

Thea Skarbo Hegge
Nora Backer

Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?

En bacheloroppgave om endringsledelse og endringskynisme

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Charlotte Marie Morland
April 2022

Thea Skarbo Hegge
Nora Backer

Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?

En bacheloroppgave om endringsledelse og endringskynisme

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Charlotte Marie Morland
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet på vårt siste semester på bachelorstudiet i Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven utgjør 7,5 studiepoeng og er skrevet våren 2022.

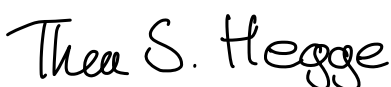
Da vi hadde gjennomført to år på studiet valgte vi å ta fordypning i “Organisering og Endring”. Dette retningsvalget førte oss inn på temaet endringsledelse og endringskynisme og det var noe vi begge ble spesielt interessert i. Dermed ble det selvskrevne tematikker for bacheloroppgaven vår. I tillegg til å kunne lese om teorier rundt endringsledelse og endringskynisme fikk vi oppleve det på nært hold da banken en av forfatterne jobber i, gjennomgikk en stor endring høsten 2021. Denne endringen var vi så heldige å få undersøke nærmere, og dette sammen med det vi har lært på studiet har gitt oss en bedre forståelse av teoriene, samt gitt oss et innblikk i hvordan det kan se ut og oppleves i virkeligheten.

Vi vil gjerne takke veilederen vår Charlotte Marie Morland for å gi oss en bedre forståelse av hvordan slike akademiske oppgaver skal utformes og ikke minst for god hjelp under utformelsen av intervjuguiden. Videre vil vi rette en stor takk til personene som har latt seg intervjuet. Deres bidrag og personlige fortelling har gitt oss mange gode perspektiver på endringen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

God lesing!

Trondheim, April 2022.



Thea Skarbo Hegge



Nora Backer

Sammendrag

Dagens raskt skiftende samfunn er i stadig endring, og alle endringer ledes på en eller annen måte. God endringsledelse og endringspraksis er en kunst og ofte en avgjørende faktor for å opprettholde eller skape konkurransefortrinn, men også for å unngå endringskynisme. Denne kunsten har vist seg vanskelig å beherske da studier viser at særdeles mange endringsprosesser ikke er vellykket. Teoriene om endringsledelse og endringskynisme ble presentert for oss høsten 2021 på NTNU Handelshøyskolen. Den samme høsten var banken en av forfatterne jobber i var gjennom en stor endring, og det ble dermed svært interessant for oss å koble sammen teori og praksis.

Endringen det vises til er en migrering inn i en ny bankallianse. En slik migrering innebærer nye samarbeidspartnere, nye leverandører og nye retningslinjer å forholde seg til. Formålet med oppgaven er å undersøke ledelsens håndtering av denne endringen. Oppgaven tar utgangspunkt i ansattes opplevelse og viser kun denne siden av saken sammen med etablerte teorier på området.

Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?»

For å belyse problemstillingen har vi utarbeidet tre hovedtemaer vi ønsker å fokusere på, disse er tillit, endringsledelse og endringskynisme. Hovedtemaene danner grunnlaget for intervjuguiden og gjenspeiles i oppdelingen og utformingen av analysen. I undersøkelsen har vi benyttet kvalitativ metode, og gjennomført totalt seks dybdeintervjuer med ansatte i banken. Teoriene vi har benyttet er hentet fra pensumlitteraturen ved NTNU Handelshøyskolen. De teoriene vi har hatt i fokus er endringsledelse, tillit, endringskynisme og medvirkning. Oppgaven ønsker å se på om det har oppstått noe endringskynisme i banken og for å undersøke dette må vi forstå hva endringskynisme er samt hva som kan lede til det. For å si noe om hva som kan lede til det må vi se på endringsledelse. I tillegg ønsket vi å si noe om hva som potensielt kan motvirke endringskynisme og da valgte vi å se på tillit.

Abstract

Today's rapidly changing society is constantly changing, and all change is managed in one way or another. Good change management and change practices are an art and often a decisive factor in maintaining or creating a competitive advantage, but also in avoiding change cynicism. The art of this has proved difficult to master as studies show that many change processes are not successful. The theories of change management and change cynicism were presented at NTNU Business School. The same autumn, the bank one of the authors was working in was through a major change, and therefore it became very interesting for us to connect theory and practice.

The change referred to is a migration into a new banking alliance. Such a migration involves new partners, new suppliers and new guidelines to deal with. The purpose of the thesis is to examine the management's handling of this change. The thesis is based on employees' experience and only shows this side of the case together with established theory in the area.

The problem for the thesis is:

"How did the management of the bank handle the migration into a new banking alliance, and has this handling led to change cynicism among the employees?"

To shed light on the issue, we have prepared three main themes we want to focus on, these are trust, change management and change cynicism. The main themes form the basis of the interview guide and are reflected in the division and design of the analysis. In the survey, we used a qualitative method, and conducted a total of six in-depth interviews with employees of the bank. The theories we have used are taken from the syllabus we have had at NTNU Business School. The theories we have focused on are change management, trust, change cynicism and participation. The thesis wants to look at whether there has been any change cynicism in the bank and to investigate this we must understand what change cynicism is and what can cause it. To say something about what can cause it, we must look at change management. In addition, we wanted to say something about what can potentially counteract change cynicism and then we chose to include trust.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Tema og aktualisering	1
1.2 Endringsprosessen	2
1.3 Formål og problemstilling	2
1.4 Oppgavens struktur	3
2. Teori	4
2.1 Endring	4
2.2 Tillit	5
2.3 Endringsledelse	6
2.3.1 Ledelse O og E	7
2.4 Endringskynisme	8
2.4.1 Praksisfjerne løsninger	9
2.4.2 Manglende synliggjøring av resultater	11
2.4.3 Pseudomedvirkning	11
2.4.4 Nivå av medvirkning	12
3. Metode	13
3.1 Utvikling av problemstilling	13
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	14
3.3 Valg av metode	14
3.4 Datainnsamling	15
3.4.1 Utforming av intervjuguide	16
3.5 Utvalg av enheter	16
3.5.1 Gjennomføring av intervjuer	17
3.6 Refleksjoner rundt analyse	17
3.7 Validitet og reliabilitet	18
3.7.1 Intern gyldighet	18
3.7.2 Ekstern gyldighet	19
3.7.3 Pålitelighet	19
3.7.4 Forskningsetikk	19
3.8 Kritiske refleksjoner	20
4. Funn og analyse	21
4.1 Tillit	21
4.2 Ledelse	24
4.3 Endringskynisme	27
4.3.1 Praksisfjerne løsninger	28
4.3.2 Manglende synliggjøring av resultater	30
4.3.3 Pseudomedvirkning	31

5. Konklusjon	34
Litteraturliste	36
Vedlegg	37
1. <i>Intervjuguide</i>	37
2. <i>Informasjonsskriv</i>	40
3. <i>Samtykkeerklæring</i>	41

1. Innledning

1.1 Tema og aktualisering

Temaet i denne oppgaven er endringsledelse og endringskynisme. Endringsledelse har fått mye oppmerksomhet de siste årene, da organisasjoner er i stadig endring som stiller krav til ledere. Organisasjoner kan ikke lenger regne med stabile omgivelser som før, men heller små og store endringer som skjer på tvers av hele verden. Det utvikles ny teknologi og kunnskap i rekordfart, så å legge til rette for læring, utvikling og gode samarbeidsprosesser i en virksomhet er kritisk for å holde seg konkurransedyktige. Ifølge Rita Gunther McGrath, som er kåret av Forbes til en av verdens mest innflytelsesrike forretningstenkere i 2017, og Ian McMillan må man henge med på endringer i markedet for å overleve. Usikkerheten, frykten for å mislykkes og mangelen på tillit mener de er grunner til at virksomheter står stille. De som møter frykten sin kan «...outrun hesitant competitors, and seize advantage» (McGrath og Millan, 2009). Hvordan ledelsen leder endringsprosessen er individuelt for enhver organisasjon og situasjonen den er i, men som McGrath og Millan presiserer er det viktig å ikke stå stille. I casen vår har ledelsen i banken tatt et proaktivt valg for å utvikle seg og følge med i markedet. Da banken har valgt å gå inn i en ny bankallianse for å være mer konkurransedyktige har vi valgt å fokusere på endringsledelse i oppgaven vår. En stor faktor for om endringsprosessen lykkes eller ikke er nemlig basert på hvordan ledelsen leder den, selv om det alltid vil komme med en form for reaksjon fra de ansatte på arbeidsplassen.

En av reaksjonene som kan komme av endringsprosesser er endringskynisme. Konsekvensen av og måten ledelsen håndterte endringen, er det vi ønsker å fokusere på når vi studerer bankens migrering inn i en ny bankallianse. Ifølge boka «Endringskynisme» kan det oppstå kynisme mot endring om det oppstår en endringstrøtthet. Vi har valgt å fokusere på endringskynisme fordi det kan være en negativ konsekvens av endring, og dette skal vi undersøke om har oppstått blant de ansatte i banken. Vi har derfor tatt for oss noen av Amundsen og Kongsviks elementer for endringskynisme når vi analyserer reaksjonen til de ansatte i banken (Amundsen og Kongsvik, 2019). Om ledelsens håndtering av endringsprosessen har ført til endringskynisme blant de ansatte eller om tillit har motvirket dette er det vi skal svare på i oppgaven. Ettersom tidligere forskning argumenterer for at tillit er avgjørende i en så utrygg periode som i en endringsprosess og hvor positive de ansatte er til endringen, har vi valgt å se på hvordan tillit har påvirket både endringsledelse og eventuell

endringskynisme i banken. På bakgrunn av dette har vi valgt å dele både intervjuguiden, teorien og analysen inn i delene tillit, endringsledelse og endringskynisme.

1.2 Endringsprosessen

Endringsprosessen vi tar for oss er bankens migrering inn i en ny bankallianse som fant sted høsten 2021. I dag er det vanlig at moderne banker samarbeider i form av en allianse med flere banker og denne migreringen handler om en bank som gikk ut av en allianse og inn i «Lokalbank alliansen». Lokalbank alliansen beskriver seg selv slik: «*LOKALBANK er 10 frittstående sparebanker som har valgt å inngå et forpliktende samarbeid når det gjelder felles innkjøp og standardisering. Dette for å styrke vårt kundetilbud og vår konkurransekraft.*» (Lokalbank, 2022). Ved en slik omstilling oppdateres alle papirer og skrives med ny logo og nye standarder. I tillegg får banken nye samarbeidspartnere, samt nye retningslinjer å forholde seg til. Det innebærer også store omstillinger på datasystemer og filer som brukes i banken. Endringen er av stor karakter, og alle avdelingene i banken blir berørt på en eller annen måte.

Banken det er snakk om er en liten bank i utkanten av Trondheim med ca 30 ansatte. Selve innholdet i arbeidshverdagen til de ansatte på overordnet nivå endres ikke i særlig grad. Banken holder til på samme lokasjon, har de samme kundene og arbeidsoppgavens mål er stort sett det samme. Endringen ligger i rammene rundt, samarbeidspartnere og leverandører. Når det skal sies innebærer en slik endring mange nye systemer, regler og fremgangsmåter og dette er elementer alle ansatte må ta innover seg og lære. Selv om mye av endringen blir gjennomført av de ansatte er det ledelsen som har iverksatt endringen basert på utvikling av organisasjonen og strategien. Således har ledelsen en viktig rolle både før under og etter endringen i form av det som kalles endringsledelse.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å undersøke om det har oppstått endringskynisme blant de ansatte i banken som reaksjon på ledelsens håndtering av migreringen. Vi synes dette er interessant da vi ønsker å få en dypere forståelse for hvordan en endringsprosess kan fungere og hva som kan være faktorer til at det oppstår endringskynisme og/eller eventuelt hva som kan motvirke endringskynisme. Da selve temaet for oppgaven er så bredt har vi snevret det ned til en

spisset problemstilling med fokus på håndteringen av denne spesifikke endringen. Problemstillingen er utformet så konkret som mulig, og vil kun gjelde for denne casen. Den viser til endringsledelse gjennom å se på ledelsens håndtering av en endringsprosess, og endringen det er snakk om er migreringen som ble beskrevet i kapittel 1.2. Til slutt handler den om endringskynisme som er det vi skal undersøke om har oppstått.

Problemstillingen for oppgaven lyder:

«Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?»

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av totalt fem kapitler, hvor det første er innledningen. Grunnen til at vi har valgt denne strukturen er fordi det gir en god leser opplevelse. I neste kapittel presenterer vi teoriene som er relevante for vår oppgave, disse bruker vi for å drøfte funnene våre. Teorikapittelet er delt inn i delene tillit, endringsledelse og endringskynisme. Disse delene danner grunnlaget for hele oppgaven og vi har derfor valgt å dele inn strukturen på samme måte. Formålet med rekkefølgen på delene er å vise hvordan de henger sammen. Vi starter med tillit da vi ønsket å kartlegge i hvilken grad de ansatte i banken hadde tillit til ledelsen i forkant av endringen. Endringsledelse er det som skjer underveis i endringen og blir følgelig neste del. Til slutt er endringskynisme en potensiell konsekvens av ledelsens håndtering av endringen, altså noe som kommer i etterkant. Hvorfor vi har tatt de metodiske valgene vi har, presenteres gjennom den metodiske delen i kapittel tre. Metodekapittelet er bygd opp med inspirasjon i Dag Ingvar Jacobsens 7 steg til hvordan gjennomføre en undersøkelse, grunnen til at vi har valgt denne tilnærmingen er fordi den er presentert for oss på studiet (Jacobsen, 2019). I vårt nest siste kapittel presenterer vi funnene våre og knytter de opp mot teoriene for å besvare problemstillingen vår. Funnene analyseres i rekkefølge med intervjuguiden slik som de tre delene i teorien for å danne en konklusjon på oppgaven. Analysen innebærer en delkonklusjon for hvert delkapittel. Delkonklusjonene er til for å argumentere for hvert poeng, mens hovedkonklusjonen som kommer i det siste kapitlet er til for å se disse i sammenheng. Avslutningsvis kommer litteraturliste samt vedlegg. Vedleggene inneholder intervjuguiden vi brukte under intervjuene, informasjonsskriv som ble sendt til respondentene i forkant, samt samtykkeerklæringen til deltagelse på undersøkelsen.

2. Teori

I dette kapitlet vil teori som er relevant for oppgaven bli presentert. Selv om endringsledelse er et vidt tema som kan omfavnes i mye nyttig teori har vi som nevnt avgrenset oppgaven til tre hoveddeler. Grunnen til dette er at de er relevante for problemstillingen og disse delene har innvirkning på hverandre. De tre hoveddelene er tillit, endringsledelse og endringskynisme.

Avgrensingen begrunner vi på bakgrunn av at tillit er et element som burde være til stede i en endringsprosess og at det potensielt kan motvirke endringskynisme. Videre påvirker også tillit både endringsledelse og endringskynisme, som gjør tillit viktig i vår oppgave.

Endringsledelse vil være en viktig faktor i alle endringer også denne, dermed har vi valgt å ta det med som en hoveddel i teorien. I delen om endringsledelse har vi tatt for oss Kurt Lewin's trestegsmodell for endring, da vi ønsker å presisere viktigheten av en ryddig endringsprosess samt vektlegge at endringsvilje blant de ansatte kan skapes i opptiningsfasen. Videre nyanserer vi ledelsesteori ved å presentere ytterpunktene ledelse E og O, dette for å kunne se på ledelsens håndtering av endringsprosessen i banken (Jacobsen, 2019).

Endringskynisme er den siste delen vi presenterer, og dette har vi valgt å fremstille for å kunne undersøke om det kan ha oppstått en slik negativ reaksjonen hos de ansatte i banken. Endringskynisme kan tenkes å være konsekvensen av mangelfull endringsledelse og lav tillit, noe som binder de tre hoveddelene sammen. Elementene som kan skape endringskynisme, som vi har valgt å presentere er praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning (Amundsen og Kongsvik, 2019). Grunnen til hvorfor akkurat disse tre elementene er valgt, er at vi så en mulighet for å gjøre disse funnene i undersøkelsen vår.

Kapitlet avsluttes med en viktig teori om ulike nivå av medvirkning i endringsprosesser, noe som avgjør engasjementet rundt endringen. Dette har vi valgt å ta med, da vi så stor variasjon mellom respondentenes grad av medvirkning i migreringen inn i ny bankallianse.

2.1 Endring

Tidligere var det det stabile som ble sett på som det normale, mens i dagens samfunn skjer det store skifter og endringer i alle bedrifter (Nordhaug, Hildebrandt, Brandi, 2007). En endringsprosess innebærer både det som skal forandres og måten forandringene skjer på. En endringsprosess kan derfor ses på som forandringen fra «nåværende situasjon» til «fremtidig situasjon». Endringer må til for at bedriftene følger med på utviklingen i samfunnet og ikke

minst for å følge med i markedet. Det finnes knapt noen arbeidstakere som ikke har blitt berørt av et eller annet form for endring. Noe som gjør at endring og endringsledelse også er relevant i vår undersøkelse. De ansatte i banken har fortsatt det samme innholdet i oppgavene de utfører, men heller en ny utforming. Det er ulike interesser som er involvert i endringsprosesser og i denne oppgaven skal vi se på forholdet mellom arbeidstakerne og ledelsen gjennom en endringsprosess som tok sted i banken.

Endringer påvirker hele virksomheten i større eller mindre grad. Da det ofte er ledelsen som har hovedansvaret for endringsprosesser er det også de som gjør endelige vedtak (Stensaker og Haueng, 2016). Mangelfull endringsledelse kan føre til mislykte endringsprosesser, og mislykkede endringsprosesser kan munne ut i endringskynisme. Endringskynisme handler i organisatorisk setting om negativ ytring, oppførsel eller innstilling til endringer (Amundsen og Kongsvik, 2019). Slike negative reaksjoner er faktorer vi ser etter i analysen av våre respondenter.

2.2 Tillit

Noe av det mest sentrale for gjennomføring av endringsprosesser er troverdighet og tillit til ledelsen (Stensaker og Haueng, 2016). Tillit handler om positive forventninger til en annens atferd. Tillit skapes ved å sikre forutsigbarhet, vise respekt og omtanke, samt handle rettferdig. Ved å ha tillit til noen gjør man seg sårbar, dette fordi man velger å la noen andre ha innflytelse på ens egen hverdag. I endringsprosesser er tillit spesielt viktig, da man går inn i en usikker og tvetydig fremtid på arbeidsplassen. Da større endringer i bankvirksomheter ofte påvirker ansattes oppgaver knyttet til kundebehandling er det viktig at gjennomføringen av endringen blir så vellykket som mulig, da dette er en av bankens viktigste oppgaver.

Tryggheten mellom de ansatte og ledelsen påvirker organisasjonen som helhet og kundenes opplevelse og lojalitet, dermed vil tillit være sentralt i en endringsprosess og særdeles relevant i vår undersøkelse. Når de ansatte opplever sårbarhet knyttet en viss risiko for negative utfall er tilliten av betydning. I følge Haueng og Stensaker føler ansatte med tillit til ledelsen seg mer forpliktet til endringen. Forpliktelse til endringen vil dermed bidra positivt til gjennomføringen av den (Stensaker og Haueng, 2016).

Tillit utvikles spesielt gjennom ansikt til ansikt interaksjon, men er også basert på erfaringer. Da våre inngangskriteringer til respondentene omhandlet det å ha en viss fartstid, det blir vist til i metoden, ha grunnlag for å si at respondentene har hatt mulighet til å opparbeide seg tillit

til ledelsen. Det kan være vanskelig å bygge opp tillit, men den kan veldig lett brytes. Ifølge Stensaker og Haueng kan endringsprosesser være en god arena for å bygge tillit. Tillit kan gjøre det enklere for ledelsen å skape forståelse og engasjement rundt endringen, fordi den positive forventningen til ledelsen overgår de negative forventningene til prosessen. Dette gjør tillit til en essensiell faktor i opptiningsfasen. Samtidig kan endringsprosesser sette ledelsens tillit på prøve, da det er de som fatter endelige vedtak (Stensaker og Haueng, 2016). Basert på at endringen i banken kom fra ledelsen og hadde en «top-down» tilnærming har dette virkelig satt bankens ledelses tillit på prøve. Tillit er ikke noe man får gratis, den må fortjenes og forsvinner lettere enn den kommer (Stensaker og Haueng, 2016).

Selv om tillit lett kan tapes, er det viktig å prøve å beholde det slik at de ansatte trives på jobb. Frederick Herzberg har et av de mest innflytelsesrike bidragene innen forskning om trivsel på arbeidsplassen. Ifølge Herzberg har trivsel på arbeidsplassen alt å si for hver enkelt sin indre motivasjon, som igjen påvirker ytelsen. For at ledelsen i banken skal oppnå høyest mulig ytelse fra de ansatte under endringsprosessen må de altså fokusere på hver og enkelt ansatts indre motivasjon. I følge Herzbergs motivasjons- og hygieneteori må motivasjonsfaktorer som «ansvar for eget arbeid» og «arbeidsoppgavens karakter» være til stede om de ansatte skal oppleve trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2019). For å føle at man faktisk har dette ansvaret må man få tillit fra ledelse og/eller mellomledere. Tillit og trivsel henger dermed sterkt sammen på arbeidsplassen. I den grad motivasjonsfaktorene er til stede skaper trivsel, men ikke nødvendigvis mistrivsel om de ikke er det (Herzberg, 2008). Om banken hadde slitt med mistrivsel under endringen kunne de ifølge Herzberg endret på de forhold som gjorde de ansatte misfornøyde. Ved å endre forhold som «anerkjennelse fra andre for vel gjennomført arbeid» kan det øke trivselen som igjen skaper høyere ytelse og sterkere motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette er nok nøkkelen til å få med seg motiverte ansatte i en endring der det trengs ekstra ytelse i en periode.

2.3 Endringsledelse

Endringsledelse er et stort felt, som innebærer alt fra endringsstrategier, beslutningstaking, utarbeidelse av regler og rutiner til analyser av konkurrentene og markedet. På bakgrunn av oppgavens problemstilling er det sentralt å presentere ledelsesteorier for å forstå hvordan bankens ledelse har håndtert endringsprosessen. For å analysere ledelsens håndtering kan vi se på Kurt Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2019). De tre stegene i modellen er

“opptining”, “gjennomføring” og “nedfrysing”, og handler henholdsvis om å skape endringsvilje, fatte tiltak og gjennomføre og institusjonalisere endringen. Ledelsen i banken har sammen med andre banker fattet en beslutning om å danne en allianse som vil være mer kostnadseffektiv. For å implementere endringsprosessen blant de ansatte har ledelsen måttet skape denne endringsviljen for å få alle med på «laget». Opptiningsfasen er svært sentral for å oppnå nettopp dette (Jacobsen, 2019).

Jacobsen viser til opptiningsfasen som svært viktig da det å ha en felles oppfatning av hvorfor endringen er nødvendig og at den er gjennomførbar, er avgjørende for å lykkes (Jacobsen, 2019). For banken er det derfor avgjørende å forklare viktige begrunnelser ved endringen, som kostnadseffektivitet. Viktigheten av felles forståelse finner vi også igjen hos Amundsen og Kongsvik da det kan virke dempende på motstand. Felles oppfatning vil særlig være viktig for å unngå motstand grunnet manglende endringsberedskap (Amundsen og Kongsvik, 2019). Denne formen for motstand kan oppstå dersom deltakerne i endringen ikke tror det er god nok kapasitet til å gjennomføre, dersom endringen virker unødvendig eller om den virker ufordelaktig for dem. I lys av teorien til Lewin er opptiningsfasen derfor en kritisk fase for ledelsen av banken. Det legger føringer for gjennomføringen og ikke minst for de ansattes følelse av eierskap til endringen.

For å sørge for en god opptiningsfase er det kritisk å sørge for at de som blir berørt av endringen ser på endringen som viktig, riktig og god. I denne sammenhengen handler «viktig» om å skape en forståelse av at dersom endringen ikke finner sted kan det bety konsekvenser for organisasjonen (Jacobsen, 2019). «Riktig» handler om at endringen skal representere en løsning på den gitte utfordringen, slik at målet blir nådd. (Jacobsen, 2019, s. 181). Det at endringen skal være «god» betyr at den skal skape en forbedring (Jacobsen, 2018, s. 182). Disse tre komponentene må skapes og kommuniseres, noe som bringer oss over på begrepene sensemaking og sensegiving. Disse begrepene kommer fra Karl Weick og handler om å formulere en forståelse og formidle denne (Jacobsen, 2019).

2.3.1 Ledelse O og E

Endringsprosesser må nødvendigvis ikke styres av den formelle ledelsen, men endringsledelse kan utøves av endringsagenter (Jacobsen, 2019). Endringsagenter trenger ikke være personer med formelle lederposisjoner, men som likevel utøver ledelse som øker sannsynligheten for at gjennomføringen av endringen blir vellykket. Det kan godt tenkes at banken hadde et par

endringsagenter uten formelle lederposisjoner. Jacobsen skiller mellom to lederstiler, E og O. Basert på de sentrale elementene i lederstilene kan man definere lederstil E som “hard” og lederstil O som “myk”. Vi skal se på begge lederstilene for å trekke linjer til oppgavens tema, selv om en hybrid tilnærming er det som utøves i praksis.

De sentrale elementene i lederstil E er basert på at lederen bestemmer hva de andre skal gjøre. Denne stilen oppfattes ofte som maktbasert knyttet til trusler og press. Kjennetegn ved lederstil E er å kartlegge motstand og støtte, overvåke prosessen og benytte innflytelsesteknikker for å tvinge fram endring i atferd (Jacobsen, 2019). Maktbasert knyttet fysiske og materielle ressurser, som penger eller jobbforhold, er noe av logikken bak lederstil E. Det er også vanlig å knytte allianser for å få gjennom endringen. Allianser kan være en fordel å benytte seg av om lederen er villig til å bruke trusler og tvang.

Elementene i lederstil O er mer basert på å skape en tiltrekning mot en ny og bedre tilstand ved å inspirere menneskene i organisasjonen. Ved lederstil O står den enkelte i sentrum. Lederen tilfører ressurser og energi, samt benytter delegasjon og en støttende atferd for å motivere de ansatte. Maktbasene ved lederstil O er knyttet felles verdigrunnlag, sosial identitet og personlig utstråling. Fokuset er ikke på å tvinge frem endring i noen som ikke ønsker det, men heller å hjelpe mennesker som ønsker å gjennomføre atferdsendringer (Jacobsen, 2019).

Selv om noen endringer er konfliktfylte finnes det noen endringer dominert av høy oppslutning, felles verdier og inspirasjon. Det kan man også se i sammenheng med trivsel på arbeidsplassen (Hertzberg, 2008). Selv om ledelse i praksis ikke utøves som en tydelig E eller tydelig O, men mer som en hybrid tilnærming mener vi det er relevant for oppgaven å vise til ytterpunkter i ledelsesteori for å se på ledelsens håndtering av endringen i banken. Endringsagenter må være forberedt på å utøve ulike former for endringsledelse til ulike typer endringer, særlig så omfattende endringer som i denne banken (Jacobsen, 2019).

2.4 Endringskynisme

Fra endringsledelse og innholdet i det, går vi over til det som potensielt er konsekvensen av mangelfull endringsledelse, nemlig endringskynisme. Ansatte som er kyniske til endring på arbeidsplassen innehar en generell mistillit til de som skal gjennomføre den. Endringskynisme oppstår når man har mistet tillit til ledelsen på grunn av gjentatte mislykkede forsøk på

endring. Vi vil derfor finne ut om banken innehar denne endringstrøttheten på arbeidsplassen, for å kunne besvare problemstillingen vår. Som nevnt innledningsvis skal vi nå presentere tre av de fem hovedfunnene til Amundsen og Kongsviks (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Når det gjelder de to siste elementene til Amundsen og Kongsvik, «endring for endringens skyld» og «resirkulering av ideer», oppdaget vi at de ikke var relevante for endringsprosessen i banken. Det var en større endring med tydelig begrunnelse i kostnadseffektivisering for bedriften. Denne kostnadseffektiviseringen beskrives som nødvendig for banken og vi så dermed på den som viktig og forbedrende for banken, enn som en endring for endringens skyld. Det var også en ny endring som ikke har blitt gjennomført før, altså ingen resirkulering av ideer. Det som derimot er relevant er om løsningene er praksisfjerne eller ikke (Amundsen og Kongsvik, 2019).

2.4.1 Praksisfjerne løsninger

Det første hovedfunnet til Amundsen og Kongsvik vi mener er hensiktsmessig for vår undersøkelse er praksisfjerne løsninger. Praksisfjerne løsninger er endringer som har et stort gap mellom visjoner og praksis (Amundsen og Kongsvik, 2019). Det er viktig å gå inn på dette elementet da Amundsen og Kongsvik poengterer at dette generelt er et stort problem i endringer, noe vi tror kan være et tilfelle i migreringen til banken. Basert på Amundsen og Kongsvik sin forskning er det sjeldent mangel på informasjon om endringen, men det blir et fravær av konkretisering av praktiske oppgaver og løsninger. Fraværet av meningen med endringen kommer også tydelig frem når det ikke kan gjennomføres i praksis og kan fremstå for de ansatte som en «endring for endringens skyld» (Amundsen og Kongsvik, 2019). Det er rett og slett for høyt abstraksjonsnivå, så de ansatte som går gjennom endringen forstår ikke hva det er snakk om. Problemet oppstår når det ikke blir knyttet til noen «kjente størrelser». Ved å gi en fremstilling av løsningene gjennom «størrelser» de ansatte kan forstå og knytte ny kunnskap til, kan man oppnå praksisnære løsninger i stedet. Ledelsen i banken må ikke bare kommunisere om at endringen skal skje, men også konkretisere den og arbeidsoppgavene den bringer. Da vil de trolig oppnå høyere oppslutning for endringen blant de ansatte, som igjen vil føre til best mulig resultat av endringen.

Forskningen til Amundsen og Kongsvik studerer hvordan løsninger med for høyt abstraksjonsnivå skaper frustrasjon og endringskynisme i organisasjoner. Denne typen endringskynismen kan oppstå når endringsinitiativer ikke ser ut som en løsning for de ansatte

i bedriften. Når de ansatte ikke forstår hvordan «det nye» skal komme til anvendelse i jobben de gjør er det vanskelig å ta det i bruk og være positiv til endringen (Amundsen og Kongsvik, 2019). Informantene til Amundsen og Kongsvik opplever endringene som uvedkommende og at de «...foregår på andre (mer abstrakte) plan i organisasjonen...» (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 56). Dette kan være «innføringer» fra andre nivåer i organisasjonen, ofte høyere opp, som oppleves som praksisfjerne. Det oppleves for informantene at de som styrer «...de vet ikke egentlig hva de bestemmer» (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 56). Det kan skyldes stor avstand mellom nivåene i organisasjonen at visjonen ikke fungerer i praksis. For å avhjelpe en slik situasjon belyses det at de som «kjører» prosjektene burde undersøke forholdene «lenger ned» i organisasjonen, for å kunne foreta gode beslutninger om en endring. Dette er viktig for oss å studere nøye i funnene våre, da det er ledelsen som har fattet beslutningen om endringen i banken.

Standardisering og generaliserte løsninger kan også være en stor faktor til en oppfatning av praksisfjerne løsninger. Endringsprosjekter i dagens samfunn dreier seg på en eller annen måte ofte om IKT. Dermed er det flere av informantene til Amundsen og Kongsvik som ikke vektlegger avstanden mellom nivåer i organisasjonen, men heller mangel på kompetanse, nærmere bestemt IT-kompetanse. Banken måtte endre hele sitt IKT-system, så vi ser på dette elementet som svært hensiktsmessig for vår analyse.

«Superbrukere» pekes på som avgjørende i større IKT-endringsprosjekter. Begrepet fremstilles som en type representant for vanlige brukere som skal kunne bistå i å iverksette og utvikle systemer eller lignende. Problemet oppstår når personer som er blitt utnevnt til «superbrukere» er gode på PC, men er dårlige til å lære bort. IT-systemene som utvikles gjøres ofte i en annen avdeling som ikke gjenspeiler drifts- og prosessforståelse for de som skal bruke de. Da kan det oppstå et gap mellom løsningene og kompetansen det trengs for å ta de i bruk. De ansatte kommer ikke tett nok på selve utviklingsprosessen, så grunnet standardiserte og generaliserte løsninger blir de praksisfjerne, noe som avler frustrasjon og skuffelse hos de ansatte. Basert på flere av informantene til Amundsen og Kongsvik blir også de nye endringene ikke arbeidsbesparende, men heller tilleggsoppgaver (Amundsen og Kongsvik, 2019).

2.4.2 Manglende synliggjøring av resultater

Om en endringsprosess er gjennomført er det viktig å synliggjøre resultatene av den. Dette er viktig både for å markere endringens start og slutt, men også synliggjøre at den hadde en effekt eller ikke. Vi anser dette som et viktig element å belyse, da bankens endringsprosess hadde et tydelig mål. Forholdet mellom endringshyppighet og endringseffekt er viktig å reflektere over, så de ansatte ikke føler på en høy grad av «turnover». Ved høy hyppighet av endringer kan det være vanskelig å se resultatet av den og evaluere omorganiseringen på en skikkelig måte. Hyppighet av endringer kan skygge for refleksjon omkring konkrete tiltak som er gjennomført. Dette kan igjen føre til manglende oppfølging av erfaringene man tok med seg fra endringsprosessen (Amundsen og Kongsvik, 2019). Manglende synliggjøring av resultater kan i verste fall generere motstand mot endringer på arbeidsplassen. Det er hensiktsmessig for banken å vise til resultater de har oppnådd ved endringen, særlig om endringens begrunnelse er kostnadseffektivitet. Hvis det ikke presenteres kan det i verste fall svekke tilliten til ledelsen som har tatt beslutningen og endringskynisme kan slå rot i banken.

2.4.3 Pseudomedvirkning

En viktig innfallsvinkel i endringsarbeid er medvirkning. Det kan være med på å forebygge «meningsløshet» eller motstand blant de ansatte i virksomheten. På bakgrunn av undersøkelsen vår mener vi det er interessant å se om ledelsen i banken har håndtert endringen med medvirkning fra de ansatte eller kun trumfet gjennom med sine egne planer. Dette for å kunne se om de ansatte får være med på å påvirke endringsarbeidet, slik at de kan skape eierforhold til endringsplanene og selve prosessen. Selv om man er lovpålagt i å involvere de ansatte, er dette kun i den grad at man må informere de om endringer. Gjennom Amundsen og Kongsviks undersøkelser ser de at de ansatte ofte opplever medvirkningen i organisasjonen kun som et «spill for galleriet» (Amundsen og Kongsvik, 2019). Det kan oppleves at man blir invitert til diskusjon, men at utfallet av endringsprosessen allerede er forhåndsdefinert av ledelsen. Den «tilsynelatende medvirkningen» er det Amundsen og Kongsvik kaller for pseudomedvirkning.

Forskning på medvirkning har noe sprikende resultater. Amundsen og Kongsvik viser til undersøkelser gjort av Pasmore og Fagans (1992) som viser både argumenter for og imot medvirkning som prinsipp. Noen undersøkelser viser at ansatte ofte velger bort medvirkning og at det ikke har en positiv effekt på produktivitet. Andre viser at medvirkning har positiv

innvirkning på kvalitet, tilfredshet og produktivitet (Amundsen og Kongsvik, 2019). Da de ansatte i banken har ulike roller og fartstid, er det interessant å se på hvor involverte de har vært i endringsprosessen. Videre viser Pasmore og Fagans til at det finnes ulike nivåer for medvirkning.

2.4.4 Nivå av medvirkning

Medvirkning kan foregå på ulike nivåer: Conforming, som betyr at individet deltar passivt, Contributing, slik at individet bidrar med å forbedre det som allerede eksisterer, Challenging, som betyr at individet utfordrer det eksisterende ved å forsøke å endre på noe, Collaborating, som handler om at et individ søker samarbeid med andre som også vil endre på noe i det eksisterende systemet og Creating, som betyr at individet prøver å skape et nytt system.

For å skape god medvirkning, som er et verktøy for å unngå etablering av endringskynisme gjennom pseudomedvirkning, er det viktig at medvirkningsform, ansattes modenhet og organisasjonens beredskap samsvarer (Amundsen og Kongsvik, 2019). Videre kan alle disse nivåene av medvirkning skje på to måter. De kan være direkte og indirekte. Altså at medvirkningen skjer på individuelt nivå eller via en representant, gjerne en tillitsvalgt (Amundsen og Kongsvik, 2019). Selv om de ansatte i banken medvirker lite, noe eller mye er det viktig at muligheten for det er der. Om det er en åpen dør eller et medvirkningsmøte har lite å si, så lenge de ansatte føler de blir hørt i endringsprosessen. Gjennom en fremstilling av medvirkningsnivåene er formålet å drøfte hvor de ulike respondentene våre kan plasseres og hva dette betyr for endringsprosessen.

Oppsummert ser vi at endringskynisme kan oppstå av flere årsaker. Konsekvensen av mangelfull endringsledelse er denne endringstrøttheten som kan komme av det Amundsen og Kongsvik forklarer i sine elementer. Å opprettholde høy tillit er også et viktig element for å motvirke endringskynisme. Dersom man skal unngå endringskynisme bør man sørge for å unngå motstand og hyppighet av endringer uten særlige resultat. Det å ta i bruk praksisnære løsninger vil også senke abstraksjonsnivået for de ansatte i organisasjonen. Endringsledelse som legger til rette for medvirkning kan skape eierforhold til endringsplanene og selve prosessen. Medvirkning kan foregå på ulike nivåer med alt fra passiv deltakelse til å skape noe nytt. Medvirkning er sammen med overnevnte elementer essensielle for å unngå endringskynisme og vil dermed være relevante for oppgaven og diskuteres videre i analysen.

3. Metode

Dette kapittelet skal gjøre rede for datainnsamlingsmetoden og på hvilken måte vi har bearbeidet informasjonen vi har innhentet. Refleksjoner rundt problemstilling, undersøkelsesdesign, dataanalyse samt kritisk refleksjon rundt egen rolle vil belyses. Grunnlaget for refleksjonen baserer seg i hovedsak på Dag Ingvar Jacobsens 7 steg om hvordan gjennomføre undersøkelser (Jacobsen, 2015). Jacobsen har viser gjennom sitt verk at undersøkelser kan gjennomføres enten kvalitativt eller kvantitativt. Begge prosessene inneholder 7 steg, men innholdet i disse stegene varierer noe basert på hvilken tilnærming man benytter. Hovedgrunnen til at vi benytter Jacobsens 7 steg er fordi det er en godt etablert metodisk teori og det er den vi har blitt presentert på studiet. I tillegg ser vi at alle stegene er relevante for vår oppgave og begrunnelser for valg som er tatt blir beskrevet i hvert delkapittel. Utvikling av problemstillingen er første steg og presenteres her, etterfulgt av de resterende 6 stegene. Helt avslutningsvis kommer et oppsummerende delkapittel vedrørende kritiske refleksjoner.

3.1 Utvikling av problemstilling

Utvikling av en problemstilling er en vanskelig og viktig prosess som setter rammene for undersøkelsen. Det første man bør tenke på er hvem, hva, hvor og når oppgaven skal handle om (Jacobsen, 2015). Vi hadde faget Endringsledelse samtidig som banken var igjennom en stor endringsprosess. Derav falt det naturlig at vi ønsket å bruke kunnskapen fra faget i praksis. *Hvem* er ansatte i banken, og *hva* er endringsledelse og endringskynisme. *Hvor* sier noe om konteksten og er i dette tilfellet banken som organisasjon. *Når* tar for seg tidsperioden og er her fra 2017 til november 2021. Dette ga grunnlaget for problemstillingen: *“Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?”*

En god problemstilling skal være spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2015 s. 77). I og med at vi undersøker resultatet av en gjennomført endringsprosess prøver vi å sette ord på og forankre hendelsen i teori. Dette innebærer å prøve å finne styrker og svakheter i håndteringen og på den måte bringe frem informasjon som ikke nødvendigvis er innlysende. Dette mener vi tilfredsstillende kravet om at problemstillingen skal være spennende. Videre skal en problemstilling være enkel, dette oppnår vi gjennom å ha en klar intensjon, enkelt språk og

definerte rammer. Til slutt skal en problemstilling være fruktbar, altså ha potensialet til å tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015). Vår oppgave ønsker å gi banken en bedre innsikt i resultatet av endringsprosessen, og gjøre dette med forankring i teori slik at de kan ta med seg ekstra kunnskap inn i kommende endringsprosesser.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Det første som må gjøres når man skal avgjøre hvilket undersøkelsesdesign man vil benytte er å avgjøre om undersøkelsen skal ha ekstensiv eller intensiv form, altså gi bredde eller dybde informasjon. For oss var det nærliggende å gå for et intensivt undersøkelsesdesign da vi er interessert i å få dybdekunnskap på endringsledelse i praksis og i en gitt hendelse. Dette innebærer detaljert innsikt i en situasjon som gir en nøyaktig forståelse, men som i liten grad kan statistisk generaliseres. Grunnen til at det er vanskelig å generalisere intensive undersøkelser er at utvalget er snevert og ikke representativt utover sin egen organisasjon (Jacobsen, 2015). Et intensivt undersøkelsesdesign vil gi oss et virkelighetsnært bilde av endringsledelse og oppfattelsen av den. Dette gir gode utsikter for høy intern gyldighet.

3.3 Valg av metode

Etter det valgt problemstilling og undersøkelsesdesign er neste steg å velge hvilken metode som skal brukes i datainnsamlingen. Valget står mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. Disse metodene er gode på hvert sitt område, kvantitativ metode egner seg best når man opererer med tall, mens kvalitativ egner seg ved måling av meninger (Jacobsen, 2015). Dermed er vår problemstilling egnet for en kvalitativ metode. Dataene blir svært nyanserte, og slike rike besvarelser gjør at man får frem det unike i hver respondents opplevelse. Metoden er også svært fleksibel, endre problemstillingen underveis eller det å stille ulike oppfølgings spørsmål, er tilpasninger som kan gjøres (Jacobsen, 2015).

Ulempen er på sin side at kvalitative metoder er ressurskrevende og at dataen er kompleks. Dette skaper den nyanserte dybde forståelsen vi i vårt tilfelle søker, men det gjør at man ikke vil kunne generalisere resultatene utover den spesifikke organisasjonen vi undersøker. Selve datainnsamlingen er ressurskrevende grunnet tidsbruk. I tillegg er tolkningen ressurskrevende da struktureringen er tidkrevende. Selv om metoden har noen ulemper, veier fordelene opp og

gjør at dette er en passende metode for vår undersøkelse og problemstilling.

3.4 Datainnsamling

Målet med datainnsamling i kvalitative undersøkelser er å få god kunnskap om fenomenet. Utvalget bør derav være representativt og ha god kjennskap til hendelsen som undersøkes. Det er viktig å tenke på dataens gyldighet og pålitelighet når man velger innsamlingsmetode, da noen har større sannsynlighet for å påvirkes av undersøkelseeffekter og konteksteffekter.

Personlige intervju egner seg ved få enheter, når vi er interessert i den enkeltes mening og dens tolkning av fenomenet (Jacobsen, 2015), og er dermed særdeles passende for vår undersøkelse. Andre fordeler med personlige intervju er at de egner seg til å skape tillit og forståelse mellom respondent og intervjuer. Det er særlig fordelaktig at man kan oppklare misforståelser rundt spørsmålene. I tillegg kan intervjuer observere kroppsspråk og andre ikke-verbale uttrykk, som er med på å bygge et helhetsinntrykk. Ulempen med personlige intervju er at det er ressurskrevende. Både intervjuer og respondent må sette av felles tid, noe som krever planlegging. I tillegg er faren for intervju effekter stor. Intervju effekter handler om at respondenten blir påvirket av intervjuers opptreden (Jacobsen, 2015). Kroppsspråk, væremåte, og ordbruk kan alle påvirke respondenten. Denne påvirkningen skjer gjerne ubevisst og er dermed svært viktig for intervjuer å tenke over. Videre diskusjon rundt intervju effekter tas i avsnittet om validitet og reliabilitet.

I vår undersøkelse ble alle respondenter i utvalget stilt de samme spørsmålene under like omstendigheter. Omstendighetene var et møterom på arbeidsplassen, altså et kjent sted for alle respondentene. Fordeler med å gjennomføre intervjuet på en kjent plass er at respondentene føler seg trygge. Rommet var lukket, slik at vi ikke skulle forstyrres. Dette ble gjort for å sørge for at respondentene ikke skulle føle seg overhørt, noe som potensielt forhindrer at respondentene holde tilbake på informasjon eller svarer uærlig. Hvert intervju tok ca. 30 minutter og fant sted 28. februar 2022. Intervjuene ble gjennomført av forfatterne av oppgaven, altså en ukjent og en kjent person for respondentene. Fordelen med at respondentene kjenner den ene intervjueren er nok en gang at det er med på å trygge prosessen. Ulempen er at respondentene kan føle seg presset til å si enkelte ting og eventuelt holde tilbake på andre områder basert på at intervjueren i forkant og etterkant er en kollega. Dette kan svekke oppgavens reliabilitet. I forkant av intervjuene opplyste vi om oppgavens innhold og hva den skal brukes til, slik at respondentene skulle få en forståelse av hva de sa ja

til. I tillegg gjorde vi et stort nummer ut av anonymiteten til respondentene slik at de var innforstått med at ingenting av det de sa kunne spores tilbake til dem. På den måten sørget vi for å legge ting til rette for å motta oppriktige og ærlige svar på intervjuet.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over tema som skal tas opp i intervjuet. Denne kan ha varierende grad av struktur, alt fra konkrete spørsmål i rekkefølge til kun begrep som man skal komme innom. En intervjuguide skal, uavhengig av struktur-grad, sørge for at de som intervjuer får dekket sentrale spørsmål pluss at det skal være et startpunkt for analysene som skal gjøres senere (Jacobsen, 2015). Vår intervjuguide ble utformet i en strukturert form. Vi begynte med å dele inn i de temaene vi ønsket å belyse. Disse var tillit, ledelse og endringskynisme. Under hvert tema ble det utformet konkrete spørsmål i en kronologisk rekkefølge. Vi la vekt på å begynne med enkle spørsmål slik at respondenten kunne få en myk start. Selv om strukturen og spørsmålene var tydelig var vi innforstått med at vi ikke skulle bruke intervjuguiden som et manus. Dersom respondenten svarte på flere spørsmål på en gang eller liknende skulle vi hoppe over kommende spørsmål. De fleste spørsmålene var utformet slik at respondenten skulle svare fritt og utdype om sin opplevelse. Dette gjorde vi for å unngå å lede de inn på noe, samt for å få den oppriktige og personlige tolkningen av endringsprosessen. Vi hadde i tillegg noen få spørsmål som hadde svaralternativer. Dette var for å kunne sammenlikne. Spørsmålene med svaralternativer besto av en likert skala med fem alternativer.

3.5 Utvalg av enheter

Denne delen av undersøkelsesprosessen handler om å velge hvem vi vil høre historien til. Vår intensjon som kommer til uttrykk gjennom problemstillingen, er at vi ønsker å undersøke hvordan ansatte i banken opplevde endringsprosessen. Dermed er det deres historie vi er interessert i. Når man skal konkretisere valget av enheter i et personlig intervju er det tre ting som bør opp til vurdering.

Første steg er kartlegging av populasjonen. Her er det viktig å skaffe seg oversikt over potensielle respondenter. Hvem hadde vært interessante hvis det ikke fantes noen begrensning. For vår del ville det vært alle ansatte i banken. Neste er spesifisering her må inkluderings- og

inkluderingskriterier vurderes i forhold til problemstillingen. Banken i vår undersøkelse har flere ulike avdelinger, noen var mer påvirket av endringsprosessen enn andre. Dermed valgte vi ut en spesifikk avdeling som opplevde store endringer i prosessen. Ved å intervju en avdeling kan vi med større sikkerhet gå ut fra at de ansatte har mottatt samme informasjon da de har likt utgangspunkt. Innad i avdelingen satte vi et nytt kriterium på at de måtte være ansatt i minimum et år før endringsprosessen fant sted, slik at de hadde et forhold til hvordan ting var under “normale” omstendigheter. Siste del omhandler kriterier for utvelgelse, altså å velge ut hvilke individer man vil ha med i det endelige utvalget. Basert på de overnevnte kriteriene valgte vi å intervju 6 personer som hadde gode utsikter for å kunne si noe om hvordan endringen ble gjennomført.

3.5.1 Gjennomføring av intervjuer

En uke i forkant av intervjuene sendte vi ut en mail med et informasjonsskriv om prosjektet samt et samtykkeskjema. Dette beskrev hva respondentene skulle delta på og hva de godtok dersom de sa ja. Noen dager senere ble det avtalt tidspunkt for intervjuene. Tidsrammen var 30 minutter og alle intervjuene ble gjennomført på samme dag. I starten av intervjuet presenterte vi oss selv og gjentok vi kort informasjonen fra informasjonsskrivet. Deretter informerte vi om at respondentene skulle stille spørsmål dersom noe var uklart. Til slutt ba vi respondentene om å ikke diskutere innholdet i intervjuet med hverandre før alle intervjuene var gjennomført. Dette for at alle skal komme inn med samme utgangspunkt og for at vi skal fange hver enkeltes opplevelse ikke den kollektive.

En av oss stilte spørsmål, mens den andre noterte ned det som ble sagt, vi byttet roller til annet hvert intervju. Vi forsøkte å la respondentene snakke uoppfordret og så lenge de ønsket. På den måten sørger vi for å ikke legge føringer på hva som blir sagt. Samtidig sørget vi for å komme igjennom alle planlagte spørsmål i korrekt rekkefølge slik at vi holdt oss til strukturen og fikk alle de ulike respondentene til å svare på det samme.

3.6 Refleksjoner rundt analyse

Personlige intervjuer gir mye data, denne må struktureres og det valgte vi å gjennom en innholdsanalyse. En innholdsanalyse inneholder fire faser hvor den første er dokumentasjon (Jacobsen, 2015). Dokumentasjonen handler om å forstå hva som står i notatene våre.

Herunder å se om helhetsinntrykket stemmer med dataene, samt å reflektere over hva som eventuelt er unødvendige data. Dataen ble renskrevet basert på lydopptakene som ble gjort, slik at vi dobbeltsjekket at notatene våre var korrekte.

Andre fase av en innholdsanalyse er utforskning av dataene. Det handler om å skape seg en dypere forståelse av dataen (Jacobsen, 2015). Deretter ble dataene kategorisert. Dette er den tredje fasen som går ut på å brette opp tema i mindre enheter og plassere teksten/svarene på korrekt sted. Intervjuguiden vår var relativt strukturert, og dette ga et godt utgangspunkt for kategoriseringen. Siste del av en innholdsanalyse kalles sammenbinding. Her skal generelle funn og avvik dokumenteres. Se etter sammenhenger og om disse er kausale eller ikke. Med bakgrunn i teoriene vi har fokusert på, sjekket vi om disse støttet funnene vi gjorde. Ut ifra dette skapes diskusjonskapittelet og konklusjonen.

3.7 Validitet og reliabilitet

Vurdering av gyldigheten og relevansen er noe av det mest avgjørende for en slik oppgave. Det handler om å se på dataene med et kritisk blikk og vurdere troverdigheten til funnene og sammenhengene man finner. Validitet handler om å gi en sann beskrivelse. Det vurderes gjennom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdig undersøkelsen er (Jacobsen, 2015).

3.7.1 Intern gyldighet

Første del av validiteten går på å se om man har de korrekte kildene, om kildene gir korrekt informasjon, om tolkningene er korrekte og om virkeligheten gjenspeiles. Den interne gyldigheten omfatter sammenhengen mellom undersøkelsens funn og hvorvidt de samsvarer med virkeligheten. I denne sammenheng kan man med stor sikkerhet si at vi har de korrekte kildene. Utvalget består av personer som kjente til tiden før, under og etter endringen, slik at de er kvalifiserte til å kunne uttale seg. Som vist til tidligere er et usikkerhetsmoment det faktum at den ene intervjueren også er en kollega som kan gjøre at respondentene potensielt holder tilbake noe. Dette er med på å svekke gyldigheten. Det er noe av grunnen til at vi valgte å intervju hele 6 respondenter. Dersom alle respondentene har noenlunde like svar og oppfatninger indikerer dette at det er sannheten som blir fortalt.

3.7.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet er vanskelig i en slik case. Funnene fra undersøkelsen er konkrete og spesifikke for denne ene banken. Generalisering utover denne banken er derav ikke mulig. Undersøkelsen er gjort på en spesifikk avdeling, noe som gjør at en skal være forsiktig med å generalisere til de andre avdelingene, selv om man kan være tilbøyelig til å si at funnene gjelder for hele banken.

3.7.3 Pålitelighet

Reliabiliteten til denne undersøkelsen avhenger av nøyaktigheten i registrering av data, kvaliteten på analysen og eventuelle undersøkelseeffekter. Under intervjuene gjorde vi lydopptak samt skrev notater. På denne måten kunne vi forsikre oss om at vi ikke gikk glipp av noen detaljer og derav ha en nøyaktig dataregistrering. Videre var respondentene klar over at intervjuet skulle finne sted og hvilket tema det gjaldt. På denne måten var respondentene forberedt og kunne reflektere over tema på forhånd. Dette er en fordel både sett i et etisk lys og for å minimere usikkerhet/stress hos respondentene. Ulempen er på sin side at de spontane reaksjonene gjerne uteblir. For denne undersøkelsen var vi i større grad interessert i refleksjoner på tema og ikke spontane utbrudd.

3.7.4 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for samfunnet, organisasjonen og individene som deltar (Jacobsen, 2015). Dermed er det forskerne sitt ansvar å tenke gjennom hvilken påvirkning undersøkelsen har og hvordan den kan bli oppfattet og brukt. Forskeren må tenke på forholdet mellom forsker og respondent, forsker og oppdragsgiver samt forsker om samfunn (Jacobsen, 2015).

En respondent har krav til privatliv og til å bli korrekt gjengitt. Dette innebærer at respondenten skal gi et informert samtykke, hvor vedkommende har kompetanse og forståelse rundt det man sier ja til, og at respondenten frivillig sier ja. Respondentene i denne undersøkelsen mottok som nevnt et informasjonsskriv i forkant slik at de kunne sette seg inn i undersøkelsen på egen hånd. Skrivet inneholdt informasjon om undersøkelsen, at deltagelsen er frivillig og håndtering personvernopplysninger. Denne informasjonen ble gjengitt i starten av intervjuet før de skrev under på samtykkeerklæringen. Spørsmålene vi stilte under

intervjuet omhandlet utelukkende om jobbsituasjonen til respondentene og er dermed saklig begrunnet. For å anonymisere respondentene har vi sørget for å ikke bruke informasjon om kjønn, alder, stillingsbeskrivelse, navn eller andre ting som kan spores tilbake til vedkommende. For å sørge for en korrekt representasjon av data har vi sørget for å bruke sitater som er kontrollert gjennom lydopptakene, samt kun bruke disse i korrekt kontekst.

Forholdet mellom forsker og oppdragsgiver handler om forskerens integritet. Oppdragsgiver er i dette tilfellet NTNU, og de hadde ikke innvirkning på valg av case. Derav har ikke NTNU noe grunnlag for å påvirke undersøkelsens resultat. Det samme gjelder for banken, da det var forfatterne som tok kontakt og ba om å få benytte seg av casen og ikke motsatt. Denne uavhengigheten mellom partene skaper grunnlaget for en troverdig fremstilling av undersøkelsen.

3.8 Kritiske refleksjoner

Som nevnt underveis i stegene til Jacobsen, er det særdeles viktig å tenke over at en av forfatterne jobber i banken som er undersøkt. Dette er en potensiell feilkilde og kan ha bidratt til intervju effekter. Vedkommende er kjent for alle respondentene i forkant av intervjuene og fortsetter som kollega i etterkant. I tillegg kan oppfatninger og tolkninger være farget av egne opplevelser og eller bakgrunnsinformasjon som ikke nødvendigvis kom frem av intervjuet, men som er kjent grunnet arbeidsforholdet. Dette er momenter vi har vært nøye med å tenke over underveis. Vi har som vist til i dette kapitlet både i forberedelsene, under intervjuene og under analysen hatt dette i bakhodet og sørget for å gi en nøytral og korrekt fremstilling av casen.

4. Funn og analyse

I dette kapittelet skal vi presentere de funnene vi gjorde i undersøkelsen vår, samt drøfte disse opp mot teoriene som ble gjort rede for i kapittel 2. Denne drøftingen skal kobles mot problemstillingen vår som lyder: *«Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?»*

Intervjuguiden vår var delt i tre deler som representerte de tre hovedtemaene vi ønsket å undersøke. Denne tredelingen blir følgelig også strukturen på dette kapittelet. Grunnen til at vi har valgt disse tre delene er at vi anser de som relevante for å besvare problemstillingen. I tillegg vil temaene ha innvirkning på hverandre og dermed til sammen gi et helhetsinntrykk, samt vise at endringsledelse og endringskynisme er komplekse områder som bør belyses fra flere sider. Som presentert tidligere er de tre delene:

1. Tillit
2. Ledelse
3. Endringskynisme

4.1 Tillit

Hensikten med den første delen av intervjuguiden er å undersøke de ansattes tillit til ledelsen i banken. Respondentenes tillit til ledelsen til mye å si for å gjennomføre en vellykket endring samt å forhindre potensielt fremvoksende endringskynisme (Stensaker og Haueng, 2016).

Hovedspørsmålet vi stilte var i hvor stor grad respondenten har tillit til ledelsen, der fikk de 5 alternativer som var veldig god tillit, god tillit, ok tillit, mindre god tillit og ingen tillit. I tillegg til hovedspørsmålet prøvde vi gjennom flere spørsmål på temaet å undersøke om de andre svarene stemte overens med inntrykket vi fikk fra hovedspørsmålet.

Tillit og trivsel korrelerer sterkt og det er grunnen til at vi også stilte et spørsmål om hvorvidt respondenten trives på jobb (Hertzberg, 2008). Spørsmål om trivsel ble også gitt med de samme fem svaralternativene slik at de direkte kunne sammenliknes. Det som er viktig å tenke på i en slik sammenlikning er at selv om tillit og trivsel korrelerer er de ikke gjensidig utelukkende og de kan variere ut ifra hvilket perspektiv man ser på. Spørsmålet om tillit ble direkte stilt om ledelsen, mens spørsmål om trivsel ble stilt om hele arbeidsplassen. På denne måten kan vi ikke med sikkerhet si hva som avgjør hvorvidt respondenten trives eller ikke.

Det kan være alt fra arbeidsoppgaver, kollegaer og lønn til ledelse. Funnene våre viser at respondentene både trives svært godt og har veldig god tillit til ledelsen. Flere av respondentene uttrykket med stor entusiasme at de hadde svært høy grad av trivsel. Det som er interessant er at den høye trivselen og tilliten som ble funnet hos respondenter var uavhengig av om vedkommende hadde jobbet i banken i mange år eller var relativt fersk i organisasjonen. I tillegg til ulik lengde av ansettelsesforholdet varierte også kjønn og alder. Til tross for en del ulike bakgrunner var respondentene samstemte når det gjelder trivsel og tillit.

Tillit skapes som Stensaker og Haueng viser til ved å sikre forutsigbarhet, vise respekt og omtanke, samt handle rettferdig (Stensaker og Haueng, 2016). I og med at tilliten er så høy hos respondentene begynner man å lure på hva som kan være årsaken til dette. Da vi stilte spørsmål om respondentene kunne forklare strukturen i banken, opplevde vi nok en gang at de var samstemte. “flat struktur” og “kort vei” var begreper som ble gjentatt flere ganger. Respondentene visste at det alltid var en åpen dør og at man til enhver tid var klar over hvem man skulle forholde seg til. Slike beskrivelser viser til at ting er forutsigbart noe som er med å forklare den høye tilliten. I tillegg nevnte noen respondenter at det er enkelt å prate med ledelsen og at man får gehør på stedet. Dette viser til at ledelsen har både respekt og omtanke for sine ansatte, nok et argument som kan være med å forklare den høye tilliten til ledelsen.

Denne flate strukturen som beskrives av respondentene kan også være en av de viktigste årsakene til at tilliten er så høy, da tillit skapes best ved fysiske interaksjoner. Som Stensaker og Haueng poengterer er ansikt til ansikt interaksjonen den viktigste arenaen for å bygge tillit (Stensaker og Haueng, 2016). I en organisasjon med flat struktur og hvor det er enkelt å få gehør ligger forholdene til rette for mye fysisk interaksjon og kjennskap (og eventuelt vennskap) på dypere nivå. Et annet spørsmål vi stilte var hvordan kommunikasjonen mellom respondent og ledelsen i banken er. Nok en gang kommer begreper som “kort vei” opp, videre fylles det på med beskrivelser som “enkel”, “casual” og “man kan alltid banke på døra til ledelsen”. Disse beskrivelsene av kommunikasjonen støtter for det første opp under funnene av en flat struktur. Videre er det med på å forklare den høye tilliten og trivselen gjennom forutsigbarhet og gode forhold mellom de ulike partene.

Enkelte respondenter viser til at kommunikasjonen i endringen for det meste var på digitale plattformer. Dette skal i utgangspunktet gjøre det litt vanskeligere å skape tillit og personlige bånd, men så forklarer respondentene at det digitale i hovedsak skyldes korona restriksjoner

som gjorde at mange satt på hjemmekontor og dermed ikke kunne være fysisk til stede. Ut ifra et slikt stå sted kan man forvente at tilliten potensielt vil svekkes, men vi ble overrasket da funnene våre viste det motsatte (Stensaker og Haueng, 2016). Bruk av hjemmekontor har eksplodert grunnet korona og er ikke en normaltstand i denne banken, dermed har ledelsen hatt mulighetene til å skape tillit gjennom fysiske relasjoner tidligere. Denne har de tilsynelatende tatt vare på, da tilliten er høy også etter en endring og en pandemi. En respondent uttalte faktisk at vedkommende har større tillit til ledelsen etter endringsprosessen, noe som kan tyde på at ledelsen har vist omtanke, respekt og handlet rettferdig i en krevende situasjon.

Som nevnt i teorien er tillit veldig viktig i endringsprosesser (Stensaker og Haueng, 2016). Dette begrunnes mye i at den forutsigbarheten ansatte er vant til blir satt på prøve under en endringsprosess. Dersom forutsigbarheten forsvinner, kan enkelte bli utrygge og dermed mer engstelige. Disse negative utfallene vil kunne tære på den enkelte som opplever de og deretter gå utover arbeidsoppgavene til personen. Noe som igjen kan få konsekvenser for bedriften. Dermed er det svært viktig fra ledelsens ståsted å sørge for å opprettholde tilliten underveis i en endring. Dette kan også kobles til det å motvirke endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I denne endringsprosessen kan vi se at ledelsen har gjort en god figur og klart å opprettholde, og i enkelte tilfeller faktisk øke tilliten.

I tillegg til at tillit er med på å motvirke negative utfall kan tillit også forsterke de gode utfallene. Tillit kan som Stensaker og Haueng nevner være med på å skape forståelse og engasjement rundt en endringsprosess (Stensaker og Haueng, 2016). I siste del av intervjuet stilte vi et spørsmål om hvordan respondentene reagerte på endringen. Der kom det frem at det på generelt grunnlag var oppslutning for endringen og enkelte respondenter uttrykte eksplisitt at de er glade i nye utfordringer og er tilpasningsdyktige. Dette tyder på høy endringsvilje blant respondentene og det er tenkelig at denne viljen skyldes høy tillit til ledelsen. Særlig da teorien viser til at tillit skaper forståelse og engasjement, noe som overskygger utrygghetene i at forutsigbarheten blir mindre (Stensaker og Haueng, 2016).

Del 1 av intervjuet var ment å si noe om forholdene på arbeidsplassen og forholdene mellom respondentene og ledelsen i banken. Som funnene viser er det en bank med flat struktur, enkel og god kommunikasjon, høy trivsel og ikke minst høy tillit. Disse funnene er særlig interessante å se på i forhold til endringskynisme. Kjent fra teorien til Amundsen og Kongsvik kan endringskynisme oppstå dersom det er motstand eller lite forståelse for endringen

(Amundsen og Kongsvik, 2019). I denne casen er det ikke motstand, men tvert imot oppslutning. Kobles dette til problemstillingen vår kan det indikere at ledelsens håndtering av migreringen ikke har ført til endringskynisme blant de ansatte.

4.2 Ledelse

Neste del av intervjuguiden omhandler ledelse og særlig endringsledelse. Hensikten med denne er å undersøke forholdet, kommunikasjon og forståelse til endringen mellom bankens ansatte og ledelse. Disse temaene er høyst relevante for å kunne si noe om ledelsens håndtering av endringen og dermed særdeles viktig i forhold til problemstillingen vår. Det første spørsmålet om temaet omhandlet informasjon i forkant av endringen. Hovedfunnet er at en del overordnet informasjon kom tidlig, men detaljene lot vente på seg. Enkelte respondenter viste til at informasjonen kom i god nok tid, og at det var naturlig at ting ikke var konkret i starten. Hovedinntrykket er altså at respondentene var helt ok fornøyd med informasjonen de fikk i forkant. Dette kan ifølge Amundsen og Kongsvik være en kilde til misnøye, men grunnet utdypende informasjon på senere tidspunkt kan det indikere at ledelsens håndtering på dette området har vært tilstrekkelig (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Det neste vi ønsket å undersøke var forventinger til endringen og om respondentene var kjent med grunnen til at endringen gjennomføres. Hovedfunnet på forventningene var at alle var klar over at de selv måtte legge ned en innsats. Enkelte respondenter tok frem rollespesifikke forventninger som ikke angår de andre, men hovedbudskapet fra alle var at det var forventet at alle måtte yte en innsats. Disse funnene henger sammen med informasjon og kommunikasjon, det at respondentene samstemte hadde en lik forståelse av hva som ble forventet av de tyder på at dette er kommunisert tydelig og at informasjonen er forstått. Noe som kan skyldes den flate strukturen og gode kommunikasjonen som ble presentert tidligere. Grunnen til at dette er interessant for vår oppgave er at slik klar informasjon om forventninger og endringen generelt kan ifølge Amundsen og Kongsviks teorier fungere dempende på endringskynisme. Tydelig informasjon vil kunne fjerne noe av usikkerheten rundt en endring (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Det å ta i et ekstra tak underveis i endringen virket å være noe som alle respondentene var kjent med. I den anledning ønsket vi å undersøke hvorvidt det har påløpt dobbeltarbeid, altså om det har vært arbeid som må gjentas/gjøres om igjen. Gjentakende oppgaver, særlig i hektiske perioder kan, som Amundsen og Kongsvik viser til, resultere i endringskynisme

(Amundsen og Kongsvik, 2019). I dette tilfellet viste respondentene til at “det var litt dobbeltarbeid, men det var ikke overveldende.” og at “det var dobbeltarbeid til en viss grad, men det var grunnet at man selv ikke hadde forstått og dermed måtte rette opp.” Den første respondenten opplevde noe dobbeltarbeid, men virket ikke å la seg påvirke så mye av det. Den andre respondenten opplevde også noe dobbeltarbeid, men valgte å ta ansvar for det selv og virket dermed ikke misfornøyd med ledelsens håndtering.

Respondentene var også særdeles enstemmige da de ble spurt om de var kjent med hvorfor endringen ble gjennomført. Dette gjør svarene troverdige da alle svarer det samme uten å ha snakket med hverandre om det. Hoveddrivkraften bak endringen er kostnadseffektivisering, og dette er alle respondentene innforstått med. Enda et argument som styrker tolkningen om at informasjonen som deles, deles med alle og at den kommuniseres på en måte som er forståelig og tilgjengelig. I tillegg svarer respondentene at de ser nødvendigheten av endringen. Ikke alle føler de har tilstrekkelig kunnskap om temaet til å svare utfyllende, men hovedfunnet tilsier at respondentene ser på endringen som nødvendig. Dette fører oss over på sensegiving og sensemaking som vi ble kjent med i teorien (Jacobsen, 2019).

Sensemaking og sensegiving handler som Jacobsen viser til gjennom Karl Wecks arbeid en forståelse og formidling av forståelse slik at alle berørte parter får et bedre innblikk i hva som skjer og hvorfor (Jacobsen, 2019). Våre funn indikerer at ledelsen i banken har gitt endringen mening og klart å formidle denne slik at alle respondentene forsto det. Dette er en viktig brikke i motvirkning av endringskynisme og noe Lewin la vekt på i opptinningsfasen av en endring (Jacobsen, 2019). Forståelse av hva som skjer er igjen med på å fjerne usikkerhet og kan virke motiverende for de ansatte. Eksemplifisert gjennom både det å ikke ta så tungt på dobbeltarbeid, og det å ha forståelse for endringen er beskrivelser på at endringskynismen ikke har fått rotfeste og det kan potensielt skyldes god sensemaking og sensegiving. I tillegg kan det bidra til at de ansatte ser på endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2019). Spesielt funnene om at endringen var nødvendig kan indikere at respondentene ser på endringen viktig og riktig.

Kostnadseffektivisering som var hovedgrunnen til endringen, er i seg selv en begrunnelse som kan tyde på at ledelsen heller mot det Jacobsen kaller lederstil E. En “hard” ledelse som er økonomisk drevet. Funnene våre så langt i oppgaven har diskutert den flate strukturen, trivselen og høye tilliten det er i banken, som i utgangspunktet oppleves av de ansatte som det Jacobsen ser på som lederstil O (Jacobsen, 2019). Likevel er det viktig å tenke på at

lederstilene representerer ytterpunktene og at virkeligheten er litt mer flytende. Som vist i dette caset beskrives ledelsen som lette å kontakte og at de setter pris på samt hører på innspillene som kommer, samtidig som de gjennomfører en endring basert på økonomiske interesser. Derav kan det tolkes at banken er fleksibel og i utgangspunktet er basert på lederstil O, men at ledelsen ikke er redd for å benytte seg av lederstil E dersom de anser det som mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2019).

Videre ønsket vi å undersøke ressursene til banken. Dette fordi ressurser ha stor betydning for hvordan endringen oppleves (Jacobsen, 2019). Er det tilstrekkelig med ressurser og om disse er tilgjengelige vil ansatte som nevnt i teorien føle at endringen er mindre uoverkommelig. Da vi spurte om ressursene var den generelle tankegangen at “banken var godt rustet og har flinke folk”. Enkelte ønsket seg mer ressurser til normal drift og andre ønsket at systemene som skulle brukes var tilgjengelig enda tidligere. Et funn som gikk igjen flere ganger var at de fleste var særdeles fornøyde med at det ble ansatt vikarer. Dette tok vekk noe av arbeidsmengden og ga dermed rom til å lære seg det nye. Det må likevel nevnes at denne ansettelsen av vikarer kan ha overskygget misnøyen i andre deler av banken. Selv om det ble lagt inn flere ressurser på et område var det andre områder som slet. Oppfatningen til respondentene var likevel positiv da de så nytten av vikarene der de var, men klarte ikke helt å se at det samme burde vært gjort på flere avdelinger. Selv om ikke alt var knirkefritt kan vi argumentere for at ledelsen har gjort en god jobb med å tilrettelegge for tilstrekkelig ressurser, noe som kan være med å forebygge misnøye og endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). Særlig det å hente inn ekstra arbeidskraft viser at ledelsen har forutsett en problemstilling og fattet tiltak før den ble prekær.

Til slutt ønsket vi å se om ledelsen har gjort noe ekstra for å motivere de ansatte, da motivasjon er som vist gjennom Hertzbergs teorier viktig for ytelse og trivsel (Hertzberg, 2008). Respondentene hadde faktisk en del ulike oppfatninger av hva som ble gjort for å motivere de. Vi ønsket ikke å lede de inn på noe og stilte dermed et veldig åpent spørsmål. Vi valgte heller ikke å fortelle om hva de andre hadde svart, da vi ønsket å se hva den enkelte selv legger i motivasjon. Dette er spesielt interessant da det viser at ikke alle motiveres av det samme, og at ledere på generelt grunnlag bør være obs på dette slik at de ikke kun motiverer på en gitt måte. Variasjon er viktig og har større sannsynlighet for å være treffende for en større andel av de ansatte. Enkelte respondenter tok frem eksempler som “kake” og “snacks”. Noen dro frem “positiv feedback”, “oppdateringer”, “resultater og forbedringspotensialet”. Mens andre dro frem motivering gjennom økonomiske intensiver som “bonuser”. Dette

underbygger teorien til Herzberg om at mennesker motiveres av ulike ting, og i dette tilfellet med hele 6 ulike motivasjonselementer kan det argumenteres for at ledelsen har tenkt bredt og være innforstått med at publikum foretrekker ulike ting (Herzberg, 2008). Dette kan indikere at ledelsen aktivt har forsøkt å skape oppslutning og bidra til positive stunder i en utfordrende og ukjent tid, men effekten av dette virker ikke å ha hatt stor innvirkning på respondentene.

Oppsummert kan vi si at ledelsen har gjort en solid innsats i det Lewin kaller opptiningsfasen (Jacobsen, 2019). Respondentene var samstemte i forståelse av hvorfor endringen var nødvendig og alle virket innforstått med at endringen var riktig og viktig. I denne banken med flat struktur, gode relasjoner og høy tillit ligger det til rette for at kommunikasjonen skal være god, og det kan være en av grunnene til at forståelsen hos de ansatte er tilstede. Selv om banken lener seg mer mot lederstil O, har endringen flest elementer av lederstil E. En slik forandring av lederstil kan potensielt skape problemer, men vår undersøkelse viser en godt gjennomført opptiningsfase og det sammen med høy tillit gjør at endringen blir forstått og akseptert (Jacobsen, 2019).

4.3 Endringskynisme

Den siste delen av intervjuguiden er ment å ta for seg kjernen i problemstillingen vår, nemlig endringskynisme. Endringskynisme er som Amundsen og Kongsvik sier en form for trøtthet og motstand til endring (Amundsen og Kongsvik, 2019). Vi ønsker å undersøke om det finnes noe endringskynisme hos bankens ansatte, dermed gikk første spørsmål ut på å finne reaksjonene på endringen. Dette spørsmålet ga rom for utfyllende svar både om egen reaksjon og hva respondentene antok at resterende ansatte hadde som reaksjon.

På generelt grunnlag kan det sies å være god oppslutning til endringen. En respondent viste til at “det er artig med noe nytt, men det er også litt krevende”, noe som er et interessant svar. I første del av setningen kan det tolkes at vedkommende har god endringsvilje. Andre del av setningen tyder på det som er vist gjennom utallig forskning, nemlig at endringer og ukjente ting kan føles litt skummelt og/eller vanskelig. Frykt for det ukjente er noe Amundsen og Kongsvik viser at potensielt kan skape motstand og dermed endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I dette tilfellet kan det argumenteres for at det ikke har oppstått noe motstand eller endringskynisme da respondenten synes det er morsomt med noe nytt. Hadde frykten for det ukjente eller den krevende følelsen vært mer fremtredende ville det muligens

vært endringskynisme å spore, men her kommer følelsen av at det er “artig” først. Den intuitive tanken er positiv og dermed kan det argumenteres for at det ikke er så mye tegn til endringskynisme. I tillegg viser de andre funnene vi har gjort en gjennomgående positiv tilnærming, både i form av tillit, trivsel og positive forhold til ledelsen. Dette underbygger forståelsen av at det ikke er mye endringskynisme å spore hos respondentene, til tross for at enkelte ting var krevende.

Et annet svar på spørsmålet om reaksjoner til endringen var: “jeg er veldig endringsvillig og tilpasningsdyktig, i tillegg stoler jeg på at ledelsen tar gode beslutninger, men det var vel litt blandede reaksjoner”. Denne respondenten opplever seg selv som positiv til endringen samtidig som den har en oppfatning av at kollegaene varierte noe mer. En god refleksjon som viser at selv i en organisasjon hvor det meste virker rosenrødt vil hvert individ ha ulike oppfatninger av ting og disse er ikke alltid utelukkende positive. Vi tolker dette som et sunnhetstegn, dette tyder på at respondentene er villige til å svare at ting ikke alltid er plettfritt, i tillegg til at mennesker er mennesker også i denne organisasjonen. Som Amundsen og Kongsvik poengterer i sine teorier er det naturlig med skepsis til det ukjente og dermed er det naturlig at det er varierende grad av oppslutning (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Selv om noen respondenter viste til mer varierende oppslutning er hovedfunnet at oppslutningen i større grad var positiv enn negativ. Noe som kan være med å understreke oppfatningen om lav grad av endringskynisme i banken. Tillit, god kommunikasjon, flat struktur og overvekt av positiv oppslutning skaper et grunnlag som ifølge teoriene skal motvirke endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I tillegg til det grunnleggende ønsket vi som nevnt å se spesifikt på tre av hovedelementene som kan skape endringskynisme ifølge Amundsen og Kongsvik.

4.3.1 Praksisfjerne løsninger

Under intervjuene ønsket vi ikke å stille et direkte spørsmål om respondentene opplevde noen løsninger som praksisfjerne. Dette fordi begrepet i utgangspunktet er negativt ladet og dermed kan misoppfattes eller gjøre at respondentene kvier seg for å svare ærlig. Dermed forsøkte vi gjennom spørsmål om arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon å avdekke om noen av endringene som ble gjort ble oppfattet som praksisfjerne (Amundsen og Kongsvik, 2019). Banken var som nevnt igjennom en endring av samarbeidspartnere, dette fører til en god del nye systemer og tilnærminger selv om hovedessensen i arbeidsoppgavene er den samme. Når vi da snakker

om praksisfjerne løsninger i dette tilfellet vil det i hovedsak handle om utformingen av de nye datasystemene som tas i bruk.

Datasystemer er hovedverktøyet til en moderne bank, og dermed er det spennende å se på hvordan de nye løsningene som kom på plass under endringen ble oppfattet. Respondentene ga uttrykk for at det særlig var et datasystem som var problematisk. I dette programmet viste de til at det var en del “barnesykdommer” og de savnet en form for feilsøkingsmanual/brukermanual. En respondent fortalte at de hadde fått beskjed av ledelsen å gjøre en del tester i programmet før det ble tatt i bruk, men grunnet store arbeidsmengde på andre områder ble disse testene gjennomført i for liten skala. Dette kan indikere at ledelsen har forsøkt å legge til rette for å oppdage typiske «barnesykdommer» og andre problemer slik at man kan forhindre praksisfjerne løsninger i forkant, men at manglende ressurser (i form av tid) har forhindret dette.

For å drøfte ledelsens håndtering av endringsprosessen på det området kan det forstås slik at intensjonen er god og ment for å forhindre endringskynisme. Tanken var å gjennomføre tester før systemet skulle tas i bruk både for å avdekke feil og mangler, men også for å introdusere det nye til de ansatte. Fordelene med dette er mange, det kan legge til rette for mindre problemer når programmet tas i bruk og gir en mer glidende overgang for de som skal bruke systemet. Dette er hensiktsmessig som for å ta vekk noe av usikkerheten og frykten for det ukjente, samt avdekke om løsningene er gode eller praksisfjerne (Amundsen og Kongsvik, 2019). I tilfellet med det ene problematiske systemet virker det som nevnt som om tanken er god, men at gjennomføringen var mangelfull. Dette resulterte i misnøye og kan videre generere endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). Respondentene peker på liten tid og dermed kan det argumenteres for at ledelsen burde satt inn mer ressurser på området, eksempelvis ved å avlaste de ansattes gamle arbeidsoppgaver slik at de fikk tid til å sette seg inn i og prøve det nye systemet.

En respondent dro frem bruken av “superbrukere” på enkelte datasystem. Dette er noe som ifølge teorien til Amundsen og Kongsvik er avgjørende for endringsprosjekter som er av IT-form (Amundsen og Kongsvik, 2019). Informasjonen om superbrukerne ble nevnt under spørsmålet om involvering i endringen, og respondenten som tok det opp virket fornøyd med opplegget. Disse superbrukerne var ikke i bruk på det nevnte systemet som skapte mest trøbbel, noe som kan tenkes å være grunnen til at det spesifikke systemet til en viss grad var praksisfjernt. Utenom det nevnte systemet virket det som om respondentene var fornøyd med

de andre endringene som ble gjort. Enkelte har også vist til at de nye løsningene er bedre enn de gamle.

Funnene våre viser særlig ett problematisk systemet som ifølge teoriene til Amundsen og Kongsvik burde skape endringskynisme. Det er verdt å nevne at ikke alle respondentene bruker dette systemet, og at de som bruker andre systemer ikke følte at de var praksisfjerne. Derav er det forståelig at dette elementet ikke skaper endringskynisme hos de som ikke bruker det problematiske systemet. For de som bruker det derimot ligger det til rette for at de skulle kunne opparbeide endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). Funnene viser et system som til en viss grad var praksisfjernt og at det ikke var tilstrekkelig med ressurser til å løse det i forkant av endringen. Til tross for det uttrykker ikke respondentene som bruker systemet noe særlig form for endringskynisme. Selv om dette systemet ble kritisert er den gjennomgående trenden positiv og det finnes lite støtte for å si at det er noe endringskynisme. De fleste andre løsningene var ikke praksisfjerne, de var i noen tilfeller faktisk bedre, og den løsningen som var “praksisfjern” antas å ikke ha utløst nok motstand eller negativitet til at endringskynismen har fått rotfeste.

4.3.2 Manglende synliggjøring av resultater

Et annet element som kan skape endringskynisme er som Amundsen og Kongsvik viser til, manglende synliggjøring av resultater (Amundsen og Kongsvik, 2019). For å undersøke dette temaet spurte vi direkte om hvilken måte resultatene av endringen ble synliggjort. Dette gjorde vi for å se om respondentene hadde de samme opplevelsene av synliggjøringen eller den eventuelle manglede synliggjøringen. I tillegg ønsket vi å få et innblikk i hva den enkelte legger i “synliggjøring av resultater”.

Enkelte respondenter tok frem at det i en periode ble presentert ukentlige og noen ganger daglige oppdateringer på hvor mye forsikringssalg som var gjort. Da ble det presentert tall på hva de hadde forventet å selge og hvordan de hadde prestert i forhold til det. I tillegg var det noen små konkurranser internt. Denne formen for presentasjon samt oppfordring til intern konkurranse kan være med på å forhindre endringskynisme gjennom at det oppfordrer til å ta fatt på endringen raskt. I tillegg synliggjør det effekten av endringen noe som kan bistå til å skape forståelse (Amundsen og Kongsvik, 2019). Dette kan være særlig hensiktsmessig i endringer som er begrunnet via kostnadseffektivisering, da beskrivelser som viser eksempelvis salg er konkret og beskrivende som gjør at man får troen på at man klarer å

gjennomføre endringen. Motsatt effekt kan også finne sted dersom resultatene som presenteres ikke er så gode som forventet. Da kan det bidra til usikkerhet og skepsis til endringen (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Synliggjøring av resultater handler som nevnt i teorien til Amundsen og Kongsvik om å reflektere over endringseffekten (Amundsen og Kongsvik, 2019). Denne refleksjonen kan skape en forståelse og dermed motvirke endringskynisme, i denne undersøkelsen finner vi at alle involverte respondenter var klar over resultatene på det ene området. Dermed kan det argumenteres for at denne synliggjøringen og forståelsen kan være argumenter som forklarer hvorfor vi ikke finner så mye endringskynisme blant respondentene. Likevel er manglende synliggjøring av resultater noe som ved en senere anledning kan resultere i endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Selv om et område, var gode på å motvirke et element i endringskynisme kan vi ikke konkludere med at det generelt har vært en god form for synliggjøring av resultater. Fra intervjuene ble det ikke presentert noen andre områder som drev med synliggjøring av resultater. Dette er jo en oppfatning respondentene har gjort seg, om det faktisk ble presentert noen andre resultater kan ikke vi spekulere i. Det eneste vi kan si er at dersom det ble presentert noen andre resultater ble ikke disse presentert godt nok da ingen virker å huske dem. Videre må det drøftes hva som er relevant å synliggjøre av resultater. Kanskje var det bare et område hvor dette var hensiktsmessig, i så fall har ledelsen gjort et godt stykke arbeid. Dersom det er andre områder som også burde fått synliggjort resultater kan ledelsens håndtering ifølge Amundsen og Kongsvik, kritiseres for å ikke ha motvirket endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019).

4.3.3 Pseudomedvirkning

Medvirkning er som nevnt en viktig faktor for å forhindre motstand og endringskynisme. Dersom medvirkningen ikke er eksisterende eller om den oppfattes som falsk vil dette være negativt og potensielt kunne skape endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I intervjuene våre stilte vi spørsmål om hvordan respondentene var involvert i endringen. Hovedfunnene er at enkelte var mer involvert enn andre, men de fleste vektlegger at innspill blir hørt, altså at det er mulig å drive medvirkning og at den blir håndtert på en god måte.

Graden av involvering varierte en del, noe som forøvrig respondentene var fornøyd med. Enkelte tok på seg nye arbeidsoppgaver, ga tilbakemeldinger og tok en aktiv rolle i

utviklingen, mens andre var mer passive eller Conforming som Pasmore og Fagans ville kalt det (Amundsen og Kongsvik, 2019). Det interessante er at de som ikke var så aktive, var veldig fornøyde med akkurat det. En respondent viste til at “innspill blir hørt, men jeg hadde ikke noe å ta opp, overlater det til de som kan det.” Dette kan tolkes dit at respondenten opplever at det er en mulighet til å medvirke på avgjørelser, men at den ikke følte noe behov eller følte seg kompetent nok til å ta opp noe. Det at det er rom for å medvirke er et godt utgangspunkt, og virker troverdig sett i lys av den flate strukturen og korte veien til ledelsen som er beskrevet tidligere. Dermed kan dette være med på å forsterke oppfatningen om at det i svært liten grad finnes endringskynisme i banken. Likevel må vi se nærmere på at enkelte ikke følte behov for å ta opp noe.

Det å ikke ha behov eller ikke føle seg kompetent nok til å medvirke kan forstås på mange måter. Enten er respondenten særdeles fornøyd med gjennomføringen og dermed ikke har noe innspill. Eller så er avgjørelsene og endringene er kompliserte og uforståelige at man heller overlater det til andre. I dette tilfellet hvor tilliten er så høy behøver ikke overlatingen til andre å skape noen problemer, grunnet at respondentene forventer og stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser. I andre tilfeller kan det at beslutninger er komplekse og uforståelige være hemmende for videre utvikling og motivasjon (Hertzberg, 2008). Særlig da det kan skape en meningsløshet og lite eierskap til endringen. I tillegg kan det å ikke føle seg kompetent nok være skadelig for motivasjonen og selvfølelsen til den enkelte. Hva som var grunnen til at denne respondenten har overlatt ansvaret til andre kom ikke godt nok frem i intervjuet og vi kan dermed ikke spekulere rundt årsaken til denne manglende deltakelsen. Selv om tilliten er høy og man regner med at gode avgjørelser blir tatt, kan slik passivitet likevel være en potensiell kilde til endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Hovedpoenget med medvirkning er at ansatte skal kunne føle seg sett, hørt og tatt på alvor, men som Amundsen og Kongsvik poengterer har forskningen sprikende resultater. Noen ansatte ønsker rett og slett ikke å medvirke i så stor grad. Dermed kom Pasmore og Fagans' ulike nivåer av medvirkning til anvendelse (Amundsen og Kongsvik, 2019). Respondenten som ble nevnt er på et conforming nivå av medvirkning og deltar dermed passivt. Andre respondenter som var mer involvert vil nærme seg de høyeste nivåene av medvirkning som collaborating og/eller creating (Amundsen og Kongsvik, 2019). Denne variasjonen kan komme av mye forskjellig som eksempelvis personlige preferanser. Så lenge respondentene som i mindre grad medvirket føler at det er en situasjon de trives med, vil ikke endringskynismen få fotfeste.

Noe av det viktigste å ta med seg fra spørsmålene om involvering er at respondentene samstemt føler seg hørt dersom de kommer med noen innspill. Dette er et klart signal på at den medvirkningen som gjøres blir vurdert av ledelsen, og ikke oversett eller overkjørt. Ledelsen i enhver organisasjon er pliktig gjennom arbeidsmiljøloven til å la ansatte ha medvirkning, men hvorvidt denne medvirkningen er genuin og blir tatt alvorlig er et annet spørsmål (Amundsen og Kongsvik, 2019). Dersom innspill og medvirkning blir registrert, men ikke fulgt opp er vi inne i kjernen av pseudomedvirkningsbegrepet til Amundsen og Kongsvik, og det kan være en forløper til endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I denne casen kommer det gjentatte ganger frem i intervjuene at “innspill blir hørt.”. Dette indikerer at ledelsen behandler og tar det som kommer fra de ansatte seriøst. Derav kan det argumenteres for at det ikke foregår pseudomedvirkning i denne banken, som igjen gjør at et element som kan skape endringskynisme faller bort. Dette tyder på en god håndtering fra ledelsen som ikke tilrettelegger for endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). Det at innspillene som kommer blir hørt og at respondentene som i mindre grad er aktive i sin medvirkning, overlater avgjørelsen til andre kan sees på i en positiv forstand i dette caset. Grunnen til det er den høye tilliten og flate strukturen som er beskrevet. Ansatte føler seg trygge og beskriver arbeidsmiljøet som veldig godt.

Oppsummert i denne banken, ser vi gjennom vår undersøkelse, ikke noen indikatorer på pseudomedvirkning. Det er varierende grad av medvirkning, men det som blir spilt opp blir tatt seriøst. Dette er med på å dempe potensiell endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2019). I tillegg så vi at en løsning (datasystem) var til en viss grad praksisfjern, men resterende løsninger har fungert bra. Dette sammen med at enkelte resultater som har betydning for endringen er presentert, gjør at selv om vi finner snev av elementene til Amundsen og Kongsvik i endringen ikke finner noe særlig endringskynisme.

5. Konklusjon

Vi har nå tatt for oss de tre delene i intervjuguiden og drøftet funnene våre opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Delene handlet som nevnt om tillit, endringsledelse og endringskynisme og i dette siste kapitlet oppsummerer vi og besvarer problemstillingen.

Problemstillingen er: *«Hvordan håndterte ledelsen i banken migreringen inn i en ny bankallianse, og har denne håndteringen ført til endringskynisme blant de ansatte?»*

Hovedfunnene i del 1, om tillit, er at det er svært høy tillit og trivsel i banken. Dette kan være en av hovedårsakene til at det er oppslutning rundt endringen. Hva som er grunnen til at denne tilliten er så høy kan være mye, men ting som blir nevnt er flat struktur med lav terskel til å ta opp ting med ledelsen. Respondentene viste til at det er rom for å snakke med ledelsen og at de alltid vet hvem de skal forholde seg til. Strukturen i banken kan altså argumenteres for å være en av hovedårsakene til at tilliten er høy. I tillegg til at høy tillit er noe å etterstrebe på generell basis er høy tillit også en driver for oppslutning og forståelse av en endring. Og det er igjen elementer som motvirker endringskynisme. Tillit er som nevnt ikke noe man får uten videre, den må fortjenes og det kan ta tid. Dermed er denne høye tilliten å anse som et godt utgangspunkt på vei inn i en endringsprosess.

Del 2 handlet om ledelse, og da spesielt endringsledelse. Fokuset lå på hvordan ledelsen har håndtert opptiningsfasen i en endringsprosess. Funnene viser at endringen var forstått og akseptert av respondentene, noe som er veldig viktig for å unngå endringskynisme. Denne forståelsen kommer av god kommunikasjon og er med på å forsterke oppslutningen samt fjerne en del usikkerhet som begge kan være grunner til endringskynisme. Mye av grunnen til at denne kommunikasjonen og opptiningsfasen gikk så knirkefritt kan relateres til den høye tilliten som ble beskrevet. Tilliten som var tilstede i forkant gjør kommunikasjonen og forståelsen bedre, samtidig som at god kommunikasjon forsterker tilliten. Dermed virker disse inn på hverandre og siden begge er av positiv form vil denne effekten styrkes. Så selv om endringen er basert i en lederstil E tankegang som i utgangspunktet er noe annet enn banken er vant med, fungerer det veldig godt fordi forståelsen er der.

Siste del handler om endringskynismen og da spesifikt tre elementer som Amundsen og Kongsvik hevder kan skape endringskynisme. Undersøkelsen vår finner ikke tegn til pseudomedvirkning, de innspillene som blir fremmet blir vurdert og tatt høyde for. Dette vil kunne øke tilliten da ansatte føler seg sett og at de har påvirkningskraft. I tillegg forsvinner det elementet som kunne skapt endringskynisme. Funnene viser videre at det var et system

som kan anses som “praksis fjernt”. Dette er enda et element som kan skape endringskynisme, men i dette tilfellet virker det ikke å ha skjedd. Respondentene uttrykker noe frustrasjon rundt dette ene systemet, men resterende funn tilsier at det ikke er særlig endringskynisme å spore. Dette systemet klarte ikke i seg selv å skape endringskynisme, og det skyldes nok at alle andre positive opplevelser overskygger det. Det siste elementet vi var innom var synliggjøring av resultater. Funnene viser at resultatene på et område ble synliggjort og det var respondentene fornøyde med, men eller var det ikke så mange andre resultater som ble nevnt.

Til tross for et praksisfjernt system, noe manglende synliggjøring av resultater og lederstil E begrunnelser finner vi ikke mye endringskynisme blant respondentene. Enkelte respondenter uttrykker eksplisitt at de var glade i endring og dette sammen med generell høy tillit og trivsel trekker i retning av at ledelsens håndtering av endringen ikke har skapt endringskynisme. Det virker som om ledelsen har forberedt seg godt, de har sett på ressursbehovet og fattet tiltak, de har gjennomført ulike motivasjonstiltak og de har sørget for å kommunisere på en måte som gjør at alle sitter igjen med den samme forståelsen. Dette sammen med en grunnleggende høy tillit og flat struktur er noe av det vi anser som grunnen til at en slik stor og krevende endring ikke har skapt noe endringskynisme. Vi kan dermed konkludere med at ledelsens håndtering av endringsprosessen har vært god og ikke resultert i endringskynisme blant de ansatte.

Videre hadde det vært spennende å se på flere ting vi ble oppmerksomme på gjennom bachelorskrivingen. Hvordan ledelsen selv opplevde endringsprosessen og hvordan de håndterte det hadde vært spennende å undersøke for å få et annet perspektiv på endringen.

Litteraturliste

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2019). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal

Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review Press.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Stensaker, I. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget

Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2007). *Håndbok i Endringsledelse*. Oslo: Forlag1

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm

McGrat, R., G. & McMillan, I. (2009). How to Get Unstuck. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2009/05/how-to-get-unstuck>

Lokalbank. (2022). *Om oss*. Hentet fra: <https://www.lokalbank.no/>

Vedlegg

1. Intervjuguide

Intro:

Hei, takk for at du stiller til intervju.

- Samtykkeskjema

Vi vil informere om opptaket som tas opp, dette skal ingen andre enn oss to høre, og at det slettes så fort oppgaven er levert.

Du kan når som helst velge å trekke fra intervjuet.

Og ingenting som sies kan spores tilbake til deg eller bli brukt mot deg på noen måte.

Dersom du ikke forstår spørsmålet må du gjerne be oss om en forklaring.

Vennligst ikke snakk med de andre om intervjuets innhold før alle er ferdig, slik at de ikke gjør seg opp noen meninger på forhånd.

Spørsmål:

Del 1 - Tillit

1. Hvor lenge har du vært ansatt i banken?
2. Trives du i jobben din?
(I hvor stor grad? (trives veldig godt, trives godt, ok, trives mindre godt, trives ikke))?
3. Hvordan opplever du strukturen/organiseringen i banken?
4. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og ledelsen? (gjern utdyp)
5. Føler du det er kort vei til nærmeste leder eller mellomleder? (gjern utdyp)
6. I hvor stor grad har du tillit til ledelsen i banken? (veldig god tillit, god tillit, ok tillit, mindre god tillit, ingen tillit) Har denne endret seg etter eller underveis i endringen?

Del 2 - Ledelse

7. Dere har jo vært gjennom en endringsprosess, hva slags informasjon fikk du om den på forhånd, og hvor lenge i forkant var det?
8. Hva var forventningene til din rolle i endringsprosessen? (klare/diffuse?)
9. Vet du hva bakgrunnen for endringen var? Hvis ja, hva da?
10. Hvordan opplever du nødvendigheten av endringen?
11. Har du god forståelse av hvorfor endringen ble gjennomført?
12. Hvordan opplevde du informasjonen underveis i endringsprosessen?
13. I hvor stor grad opplevde du at det dobbeltarbeid under endringen?
14. Hvordan endret arbeidshverdagen seg under endringsprosessen?
15. Følte du at banken hadde tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre en slik endring?
16. Ble det gjort noe for å motivere de ansatte underveis i endringen?

Del 3 - Endringskynisme

17. Hvilke reaksjoner hadde du/de ansatte til endringen? (Høy oppslutning/Mye motstand)
18. Var det noe du bekymret deg for under endringen?
19. Har du blitt involvert i endringsprosessen? (I så fall, hvordan?)
20. Hvordan har du hatt innvirkning på endringsprosessen? Har dine synspunkter blitt tatt høyde for?

21. Hvordan var arbeidsmiljøet under endringen?

22. Fikk du rom for utvikle deg under endringen? Hvordan da?

23. Hvordan er arbeidssituasjonen din nå, sammenliknet med hvordan den var før endringen?

24. På hvilken måte er resultatet av endringen synliggjort?

25. Hva føler du kunne blitt gjort på en annen måte?

Avslutning

26. Er det noe du vil tilføye?

Takk for at du stilte opp!

2. Informasjonsskriv

Vi er to studenter som studerer organisasjon og endring ved NTNU Handelshøyskolen som er i gang med vår bacheloroppgave i endringsledelse. Forskningsprosjektets formål er å undersøke hvordan ansatte opplevde migreringen (heretter kalt endringsprosessen) banken var igjennom i høst. I dette skrivet vil du få informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Prosjektet

Vi skal skrive en bacheloroppgave i endringsledelse. Vi ønsker å få innblikk i hvordan ansatte opplevde denne endringsprosessen og koble dette opp mot etablerte teorier som eksempelvis ledelse.

Deltakelse

Dersom du ønsker å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Vi ønsker å gjennomføre intervjuene i løpet av uke 8 og 9, i bankens lokaler. Intervjuet består av 25 spørsmål som omhandler din personlige opplevelse av migreringen. Estimert tidsbruk er 30 minutter. Dato og tid for intervjuet, utover overnevnte rammer, vil tilpasses din arbeidshverdag.

Intervjuet vil være mellom deg og oss studenter, og all informasjon om deg vil anonymiseres i oppgaven. På denne måten kan du være trygg på at ingen andre ansatte eller andre utenforstående vil få tilgang til dine svar og hvem du er. For å sikre at vi innhenter korrekt informasjon ønsker vi å gjøre lydopptak av intervjuet. Disse opptakene vil kun være tilgjengelig for oss studenter og vil slettes etter at oppgaven er levert i april 2022. På denne måten kan vi, i samsvar med veileder fra NTNU, forsikre deg om at dette prosjektet er i henhold til personvernregelverket.

Vi ønsker å opplyse om at du til enhver tid kan trekke deg fra intervjuet.

Kontaktinformasjon

Dersom du har spørsmål om prosjektet, kan du ta kontakt på telefon.

Med vennlig hilsen

Thea S. Hegge og Nora Backer

3. Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [Bacheloroppgave i endringsledelse], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At det gjøres lydopptak av intervjuet
- At informasjonen fra intervjuet kan, i anonymisert form, brukes i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet [ca. mai 2022]

(Signert av prosjektdeltager, dato)

