsjon i verden. Dette er med på å tilrettelegge for stabil og langsiktig drift. EØS medlemskapet åpner også for arbeidssøkere fra andre medlemsland, og åpner dørene for spesialiserte tjenester i et større marked enn det nasjonale.

I Statsbudsjettet for 2021 foreslår Regjeringen å bevilge om lag NOK 1,5 milliarder til IKT- og digitaliseringstiltak. Satsingene skal bidra til forenkling og effektivisering i offentlig sektor, bedre offentlige tjenester for brukerne, økt IT-sikkerhet, og sørge for at flere lønnsomme og innovative prosjekter blir gjennomført i offentlig sektor (Regjeringen.no, 2020). I Digitaliseringsstrategien 2019-2025 fremkommer det også at digital transformasjon skal understøttes, noe som vil føre til bedre ressursbruk i offentlig sektor, bedre tjenester og økt produktivitet i samfunnet (Regjeringen.no, 2019). Det nevnes styrket IKT-sikkerhet, raskere digitalisering, forskning og utvikling. Landets politiske tilrettelegging for en industri i vekst vil trolig føre til positiv og økende lønnsomhet for IT-konsulentbransjen ettersom offentlig sektor er en stor og viktig kunde blant mange av selskapene.

Økonomiske forhold

De økonomiske forholdene til et selskap i IT-konsulentbransjen avhenger i stor grad av dets kunder, som i en vel differensiert portefølje befinner seg i en rekke ulike bransjer. Rammebetingelsene for bransjene vil derfor påvirke evne og vilje til å kjøpe konsulenttenester, og dermed lønnsomheten. Fra et makroøkonomisk perspektiv vil valutakursen være en faktor som påvirker bransjene som baserer seg på videresalg av importerte produkter. Videre vil også rentenivået påvirke marginene, men dette er ofte av mindre betydning for konsulentselskaper med relativt lave kapitalkostnader.

I et land som Norge vil oljeproduksjon og -pris ha store økonomiske ringvirkninger i norsk næringsliv. Det påvirker både aktivitetsnivå og sysselsetting. Dette har primæreffekt på selskaper innenfor energibransjen, men også sekundæreffekter på dets leverandører og kunder. Som vi har sett kan store oljeprisfall medføre konjunktursvingninger som påvirker hele samfunnet.

Man kommer heller ikke unna Covid-19 når det gjelder økonomisk usikkerhet. I februar/mars 2020 falt hovedindeksen bratt, VIX indeksen nådde sitt høyeste punkt siden finanskrisen i 2008, og arbeidsledigheten nådde høyeste nivå siden krigen. Dette hadde store konsekvenser for norsk økonomi, og investorer ble mer tilbakeholdne med å investere kapital i markedet. Hvor lenge denne pandemien vil vare er fremdeles forbundet med usikkerhet, og alle de økonomiske konsekvensene er ikke kartlagt.

Siden hovedindeksens foreløpige bunn i mars 2020 har den per mars 2021 steget over 60%. Som figuren under viser tok IT-sektoren et sterkt fall, men har i etterkant kommet bedre ut av krisen enn hovedindeksen med en økning i samme periode på 160%. Den norske IT-sektoren har også hatt en større oppgang sammenlignet med flere utenlandske IT-indeks. I en situasjon med oppsigelser og permitteringer generelt i samfunnet har man kunnet ansette flere konsulenter for å dekke etterspørselen. I mai 2020 gjennomførte Finansdepartementet et innspillmøte med finansnæringen. Her ble det presentert fire hovedområder som finansnæringen mente burde gjennomføres for å sette Norge i bedre stand til å komme ut av de økonomiske konsekvensene av Covid-19 krisen. Hovedbudskapet var satsing på digitalisering og kompetansebygging, styrking og satsing på vekst og arbeidsplasser i virksomheter som har vist evne til grønn omstilling, oppstart av store samfunnsøkonomisk lønnsomme infrastrukturprosjekter, og sikring av bankenes videre evne til å fortsette finansieringen av norsk næringsliv også i nedgangstider.



FIGUR 8 UTVIKLING AV IT-SEKTOREN I FORHOLD TIL HOVEDINDEKSEN PÅ OSLO BØRS

Sosiokulturelle forhold

De sosiokulturelle faktorene inkluderer blant annet hvordan befolkningsveksten vil være fremover, endringer i holdninger blant kunder og forbrukere, demografiske endringer, urbanisering, globalisering og endringer i livsstil. Det er ikke til å komme unna at også her har Covid-19 ført til store endringer i det sosiokulturelle landskapet det siste året. Den nye hverdagen er preget av sosial distansering, pålagt hjemmekontor, virtuelle møter og andre tiltak som har endret hverdagen for mange nordmenn.

Tiltakene har hatt stor påvirkning for arbeidstakeres sosiale forhold. Det gjelder ikke bare manglende fysisk kontakt på arbeidsplassen, men også kansellerte sammenkomster, «teambuilding» og turer med avdelingen. Omfattende studier på de sosiokulturelle konsekvensene kommer det nok flere av i tiden som kommer, med analyser av endringer i forekomster av blant annet depresjon og psykologiske utfordringer i forbindelse med den generelle folkehelsen. Arbeidsgivers arbeidsmiljøtiltak som ivaretar de ansattes psykiske helse vil trolig bli viktigere enn noensinne.

Endringer i sosiokulturelle forhold medfører ofte nytenkning og innovasjon. I en tid med høy arbeidsledighet og endrede arbeidsformer og rutiner er det sannsynlig at arbeidssøkere er mer villige til å endre og tilpasse sine egne liv til den nye hverdagen. Mens noen arbeidsplasser kanskje forsvinner for godt, vil det oppstå nye. Etter mange i olje- og gassbransjen mistet jobben etter oljeprisfallet i 2014, finnes det flere eksempler på arbeidstakere som i samarbeid med NAV ble omskolert og ansatt i IT-konsulentbransjen. Selskapene trenger kunnskapsrike medarbeidere med kompetanse og erfaring innen en rekke ulike domener.

I et større perspektiv vil også nye bruks- og kommunikasjonsmønstre prege bransjen fremover. Bruken av for eksempel applikasjoner på mobiltelefonen til de aller fleste har endret kommunikasjonsmønstre dramatisk. Avhengigheten av teknologien er stor, og dette skaper arbeid for selskaper som utvikler og drifter denne teknologien.

Teknologiske forhold

Den teknologiske utviklingen er et premiss for at bransjen i det hele tatt eksisterer. Dette er også med å diktere hvordan fremtiden og hverdagen både i næringslivet og privat ser ut. IT-konsulentselskapene er ikke bare ansvarlige for å levere tjenestene som kundene tilbyr, men også å finne og prøve nye teknologier som kan gi kundene konkurransefordeler og effektivisere prosesser og metoder. De er i så måte en av driverne av den teknologiske utviklingen. Digitaliseringsbehovet i næringslivet er stort, og stadig flere ser verdien av denne trenden. Det opprettes nye egne avdelinger for digitalisering. Det siste året har det vært viktig å få på plass gode sky- og samhandlingstjenester både i privat og offentlig sektor. I tillegg til eksternt salg vil det også medføre intern nyttiggjørelse for IT-selskapene selv.

Utbyggingen av 5G-nettverk er i full gang i Norge, og i løpet av 2021 vil Telenor ha dekning i de ti største byene i landet. Etter hvert som folk får mobiltelefoner og enheter som støtter denne generasjonen mobilnettverk, vil det ikke bare bety mer enn ti ganger raskere hastigheter. Databruken vokser ifølge Telenor mellom 50% og 100% per år. Det blir også mulig å koble betraktelig flere enheter på nettet samtidig. Dette blir stadig viktigere etter hvert som flere typer IoT-enheter blir koblet til nettet. Dette gjelder foruten mobiltelefonen enheter som smartklokker, robotstøvsugere, industrielle maskiner, kjøretøy og en rekke andre typer - både privat og i næringslivet. Med 5G-nettverk blir garantert tjenestekvalitet mulig, noe som er kritisk i forbindelse med for eksempel autonome kjøretøy eller fjernstyrte operasjoner gjort av kirurger i andre verdensdeler. Denne teknologien vil kreve kompetanse og forståelse som er under innfasing og kontinuerlig forbedring. Denne kompetansen må identifiseres og utvikles slik at den blir tilgjengelig for IT-konsulentselskapenes kunder.

Miljøhensyn

Ifølge Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet holder norsk petroleumsvirksomhet en svært høy miljø- og klimastandard sammenlignet med petroleumsvirksomhet i andre land. Hensyn til miljø og klima er en integrert del av den norske politikken overfor denne bransjen. For at dette skal være mulig, kreves det utvikling av ny kunnskap og teknologi. Langsiktig satsing på forskning og utvikling er derfor viktig. Samtidig dreier det miljøpolitiske klima mot en grønnere og mer bærekraftig retning. Målene er i stadig endring, og internasjonale forpliktelser som for eksempel Parisavtalen setter rammer for hvilke miljøhensyn vi må ta i Norge. Miljøpartiet de Grønne sin oppslutning er voksende, og de andre partiene sine program får et stadig grønnere preg. Listen for hva som er ansett som akseptabelt blir flyttet, og det er ikke mange år siden diskusjonen rundt utfasing av norsk oljeproduksjon ikke var et tema. Ifølge konsernsjef Anders Opedal i Equinor skal selskapet ta en ledende rolle i «det grønne skiftet». Ambisjonene omfatter reduksjon av utslipp fra olje og gass, lønnsom vekst innenfor fornybar energi, og å bli klimanøytral innen 2050. UiS har døpt om petroleumstudiet sitt til «energi- og petroleumsteknologi», med følgende beskrivelse: «*Energisektoren er i endring. Mens de siste hundre årene har vært dominert av kull, olje og gass, vil vi i de kommende tiårene se en bredere miks av energiformer, og da spesielt innen fornybar energi.*»

IT-konsulentselskapene kan målrettet forberede seg på denne utviklingen. Det gjelder ikke bare de som har kunder innen olje- og gass. Alle virksomheter kan drives med lavest mulig klimaavtrykk, med tilhørende miljøkrav til både ansatte, kunder og leverandører. Ved å ta sitt samfunnsansvar er det mange praktiske grep som kan tas. Det kan nevnes kjøp av klimavoter, gjenbruk og resirkulering, reduksjon av varekjøp, plassering av kontorer i nærheten av kollektivtransport, tilbud om lade plass for elektriske biler, sykkelparkering og redusert reisevirksomhet. Videre kan det med landets mål for klimagassutslipp satses på miljøvennlig kompetanse fra universitetene som gjennom langsiktige ansettelser kan bidra til nye løsninger og teknologi innenfor en voksende og bærekraftig industri.

Juridiske forhold

Juridiske forhold som er mest aktuelle for IT-konsulentselskaper inkluderer personvernforordningen (GDPR), helse, miljø og sikkerhet (HMS), arbeidsmiljøloven og sikkerhetsloven. GDPR er en EU-vedtatt lov, og gjelder alle land i EU og EØS. Loven om personopplysninger gjelder alle norske selskaper, og de plikter å sette seg inn i regelverket og etterfølge krav. Selskaper med mange kunder og ansatte sitter på store mengder sensitiv informasjon. Datatilsynet har blant annet publisert en omfattende oversikt over virksomhetenes plikter, som må følges når personopplysninger samles inn og brukes. Forsvarlig forvaltning av persondata tvinger frem et juridisk kompetansebehov, både overfor egne ansatte og bedriftenes kunder. Rådgivning overfor kunder innenfor dette området er viktig, spesielt etter regelverket ble innført. Negative hendelser relatert til GDPR eller sikkerhetsloven kan føre til redusert anseelse og økonomiske sanksjoner.

4.2 Kvalitative intervjuer

Her blir resultatene fra de kvalitative intervjuene presentert. Det er hovedvekt på de viktigste tendensene i svarene, og det vil komme frem i hvor stor grad respondentene svarer noenlunde det samme. I noen tilfeller vil avvikende enkelt svar bli nevnt. Spørsmål som var ment til å øke intervjuerens forståelse, men ikke relevant for problemstillingen er kuttet ut. Oppfølgingsspørsmål er utelatt, da de ble brukt til å underbygge svar på planlagte spørsmål, og er inkludert i spørsmålene under. Enkelte spørsmål er også slått sammen eller semantisk endret for å forbedre lesbarheten i denne rapporten.

«Hvorfor valgte du å jobbe i Sopra Steria?»

Respondentene med selskapet som første arbeidsgiver trekker frem bedriftspresentasjoner i forbindelse med karrieredager. Disse ga et godt inntrykk hvor det ble lagt vekt på arbeidskulturen, sosiale sammenkomster etter jobb og omfattende Microsoft University kurs i Oslo for nyansatte. Kombinert med trivelige folk på karrieredagen gjorde dette at de søkte på ledige stillinger.

For de med tidligere erfaring legges det vekt på fordeler i forhold til tidligere arbeidsgivere. Bedre selskapsstruktur med gode karrieremuligheter, faglige nettverk, dyktige unge kollegaer, kollektiv tankegang, god økonomi og godt rykte i media ble lagt vekt på. Noen ble kontaktet av rekrutteringsselskaper, mens andre søkte selv – gjerne på grunn av bekjente i selskapet som omtalte det positivt. Det nevnes også at flere tidligere kollegaer nå jobber der, og hadde ingenting negativt å utsette.

«Var GPTW resultatene kjent for deg før ansettelse, og hvor viktige var de for deg?»

Med et par unntak var disse resultatene kjent for alle. Selskapet benytter resultatene i sin markedsføring med stolthet, og er synlig i kanaler som for eksempel LinkedIn.

Viktigheten av dette varierer derimot fra «*helt avgjørende*» til «*ikke så viktig*». Det poengteres at resultatene skapte interesse for selskapet, men kontroll av blant annet økonomiske resultater var like viktig. Andre faktorer som kunnskapsdeling og relasjoner til flere ansatte nevnes av flere. At slike kåringer ikke alltid gjenspeiler virkeligheten trekkes frem.

«Hvilke aktiviteter innen kulturbygging er viktigst for deg?»

Dette spørsmålet engasjerte respondentene mest, og her kom det frem flest momenter i intervjuene. Det er også stor varians i hva som legges i begrepet «kulturbygging». Delingskulturen som internt kalles «power of sharing» ble omtalt svært positivt og viktig i denne forbindelse, og er blitt et mantra som fungerer som primus motor. Det bygges opp team med folk som er dyktige innen sine fagområder, hvor man skaper en lagånd med godt samspill mellom ansatte. Delingskulturen er ment til å gjøre andre gode, uten at det skapes intern konkurranse, eller er nødvendig å presse andre ned for å fremstå god selv. Et utvalgt sitat i denne sammenheng:

«Det å bygge opp en kultur for meg handler egentlig om å være mer enn et vikarbyrå, men å være en sammensveiset gjeng som lener seg på og støtter hverandre i gode og dårlige situasjoner, og hele tiden løfter hverandre opp istedenfor å konkurrere. Det er veldig lite intern konkurranse i en god kultur.»

Mens andre tenker at «knowledge is power» for å styrke den enkelte sin posisjon i et selskap, tenker man her at «sharing is power» - et konsept som nyansatte raskt blir introdusert til.

På internettet «Workplace» er det lav terskel for å spørre om hjelp eller råd, og det er alltid noen som kan bidra på kort varsel. Dette gjelder på tvers av avdelinger og regioner. De ansatte blir oppfordret til å bidra med sin kompetanse på denne måten, og det inngår i evalueringen deres. På denne måten blir det dannet insentiver for å hjelpe til. Det legges også til rette for kompetanseheving gjennom en rekke tiltak. Det arrangeres lokale kurs basert på frivillighet, turer til Oslo for nasjonale fagsamlinger, «workshops», faglige lunsjmøter, eksterne kurs/konferanser og bonusordninger for å ta ulike sertifiseringer. Delingen foregår også eksternt, og det finnes bonusordning for ansatte som får publisert artikler i ulike medier.

De ulike faglige initiativene kombineres ofte med sosiale sammenkomster, som også vektlegges av respondentene. Det settes av midler til sosiale aktiviteter, både med og uten faglig innhold. Eksempler på sistnevnte er felles lunsj, middag ute på kveldstid, sportslige aktiviteter, «teambuilding» og turer til ulike steder.

«Hvorfor har Sopra Steria en sterk selskapskultur, mener du?»

Flere påpeker at dette starter helt på toppen hos administrerende direktør og ledergruppen. De har innsett at dette faktisk er noe som er viktig å jobbe systematisk med, og være en strategisk satsing som fungerer som en kritisk suksessfaktor, og må vedlikeholdes for å vedvare. Ett eksempel er kommunikasjon fra toppsjefen hvor det påpekes at regionen bruker for lite på sosiale tiltak, og blir bedt om å øke budsjettet. Han blir også omtalt som en energibombe som setter preg på organisasjonen, og hans rolle er utslagsgivende for kulturen i selskapet ved at tankene gjenspeiles ned i de ulike regionene og avdelingene.

Rekrutteringsprosessen brukes aktivt for å sikre at nyansatte vil passe inn i organisasjonen. Det legges mer vekt på egnethet enn faglig kompetanse, og det finnes mange eksempler på faglig dyktige kandidater som ikke får tilbud på grunn av mangel på egnethet. Papirkvalifikasjoner kan føre til intervjuer og videre «screening», men er ikke tilstrekkelig. Et representativt sitat i denne sammenheng:

«Det er et nåløyne en må gjennom for å bli både ansatt og leder. Det er ganske mye fokus på egnethet, hvor en ikke ser så mye på papirene at en er kvalifisert. Det er underordnet. Det er viktigere om en er egnet til både det å være ansatt og leder.»

Ansettelsesprosessen varierer mellom de ulike forretningsenhetene, men de fleste har flere runder med intervjuer hvor både faglige og sosiale ferdighet blir evaluert. Dette har blant annet bidratt til å skape en relativt ung formbar generasjon ansatte som er endringsvillige, åpne for nye måter å løse utfordringer på, fremoverlente og sammensveiset. For et selskap i vekst har dette en selvforsterkende effekt som skalerer i alle ledd, og når dette oppdages av mulige nye kollegaer på utsiden skaper det begeistring og et ønske om å bli med.

Flere nevner at ledelsen er sentral i arbeidet med å skape en god kultur. Gjennom grundige utvelgesprosesser også her identifiseres gode ledertyper med felles visjon som ser og motiverer de ansatte, er samspilte med andre ledere, opptrer konsekvent og skiller seg ut fra respondentenes tidligere ledere i andre selskaper. En svært viktig oppgave for lederne er å skape god tilhørighet og samhold blant sine ansatte. Gjennom standardiserte tilnærminger kan gode prosesser gjenbrukes når nye regionskontorer opprettes, slik at godt lederskap på denne måten er skalerbart. Det poengteres også at sosiale tiltak er noe ledelsen ønsker å være med på, og ikke bare en nødvendig aksjon de må krysse av på mållisten sin.

Momenter som blir nevnt som unikt for selskapet er energinivået med en «*yes we can*» holdning, som sammen med høy kvalitet i selskapets rammeverk og prosesser skaper en vinnerkultur når det bygges opp over tid. Det er utviklet godt beskrevet interne rammeverk og rutiner for prosjekter og arkitektur, som gjør at kollegaer kan overta prosjekter på en enkel måte, uten behov for omfattende introduksjon og opplæring.

Respondenter med erfaring fra andre konsultantselskaper nevner at de kommer fra en intern konkurransekultur, for eksempel avdelingsvis konkurranse hvor de med høyeste faktureringsgrad får størst budsjett på sosiale turer. Dette står i sterk kontrast til hvordan det fungerer i Sopra Steria.

«Hvordan har Covid-19 endret din arbeidshverdag, og hvordan har din produktivitet og trivsel endret seg?»

De fleste respondentene er under vanlige omstendigheter 100% utleid til kunder, hvor de jobber i kundens lokaler. Noen jobber for én kunde, mens andre for flere. Enkelte fikk også jobbe delvis hjemmefra og delvis fra Sopra Steria sine lokaler. Dette har for noen over tid ført til at de føler et tettere bånd til sin kunde enn arbeidsgiver, og kunden behandler dem gjerne som egne ansatte som får være med på arrangementer. Andre påpeker derimot at det viktig å ha i bakhodet an man ikke er ansatt hos sin kunde, være obs på dette, og opptre som en gjest. Dette ivaretas også gjennom jevnlig kontakt med nærmeste leder.

Denne hverdagen ble snudd på hodet da pandemien var et faktum, og alle havnet på hjemmekontor. Sopra Steria var tidlig ute med anbefalinger om å jobbe hjemmefra, noe som ble positivt mottatt og viste at de tok situasjonen alvorlig. Fokus var på å ivareta både de ansattes og kundens sikkerhet. Overgangen til å kun jobbe hjemmefra beskrives av de fleste som en stor overgang, og det tok tid å tilpasse seg den nye arbeidshverdagen. Etablerte arbeidsmetoder ble utfordret, hvor elektronisk kommunikasjon ble den nye normen for alle. Regelmessige sosiale aktiviteter ble erstattet av kaffeprat

på Teams, og den menneskelige kontakten ble endret kraftig. Avklaringer og planlegging som tidligere var trivielt, ble nå plutselig vanskeligere på kommunikasjonskanaler hvor kroppsspråk mangler og subtile signaler ikke plukkes opp.

Dette har hatt sine negative konsekvenser. Enkle ting som å treffe sine kollegaer fysisk for en prat med kaffemaskinen er savnet, og har ført til større avstand dem imellom. Dette gjelder også kundekontakten, hvor en i mange tilfeller blir nødt til å avtale møtetidspunkter i henhold til overfylte kalendere. Dårligere PC-utstyr og ergonomiske utfordringer i forbindelse med kontorstol blir nevnt som en svakhet hos flere, og har ført til dårlige sittestillinger og økt sitting. Flere glemmer å ta pauser, og det er få påminnelser fra andre om å gjøre dette. Dette tærer både på fysisk og psykisk helse. Unntaksvis blir det sagt at hjemmekontorsituasjonen ikke har hatt nevneverdige negative konsekvenser.

Det er likevel flere positive konsekvenser som går igjen. Den nye fleksible arbeidshverdagen gjør at man kan ta lengre pauser midt på dagen, og styre arbeidsdagen sin mer selv. Det er økt frihet under ansvar, og økt tillitt. Før Covid-19 var det lite bruk av hjemmekontor, og ble ofte sett på som «gjemmekontor». Det har også gjort samarbeid mellom kollegaer mindre lokasjonsavhengig, da de bruker digitale verktøy for slike formål. Dette har ført til økt deling, høyere grad av inkludering av Stavangerkontoret, og nyopprettede relasjoner. Noen foretrekker asynkrone kommunikasjonsformer, hvor en ikke forventes å svare umiddelbart. Flere setter også pris på å unngå reisetiden til og fra jobb, og kan bruke den tiden til å jobbe istedenfor. Dette gjelder spesielt de som reiser kollektivt. En annen positiv konsekvens som trekkes frem av flere er at de nå får mer arbeidsro, kan konsentrere seg mer, og blir forstyrret sjeldnere. Dette regnes som en stor fordel blant dem som er vant til å sitte i store kontorlandskap.

Med sine positive og negative konsekvenser mener de fleste at deres egen produktivitet har økt, men det gjelder ikke alle. På den andre siden har trivselen totalt sett sunket, men også her finnes det unntak. Det legges også til at selskapet ikke har sagt opp eller permittert noen i denne perioden, men fortsatt å ansette, dog i lavere takt.

«Hva er det viktigste ledelsen kan gjøre for å opprettholde en sterk selskapskultur?»

Her nevner de fleste at ledelsen bør fortsette det gode arbeidet slik de gjør i dag, med tydelighet rundt retning og god kommunikasjon til de ansatte. Fokus må være på elementene som har dannet grunnlaget for kulturen, hvorav kompetansedeling og -heving, sosiale arrangementer og tett oppfølging av leder vektlegges. Selskapets vekst kan skape utfordringer når en blir større, og struktur og måling av tiltak og strategier må måles og følges opp. Antakelsen om at GPtW er svaret på alt medfører ikke riktighet, og førsteplassen kan glippe hvis noe endrer seg uten effektmålinger. Innen enkelte forretningsområder kommer det ukentlig e-post fra direktøren hvor det ønskes tilbakemelding, men svarene er ikke anonyme, som gjør at mange ikke vil komme med ærlige tilbakemeldinger. De fleste ønsker stor vekt på både faglig og personlig utvikling, men også tid avsatt til dette i arbeidstiden. Ansatte som blir sittende ute hos kunder over tid kan ved manglende kontakt og oppfølging fra sin leder miste noe av relasjonen til sin arbeidsgiver, og det finnes mange eksempler på konsulenter som velger å bli ansatt hos sin kunde. Motiverende og støttende samtaler er gjerne alt som skal til for å unngå dette, påpeker flere.

«Hva bør selskapet gjøre fremover for å vokse organisk og beholde ansatte?»

Organisk vekst, det vil si vekst uten oppkjøp, er et av selskapets mål. Både begrepet og målet ble forklart i forkant for å unngå tvil og usikre svar. Det første noen nevner er at selskapets kultur må ivaretas, og det er viktigere enn vekst. Atmosfæren fra mindre bedrifter hvor «alle kjenner alle» må beholdes. De er enige i at vekst bør være organisk, og oppkjøp kan være roten til konflikt dersom assimileringen ikke fungerer som forventet. Det viktigste for å tiltrekke seg de rette ressursene er å fremstå utad som en attraktiv arbeidsplass som gjør at folk ønsker å jobbe der, gjerne via anbefalinger fra de ansatte. Når et konsulentselskap får rykte for å være en attraktiv arbeidsplass med dyktige og hyggelige mennesker, vil det tiltrekke begavede folk som vil være med å bygge dette videre. For å sikre denne type rekruttering må man være ute og vise hva man kan, dele suksesshistorier og skape et inkluderende miljø hvor de ansatte selv blir rekrutteringsagenter. En eksisterende insentivordning i denne forbindelse er rekrutteringsbonus når tips fører til ansettelse. Dette nevnes som en foretrukket fremgangsmåte fremfor søknader fra folk man ikke kjenner fra før, og diverse rekrutteringsbyråer. Det er også stor enighet om at kvalitet er viktigere enn kvantitet, og vekst må ikke tvinges gjennom for enhver pris. Et utvalgt sitat i denne sammenheng:

«Det bør ikke være ensidig fokus på å vokse for mye. Da kan en risikere høyere gjennomtrekk. Det må være karrieremodell for alle. Fyrtårn har jeg tro på - folk i organisasjonen som kan være med å inspirere. Goder og lønn må være konkurransedyktig.»

Det påpekes også at det bør settes av flere ressurser til rekrutteringsprosessene, da det i dag ikke er tilstrekkelig med folk involvert, og enkelte ledere har ikke kapasitet til andre ting enn vekst. Så langt har dette gått bra, men i år er det ansatt færre enn planlagt. Dette skyldes også at man sier nei til flere kandidater som ikke passer inn, da kulturen trumfer alt.

Til slutt mener flere at det også må satses på nyutdannede, ved å være til stede på universiteter, bli kjent med studentene og få dem til å ønske å jobbe i selskapet. Et eksempel på et bra initiativ i denne forbindelse er et «hackaton» som ble gjennomført i oktober 2020, hvor 18 studenter over flere dager ble utfordret til å løse oppgaver og bli kjent med selskapet. Dette ga Sopra Steria en mulighet til å vurdere dem på en helt annen måte i forhold til vanlige intervjuer. På grunn av det høye nivået i denne gruppen fikk alle jobbtilbud, hvor samtlige aksepterte.

«Hvis noe kunne bli endret til det bedre, hva vil det være?»

På grunn av kraftig vekst de siste årene har Stavangerkontoret blitt for lite, slik at det ikke er plass til alle som vanligvis jobber der. Det er for få pulter, møte- og stillerom, og på grunn av store landskap med mange folk rapporteres det om kunder som klager på bakgrunnsstøy i telefonsamtaler og videokonferanser. Dette har vært en belastning for mange, hvor det siste årets bruk av hjemmekontor har reddet situasjonen. Det skal legges til at et nytt og større kontor er klart for innflytting allerede i mai 2021. Her har ansatte fått komme med innspill med tanke på utforming og flere typer møtefasiliteter,

hvor blant annet kunder kan komme på besøk uten å måtte tråle gjennom landskap med jobbende konsulenter.

Flere påpeker at de i dag utfører administrative ekstraoppgaver utover ordinært konsulentarbeid, som på grunn av bonusmodellen gjør at de ikke får overtidspålegg. I denne forbindelse er det et ønske om å allokere tid til å gjennomføre denne type oppgaver som en del av en vanlig arbeidsdag. På samme måte poengteres det at mye fritid brukes på kompetansehevende tiltak, som for eksempel sertifiseringer. Sertifiseringsbonus betales kun dersom opplæringen foregår etter vanlig arbeidstid, og gjelder for eksempel ikke for konsulenter som på grunn av mangel på kundeoppdrag bruker ikke-fakturerbar tid på dette.

Det er ønske om mer og bedre kommunikasjon rundt mål- og forventningsstyring, med gode tilbakemeldingsrutiner både fra og til leder. Det er mangel på informasjon rundt andre prosjekter, kollegaer og utfordringer. Foreslåtte tiltak er ukentlig status med korte oppdateringer, hvor blant annet utfordringer kan bringes opp. Én respondent mener at det er for mange kommunikasjonskanaler, hvor det nevnes «communities», grupper, Yammer, Teams, e-post og SMS. Det kan være utfordrende å holde seg oppdatert på samtlige kanaler.

Avslutningsvis ble det spurt om respondentene hadde noe mer på hjertet de ønsket å få frem. Én svarer at dette er et godt eksempel på hva en god arbeidsplass skal være, med et behagelig arbeidsmiljø som gjør at rekrutteringshenvendelser fra andre selskaper ikke blir vurdert en gang. Den unike kulturen gjør at man føler seg hjemme, og ikke ønsker å flytte på seg. Dette oppsummeres i følgende sitat:

«Jeg føler at hele Sopra Steria er veldig samspilt om hva en god arbeidsplass skal være. Det er et behagelig selskap å være en del av. Jeg tror ikke jeg har jobbet fast en plass så lenge hvor jeg ikke har vært interessert i rekrutteringshenvendelser via for eksempel LinkedIn. Jeg har ingen interesse av å være en annen plass. De har en unik kultur, og det som jeg kanskje kan utsette noe på er egentlig små bagateller.»

4.3 Great Place to Work

Her blir resultatene fra Great Place to Work undersøkelsene fra 2018 til 2021 presentert. Først presenteres resultatene, etterfulgt av relevante sitater fra det frie kommentarfeltet, før det avsluttes med beskrivelse av hvilke forbedringstiltak som ble gjort i denne perioden. Det er i hele kapittelet fokus på spørsmål som er mest relevante i forhold til problemstillingen. Selv om denne studien er avgrenset til Stavangerkontoret, så gjelder disse resultatene for Norge som helhet. Datamateriale per region er ikke tilgjengelig. Resultatene er granulert per forretningsområdene Applications, Business Consulting, Digital Platform Services, Support Functions og Business Development, men her vil kun vektet gjennomsnittsscore bli gjort rede for, basert på antall ansatte per område. Utover dette er ikke tallmaterialet mer detaljert enn som presentert her. Resultater fra andre selskaper eller gjennomsnittsresultater var ikke mulig å få tilgang til, så resultatene kan ikke sammenlignes med andre.

4.3.1 Great Place to Work 2018-2020

Antall besvarelser i Norge i 2018, 2019 og 2020 var henholdsvis 1501, 1556 og 1806. Svarprosenten var henholdsvis 94%, 90% og 91%.

Tabell 4.1 viser resultatet av utsagnene som er gruppert under **troverdighet** i selskapet. Her er det utsagn som handler om ansvar og tillitsrelasjoner til ledelsen.

Utsagn	2018	2019	2020
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	87 %	87 %	89 %
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	84 %	82 %	83 %
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	86 %	84 %	85 %
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	88 %	88 %	88 %
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	93 %	93 %	95 %
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	90 %	90 %	92 %
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	83 %	82 %	82 %
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	97 %	97 %	97 %
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	94 %	94 %	94 %
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	90 %	87 %	89 %
Ledelsen holder det den lover.	88 %	88 %	89 %
Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier.	89 %	89 %	91 %
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	89 %	88 %	92 %

Ledelsen er ærlig og etisk i sin forretningsførsel.	95 %	94 %	95 %
---	------	------	------

TABELL 4.1 GPTW – TROVERDIGHET

Resultatene er generelt sett gode, med liten variasjon. Utsagnet «*Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen*» får høyest score på 97% i hele perioden, mens utsagnene «*Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig*» og «*Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet*» får lavest score på 82% i 2019. Utsagnene innen troverdighet får en gjennomsnittsscore på 89%. Seks av utsagnene har positiv utvikling i perioden, fire er uendret, og fire har negativ utvikling.

Tabell 4.2 viser resultatet av utsagnene som er gruppert under **respekt** i selskapet. Her er det utsagn som handler om arbeidsmiljø og inkludering av de ansatte.

Utsagn	2018	2019	2020
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	88 %	90 %	89 %
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	90 %	91 %	89 %
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	87 %	86 %	84 %
Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av arbeidslivet.	92 %	92 %	92 %
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	89 %	88 %	89 %
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	80 %	80 %	80 %
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	97 %	98 %	97 %
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	93 %	93 %	90 %
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	88 %	87 %	86 %
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	93 %	92 %	89 %
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	85 %	85 %	85 %
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	81 %	79 %	81 %
Vi har spesielle og unike fordeler her.	80 %	79 %	78 %

TABELL 4.2 GPTW – RESPEKT

Resultatene er også her generelt sett gode. Utsagnet «*Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide*» får høyest score på 98% i 2019, mens «*Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare*

som ansatt» og «Vi har spesielle og unike fordeler her» får lavest score på 79% i 2019. Utsagnene innen respekt får en gjennomsnittsscore på 88%. Ett av utsagnene har positiv utvikling i perioden, seks er uendret, og seks har negativ utvikling.

Tabell 4.3 viser resultatet av utsagnene som er gruppert under **rettferdighet** i selskapet. Her er det utsagn som handler om likebehandling og fordeling av goder.

Utsagn	2018	2019	2020
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	75 %	75 %	73 %
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	75 %	72 %	74 %
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	90 %	89 %	89 %
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	94 %	93 %	93 %
Forfremmelser går til dem som fortjener det mest.	79 %	80 %	79 %
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	78 %	79 %	78 %
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	91 %	91 %	93 %
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	93 %	93 %	94 %
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	98 %	98 %	98 %
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	96 %	96 %	96 %
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	99 %	98 %	98 %
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	92 %	92 %	90 %

TABELL 4.3 GPTW – RETTFERDIGHET

Resultatene er også her generelt sett gode, men med større variasjon. Utsagnet «Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning» får høyest score på hele 99% i 2018, mens «Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det» får lavest score på 72% i 2019. Utsagnene innen rettferdighet får en gjennomsnittsscore på 88%. To av utsagnene har positiv utvikling i perioden, fire er uendret, og seks har negativ utvikling.

Tabell 4.4 viser resultatet av utsagnene som er gruppert under **stolthet** i selskapet. Her er det utsagn som handler om betydning og trivsel.

Utsagn	2018	2019	2020
Jeg føler at jeg betyr noe her.	84 %	84 %	83 %
Mitt arbeid betyr noe spesielt for meg, - det er ikke «bare en jobb».	81 %	80 %	80 %
Når jeg ser på hva vi oppnår føler jeg meg stolt.	89 %	88 %	88 %
Medarbeiderne her er villige til å yte noe ekstra for å få jobben gjort.	94 %	93 %	95 %
Jeg ønsker å arbeide her i lang tid.	82 %	78 %	80 %
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her.	93 %	92 %	92 %
Medarbeidere ser frem til å komme på arbeid.	91 %	90 %	91 %
Jeg synes de måtene vi bidrar til samfunnet på er bra.	93 %	92 %	94 %

TABELL 4.4 GPTW – STOLTHET

Resultatene er også her generelt sett gode. Utsagnet «*Medarbeiderne her er villige til å yte noe ekstra for å få jobben gjort*» får høyest score på 95% i 2020, mens «*Jeg ønsker å arbeide her i lang tid*» får lavest score på 78% i 2019. Utsagnene innen stolthet får en gjennomsnittsscore på 87%. To av utsagnene har positiv utvikling i perioden, ett er uendret, og fem har negativ utvikling.

Tabell 4.5 viser resultatet av utsagnene som er gruppert under **felleskap** i selskapet. Her er det utsagn som handler om relasjoner og samhold.

Utsagn	2018	2019	2020
Jeg kan være meg selv her på arbeidsplassen.	93 %	93 %	93 %
Vi feirer spesielle begivenheter her.	92 %	93 %	91 %
Medarbeiderne her viser omsorg for hverandre.	95 %	94 %	94 %
Dette er et hyggelig sted å arbeide.	96 %	96 %	
Dette er et morsomt sted å arbeide.	89 %	89 %	88 %
Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen.	94 %	95 %	95 %
Når medarbeidere skifter arbeid eller avdeling blir de godt mottatt.	93 %	91 %	92 %
Det er en «familie»- eller «team» -følelse her.	86 %	84 %	
Vi står sammen om det som skjer her.	90 %	89 %	
Du kan regne med at medarbeiderne her er samarbeidsvillige.	95 %	95 %	96 %

TABELL 4.5 GPTW – FELLESSKAP

Resultatene er også her generelt sett gode. Utsagnet «*Dette er et hyggelig sted å arbeide*» får høyest score på 96%, mens «*Det er en «familie»- eller «team» -følelse her*» får lavest score på 84% i 2019. Utsagnene innen stolthet får en gjennomsnittsscore på 92%. To av utsagnene har positiv utvikling i perioden, to er uendret, og seks har negativ utvikling.

Tabell 4.6 viser resultatet av avslutningsutsagnet som måler generell tilfredshet i selskapet. I henhold til GPTW Institute skal dette ligge på 75% eller høyere for å være sertifisert. I perioden fikk selskapet en score på henholdsvis 94%, 94% og 93%, og oppnådde utnevnelser «*Norges beste arbeidsplass*».

Utsagn	2018	2019	2020
Alt tatt i betraktning mener jeg dette er et flott sted å arbeide.	94 %	94 %	93 %

TABELL 4.6 GPTW – GENERELL TILFREDSHET

Tabell 4.19 viser resultatet av et utsagn som er nytt for 2020, og gjelder selskapets håndtering av Covid-19. Dette er et svært bra resultat.

Utsagn	2020
Jeg er trygg på at vi som arbeidsplass håndterer situasjonen ved COVID-19 på en god måte.	96 %

TABELL 4.7 HÅNTERING AV COVID-19

4.3.2 Great Place to Work 2021

Resultatene ble streamet direkte på nettet 27. april 2021. Tallmaterialet som behandlet for de tidligere årene var ikke tilgjengelig da denne studien ble gjennomført. Det kan slås fast at selskapet nok en gang kom på førsteplass i kategorien «Store organisasjoner», for femte året på rad.

Denne kåringen ble i direktesendingen omtalt som noe spesiell i forhold til tidligere år på grunn av Covid-19 pandemien, og det var usikkerhet knyttet til endringer fra tidligere år (GPtW Norge, 2021). Felles for de fleste selskapene var at dette har vært en utfordrende tid med en forløsende effekt som har gjort at man må prioritere det viktigste. Kultur og ledelse har vært viktigere enn noen gang i en tid hvor alle sitter spredt, og kultur og godt lederskap nevnes som helt avgjørende for selskapenes utvikling.

I videointervju med utvalgte ansatte i Sopra Steria ble selskapet omtalt som en morsom, positiv og sosial plass med god kultur og psykologisk trygghet, hvor man ser potensialet i ansatte og sørger for faglig og personlig utvikling. Lederskapet beskrives som åpen og omsorgsfull basert på tillit, hvor man blir sett, fulgt opp og utfordret. Av fremtidige utsikter forventes det mer fleksibilitet rundt hvor man jobber fra, når man jobber, høyere grad av innovasjon og nytenkning og større klimafokus.

4.3.3 Ekstra kommentarer fra de ansatte

I medarbeiderundersøkelsen er det mulighet for å svare på tre spørsmål i form av fritekst. Her kan altså de ansatte legge vekt på det de ønsker, uten å være bundet av svaralternativer. Her presenteres de viktigste tendensene. Spørsmålene er ikke obligatoriske å svare på. Disse dataene er kun tilgjengelig for 2020. Sitatene som er valgt ut er representative for besvarelsene, men dekker ikke alle forhold. Enkelte skrivefeil er rettet, og eventuelle tilbakemeldinger på engelsk er fritt oversatt til norsk.

Spørsmål 1: *«Er det noe unikt eller usedvanlig ved arbeidsplassen din som gjør den til et meget godt sted å arbeide? Vennligst gi konkrete eksempler.»*

Antall besvarelser: 625

Spørsmålet er positivt ladet, og oppfordrer med denne formuleringen de ansatte til positive tilbakemeldinger og eksempler. Dette er spørsmålet med flest besvarelser, hvor det er en overvekt av veldig smigrende kommentarer. Ved ordtelling, hvor en ser bort ifra ord som «og», «er» og «å», er de mest brukte ordene «ansatte/medarbeidere», «kompetanse», «sosial», «deling» og «muligheter». I forbindelse med besvarelser om sine medarbeidere, blir de omtalt som kompetente, inkluderende og sosiale. Uttrykkene «power of sharing» og «delingskultur» er til sammen brukt nesten 100 ganger, som tyder på at dette vektlegges av mange. Kommentarer angående kompetansen omfatter også muligheter for kurs, sertifiseringer og konferanser. De sosiale sammenkomstene etter arbeidstid blir omtalt som tilhørighets- og samholdsskapende tiltak.

Ved å se på kategoriene organisasjonskultur, ledelse, kompetanse og deling og sosiale forhold, er det mange formuleringer som kan eksemplifiseres som følger:

Organisasjonskultur

«En kultur fylt til randen av en ærlig og oppriktig positivitet om og for hverandre, på alle nivåer i selskapet, som man nærmest ikke kan unngå å bli smittet og påvirket av.»

«Da jeg så etter arbeidsplass var noe av det viktigste for meg menneskene og kulturen jeg skulle jobbe i og med. Og i Sopra Steria har jeg utelukkende vært positivt overrasket over hvor godt de tar vare på sine ansatte, og samarbeidskulturen i selskapet.»

«Organisasjonskulturen er rigget for kontinuerlig utvikling og endring. Det er rom for idéer og lav terskel for å be/få støtte. Positivitet er gjennomgående. Organisasjonen er rigget for effektiv understøttelse av konsulentene – Interne ressurser (HR, IT, rekruttering, renhold, sosialt, lokaler etc.) er bemannet slik at konsulentene kan fokusere på det de er best på.»

Ledelse

«Synes vi er svært gode på tilbakemeldinger. Dvs. ros når man har lyktes og støtte dersom en arbeidsoppgave ikke lykkes. Hyggelig å få tilsendt oppmerksomheter i posten fra ledelsen. Det vitner om en ledelse som viser at de setter pris på sine ansatte.»

«Veldig mye energi i ledelsen som stråler ut på medarbeiderne og hele bedriften. Sjeldent man møter en som ikke er villig til å slå av en hyggelig prat og vil dele sine erfaringer og interesse. Dette setter jeg stor pris på og gjør at jeg selv er giret for å gå på jobb.»

«Jeg synes jeg sitter tett på leder og ledelsen generelt. Det er en «flat» trekant i hierarkiet i firmaet som jeg mener er det beste for dynamikken. Jeg liker også ledere som rådfører seg med ansatte og ikke alltid vet best selv.»

Kompetanse og deling

«Vi tør å satse, både på nye områder og på medarbeideres idéer. Vi tør feire og si at vi er meget dyktige. Vi stiller opp for hverandre, og deler kompetanse og av erfaring»

«Sopra Steria tar kompetanseheving veldig seriøst, og det gir ansatte mulighet til å benytte mange ressurser på å bli bedre på det de brenner for; både interne kurs, sertifiseringer og konferanser. Har ikke sett maken!»

«Power of sharing! Det står alltid en kollega parat for å hjelpe deg å lære noe nytt. Høyt fokus på kompetansedeling er fantastisk!»

Sosiale forhold

«Jeg har aldri opplevd å ikke bli møtt med et smil og en hjelpende hånd. Det er nærmest en familiær omsorg mellom medarbeidere og en unik inkluderende og positiv kultur. Det er utallige kurs og samlinger som man kan delta på for å heve egen kompetanse og mange kreative og uformelle tilbud for å være sosial. Dette er et fantastisk sted å høre til.»

«Fokuset på inkludering. Og varmen i måten vi oppfordres til å ta del i sosiale aktiviteter. At alle er velkomne. Selv om jeg ikke tar meg tid, så føler jeg meg inkludert og velkommen. Føler meg heller ikke dårlig for å ikke delta om jeg ikke føler for det.»

«Som et konsulentfirma hvor største delen av medarbeiderne er ute hos kunder synes jeg Sopra Steria er veldig gode på å tilrettelegge for ulike møteplasser for å skape tilhørighet. Det gjelder både faglige og sosiale arenaer. Mange store firmaer har fokus på dette, men jeg er imponert over hvor strukturert og gjennomgående dette er lagt opp i Sopra Steria etter å ha jobbet her i 1 ½ år nå.»

Spørsmål 2: «Hva måtte forbedres for at du med større sannsynlighet skulle anbefale oss som arbeidsplass?»

Antall besvarelser: 301

Her legger spørsmålsformuleringen opp til at de ansatte skal komme med forbedrings- og endringsforslag, og det burde forventes mindre positive svar i forhold til det første åpne spørsmålet. Det er under halvparten så mange besvarelser her i forhold det første. Ifølge ordtelling er det størst vekt på «lønn», «oppfølging», «mulighet(er)», «utvikling» og «faglig». Omtrent 70 tilbakemeldinger omhandler lønn, hvor det hovedsakelig er ønske om å få denne økt. Startlønn, konkurransedyktighet og rettferdighet går igjen. De ansatte ønsker og tettere oppfølging, spesielt av individuell utvikling blant konsulenter som jobber ute hos kunder. Dette er også knytte til utvikling, som for det meste omhandler faglig utvikling. I denne forbindelse er det flere som ønsker faglig kompetansebygging i arbeidstiden, og mindre beslag på fritiden.

Ved å se på kategoriene rettferdighet, ledelse og utvikling og kompetanse, er det mange formuleringer som kan eksemplifiseres som følger:

Rettferdighet

«Rettferdighet og kontinuitet. Det er alt for lett å falle utenom med mindre du har en type personlighet som aktivt oppsøker anerkjennelse og presser for «opp og fram». Det er en ganske stor skjevhet i kompetanse opp mot anerkjennelse/lønn. Det spiller veldig mye på type person, og ikke ferdighet og/eller innsats. Det kommer også veldig an på hvilken leder du får, og forholdet der. Jeg ser stadig dyktig kollegaer som blir oversett mens mindre dyktig (faglig) får anerkjennelse kun basert på forhold til dens leder.»

«Sopra Steria bør være synlig i kampen for likelønn uansett kjønn. Det er viktig del av samfunnsdebatten og jeg ser ikke Sopra Steria deltar i den. Vi snakker ikke om det i vår bedrift og for 2 år siden ble vi jenter informert at det er forskjell. Men var som ble gjort?»

«Er utrolig fornøyd allerede med alt her. Lønn er jo noe som alltid kan bli bedre.»

Ledelse

«Nå som vi jobber mer i team ute hos kunde, så tror jeg det er viktig at vi har fokus på forventningene og utfordringene det kan gi. Vi har nok høyere forventninger til en kollega fra Sopra Steria enn en kollega hos kunde. Klare roller og fordeling av ansvar er ekstra viktig for å klare å få et effektivt team som trives godt med å jobbe med hverandre. Mange konsulenter er mest vant med å være ute på prosjekt «alene», og å være en god Sopra Steria teamspiller kommer ikke helt av seg selv. Tenker det er viktig at ledelsen setter fokus på dette, og tar det opp (kanskje spesielt med de mer erfarne som har jobbet mye selvstendig).»

«Akkurat nå så kjennes det mer ut som jeg er ansatt hos kunden, enn hos Sopra Steria. Savner flere aktiviteter som gir en følelse av personlig inkludering hos Sopra Steria. Hadde heller ikke skadet om jeg hadde opplevd mitt forhold til nærmeste ledelse som noe varmere.»

«Jeg ønsker å se at bedriften klarer å ha en bedre balanse mellom å komme i posisjon for å vinne oppdrag og kontrakter og den implikasjon det har på ansatte. Det er ikke rimelig at de ansatte skal ta støyten fra at ledelsen ønsker å vinne kontrakter. Priser de seg under det prisen reelt blir, får man ta konsekvensen av det. At den enkelte ansatte må jobbe alt, alt for mye for å «redde» ledelsen er meget uheldig.»

Utvikling og kompetanse

«Mer tid på jobb til egenutvikling og påfyll av faglig inspirasjon, konferanser og webinar for å holde seg oppdatert i bransjen. Mye av dette gjøres alene på fritid, men hadde vært fint å få muligheten til å gjøre det enda mer sammen som gruppe i avdelingen.»

«Det er bra fokus på faglig utvikling. Jeg savner større/tilsvarende fokus på personlig utvikling/coaching. Jeg vet hva som kreves i rollen min i dag, men hva om jeg vil fokusere mot ledelse/utvikling av andre ansatte?»

«Bedre work-life-balance. Gi gass-kulturen med smidig innstilling og raske leveranser løses for ofte med heroisk innsats gjennom kveld og helg. I tillegg kommer avdelingsmøter og kompetanseheving på kveldstid, hvilket gjør at døgnet lett spises opp på bekostning av familie.»

Spørsmål 3: «Hvis du skulle endre én ting i denne bedriften for å gjøre den til et bedre sted å arbeide, hva ville det være?»

Antall besvarelser: 516

Som det forrige spørsmålet legges det også her opp til at de ansatte skal komme med forbedrings- og endringsforslag, og det burde forventes mindre positive svar i forhold til det første. Her er det nesten like mange svar som på spørsmål 1, som viser at det engasjerer. Ifølge ordtelling er det største vekt på «lønn», «hjemmekontor», «på tvers» og «faglig». Omtrent 40 tilbakemeldinger omhandler lønn, hvor det hovedsakelig er ønske om å få denne økt. Startlønn, konkurransedyktighet og sammenligning med statistikk fra Tekna går igjen. Ellers er det mye gjentakning av momenter som allerede er dekket i spørsmål 2.

Ved å se på kategoriene rettferdighet, ledelse og utvikling og kompetanse, er det mange formuleringer som kan eksemplifiseres som følger:

Rettferdighet og organisering

«At man får overtidsbetalt for de timene man bidrar til selskapet – det er for mange initiativer som per nå man ikke får overtidsbetalt for og dermed må jobbe gratis for og ta av egen fritid. Dette snakkes det mye blant mine kollegaer og bidrar til opplevelse av urettferdighet og utnyttelse. Dette kommer spesielt tydelig frem i de periodene man ikke er 100 % på prosjekt og dermed ikke får betalt uavhengig av om man jobber 12 timer den dagen. Dette må gjøres noe med!»

«Bygge ned siloer mellom Apps, BC og DPS. Det føles av og til som vi jobber i ulike selskaper når vi kommer i prosjekt med kollegaer fra andre divisjoner. Her bør man jobbe for å få til mer tverrfaglige prosjekter. Og hele styringsmodellen som etter det jeg forstår er basert på den enkelte Bus individuelle resultater bør endres for å gi mer insentiv til samarbeid på tvers. Har til tider jobbet med å få på plass interne prosesser på tvers, men det er lav grad av ønske om å samordne seg. Det er også veldig merkelig at lønnsmodell/utviklingsmatrise og medarbeideroppfølging gjøres helt forskjellig. Fra BC som kjører en leder per 4-5 ansatte, til DPS som har enkelte med mange titalls ansatte å følge opp.»

«Bedre intern kommunikasjon, da ikke spesielt fra toppledernivå, men fra mellomledernivå og på tvers av organisasjonen. Det er lett å få informasjon på tvers av tjenestevei, men gjennom tjenestevei kan det ofte være tungt å få informasjonen/avklaringene man trenger.»

Ledelse

«Jeg opplever at det er en forventning at man er tilgjengelig også utenfor arbeidstiden, og for noen (inkl meg) kan det gjøre det utfordrende å legge fra seg arbeidet og faktisk ta seg fri – spesielt når man har mye hjemmekontor og i praksis sitter på kontoret hele døgnet. Ledelsen sender gjerne e-poster og chat på kveld/natt, noen ganger med spørsmål som må føles opp av meg/andre – det setter forventninger til oss andre.»

«Ledelsen gjør en svært god jobb, litt problematisk blant noen medarbeidere som ikke aksepterer en med flerkulturell skal ha lederansvar. Mer fokus på flerkulturell i ledelse hadde gjort denne bedriften til enda bedre.»

«Bedre prosesser og proaktivitet rundt det å delta i ulike prosjekter. Per i dag føles det ut som man er ute av synet og ute av sinn om man er 100% allokert til kunde. Det virker som om enkelte ansatte har vært heldige med sin personalleder og får jevnlig oppfølging og ønske om å utvikle den ansatte ved finne passende prosjekter og utfordringer.»

Utvikling og kompetanse

«Enda mer strategisk kompetansebygging. La oss få ha de mindre avdelings- og sosiale fellesskapene og ha aktiviteter og heller tone litt ned digre upersonlige arrangement.»

«Kompetanse. Det er litt for mye gjennomtrekk i bedriften, hvor mangel på riktig kompetanse i riktig setting er bakgrunnen. Dette fører ofte med seg en ond sirkel som det kan være vanskelig å komme ut av. Når du første får tak i god kompetanse forsvinner de ofte igjen fordi de mangler riktig fagmiljø rundt seg. Hvordan skal du da kunne bryte dette for å danne et godt miljø som da tiltrekker seg disse ressurssterke personene? Vi har vokst jevnt og trutt gjennom de siste årene, men her føler jeg det til en viss grad blir fokusert på kvantitet over kvalitet. Flest mulig hoder ut til flest mulig single/mindre oppdrag.»

«Tid og ressurser til å ha faglig utvikling i arbeidstiden, utenom prosjekt.»

Til slutt følger noen sitater som er relatert til Covid-19 pandemien og selskapets håndtering. Eksemplene er hentet ut ifra svarene på alle tre spørsmålene.

«Jeg føler meg svært godt mottatt og ivaretatt som ny under korona, selv om jeg har tilbrakt mine første måneder her på hjemmekontor føler jeg at jeg kjenner kollegaene mine godt og har fått venner. Folk blir tatt imot med et smil og muligheter og utfordringer»

«Jeg skulle ønske at til tross for Korona at sosialt ble ivaretatt på en annen måte enn live streams og eventuelle avdelingslunsjer som stort sett krasjer med møter.»

«Spesielt måten de har håndtert Corona på med at de har kunne fortsatt noenlunde som tidligere og har gjort det absolutt beste ut av situasjonen. Ikke mange arbeidsplasser valgte å ha sommerstudenter og fortsatt oppstart som normal for nye medarbeidere i år grunnet situasjonen.»

«Den måten Covid-19 situasjonen ble håndtert uten permittering er meget imponerende og jeg er evig takknemlig for det.»

«Jeg synes kanskje at vi burde se på hjemmekontorløsninger for alle, etter at COVID 19-situasjonen har løst seg. Jeg savner kollegaer, men det er mindre stress i hverdagen med pendlervirksomhet for meg og jeg er mer effektiv. En kombinasjon av hjemmekontorløsning og kontor ville bidra til at Sopra Steria ville skilt seg enda mer ut som en attraktiv arbeidsgiver.»

4.3.4 Oppfølging og forbedringstiltak

Når kåringen er ferdig, blir resultatet anerkjent og suksessen feiret før de går videre med analyse og oppfølging. Selv med førsteplass fem år på rad blir videre tiltak og forbedringer satset på, og kontinuerlig forbedring er forventet. Etter konkrete tiltak er besluttet blir det bestemt hvem som har ansvar for hva, og hva man ønsker å oppnå. Med tidsfrister på aksjonspunkter oppnås en følelse av å ha oppnådd noe når det settes av tid til å se hva som er blitt gjort. Undersøkelsen og oppfølgingen tas opp på avdelingsmøter og «teamsamlinger», og det er ønske om å stadig bli bedre og å gjennomføre sine mål.

Som et eksempel på oppfølging er tilbakemelding fra de ansatte på begrensede karrieremuligheter innen et forretningsområde. Det hersket en oppfatning av at man enten måtte bli personalleder, eller så kunne man ikke stige i gradene. Dette startet en strategiprosess hvor de gikk systematisk til verks, og endte opp med en omorganisering hvor fag og personalledelse ble splittet for å unngå siloer, og gjøre dette området så likt som mulig for å redusere avhengigheten av hvem man har som leder. Det var ønskelig med faglige eksperter, og nå finnes det flere karriereveier med blant annet en ny rolle som «Community Lead». Det skal legges til at slikt arbeid og avgjørelser foregår per forretningsområde, og gjelder ikke hele selskapet.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra forrige kapittel bli analysert og drøftet basert på relevant teori fra kapittel 2. Hensikten er å svare på studiens problemstilling, og behandles i første delkapittel. Deretter belyses fremtidige utfordringer og strategiske anbefalinger for veien videre.

5.1 Oppskriften på en sterk organisasjonskultur

Resultatene i denne studien antyder at arbeidet med å skape en sterk organisasjonskultur starter helt på toppen hos topplederen. Administrerende direktør i Sopra Steria, Kjell Rusti, blir omtalt som en energisk og positiv utfordrerstype som vil få ting til. Selskapet er kanskje best kjent for å vinne GPtW fem år på rad, men de har vært med i denne undersøkelsen i 15 år. Topplederen tok eierskap til kulturarbeid allerede i 2001 da selskapet ble etablert i Norge, satte det på dagsorden, og startet å jobbe systematisk og tålmodig for å gjøre selskapet til en attraktiv arbeidsplass for både ansatte og mulige søkere. «*Det er viktig å ha det gøy på jobben*» er et av hans beskrivende sitater. For å bygge en sterk organisasjonskultur gis dette arbeidet prioritet av de som har beslutningsmyndighet. De ansatte omtaler topplederen gjennom intervjuene som en jordnær og inspirerende mann som ved å se og vise interesse for hver enkelt konsulent er svært viktig for kulturen. Tankesettet gjenspeiles i hele organisasjonen. Den store og viktige kulturbyggingen ligger mellom utdelingene av slike priser. Tiltak og målsetninger i den forbindelse følges opp jevnlig i toppledelsen.

Med ambisjoner om vekst handler dette mest om folk i et konsultentselskap hvor de ansatte er kjerneverdien. Det menneskelige aspektet står hele tiden sentralt, med utvikling av hvert enkelt individ både faglig og personlig. Det handler om å se hvert menneske, tilrettelegge for karriereutvikling og -planer, bruke tid med hver enkelt, regelmessige tilbakemeldinger og ærlig og åpen kommunikasjon. Folk er forskjellige med ulike stiler, og som en ikke-homogen gruppe håndteres hver enkelt på sin måte. Noen er svært selvgående og erfarne, og krever lite oppfølging, mens andre er helt motsatt. Denne analysen for å kartlegge individuelle behov er kanskje noe av det vanskeligste og viktigste en personalleder gjør. Topplederen med sin ledergruppe har innsett at kulturbygging er en kontinuerlig og systematisk prosess, og som en strategisk satsing fremstår dette som en kritisk suksessfaktor som må vedlikeholdes for å vedvare.

Ledere som faktisk bryr seg om sine ansatte identifiseres gjennom grundige utvelgelsesprosesser, og står helt sentralt i arbeidet med å ta eierskap til og dyrke frem selskapets kultur. De ser også etter nye lederspirer og avler frem mulige talenter både som personalledere og innen faglig ledelse. Ledelsens betydning for kulturens innhold er godt forankret i litteraturen, og betraktes gjerne som den viktigste kulturskaperen i en organisasjon, ettersom det er den som har mest makt og innflytelse, gjerne sitter på sterke meninger om hvordan den skal realiseres, og ofte sitter på pengesekken. Gjennom grundige utvelgelsesprosesser med søkelys på egnethet har de funnet de beste lederne som deler samme visjon, ivaretar de ansatte og skaper god tilhørighet og samhold. Dette er aktiviteter som i teorien blir omtalt som de viktigste innen kulturbygging. Det er mange utsagn i GPtW rundt ledelse, og som eksempel får «*Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten*» et resultat på 93-95%. Dette tyder på at de

ansatte har stor tro på at de er i gode hender. Dette sammenfaller med uttalelser i intervjuene, hvor flere påpeker ledelsens betydning i kulturarbeid, og viktigheten med gode utvelgelsesprosesser.

Ledelsesformen var allerede før Covid-19 basert på stor grad av fjernledelse, som er helt naturlig i et selskap hvor de ansatte jobber ute hos sine kunder. Hverdagen for ledere er å kommunisere via virtuelle samarbeidsformer, men de har også sett dens begrensninger. Konsulentene inviteres derfor til ulike fysiske møter, som i sin enkleste form kan være en lunsj eller tur til nærmeste kaffebar. I organisasjoner med stor grad av fjernledelse er selvledelse helt nødvendig, noe som er godt egnet overfor høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere. Fra forskningen til Barsh et al. vet vi at det er sammenheng mellom opplevelsen av meningsfylt arbeid og jobbtilfredshet, produktivitet og gjennomtrekk av arbeidskraft. En kjent ulempe er at suboptimal selvledelse kan føre til overarbeid og utbrenthet, så de mer erfarne medarbeiderne blir nødt til å gå foran og vise vei, slik at de andre følger etter med gode rutiner. Dette kalles idealisert innflytelse, og er en viktig faktor i transformasjonsledelse. Gjennom sterke rollemodeller og karismatisk ledelse skapes stolthet og en følelse av å bidra i noe viktig. Utsagnet «*Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen*» i GPtW får med 97% en av de høyeste resultatene. Med et slikt resultat er det klart at lederne ikke driver med mikroforvaltning, og lar de ansatte bruke sin kompetanse innen selvledelse til å styre sin egen arbeidshverdag. Resultatene i denne studien antyder at tillitsbasert ledelse er avgjørende i organisasjoner hvor de ansatte hovedsakelig jobber ute hos kunder. Tillitsbasert ledelse betyr at ledelsen stoler på at medarbeiderne ønsker å gjøre en god jobb hvis de blir gitt de riktige forutsetningene. På avstand er det ikke mulig å utøve kontrollbasert ledelse, slik at fjernledelse per definisjon er basert på tillit. Selv om dette er like aktuelt med eller uten en pandemi, finnes det foreløpig lite forskning på relaterte sammenhenger innenfor fjernledelse når de ansatte tvinges til å jobbe forholdsvis isolert fra hjemmekontor.

I et konsultentselskap hvor de ansatte er kjerneverdien, er deres faglige kompetanse helt sentral. For å dyrke frem en god kultur innenfor kompetanse er det flere momenter som er viktige. Det første steget er å sikre og satse på de riktige kandidatene gjennom grundige rekrutteringsprosesser. Her kan det foretas en todeling, hvor tilnærmingen er annerledes for erfarne kandidater i forhold til nyutdannede. Stavangerkontoret har ikke en lang historie, og i en slik startfase var det først fokus på å tiltrekke seg nøkkelpersoner innen sine respektive fagfelt, som igjen kunne bidra med sine nettverk til videre rekruttering. Til tross for store vekstambisjoner ble også her egnethet prioritert, slik at mange faglig kvalifiserte kandidater ble avvist dersom de ikke ble vurdert til å passe inn i organisasjonens kultur. Dette bekreftes i GPtW gjennom utsagnet «*Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her*», med en gjennomsnittsscore på rundt 90%. Selektiv rekruttering er godt forankret i teorien, og eksempelvis skriver Schein at dette er en av flere teknikker som bidrar til en mer konsistent og enhetlig organisasjonskultur. På samme måte bekrefter denne studien mye av det samme, hvor det er stor konsensus blant intervjuobjektene om viktigheten med selektiv rekruttering.

Etter flere år med kraftig vekst blir det ansatt flere nyutdannede, og bånd blir knyttet til relevante universiteter og andre utdanningsinstitusjoner. Det tilrettelegges også for samarbeid med studenter i løpet av studiene, hvor eksempelvis sommerjobber og masteroppgaver står frem som bedre metoder å evaluere mulige fremtidige kandidater fremfor intervjuer. I mars 2020 var det en gjennomgang av kontraktene for årets sommerjobber, og de besluttet å ta inn alle som planlagt, til tross for usikkerheten

forbundet med Covid-19. Det ble til og med signert kontrakter med studenter som egentlig skulle jobbe hos konkurrenter. Det viste seg å være god beslutning som de fremdeles høster frukter fra. Nyansatte blir godt tatt imot, og hele 95% oppslutning får utsagnet «*Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen*» i GPtW. Satsingen på unge mennesker blir sett på som kritisk for fremtidig overlevelse og vekst.

Det andre momentet innenfor kompetanse gjelder bygging og videreutvikling av denne. Selskapet består av akademikere med blant annet mange sivilingeniører som har investert mye i utdanning og kompetanse, og ønsker å fortsette denne utviklingen i sin karriere. Dette har ledelsen stor respekt for, og tilrettelegger for kompetansehevede tiltak gjennom utviklingsplaner på kort og lang sikt, og sørger for oppfølging av disse. Ønsker og ambisjoner varierer, slik at planene er individuelle og omfatter både tekniskfaglige tiltak, men også personlig utvikling innenfor for eksempel lederskap. Denne satsingen skaper trivsel og følelse av å bli tatt på alvor, som igjen gjør at man gjennom nye utfordringer jobber bedre, får mer energi og et ønske om å prestere. Ved å bruke sin kompetanse i daglige gjøremål føler man seg nyttig, og når det sammenfaller med selskapets mål blir det et bra sted å jobbe. Utsagnet i GPtW «*Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse*» får nesten 90%, som er et meget godt resultat.

Det siste momentet innenfor kompetanse er kunnskapsdelingen, ofte omtalt internt som «power of sharing». De aller fleste respondentene i intervjuprosessen tok opp dette tema som en av de viktigste aktivitetene innenfor kulturbygging. Det handler om å by på seg selv, og gjøre andre gode uten intern konkurranse eller å presse andre ned for å fremstå som god. Delingskulturen skaper en lagånd med godt samspill mellom ansatte, og delingen foregår både på elektroniske plattformer og i form av faggruppemøter, seminarer, kurs med mer. Når ansatte også blir evaluert ut ifra sine bidrag til kunnskapsdeling, og det gis bonus ved for eksempel oppnådde sertifiseringer, skaper dette ekstra insentiver utover den interne motivasjonen. Kunder legger merke til denne lagånden, og får ta del i noe av denne delingen, som er med på å skape gode kunderelasjoner. I tillegg tiltrekker det mulige eksterne kandidater som deltar på åpne seminarer, som ønsker å ha en arbeidsgiver med de flinkeste medarbeiderne. Dette har selvforsterkende effekter som er med på å skape en vinnerkultur både innad og utad.

Mennesker, og i denne sammenheng konsulenter, trives med å jobbe sammen med andre. Kun unntaksvis blir noen plassert alene hos en kunde, og vil vanligvis samarbeide med andre fra samme selskap som en del av et team. Sosiale tiltak og arrangementer, både med og uten faglig innhold, blir omtalt som en viktig del av selskapets kultur. Alt fra felles lunsj til «teambuildingsturer» er med på å styrke samhold, bygge relasjoner og generelt sett øke trivselen. Alle utsagnene i GPtW som gjelder fellesskap får meget gode resultater, og over 90% er helt enige i at spesielle begivenheter feires i selskapet. Det skal legges til at slike sosiale tiltak ikke er unike for Sopra Steria, og ser ut til å være en stor satsing generelt i IT-konsulentselskaper. Vi har blant annet sett eksempler i Stavangerregionen på konsulentselskaper som årlig sender sine ansatte med egne chartrede fly til ulike reisemål i Europa.

Interne undersøkelser som gjennomføres kvartalsvis avslører at så godt som alle savner den sosiale omgangen med sine kollegaer når de nå sitter på hjemmekontor. Til tross for ulike sosiale tiltak på

Teams og daglig gymkvartertilbud med SATS, er det flere som mener at det har ført til større avstand mellom de ansatte. Dette er spesielt utfordrende for nyansatte som ble ansatt i løpet av Covid-19 pandemien, og ikke har fått anledning til å knytte nære bånd til sine kollegaer. Selv om mange mener at produktiviteten har økt, har samtidig trivselen sunket. Utsagnet i GPTW fra 2020 «*Jeg er trygg på at vi som arbeidsplass håndterer situasjonen ved COVID-19 på en god måte*» får et resultat på 96%, som tyder på at håndteringen generelt sett er svært bra. Det kan likevel diskuteres hva som legges i dette, og i en usikker situasjon hvor mange i landet mister jobben og blir alvorlig syke, er det lettere å gi god tilbakemelding når en får beskjed om at arbeidsplassen er trygg, og får jobbe fra hjemmekontor med liten risiko for smitte. Det er uansett store forventninger til nye arrangementer til høsten, hvor de ansatte per dags dato er mentalt forberedt på å kunne møtes igjen med mye sosial omgang og gjensynsglede. Det er satt av midler som skal dekke planlagte aktiviteter så snart det er forsvarlig.

I alle former for undersøkelser, fra GPTW til medarbeidersamtaler, er det lett å sette opp aksjonspunkter basert på områdene med dårligst resultat. Når dette gjøres går man gjerne glipp av at måten ting gjøres på er grunnen til at også andre områder går bra. En viktig faktor i analysen i etterkant av målingene er å finne sine styrker og bruke dette til å forsterke helheten i organisasjonen. Ved å sette søkelys på helheten, og identifisere de underliggende faktorene, blir det store bildet klarere. Helheten blir dermed sterkere enn ved å se på enkelttiltak, prøve å rydde opp i disse, og ende opp med kortvarige effekter. Fra teorien vet vi at det er vanskelig å etablere én felles kultur som deles av hele organisasjonen. De store linjene bør være på plass, slik at organisasjonen beveger seg i samme retning med en tydelig strategi. I et stort internasjonalt konsern med ansatte i mange land med ulike kulturer betyr ikke dette at samtlige skal innføre de samme tiltakene i detalj. Det åpnes for lokalt tilpassede tiltak, slik at avdelingene setter inn innsatsen der det er behov, uten at det går på tvers av selskapets strategiske mål.

Ved å inkludere de ansatte i refleksjon over resultater og tiltak, unngår man at lederne tolker resultatene alene, og legger feil betydning i resultater som de ansatte ikke kjenner seg igjen i. I GPTW undersøkelsen fikk utsagnet «*Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer*» et resultat i underkant av 90%. Dette er mulig i en organisasjon med relativt flat struktur, hvor toppledelsen i Paris ikke sitter og detaljstyrer hvordan kontorene i Norge skal drive sin virksomhet. Dette gjelder også på nasjonal basis, hvor lederne i Stavanger ikke blir detaljstyrt av hovedkontoret i Oslo. De står fritt til å velge hva slags ressurser de ansetter, hvilke kunder de satser på og hvilke områder som er viktige. Ledergruppen går på tvers av forretningsområdene, og har nokså frie tøyler. Det hører med til historien at denne friheten gjelder så lenge det går så bra som det gjør nå. En grundig analyse av betydningen til en forholdsvis flat organisasjonsstruktur har vært utenfor rekkevidde i denne studien, og her finnes det muligheter til å formulere relevante problemstillinger som kan kaste mer lys på dette.

5.2 Fremtidige utfordringer

Digitaliseringen av norske bedrifter kommer nok til å fortsette i overskuelig fremtid, og det er høy etterspørsel etter IT-kompetanse. Som de strategiske analysene har belyst er det likevel fremtidige utfordringer som ligger i horisonten.

Som casestudie fremstår dette på flere måter som en solskinnshistorie. IT-bransjen generelt har hatt en eventyrlig vekst, og verdens mest verdifulle selskaper er nå innenfor IT. Det er likevel viktig å innse at etter gode tider kommer ofte dårligere tider, og pendelen kan svinge den andre veien. Dette har bransjen allerede opplevd rundt år 2000, da «IT-boblen» sprakk. Bransjens fremtidige vekst avhenger blant annet av om digitaliseringen høster de forventede gevinstene. Det er i tiden før en krise et selskap har den nødvendige tiden og handlingsrommet til å sikre at det kommer trygt og styrket gjennom en markedsnedgang. I et svekket marked kan kunnskapsbedrifter bli truffet hardt, med de ansatte som en av få variabler en kan gjøre noe med. Det er da kulturen kan bli satt på prøve, for å se hvor robust den virkelig er.

På kort sikt under forutsetning av fortsatt vekst vil trussel om nye etableringer være reell. Når etterspørselen er høy, vil det tiltrekke nye aktører i markedet. Dette gjelder både store og internasjonale konsern som etablerer seg i området, men også erfarne konsulenter som ønsker å starte for seg selv. Det er allerede mange IT-konsulentselskaper i området som kjemper om arbeidskraften, noe som kan medføre gjennomtrekk av arbeidskraft. Dette øker også trusselen om substitusjon når viktige kunder skal forhandle frem nye kontrakter, og det er risiko for at andre leverandører velges.

På lengre sikt er det andre utfordringer som må håndteres. «Det grønne skiftet» kan føre til store endringer i norsk økonomi og nivå av arbeidsledighet. Leverandører til de store aktørene innen olje og gass vil påvirkes direkte i foreløpig ukjent omfang. Etableringen av Stavangerkontoret til Sopra Steria var basert på engasjement hos en stor norsk aktør i denne næringen, hvor 60% av de ansatte var involvert tidligere. Kundeporteføljen er dog betydelig diversifisert siden den gang, med minkende eksponering mot denne bransjen. Stavangerkontoret var ikke etablert da oljeprisfallet i 2014 traff regionen hardt, og de fleste konsulentselskapene i området måtte permittere og si opp ansatte. Når den neste store nedturen kommer og hvem den treffer er vanskelig å forutse, men endrede rammebetingelser for olje- og gassnæringen er en fremtidig utfordring for selskapet.

Andre utfordringer med foreløpig ukjente dimensjoner er relatert til Covid-19. Ifølge FHI er vi nå i slutten av pandemien med vaksinerings under full utrulling. På nåværende tidspunkt er det liten grunn til å frykte for de ansattes fysiske sikkerhet. Det er derimot to andre forhold som er mer prekære. For det første viser en undersøkelse fra slutten av 2020 at det står dårligere til med folks psykiske helse (FHI, 2020). Flere sliter med ensomhet og psykiske plager, én av fire er ikke fornøyd med livet, og den psykiske belastningen fra strenge smittevernstiltak har vært stor. Selv om den samme undersøkelsen viser at framtidsoptimismen er høy, er dette en situasjon som bør tas på alvor av arbeidsgivere. For det andre kan de foreløpig ukjente langsiktige konsekvensene av pandemien føre til endrede kunde-/leverandørforhold, når de økonomiske støtteordningene fra myndighetene tar slutt, og realiteten i den nye hverdagen innhenter bedrifter uten tilstrekkelig likviditet.

5.3 Strategiske anbefalinger

I en strategisk analyse av et selskap som blir kåret til landets beste arbeidsplass fem år på rad, er det nærliggende å anbefale at en fortsetter som før. «*Aldri endre et vinnerlag*» er en kjent formulering. I et dynamisk arbeidsmiljø med rammebetingelser under endring er det likevel noen strategiske anbefalinger som vil bli presentert basert på de strategiske analysene, GPTW resultatene og de kvalitative intervjuene.

Det kan virke vanskelig å påvirke og endre en organisasjons kultur, men i henhold til den teoretiske bakgrunnen er det flere forhold som vil gjøre en organisasjon mer mottakelig for endring. I disse tider med en pågående pandemi er det relevant å trekke frem kriser i omgivelsene som et eksempel. Hvordan ledelsen håndterer kritiske hendelser er en primær faktor for påvirkning, hevder blant annet Bang. Jo mer turbulent omstendighetene er, desto viktigere blir en strategi som omfavner fleksibilitet og reaksjonsevne, ifølge Grant. De synlige kulturuttrykkene er forholdsvis enkle å påvirke, som for eksempel organisasjonsstruktur og utforming av kontorlandskap. Det er vanskeligere å gjøre noe direkte med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Både selskapet som helhet og Stavangerkontoret har ambisjoner om fortsatt organisk vekst. For å sikre dette må det utvikles en digital strategi hvor man bruker tid på å finne ut hva norske bedrifter trenger fremover, og hvordan selskapet kan bidra i så måte. Ved å utnytte kompetansen i prosjekter bygges det opp en portefølje som kan vises frem til nye kunder. Etter hvert som porteføljen vokser får man et større spekter av tilgjengelige tjenester, og dette krever flere folk. I et marked med stor etterspørsel etter digital kompetanse, hvor leverandørens maktposisjon er sterk, vil konsulentselskapene som tiltrekker seg de beste kandidatene vinne markedsandeler. Hvordan dette gjøres er nøkkelen til videre suksess under vekst, og det er stor konsensus om at rask vekst via for eksempel oppkjøp ikke er ønskelig. Samtidig viser prognoser at det er behov for 40.000 flere sysselsatte med IKT-utdannelse i 2030 (Samfunnsøkonomisk Analyse, 2021). For å beholde kultur og samhold viser studiens resultater at kvalitet på nyansettelsene bør prioriteres fremfor kvantitet. Intern rekruttering er en god måte å sikre dette på, men det øker ikke kapasiteten.

Uttalelser via intervjuene antyder at å beholde egnethet som en nødvendig egenskap gjennom selektiv ekstern rekruttering ikke bør lempes på, selv om ønskede vekstmål påvirkes. Gjennom å knytte bånd mellom nyansatte og gode rollemodeller, kan en sørge for innføring i viktige verdier og normer. Dette er en av teknikkene som Schein trekker frem for å skape en sterk kultur. Det bør også ligge langsiktighet bak ansettelsene. I dagens marked hvor kundene skriker etter ressurser, er det relativt enkelt å leie ut konsulenter uten den beste kompetansen. Dette kan fort endre seg ved neste nedkonjunktur, hvor man risikerer å sitte med mange uten fakturerbart arbeid. Tiltak for å sikre gode ansettelser er at tilstrekkelig med ressurser får tid til å jobbe med dette, og prosessen standardiseres mellom forretningsenhetene til å inkludere evaluering av både faglige og personlige egenskaper.

Foruten nyansettelser er det minst like viktig å beholde folk og nøkkelkompetanse, og unngå lekkasjer til både konkurrenter og kunder. Det finnes ingen enkel oppskrift for å sikre seg mot dette, men ved å fremstå som en trygg og kjekk arbeidsgiver med spennende oppdrag og begeistrede ansatte har man kommet langt på vei. Jo lengre historie og jo mindre gjennomtrekk av arbeidskraft organisasjonen har,

desto sterkere vil kulturen kunne bli. Dette bekreftes både i den teoretiske bakgrunnen og studiens egne resultater.

Eksponeringen mot kunder innenfor olje og gass er en fremtidig utfordring som krever en strategisk tilnærming. Både de politiske og miljømessige forholdene fra PESTEL analysen tilsier en målrettet forberedelse, med porteføljediversifisering som et viktig middel. På spørsmålet i GPtW om den ene tingen som kunne gjort bedriften til et bedre sted å arbeide, er det kun én kommentar av 516 som omhandler selskapets eksponering innenfor olje og gass, og et ønske om å slutte å levere årsverk til denne næringen. Det er ikke en anbefaling å avslutte relasjonene til næringen. Bransjen deler ofte ut langsiktige kontrakter, gjerne med muligheter for videre ekspansjon. Disse danner et viktig inntektsgrunnlag for leverandører med mange årsverk. Til tross for økende grad av «grønn politikk», forutsettes det i denne sammenheng at næringen vil være en viktig bidragsyter til samfunnet fremover.

Det går likevel an å møte fremtidige utfordringer på flere måter. For det første vil en diversifisert kundeportefølje redusere risiko ved neste nedkonjunktur i bransjen. Eksempelvis vil det offentlige være et stabilt og forutsigbart segment som i liten grad blir påvirket av for eksempel oljeprisfall. Digitaliseringsstrategien til Regjeringen og bevilgningene på Statsbudsjettet for årene som kommer tilsier at prosjekter innenfor den offentlige sektoren vil skape store muligheter for IT-konsulentselskapene. For det andre kan konsulenter assistere energiselskapene med den kommende overgangen til mer fornybar energi. Flere av de store aktørene uttaler at de vil bli ledende i «det grønne skiftet», og videreutvikle teknologien og lønnsomheten innenfor fornybar energi. Mye av kompetansen er overførbart, og skaper store mulighetsrom for leverandører som griper muligheten. Det finnes en rekke små og store bedrifter innenfor fornybar energi, og med erfaring og leveranser herfra kan nye kunderelasjoner opprettes. Verdens energibehov er økende og krever teknologisk kompetanse, og her gjelder det å se muligheter.

Fleksibilitet rundt bruk av hjemmekontor etter Covid-19 er en forbedring som er etterspurt av de ansatte gjennom de kvalitative intervjuene. For konsulenter som primært jobber i kundens lokaler er de avhengige av at både Sopra Steria og de respektive kundene åpner for denne muligheten. Før Covid-19 var det flere kunder som hadde forbud mot hjemmekontor. Det måtte en stor omstilling i form av en pandemi til før noen av kundene ble vant til denne arbeidsformen. Sopra Steria har hjulpet til med tilrettelegging av digitale samarbeidsformer i denne forbindelse, og kundene har vist seg å være veldig samarbeidsvillige. Etter over et år med tvunget hjemmekontor har mange bygget opp erfaringer, og noen av fordelene, ulempene og mulighetene ble omtalt i kapittel 4. Slike digitale samarbeidsformer fungerer bra til mange type arbeidsoppgaver, men ikke alle. I tillegg er det en jobbhverdag som passer bedre for introverte enn ekstroverte, og øker gjerne trivselen for foreldre med hjemmeboende barn. Kontoret er ikke bare et sted hvor man utfører en jobb, det er også en sosial arena hvor man møter kollegaer, deltar i samarbeid og bygger relasjoner og nettverk. Det stiller også krav til en viss grad av digital kompetanse. Dette er ikke et problem for et IT-selskap, men kan være en utfordring hos enkelte kunder. Basert på disse momentene, er anbefalingen å tilrettelegge og åpne for en hybrid løsning, med fleksibilitet rundt bruk av hjemmekontor. Da vil konsulentene kunne jobbe litt hjemme, litt på kontoret, og litt hos kunden. Dette fordrer blant annet praktiske tiltak, som at de ansatte får midler til å skaffe nødvendig kontorutstyr. Det stiller også krav til lederne, som ved å videreutvikle sin kompetanse innen

fjernledelse kan imøtekomme både fellesskapets og enkeltindividets behov. Det er og behov for kompetanseheving innen selvledelse, hvor de ansatte gjennom økt frihet under ansvar over tid får muligheten til å vise at kontroll er bra, mens frihet er best.

En økonomisk gunstig effekt ved fleksibel bruk av hjemmekontor er redusert behov for fysiske arbeidsplasser på kontoret. Det er i dag utstrakt bruk av store kontorlandskaper som muliggjør samhandling, men vanskeliggjør konsentrasjonsarbeid. Det er for eksempel ikke få IT-arbeidere som har gått til innkjøp av støyreducerende hodetelefoner, i et forsøk på å få litt arbeidsro. Når det i tillegg er mangel på stillerom og gode møtefasiliteter, fører telefonsamtaler og videokonferanser til at blant annet kunder klager på bakgrunnsstøy. Her er det mulig å tenke nytt på hva en arbeidsplass er, og ikke nødvendigvis gå tilbake til gamle organiseringer. Kontoret kan bli et sosialt samlingspunkt hvor man drar for å delta i faglig og sosialt samarbeid, «workshops», samlinger og andre aktiviteter som krever tett kontakt. Et par eksempler på sistnevnte er oppstartsfasen i nye prosjekter hvor et nytt team skal jobbe sammen, og den tidlige opplæringsfasen til nyansatte. Ved å redusere store kontorlandskaper frigjøres areal som kan brukes til mindre teamrom, fokusområder, stillerom, sosiale områder og andre arenaer som tilrettelegger for moderne måter å jobbe på, hvor de ansatte ønsker å komme for å jobbe. Som nevnt i kapittel 4 står et nytt kontorlokale klart i Stavanger i mai 2021. Dette er omtrent dobbelt så stort som tidligere, og de ansatte har fått komme med innspill med tanke på utforming og innhold.

Det kommer i denne studien frem noe misnøye forbundet med store kontorlandskap. I tillegg hevder flertallet av intervjuobjektene at produktiviteten ved bruk av hjemmekontor har gått opp. Det skal presiseres at slike subjektive oppfatninger fra ens eget ståsted ikke nødvendigvis er representativt for en hel avdeling, bedrift eller bransje. Selv om produktiviteten til en enkelt utvikler faktisk har økt, kan den samlede produktiviteten i et team bli redusert. Flere roller forutsetter kontakt med mange parter, og fordrer mindre grad av konsentrasjonsarbeid, som et hjemmekontor kan tilby. Slike resultater kan også vise seg å være generaliserbare over et kort tidsrom, uten å være gyldig på lang sikt. Her finnes det muligheter for egne studier som i større skala kan analysere disse forholdene grundigere over tid enn denne studien har hatt anledning til.

6 Konklusjon

Basert på studiens resultater og tilhørende analyse og diskusjon kan det trekkes konklusjoner som svar på problemstillingen, som er: «Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsulentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?». Avslutningsvis fremmes det forslag til videre forskning innenfor de behandlede områdene.

6.1 Konklusjoner og sentrale funn

Studien viser at en sterk selskapskultur er basert på systematisk og tålmodig arbeid som utvikles over tid. For å skape en sterk organisasjonskultur er det mange elementer som må være på plass, og det er ingen enkel oppskrift for å lykkes. Det er summen av alle tiltakene som er viktig, og utføres av medarbeidere i alle ledd. Topplederens og ledergruppens strategiske satsing på kultur er en forutsetning, men de kan ikke alene gjøre en arbeidsplass til et godt sted å være. Alle medarbeiderne har en viktig rolle, og det stilles forventninger om bidrag i denne sammenheng. Ved å være med på å bygge kulturen videre dannes et eierskap til både kulturen og suksessen.

En organisasjon i stor vekst har hatt kontinuerlige rekrutteringsprosesser. Til tross for store vekstambisjoner har søkelyset på egnethet ikke blitt lempet på, selv om ansettelsesmål ikke ble nådd. Faglige kvalifikasjoner er viktig, men ikke tilstrekkelig. Det viktigste har vært å ivareta kulturen. Nyansatte blir raskt koblet sammen med gode rollemodeller for opplæring i verdier og normer. Selektiv rekruttering gjelder også ledere, hvor de beste kandidatene velges for å videreutvikle de etablerte verdiene og fortsette å skape entusiasme blant de ansatte.

I en organisasjon med kunnskapsmedarbeidere står kompetanseheving og -deling sentralt. Delingskulturen som foregår både internt og eksternt omtales som en viktig faktor i kulturen, hvor de ansatte selv tar eierskap og initiativ. Dette legges merke til utad, og tiltrekker kandidater som ønsker å bli med på laget. Resultatene fra Great Place to Work brukes aktivt i ekstern markedsføring, og det er viktig at det som kommuniseres må sammenfalle med opplevelsen man får som ansatt. Gjennom utfordrende prosjekter og individuelle karriereplaner får de ansatte brukt sin kompetanse, og gir muligheter for videre utvikling. Dette skaper begeistrede ansatte med smittsom energi og høy trivselsfaktor.

En sterk organisasjonskultur tar tid å bygge opp, og kan ikke uten videre kopieres, selv om enkeltelementene er kjent. Organisasjoner og avdelinger er forskjellige, og alt passer ikke inn overalt. Den Skandinaviske ledelseskulturen basert på tillit fremfor kontroll kan være ønskelig å eksportere, men må ofte tilpasses lokale forhold for å fungere. Organisasjoner som ønsker å bygge opp en sterk kultur, bør starte i det små med enkle tiltak, gjøre dette bra, og deretter bygge videre. Man bør være forsiktig med å utvikle et verdigrunnlag uten den nødvendige oppfølgingen.

6.2 Videre forskning

Som beskrevet i kapittel 3.6 er observasjonsmetoden en sentral metode i kvalitative studier av organisasjonskultur. I henhold til teorien bør en kulturforsker være observatør i en organisasjon minst ett år. En slik studie kunne være interessant å gjennomføre, for å grave dypere i temaet og observere kulturen fra innsiden over tid. Dette kunne gjerne bli utført i flere bedrifter som en ønsker å sammenligne seg med, for å avdekke forskjeller og nyanser. Dette vil også være med på å skape et sammenligningsgrunnlag for videre analyse.

I tillegg kjenner vi på nåværende tidspunkt ikke de fulle konsekvensene av Covid-19 pandemien, verken på psykisk helse eller økonomiske ringvirkninger. Hvordan følgene av pandemien påvirker IT-bransjen som helhet er uklart. Det samme gjelder hvordan arbeidslivet etter pandemien blir endret, med tanke på for eksempel fysisk kontakt, bruk av hjemmekontor, virtuelle samarbeidsformer og jobbrelatert reising. En studie av disse forholdene ville være av stor samfunnsnyttig karakter.

Referanser

- Aamot, S. & Sørhaug, H. C. (1980). Skip og samfunn: En undersøkelse av betingelser for organisatorisk og individuell tilpasning. *Arbeidsforskningsinstituttene*.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm Akademisk
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Barsh, J., Cranston, S. & Craske, R. A. (2008). Centered leadership: How talented women thrive, *The McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/centered-leadership-how-talented-women-thrive>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8, No. 1. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.8619&rep=rep1&type=pdf>
- Bastesen, J., Lange, B. K., Næss H. E. & Thon, A. N. (2020). *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Berg, R. C. & Munthe-Kaas, H. (2013). Systematiske oversikter og kvalitativ forskning. *Norsk epidemiologi*. Vol. 23, No. 2. <https://doi.org/10.5324/nje.v23i2.1634>
- Blaikie, N. (2018). *Designing Social Research: The Logic of anticipation* (3. utg.). Polity
- Brinchmann-Hansen, Å. (1999). *Prosjekt- og problembasert læring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Carlsson, Y. (1984). Du skal ikke stå på krava. *Arbeidsnotat nr. 226, Institutt for sosiologi, Universitetet i Oslo*.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*. Vol. 32, No. 5. <http://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Deal, T. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2009). Forståelse av kvantitativ helseforskning—En introduksjon og oversikt. *Nordisk tidsskrift for helseforskning*. Vol. 5, No. 2. <https://doi.org/10.7557/14.244>
- EBSCO (u.å.). *Business Source Complete*. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uis.no/ehost/search/advanced?vid=0&sid=bfe8154d-62e1-4c05-88d8-f02c4e5abe04%40sessionmgr101>
- Elsevier, B. V. (u.å.). *Scopus*. <https://www-scopus-com.ezproxy.uis.no/search/form.uri?display=basic#basic>

- Empson, L. & Langley, A. (2015). *Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms*. Oxford University press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.11>
- FHI (2021). *Livskvalitet og psykisk helse under koronaepidemien november-desember 2020*.
<https://www.fhi.no/div/helseundersokelser/fylkeshelseundersokelser/livskvalitet-og-psykisk-helse-under-koronaepidemien--nov-des-2020/>
- Forskningsrådet (2010). *Mot et nytt kunnskapsfelt*.
<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253953511635.pdf>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*. 92(6). <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Glasø, L. (2019). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal
- Google LLC. (u.å.). *Google Scholar*. <https://scholar.google.com/>
- GPtW Norge (u.å.). *Om oss*. <https://www.greatplacetowork.no/om-oss>
- GPtW Norge (2021). *Norges beste arbeidsplasser 2021*.
<https://www.facebook.com/watch/live/?v=1112917292538293>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10. utg.). Wiley
- Howell, K. E. (2012). *An introduction to the philosophy of methodology*. SAGE Publications Ltd.
- Ipsen, C. & Jensen, P. L. (2010). Causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work. *DTU Management*. Vol. 10. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000084>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual review of anthropology*. Vol. 3:73-97.
<https://doi.org/10.1146/annurev.an.03.100174.000445>
- Kildekompasset (u.å.). *Hva er kildekritikk?* <https://kildekompasset.no/kildekritikk/>
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2013). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (5. utg.). Pearson
- March, J. G. (2009). *A primer on decision making: How decisions happen*. Simon & Schuster.
- Martinsen, Ø. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.
- Molstad, M. & Aspel, A. K. (2020). *Fjernledelse*, Gyldendal.
- NSD (u.å.). *Norsk senter for forskningsdata*. <https://www.nsd.no/>

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Vol. 86, No. 1.
https://www.researchgate.net/publication/5581445_The_Five_Competitive_Forces_That_Shape_Strategy
- Regjeringen.no (2019), *Én digital offentlig sektor*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- Regjeringen.no (2020). *Foreslår 1,5 milliardar til digitalisering og tar krafttak for eit databasert næringsliv* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/foeslar-15-milliardar-til-digitalisering-og-tar-krafttak-for-eit-databasert-naringsliv/id2769292/>
- Roberts, H. E. & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and psychology*. Vol. 12.
<https://doi.org/10.1023/A:1025067128193>
- Rognsaa, Aa. (2003). *Prosjektoppgaven* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Samfunnsøkonomisk Analyse (2021). *Norges behov for IKT-kompetanse i dag og framover* <https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/60100605a2339c4557ac1008/1611662856986/R1-2021+Behov+for+og+tilbud+av+IKT-kompetanse.pdf>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*.
- SSB. (2020). *Næringenes økonomiske utvikling*. <https://www.ssb.no/statbank/table/12910>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget
- Universitetet i Stavanger (u.å.). *Universitetsbiblioteket i Stavanger*. <https://www.uis.no/nb/bibliotek>
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, attention, and decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 58, No. 3.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.4003>
- Van Maanen, J. (2007). *The fact of fiction in organizational ethnography*. *Administrative Science Quarterly*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and Methods* (6. utg.). SAGE Publications Ltd.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring og informasjonskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Strategisk analyse av Sopra Steria?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke kulturbygging og videreføring av en sterk selskapskultur i Sopra Steria. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hensikten med denne oppgaven er å analysere tilbakeskuende hvordan selskapet har bygget opp sin selskapskultur. Dataene i prosjektet vil brukes som grunnlag for masteroppgaven til student Kjetil Tonstad ved studieprogrammet Industriell Økonomi ved Universitetet i Stavanger.

Studien har i denne forbindelse følgende forskningsspørsmål/problemstilling:

«Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsulentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Kjetil Tonstad, student ved Universitetet i Stavanger, er ansvarlig for prosjektet. Professor Sigbjørn Landazuri Tveteraas ved Universitetet i Stavanger er fagveileder. Kontaktperson i Sopra Steria som har godkjent forskningsprosjektet er Cecilie Bøe, som også er veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det skal utføres kvalitative intervju av ansatte og ledere i Sopra Steria i Stavanger. Du får denne henvendelsen ettersom du innehar en av de nevnte rollene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du takker ja til å delta innebærer dette at jeg gjør et dybdeintervju basert på en intervjuguide. Intervjuet vil inneholde noen åpne spørsmål om dine erfaringer med å jobbe i selskapet. Intervjuet vil ta om lag 60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Intervjuet vil bli tatt opp digitalt for deretter å bli transkribert. Opptaket vil kun bli lyttet til av meg. Ingen andre enn jeg og faglig veileder ved UiS vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. Dersom du ønsker det, vil du kunne få tilsendt kopi av det transkriberte intervjuet.

I transkribert tekst og publikasjon vil navn bli erstattet med funksjon (ansatt, leder) og det vil ikke komme frem hvilken avdeling du tilhører. Opptaket vil bli gjort via Teams og lagret på privat område på UiS filserver utilgjengelig for andre enn undertegnede og veileder. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det vil ikke komme frem noen personopplysninger i masteroppgaven.

Uttalelser som vil kunne identifisere deg som person vil bli utelatt fra masteroppgaven. Opplysninger som vil bli publisert er uttalelser, setninger eller sitater som gir en forståelse av hvordan deltakerne opplever og forstår det med å jobbe i selskapet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.06.2021.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Stavanger ved prof. Sigbjørn Landazuri Tveteraas, epost: sigbjorn.tveteras@uis.no, tel: 51833770 eller student Kjetil Tonstad, 562139@uis.no, tel. 90665651
- Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth, epost: personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55582117

Med vennlig hilsen,

Kjetil Tonstad

Vedlegg 2 – Meldeskjema til NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 642418

Sist oppdatert

25.03.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedømmer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Strategisk analyse av Sopra Steria

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger, studieretning Industriell Økonomi.

Problemstilling:

«Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsultentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?»

Det planlegges kvalitative intervju med i underkant av 20 ansatte i Sopra Steria.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Personopplysninger er det absolutte minimum som kreves for å gjennomføre intervju, transkribering og lagring. Alle deltakere vil bli behandlet anonymt i masteroppgaven, det vil si at ingen vil kunne bli gjenkjent verken i rapporten eller av arbeidsgiver.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kjetil Tonstad, 562139@uis.no, tlf: 90665651

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet / Institutt for sikkerheit, økonomi og planlegging

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sigbjørn Landazuri Tveteraas, sigbjorn.tveteras@uis.no, tlf: 51833707

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Intervjuobjekter - ansatte

Rekruttering eller trekking av utvalget

Har fått liste med deltakere fra bedriften, hvor samtlige har samtykket i å delta i undersøkelsen. Listen inneholder navn, e-post, fødselsår, forretningsområde og stilling. Førstegangskontakten blir ved e-post. Intervju foretas i form av web-basert videomøte med lyd og bilde.

Merk at informasjonsskrivet som vedlagt i denne henvendelsen på nåværende tidspunkt ikke er sendt ut, og avventer godkjenning fra NSD.

Fødselsår er kun samlet inn for å kunne svare på Alder seksjonen på dette skjema.

Alder

26 - 49

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å kontakte undertegnede

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å kontakte undertegnede

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Microsoft Teams

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EOS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Endringslogg
- Adgangsbegrensning
- Adgangslogg

Varighet

Prosjektperiode

01.02.2021 - 15.06.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Vedlegg 3 – NSD sin vurdering

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Strategisk analyse av Sopra Steria

Referansenummer

642418

Registrert

20.02.2021 av Kjetil Tonstad - k.tonstad@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet / Institutt for sikkerheit, økonomi og planlegging

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sigbjørn Landazuri Tveteraas, sigbjorn.tveteras@uis.no, tlf: 51833707

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kjetil Tonstad, 562139@uis.no, tlf: 90665651

Prosjektperiode

01.02.2021 - 15.06.2021

Status

26.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

26.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Vedlegg 4 – Datahåndteringsplan

Strategisk analyse av Sopra Steria

Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger, studieretning Industriell Økonomi. Problemstilling: «Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsulentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?» Det planlegges kvalitative intervju med i underkant av 20 ansatte i Sopra Steria.

Fagområder

Matematikk og naturvitenskap, Teknologi

Forskningsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet / Institutt for sikkerheit, økonomi og planlegging

Prosjektvarighet

01.02.2021 — 15.06.2021

Formål

Formålet er å analysere tilbakeskuende hvordan selskapet har bygget opp sin selskapskultur. Problemstillingen er «Hvilke tiltak og strategiske valg innen kulturbygging har Sopra Steria tatt for å bygge en sterk selskapskultur med høyt engasjement hos ansatte i et konsulentselskap bestående hovedsakelig av konsulenter som jobber ute hos kundene?» For å besvare dette er kvalitative intervju med ansatte i selskapet en del av datainnsamlingen.

Nytteverdi

Rådataene vil ingen andre ha tilgang til. Nytteverdien blir i form av skriftlig rapport/oppgave som lagres hos Universitetsbiblioteket i Stavanger, og sendes til veileder hos Sopra Steria. Målgruppen er ledergruppen i selskapet, men andre som kan ha nytteverdi er bedrifter som ønsker innsikt i kulturbygging, samt studenter og andre interessenter som vil lære mer om tema.

Etiske retningslinjer

- Naturvitenskap og teknologi

Opphavs- og eiendomsrett

"Studenten(ane) har opphavsrett til oppgåva. Studenten(ane) har rett til å publisera oppgåva si, eller delar av denne, som ei sjølvstendig avhandling eller som del av eit større arbeid, eller i popularisert form i ein vilkårleg offentleg publikasjon. Utan samtykkje gjeld dette likevel ikkje materiale som er stilt til disposisjon av ei bedrift og som er attgjjeve direkte i oppgåva eller i vedlegg til denne. Tilsvarande samtykkje krevjast av fagansvarleg for materiale han har stilt til disposisjon"

Kommentar

Hentet fra: <https://www.uis.no/sites/default/files/2020-11/Reglar%20for%20bachelor%20og%20masteropp%C3%A5va%202020.pdf>

Kvalitative intervju

Beskrivelse

Det planlegges kvalitative intervju med ansatte i Sopra Steria. Dette vil være webbasert intervju på Microsoft Teams med lyd og bilde. I etterkant vil lyd transkriberes til tekst. Intervjuet er estimert til ca 60 minutter, og det blir under 20 deltakere. Språk er hovedsakelig norsk, med engelsk som alternativ ved evt. manglende norskkunnskaper.

Datatype

Tekst, Video, Lyd

Språk

Norsk, Engelsk

Nøkkelord

Industriell Økonomi, Kvalitativ analyse, Kulturbygging, Strategi, Ledelse

Data om personer

Ja

Er det noen andre grunner til at dataene dine trenger ekstra beskyttelse?

Nei

Kategorier av personopplysninger

Anonyme

Utvalgets størrelse

20

Konfidensialitetsklassifisering

Åpen

Kommentar

Rapporten er en Masteroppgave, og vil være tilgjengelig i Universitetsbiblioteket i Stavanger. Rapporten vil ikke inneholde personopplysninger, og alle resultater er anonymisert.

Innsamlingsperiode

01.02.2021 — 15.06.2021

Innsamlingsenheter

- Kamera (foto og video), institusjon

Datakvalitet

Videokonferanse planlegges gjennomført på Microsoft Teams, med video og lyd. Kamerakvalitet er ikke viktig, og vil ikke brukes i analysen. Kamera kan også kuttes ut ved mangel på webkamera, eller ønske om å ikke bruke det. Kvalitet på lyd må være god nok til å gjenkjenne hva som blir sagt i etterkant, slik at det kan transkriberes.

Metode

Intervju, Opptak, Transkripsjon

Beskrivelse

Først intervju hvor lyd tas opp, deretter transkribering av opptak.

Størrelse

10000 MB

Kommentar

Beste gjetting.

Format

mp3, mp4

Programvare

Ikke avklart på nåværende tidspunkt. Et populært verktøy for transkribering er Nvivo (<https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>)

Kommentar

Format på videoopptak: mp4. Dette konverteres i etterkant til lyd (mp3) før transkribering.

Lagring

- SAFE (sikker adgang til forskningsdata og e-infrastruktur)
- PC - Fellesområde, institusjon

Overføring

- E-post, institusjon

Arkivering

Nei

Kommentar

Ingen behov for data etter 15.06.2021

Vedlegg 5 – GPtW NDA

NON-DISCLOSURE AGREEMENT

As a condition to disclosure of certain intellectual property, confidential and proprietary information, ideas and concepts (collectively, the "Subject Matter"), so as to permit the parties to co-operate in a mutually beneficial business relationship between Great Place to Work® Norway (Great Consulting AS) ("Great Place") and KJETIL TONSTAD, and to protect said Subject Matter from unauthorized use, it is understood and agreed:

1. That the copyrights in the Great Place to Work® Trust Index® and in Great Place to Work® Culture Audit® are registered with the U.S. Copyright Office of the Library of Congress; that GREAT PLACE TO WORK® is a registered service mark with the U.S. Trademark Office; and that the ideas and concepts embodied in materials and all related ideas and concepts disclosed in discussions between the parties all of which comprise the Subject Matter, are valuable property belonging to Great Place and are disclosed to KJETIL TONSTAD solely for the purpose of mutual business dealings;

2. That KJETIL TONSTAD will acquire no rights in, and no right to use, the Subject Matter through this disclosure and will not attempt to exercise any such rights without the express written permission from Great Place

3. That any comments, suggestions, or improvements offered by KJETIL TONSTAD relating to the Subject Matter or its development and exploitation are offered freely for Great Place's use without any expectation of compensation or participation in proceeds, unless specifically agreed otherwise in writing.

4. That KJETIL TONSTAD will safeguard the Subject Matter and will not copy or disclose it to anyone except on a strict need-to-know basis. When any disclosure to a third party occurs KJETIL TONSTAD will promptly inform Great Place of such disclosure and provide the name and address of any and all parties to whom such disclosure is made;

5. That KJETIL TONSTAD will return any and all documents, materials and copies relating to the Subject Matter upon request; and

6. That the Subject Matter, including without limitation, all copyrights, trademarks, trade secrets, marketing rights, confidential and proprietary ideas and/or information disclosed pursuant hereto, shall remain the property of Great Place, and any authorization granted to KJETIL TONSTAD to exercise any such rights shall not be construed as a waiver of these rights, but shall be construed only as a license limited strictly to its terms, unless otherwise agreed in writing.

Date: 23.03.2021
Accepted and agreed:

Jannik Krohn Falck
Adm. direktør
Great Place to Work® Norge

Kjetil Tonstad

KJETIL TONSTAD



Great Place to Work® Norge
Great Consulting AS
Postboks 2641 Solli
0203 Oslo

Org. Nr. 980 487 298

No_office@greatplacetowork.com
www.greatplacetowork.no