



[www.uis.no/hhuis](http://www.uis.no/hhuis)

Katrine Garstad

## **Arena for samspill?**

*- en kvalitativ studie om implementering av  
planlagt endring*

Masteravhandling

Avhandlingen er innlevert som del av

«Executive MBA-studiet» ved

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I EXECUTIVE MBA**

**SPESIALISERINGSEMNE: Endringsledelse**

**ÅPEN/KONFIDENSIELL: Åpen**

---

**FORFATTER: Katrine Garstad**

**STUDENTNR.: 221817**

**VEILEDER: Professor, Dr. Jan Erik Karlsen**

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Arena for samspill?**

*- et lederperspektiv på implementering av planlagt endring*

Engelsk tittel: a management perspective on implementing planned change

---

**EMNEORD/STIKKORD:** organisasjon, organisasjonsendring, drivkrefter, motstand, endringsstrategi, endringsprosesser og endringsledelse.

---

**SIDETALL: 114 (inkludert litteraturliste og vedlegg)**

**OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 INNBUNDNE EKSEMPLARER**

**STAVANGER, 15. mai 2015**

.....

UIS-EVU SIGNATUR

## **Forord**

Masteroppgaven avslutter min Executive Master of Business and Administration (EMBA), som startet høsten 2012. Det har vært interessante og lærerike år. Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke alle som har vært involvert i studiet. Denne studien kunne ikke vært gjennomført uten informantene, som skal ha en stor takk for å ha gitt verdifull innsikt i deres tanker rundt endringsprosessen.

Jeg ønsker også å takke venner og familie, som ikke har sett for mye av meg i den siste perioden, samt min veileder Professor, Dr. Jan Erik Karlsen for alle gode råd

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer for uvurderlig støtte og heiarop.

Erik, du er bare best.

## **Resymé**

Dagens teknologi endrer måten folk flest bruker bank, og man ser en bransje i endring. Målet med studien var å studere implementering av en planlagt, strategisk endring i SR-Bank. Jeg ønsket å se hvilke faktorer som hadde fremmet implementeringen, og hvilke faktorer som hadde hemmet den.

Oppgaven er en kvalitativ, singel casestudie med dybdeintervjuer av (mellom) ledere. Jeg har studert endringsprosessen etter hovedsakelig endringsledelsesteoretikere som Lewin og Kotter, samt vurdert valg av endringsstrategi E- og O, og forutsetningene for valg av endringsstrategi.

Studien fant at de har brukt riktig endringsstrategi og i stor grad lykkes i å lede endringsprosessen på en slik måte at de i stor grad har lykkes i å gjennomføre en planlagt endring. Faktorer som hemmet implementeringen var blant annet bruk av hybride strategier og lite målbare mål.

Stavanger 15. mai 2015

## Innhold

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Avhandlingens rasjonale .....	1
1.1.1	Bakgrunn for endring .....	3
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3	Studiens kontekst: SR-Bank .....	4
2	TEORI .....	5
2.1	Teoretiske hovedperspektiver .....	5
2.2	Organisasjon .....	5
2.2.1	Organisasjonsendring .....	5
2.2.2	Drivkrefter for endring .....	7
2.3	Endringsstrategier .....	7
2.3.1	Strategi E .....	8
2.3.2	Strategi O .....	10
2.4	Forutsetninger for valg av endringsstrategi .....	12
2.5	Kombinasjoner og hybrider .....	14
2.5.1	Hybridløsning .....	15
2.5.2	Sekvensering .....	16
2.6	Motstand og oppslutning .....	17
2.6.1	Motstand mot endring .....	17
2.6.2	Oppslutning om endring .....	19
2.6.3	Den positive motstand .....	20
2.7	Ledelse av endringsprosesser .....	21
2.7.1	Lewin .....	22
2.7.2	Kotter .....	24
3	DESIGN OG METODER .....	27
3.1	Forskningsdesign .....	27
3.2	Vitenskapsteoretisk forankring .....	28
3.2.1	Det positivistiske og det hermeneutiske paradigmet .....	28
3.2.2	Hermeneutisk – fenomenologisk .....	29
3.2.3	Metodedebatten; en pragmatisk tilnærming .....	29
3.3	Metodevalg .....	30
3.3.1	Kvalitative metoder .....	30
3.3.2	Casestudie .....	32



3.3.3	Forskningsstrategi .....	34
3.4	Datainnsamling.....	35
3.4.1	Eksplorerende problemstilling – skrivebordsstudie - sekundærdata.....	36
3.4.2	Beskrivende problemstilling – feltundersøkelse – dybdeintervju .....	37
3.4.3	Forskningsetiske aspekter .....	42
4	RESULTATER .....	43
4.1	Innledning.....	43
4.2	Arena .....	43
4.3	Organisasjonsendring og drivkrefter for endring .....	46
4.4	Ledelse av endringsprosesser .....	47
4.4.1	Lewins <i>unfreeze</i> / Kotters 1. – 4. ....	47
4.4.2	Lewins <i>change</i> / Kotters 5. - 7. ....	49
4.4.3	Lewins <i>refreeze</i> / Kotters 8. ....	52
4.5	Endringsstrategi.....	57
4.5.1	Mål for endring: .....	57
4.5.2	Ledelsens rolle .....	57
4.5.3	Endringens innhold .....	59
4.5.4	Planlegging .....	60
4.5.5	Motivasjon .....	60
4.5.6	Bruk av konsulenter .....	61
4.6	Forutsetninger for valg av endringsstrategi.....	62
5	DISKUSJON .....	63
5.1	Organisasjonsendring .....	63
5.2	Lewins <i>unfreeze</i> / Kotters 1. – 4. ....	63
5.3	Lewins <i>change</i> / Kotters 5. - 7. ....	66
5.4	Endringsstrategi i Arena.....	69
5.4.1	Mål for endring .....	69
5.4.2	Ledelsens rolle .....	70
5.4.3	Endringens innhold .....	70
5.4.4	Planlegging .....	71
5.4.5	Motivasjon .....	71
5.4.6	Bruk av konsulenter .....	72
5.5	Valg av endringsstrategi.....	72
5.5.1	Hybride løsninger.....	73

6	SVAR PÅ OPPGAVENS PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	74
6.1	Behov for ny forskning?.....	75
7	REFERANSER .....	76
8	VEDLEGG .....	78
8.1	Intervjugal .....	78
8.2	Prosess for etablering av Arenakontor .....	81
8.3	Prosjektmandat .....	96
8.4	Lederopplæring tavlemøter - Lean .....	99
8.5	Utdrag forretningsmodell .....	107

# 1 Innledning

## 1.1 Avhandlingens rasjonale

*“The new economy has ushered in great business opportunities—and great turmoil. Not since the Industrial Revolution have the stakes of dealing with change been so high”.* (Beer & Nohria, 2000)

I dag har de fleste organisasjoner erkjent at det er avgjørende for ens eksistens om en mestrer endring. (Beer & Nohria, 2000). En bedrifts evne til å skape bærekraftig endring er helt avgjørende for dens fremtid. (Amundsen, 2005). Fokuset på endringer i dagens globale samfunn, fører til at endringene blir stadig større, skjer stadig raskere og blir stadig mer omfattende og dyptgående enn før (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001),

Det synes å være bred enighet om nødvendigheten for endring. Samtidig ser det ut til å være like bred enighet om at flertallet av endringsinitiativ mislykkes. Beer & Nohria, Balogun og Kotter fant alle at opp mot 70 % av endringsinitiativ mislykkes i en eller annen grad. (Balogun, 2006; Beer & Nohria, 2000; Kotter, 2012)

Administrerende Direktør i Telenor Norge, Berit Svendsen uttaler: *”Næringslivet opplever en stadig tøffere global konkurranse, kundene er mindre lojale enn før og teknologiske endringer skaffer kundene nye preferanser. Næringsliv og offentlig forvaltning er kontinuerlig utsatt for et stort endringspress fra omgivelsene, samtidig som empiri viser at bare halvparten av endringsinitiativene lykkes».* (Karp, 2014).

*Hovedtema i denne oppgaven er implementering av en planlagt endring i konsernet Sparebank 1 SR-Bank (heretter kalt SR-Bank).*

Bankbransjen er på ingen måte unntatt fra kravene om endring. I boken ”Fremtidens bank” refereres det til Schumpeter (1934) og hans argumentasjon for at hovedformen for vekst under kapitalismen er innovasjonsbasert, og at dette innebærer en tosidig prosess av det han kaller kreativ destruksjon. Økonomisk vekst går i bølger, og svingninger i aktivitet er primært en følge av at innovasjon har en tendens til å komme i klynger. Disse kreative destruksjonene fører til strukturelle endringer, og Johannessen & Olsen mener at bankene i dag, som følge av blant annet dette, nå erfarer slike

strukturelle endringer. En følge av dette er at mens noen banker endrer markedet, blir andre overflødige. (Johannessen & Olsen, 2006)

Strukturendringene i bankene har de siste tjue til tjuetvåne årene vært formidable. Ibid. Teknologien revolusjonerer stadig måten vi gjør ting på. Omkring år 2000 gjorde nettbanken sitt inntog. Det endret så drastisk i måten kundene benyttet seg av enkelte banktjenester, at det førte til et paradigmeskifte.

Fra ca. begynnelsen av 80-tallet og utover økte antall bankfilialer kraftig, særlig hos de store bankene. I takt med den nye teknologien har antall bankfilialer siden ca. år 2000 gått i motsatt retning og avtatt voldsomt. Ibid.

Selv om nettbanken revolusjonerte kunders måte å bruke banken på, har teknologien gjort ytterligere store fremskritt, og man ser nå den neste generasjon nettbank; mobile bankløsninger. Der hvor man tidligere måtte fysisk være foran en datamaskin med internettilkobling, og ha bankkort, kodebrikker etc. tilgjengelig for å logge seg på nettbanken, trenger man i dag ingen av delene. Så lenge man har mobiltelefonen for hånd, kan man når og hvor som helst få utført de aller fleste banktjenester man har behov for. I dag kan alle være "sin egen banksjef". Dette har blant annet ført til en ny type konkurrent; banken uten bankkontorer, den "rene" nettbanken.

Nye strukturer, global konkurranse og nedbygging av eksisterende reguleringer av beskyttende art, fører i dag til nye strukturer og organiseringsformer i og mellom bankene. Dette vil påvirke lederfunksjonene i bankene, fremme nye måter å lede og organisere på, og i stor grad påvirke utvikling av nye strategier i bankene. Ibid.

Teknologien har gjort kostnadene per transaksjon lavere, og i takt med dette har det skjedd en utvikling på kundesiden. Individualiteten har økt og det samme har kundenes forventninger til pris, kvalitet og service. De økte forventninger koplet til det økte tilbudet av banktjenester har blant annet ført til det enkelte kaller de økte forventningers misnøye. På grunn av den nye teknologien innenfor banktjenester vil dette ramme bankene kraftig. Situasjonen i dag er fallende kundelojalitet, økt konkurranse, nye aktører som entrer scenen, og det blir stadig enklere å bytte bankforbindelse. Ibid

### 1.1.1 Bakgrunn for endring

Situasjonen for store banker som SR-Bank:

- det legges stadig ned flere filialer.
- kundelojaliteten faller.
- det har aldri vært så enkelt for kundene å skifte bank.
- som følge av ny teknologi er det endrede konkurransevilkår.
- inntog av nye typer konkurrenter på markedet.

Norges største bank, og på mange måter SR-banks hovedkonkurrent gikk på krigsstien da de uttalte i Stavanger Aftenblad at ”DNB er Norges største bank, vi kan ikke se noen grunn til at vi ikke også skal være størst i Rogaland.” På tidspunktet (29.09.2010) lå DNB ett godt stykke bak markedsledende SR-Bank i Rogaland, med 14% av privatmarkedet mot SR-Bank sine 35%. Regionsbanksjef i DNB, Nina Lie konstaterte i samme artikkel at målet var å ta 35% av både privatmarkedet og bedriftsmarkedet i Sør-Rogaland innen utgangen av 2015. (Internettreferanse 1.)

Som kapittel 3 om metode vil vise startet studien med analyse av sekundærdata. Jeg fikk blant annet tilgang til et utdrag av prosjektet *framtidig forretningsmodell*. Dette var et prosjekt det var blitt arbeidet med i 2010-2011. Prosjektet ”angir retning for langsiktig videreutvikling av konsernet, hvordan vi skal møte fremtiden og skape fortsatt vekst gjennom å øke konkurransefortrinn, i et stadig tøffere marked”. (SR-Bank, 2011n)

Som et resultat av dette arbeidet lanserte SR-Bank i 2011 ett nytt strategisk konsept: ”Ei dør inn”. Det fysiske resultatet av ”Ei dør inn” er Arenakonseptet, og denne oppgaven tar for seg endringsprosesser i forbindelse med implementering av Arenakonseptet.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Målet med studien er kunnskap og forståelse for endringsprosesser omkring en planlagt endring. Jeg ønsker å få fram (mellom) ledernes syn på endringsprosessene forbundet med implementering av Arenakonseptet.

Jeg ønsker å finne ut om organisasjonen har lyktes med å gjennomføre endringen etter planen, ved å se på hvilke faktorer som fremmet og hvilke som hemmet implementeringen. Problemstillingen I studien kan oppsummeres slik:

*Hvilke faktorer fremmet og hvilke faktorer hemmet implementering av Arenakonseptet, en planlagt endring i SR-Bank?*

Dette søker jeg svar på via følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilken type organisatorisk endring står man overfor?*
- *Fungerte (mellom) lederne som endringsagenter for Arena?*
- *Hvilken endringsstrategi er endringen basert på?*
- *Hvor godt passet endringsstrategien til endringen?*
- *I hvilken grad har de oppnådd sine mål?*

For å svare på studiens forskningsspørsmål, skal jeg gjennom en kvalitativ studie med dybdeintervjuer se på endring fra (mellom)ledernes perspektiv.

### **1.3 Studiens kontekst: SR-Bank**

*”Konsernet Sparebank 1 SR-Bank består av morbanken SpareBank1 Sr-Bank ASA og datterselskap. SR-Bank er en del av Sparebank1-alliansen, et bank- og produktsamarbeid mellom selvstendige, lokalt forankrede norske banker. SR-Bank er landets største regionbank, og den nest største norskeide banken. Rogaland utgjør kjerneområdet, med hovedkontor i Stavanger. Per 31.12.2014 hadde de 50 avdelingskontorer fordelt på Rogaland, Hordaland, Vest-Agder og Aust-Agder. Per 31.12.2014 hadde de en forvaltningskapital på 174,9 mrd kroner.”*

*”Konsernets hovedvirksomhet er salg og formidling av et bredt spekter av finansielle produkter og tjenester, investeringstjenester og eiendomsmegling. De vesentligste datterselskapene er SR-Finans AS, SR-Investering AS, SR-Markets AS, SR-Næringseiendom AS og Eiendomsmegler1 AS.”*

*”De viktigste konkurrentene til SR-Bank er full-servicebanker som DNB, Nordea, Handelsbanken og Danske Bank i tillegg til lokale sparebanker. På grunn av den sterke økonomiske utviklingen i markedsområdet er konkurransesituasjonen intensiv.”*

(SR-Bank, 2014)

## 2 Teori

### 2.1 Teoretiske hovedperspektiver

I dette kapittelet vil det gjøres rede for valgt teori i forhold til case og problemstilling. I teoridelen ønsker jeg å vektlegge sentrale tema; endringsledelse, endringsprosesser og endringsstrategi. Disse danner det teoretiske grunnlaget for studiens problemstilling, og empirien vil bli drøftet i lys av disse.

Jeg vil definere begrepene: organisasjon og organisasjonsendring, drivkrefter, motstand, oppslutning, endringsstrategi og ledelse av endringsprosesser.

Det finnes mye teori om endring, endringsledelse og endringsprosesser. I denne studien er det i stor grad benyttet klassisk teori, da dette var mest aktuelt. I tillegg har SR-Bank selv brukt klassisk endringsledelsesteori (John P. Kotter) for planlegging og gjennomføring av endringen.

### 2.2 Organisasjon

Definisjon av organisasjon:

*”Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål”.* (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

En organisasjon oppstår når to eller flere mennesker jobber sammen for å oppnå et mål. En organisasjons formelle elementer knyttes til mål, strategi, struktur, teknologi. De uformelle elementene knyttes til organisasjonskultur og interne maktforhold. (Jacobsen, 2012)

#### 2.2.1 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et komplekst felt innenfor organisasjonsteori, men på generelt grunnlag kan man si at *”organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter”.* (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Man kan studere organisasjonsendring langs flere dimensjoner. Den ene handler om endringen er strukturell eller kulturell. Strukturelle organisasjonsendringer dreier seg om styring, koordinering, arbeidsdeling, spesialisering og belønningssystemer.

Kulturelle endringer retter seg mot personers holdninger, meninger og oppfatninger. (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Man ser også på hvordan endringen skjer i styrke og tid, det vil si om den regnes som en revolusjon eller evolusjon. Med revolusjon menes en akselererende endring eller en fundamental omveltning. Evolusjon regnes som en gradvis endring som finner sted over lengre tid. Endringens andre dimensjon er om den er reaktiv eller proaktiv. Der hvor er reaktiv endring er en reaksjon på noe som har skjedd, er en proaktiv endring en reaksjon på noe man antar vil skje. (Jacobsen, 2012)

I boken "Organisasjon og organisering" av Busch et.al. beskrives Nadler og Tushman (1990) sine definisjoner av endring etter de samme dimensjonene. Det som Jacobsen omtaler som *revolusjon* og *evolusjon*, kaller Nadler og Tushman for *strategiske* og *inkrementelle* endringer. De bruker begrepene proaktiv og reaktiv på samme måte. Ifølge dem regnes en endring som reaktiv dersom den gjennomføres som en konsekvens av eksterne begivenheter. De inntreer altså når en organisasjon opplever press fra omgivelsene eller opplever en situasjon som kan karakteriseres som systemnedbrytende. (Busch, Dehlin, & Vanebo, 2010)

*Nadler og Tushman (1990) satte sammen disse to dimensjonene:*

*Tabell 1 – Typologi for organisasjonsendringer.*

	<b>Inkrementelle endringer</b>	<b>Strategiske endringer</b>
<b>Proaktiv</b>	Harmonisering	Nyorientering
<b>Reaktiv</b>	Tilpasning	Gjenskapning

*Harmonisering* representerer en kontinuerlig, ikke systemgjennomgripende prosess som skal gjøre organisasjonen i bedre stand til å betjene sine interessenter. Endringen er proaktiv. *Tilpasning* er små, inkrementelle justeringer som skjer etter hvert som omgivelsene endrer karakter, altså endringer skjer reaktivt. Ved *nyorientering* er det en strategisk, systemgjennomgripende, proaktiv endring. Endringen krever at organisasjonsmedlemmene må endre sitt syn på hvordan organisasjonen i fremtiden skal se ut. Gjenskapning er også en strategisk, gjennomgripende endring, men som skjer reaktivt. Organisasjonen presses til større endringer for å opprettholde sin legitimitet i forhold til omgivelsene. (Busch et al., 2010)



### 2.2.2 Drivkrefter for endring

De siste tiårene har det i organisasjonsteorien vært den dominerende tendens at en organisasjon på mange måter er ensbetydende med stabilitet. Det har vært fokusert på hvordan strukturelle forhold får mennesker til å gjenta spesielle handlinger og dermed reproducere strukturer, til å følge regler, rutiner og incentivsystemer, eller til å skape kulturer som skaper trygghet, fellesskap og reduserer angst. (Jacobsen, 2012)

For å forstå hvorfor organisasjoner vil bryte ut av en kjent tilstand og gå villig inn i potensielt kaos, må man se på hva som ligger bak endringer, nemlig endringens drivkrefter. Drivkreftene deles inn i eksterne og interne, skillet mellom de er ikke absolutt og de flyter ofte inn i hverandre. Ibid.

Eksterne drivkrefter kan være endring i omgivelsenes betingelser, for eksempel av teknologisk eller konkurransemessig art, eksempelvis markedssammensetning eller nye trender. Det kan også være endringer som pågår over lengre tid, som miljø, kultur eller endringer i arbeidsmarkedets, kjønns- og alderssammensetning etc. Ibid

Har man interne drivkrefter for endring, er det en ubalanse mellom interne elementer i organisasjonen, ofte en ubalanse mellom struktur og kultur. Det kan for eksempel være konflikter, misnøye omkring arbeidsforhold, mangel på motivasjon hos de ansatte el. Ibid.

### 2.3 Endringsstrategier

Endringsstrategier er måter å organisere endringsprosesser på. Endringsledelse er knyttet til de aktiviteter som endringsagentene utøver i endringsprosessen. Endringsagenter er der som initierer og/eller driver endringen fremover. En grunnleggende antagelse er at planlagt endring kun er mulig å gjennomføre dersom to forhold er tilfredsstillt: (Jacobsen, 2012)

- 1) Man har valgt riktig endringsstrategi.
- 2) Endringen ledes på riktig måte (ifht. endringsprosess og kontekst).

Det finnes mange ulike tilnærminger til å gjennomføre endringer i en organisasjon, og mange måter å lede endringsprosesser på. I denne studien er det blitt tatt utgangspunkt i to grunnleggende og forskjellige endringsstrategier. Disse omtales som strategi **E**, for

”economic” og strategi **O**, for ”organization”. Strategiene presenteres i boken ”Breaking the Code of Change” (Beer & Nohria, 2000), og gjengis av Jacobsen (2012).

Teoriene om strategi **E** og **O** er basert på forskjellige forskere og teoretikere sine oppskrifter på hvordan de ulike dimensjonene i endringsprosesser kan håndteres ut fra et økonomisk eller organisatorisk ståsted. De er idealtyper som representerer hver sitt ytterpunkt. De fyller først og fremst en analytisk funksjon, det vil si at man ikke nødvendigvis vil finne empiriske eksempler, i virkeligheten vil de som regel overlappes hverandre. Ibid.

Tabellen under viser hva som kjennetegner, og hva som skiller strategiene. På bakgrunn av denne og med utgangspunkt i Jacobsen (2012) presenteres strategi **E** og strategi **O**.

*Tabell 2 - Hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O*

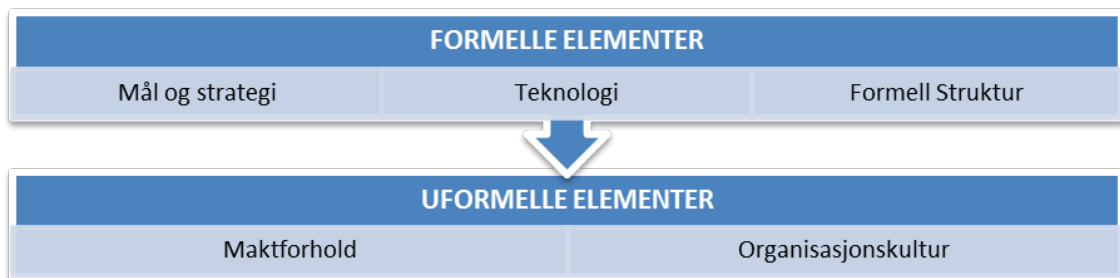
<b>STRATEGI E</b>	<i>Dimensjoner</i>	<b>STRATEGI O</b>
Økonomisk forbedring Instruerende og kommanderende Strategi, struktur og system Sekvensiell og analytisk Bruk av finansielle incentiver Eksterne konsulenter – spesialister	<b>MÅL</b> <b>LEDELSE</b> <b>INNHold</b> <b>PLANLEGGING</b> <b>MOTIVASJON</b> <b>KONSULENTER</b>	Læringsevne Delegerende og støttende Mennesker, grupper og kultur Intensiver, eksperimenterende og inkrementell Indre motivasjon, ønske om å endre «Interne» prosesskonsulenter

### 2.3.1 Strategi E

For organisasjoner som opererer i et marked, er målet med strategi **E** økt avkastning til eierne. Dette har forrang fremfor forhold som vekst, markedsposisjon etc. Endringen iverksettes kun dersom det foreligger klare, empiriske indikasjoner på at den økonomiske situasjonen må forbedres. Ved å fokusere på endringer i økonomiske indikatorer, kan man få rask og relativt «objektiv» tilbakemelding på om endringen har vært mislykket eller vellykket, noe som ellers ofte kan være vanskelig. Fokus på klare, synlige resultater kan gjøre at man unngår å gå i fellen at man prøver å beskrive de mer usikre hendelser, tiltak og prosesser som inngår i en endring. Dette er ofte forhold som er vanskelig å måle, de inneholder en betydelig grad av usikkerhet, er vanskelige å formidle på en klar og enkel måte, samtidig som det er vanskelig å si hvilket av forholdene som er viktigere enn andre.

Endringer med strategi **E** er initiert og styrt av toppledelsen. Årsaker kan være at de har en unik posisjon ifht. informasjonsstrømmen i en organisasjon, og de har også et helhetsperspektiv på organisasjonen. Videre har de den formelle makten som er nødvendig for å gjennomføre endringer, dersom endringen skulle møte motstand. Forhandlinger kan bli nødvendig i møte med motstand, og ofte er det kun toppledelsen som har nødvendig myndighet til dette. Toppledelsen har også symbolsk makt, og hvordan de fremstår har betydning for hvordan de ansatte ser på behovet for endring.

Fokuset ved strategi **E** er å endre en organisasjonens formelle elementer. Det betyr ikke at man ser bort fra de uformelle elementene, da man mener det er sammenheng mellom de formelle elementene og atferd. Strukturer gir normative retningslinjer for ønsket atferd. Derfor starter man med de formelle elementer, som kan gjennomføres relativt raskt, vel vitende om at dette over tid fører til endring i de uformelle elementene. Man kan bruke strategi **E** til å gjøre strukturelle endringer, selv om målet med endringene er å endre uformelle elementer. Spesielt om man står ovenfor en krise og må gjennomføre endring raskt, vil man ikke ha tid til annet enn å gjennomføre endring med strategi **E** som utgangspunkt.



*Figur 1 - Forholdet mellom de formelle og de uformelle elementer i organisasjonen.*

I en endring med strategi **E** tillegges den formelle planleggingen stor vekt. Denne endringsstrategien er en lineær prosess, med ulike faser som følger hverandre i en logisk rekkefølge. For eksempel utvikler man strategier før man iverksetter tiltak. Strategisk analyse står sentralt i denne tilnærmingen, og det blir som regel brukt strategiske verktøy, for eksempel SWOT-analyse. Basert på analysen velger man grunnleggende strategi for videre fremgangsmåte, og man forsøker å kartlegge hvilke hindringer som kan dukke opp i implementeringsprosessen. Implementeringen deles opp i faser, det klargjøres hvem som skal gjøre hva på hvilke tidspunkt. Det lages planer med oversikt

over tiltak og tidsrammer, oversikt over delmål og resultater, og over ressursbruk. Planene gjøres skriftlige, og formidles til flere ledd i organisasjonen.



*Figur 2 – Endring som en lineær prosess.*

Et sentralt element for å lykkes med endringsprosesser er å skape aksept og engasjement for endringen blant sentrale aktører. I en endring preget av strategi **E** vil bruk av finansielle belønninger stå sentralt, både som motivasjonsfaktor og som drivkraft for å skape endringen. Benyttet riktig kan belønninger være med på å redusere motstand mot endring.

I de fleste planlagte organisasjonsendringer, spesielt med strategi **E**, blir det brukt eksterne konsulenter. I endringsprosesser med strategi **E** har konsulentene vanligvis en ekspertrolle. Et kjennetegn ved denne bruken av konsulenter som ”eksperter”, er at som regel så forholder de ikke seg til hele organisasjon på lik linje, men til de mest sentrale beslutningstakerne.

### 2.3.2 Strategi **O**

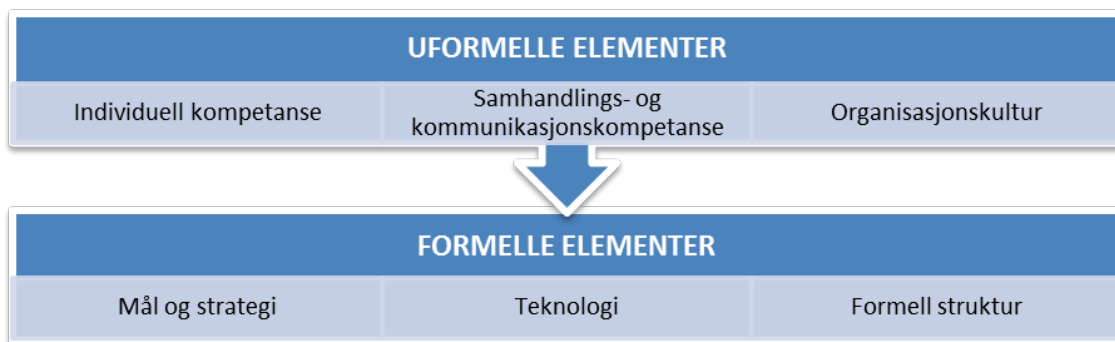
Strategi **O** er på mange måter en kritikk og antitese til strategi **E** sitt ensidige fokus på økonomiske resultater. En organisasjon er ikke en maskin som kan designes og redesignes for å møte nye utfordringer. Organisasjonen bør betraktes som levende organismer som er i stadig utvikling, da grunnleggende trekk ved organisasjoner og omgivelser er at de er i stadig endring. Målet i strategi **O** er å sette organisasjonen i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette oppnås gjennom å skape en lærende organisasjon. Det fokuseres på organisasjonen økonomiske resultater også ved strategi **O**, men prosessene som må skapes for å kunne oppnå disse vektlegges i større grad.

Ved strategi **O** involverer og engasjerer lederne organisasjonen i identifisering og løsning av problemer. Ledelsen anerkjenner at ansatte lenger nede i hierarkiet ofte vil ha

mer direkte kontakt med kunder, leverandører osv. og således også bedre kjenne ”hvor skoen trykker”. Fremgangsmåten gir et nyansert bilde av problemer og løsninger.

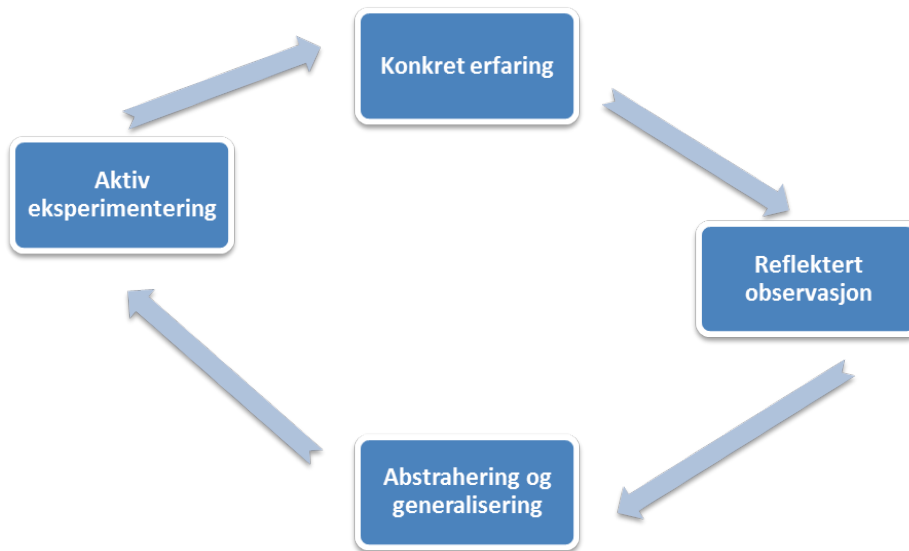
Ved at de ansatte involveres kan beslutninger som tas gi større grad av legitimitet. På denne måten kan motstand reduseres, sammenlignet med endringer som gjennomføres med makt fra toppledelsen (top-down). Med denne tilnærmingen kan man oppnå at de ansatte opplever større grad av eierskap til endringene, noe som igjen fører til at de ansatte arbeider aktivt for å få til vellykkede endringer.

Fokuset ved strategi **O** flyttes fra de formelle elementer i organisasjonen over til de uformelle elementene. Endringer dreier seg hovedsakelig verdier og atferd, for eksempel vil toppledelsen kommunisere et sett av verdier eller prinsipper, som de ønsker og håper vil fungere som en rettesnor for de ansattes atferd. Endring av struktur og formelle systemer fører ikke til kulturelle endringer etter denne tankegangen.



*Figur 3* – Hovedfokus på organisasjonens uformelle elementer

Endringsprosessen etter strategi **O** er ikke programmert og starter ofte nede i hierarkiet, selv om toppledelsen også kan legge grunnlag ved å uttrykke en visjon om hvorfor man skal endre seg og hva man ønsker å oppnå. Slike prosesser (bottom-up) vil ha en større sjans til å skape vedvarende endringer enn endringsprosesser som styres av toppledelsen. Planlegging av endring er her en mer syklisk prosess, og man innser at det ikke er mulig å forutse alle forhold som kan komme til å påvirke hvordan endringen skjer i praksis. I forhold til strategi **E** tar strategi **O** i større grad høyde for at slike uforutsette hendelser kan og vil skje. Dermed blir fremgangsmåten å ta planleggingen steg etter steg, i stedet for å lage en plan som skal følges slavisk.



*Figur 4 – Endring som en syklisk prosess*

I en endring preget av strategi **O** vil ikke toppledelsen tilby finansielle incentiver i forsøk på å skape endring. De vil heller prøve å skape motivasjon ved å involvere de ansatte i viktige avgjørelser, og på den måten gi de ansatte en følelse av delaktighet i endringsprosessen. En annen måte å motivere etter strategi **O** er å gi den enkelte et ønske om å endre seg ved å skape et bilde av at endringene er til de ansattes beste, for eksempel at endringene vil føre til bedre arbeidsforhold, gjøre arbeidsdagen mer interessant el. I stedet for bruk av finansielle incentiver vektlegges alternativer som å bruk av symbolske belønninger, e.g. seremonier som vier oppmerksomhet til personer som har vært sentrale i en endringsprosess.

Ved strategi **O** tones betydningen av eksterne konsulenter ned, og de inntar heller rollen som prosesskonsulenter. I stedet for å lage løsninger for organisasjonen skal prosesskonsulenten sette organisasjonen selv i stand til å løse problemene.

## 2.4 Forutsetninger for valg av endringsstrategi

Dette bringer oss videre til valg av endringsstrategi. Da strategi **E** og **O** er idealtyper, må man befinne seg i en idealtypisk situasjon for at de skal kunne benyttes i sin ”rene form”. I virkeligheten vil man som regel befinne seg i en situasjon som ikke er ”idealtypisk” for verken **E** eller **O**, men en mellomting. (Jacobsen, 2012)

Under ser man Jacobsens konseptuelle modell. Figuren illustrerer at valg av endringsstrategi i så stor grad som mulig bør ta hensyn til de sentrale elementer i teori

om planlagt endring. Desto bedre tilpasset endringsstrategien er til endringen som skal gjennomføres, desto større sannsynlighet er det for at endringen vil lykkes. (Jacobsen, 2012).

Studien vil nå beskrive nærmere hvilke forutsetninger de to idealtypene trenger for å fungere optimalt, ved å følge de sentrale elementene i den konseptuelle modellen.



*Figur 5 – Den konseptuelle modell*

Følgende tar utgangspunkt i (Jacobsen, 2012):

Det ligger i strategi **O** sin natur at den vektlegger utforskning og løpende prøving og feiling, dvs. strategi **O** fungerer best når drivkreftene er uklare og tvetydige. Strategi **E** derimot egner seg best når både problem og løsning er klare.

Strategi **E** baserer seg på at problemene kan løses ved å endre på de formelle elementene. Strategisk endring er knyttet til at organisasjonen endrer sammensetning av produkter/tjenester/markeder. Strukturell endring går på fordeling av oppgaver, for eksempel sammenslåing av to enheter for å øke samhandling mellom disse. Systemendring går på innføring av ny teknologi. Det er vanskelig å tenke seg at en inkrementell og eksperimenterende prosess hadde fungert særlig godt med slike overordnede endringer. Strategi **O** er best egnet når det først og fremst er kulturell endring det siktes mot.

Strategi **E** er best egnet for revolusjonære omveltninger, mens strategi **O** er best egnet for mer kontinuerlig utvikling. Store og omfattende endringer vil medføre omfattende konsekvenser for sentrale aktører, noe som ofte skaper mye motstand, og dermed et

behov for en mer top-down strategi. Dog, omfattende endringer kan også forekomme via inkrementelle prosesser, men vil da strekke seg over en lengre tidsperiode.

Strategi **O** krever tid. Endringer skjer ikke fort når man skal involvere mange, og høre på og vurdere flere ulike innfallsvinkler og synspunkt. Tilpasning til nye omgivelser må skje på relativt kort tid. Kravet om rask endring vil gjøre strategi **O** vanskelig. Når behovet for raske endringer er tilstede, vil strategi **E** sannsynligvis være den mest effektive.

Strategi **O** fungerer neppe hvis motstanden er sterk. En åpen og deltakende prosess har fordelen av at den vil ta brodden av mange årsaker til motstand. Bred deltakelse innebærer at det opprettes formelle arenaer, arbeidsgrupper, prosjektgrupper, seminarer osv., der ulike interesser kan spilles ut. Når motstanden er sterk, vil man neppe ha noen annen mulighet enn å velge strategi **E**.

Makt er av stor betydning ved valg av strategi **E**, da den baseres på at endring kan tvinges gjennom, noe som forutsetter av endringslederne har tilstrekkelig makt.

*Tabell 3 - De ideelle forutsetningene for strategi E og strategi O*

<b>STRATEGI E</b>	<i>Dimensjoner</i>	<b>STRATEGI O</b>
Klare problemer og løsning	DRIVKREFTER	Uklare og tvetydige problemer og løsninger
Strategier og strukturer	INNHold	Kultur
Stor endring kombinert med kort tid	OMFANG	Justering og inkrementelle endringer
Tidspress, kort tid på å endre	TID	Relativ god tid, «slakk»
Motstand og konflikt dominerer	MOTSTAND/OPPSLUTNING	Oppslutning dominerer
Konsentrert makt	MAKTFORHOLD - INTERNT	Spredt makt
Svake institusjonelle omgivelser (regulativ)	MAKTFORHOLD - EKSTERNT	Sterke institusjonelle omgivelser (regulativ)
Aksept av tvang (normativ/kognitiv)		Ikke aksept av tvang (normativ/kognitiv)

## 2.5 Kombinasjoner og hybrider

Ifølge Jacobsen bærer mye av det som skrives om endringsledelse, preg av forsøk på å ”selge” universelle ”oppskrifter” på hvordan man gjennomfører endringer. På spørsmål om hvilken strategi som er best, tyr Jacobsen til det klassiske situasjonsavhengige svaret at ”det kommer an på”. Han viser til at empirisk forskning viser at de enkle oppskriftene ikke har rot i virkeligheten. Tvert imot, endringsprosesser er rotete, uforutsigbare og fulle av overraskelser. Han fokuserer på at de forskjellige strategiene fungerer forskjellig under forskjellige forutsetninger, og argumenterer for at endringsstrategi må ses i et situasjonsavhengig perspektiv. (Jacobsen, 2012)



Bruk av en av strategiene uten at de rette forutsetningene er til stede, vil med høy sannsynlighet føre til at endringen mislykkes i en eller annen grad. Endringen skjer ikke, status quo opprettholdes, eller i beste fall, ender opp med symbolske og overfladiske endringer som ikke medfører at organisasjonen har endret atferd. Ibid.

I situasjoner som samsvarer med idealtypene, vil det være høy sannsynlighet for at de to ideelle strategiene fungerer godt. Men ofte vil man ha situasjoner hvor de ideelle forutsetningene ikke, eller bare delvis er tilstede, hva gjøre man da? Empirisk sett finnes det en viss støtte for at ulike strategier kan kombineres. Jacobsen beskriver slike prosesser hvor en plukker elementer fra hver av de to strategiene som strategiske hybrider. Ibid.

### **2.5.1 Hybridløsning**

I de fleste ”oppskrifter” på hvordan man skal få til endring, blandes det inn elementer fra både strategi **E** og strategi **O** hvor dette virker fornuftig. For eksempel legger man opp til bred deltakelse, men slår ned på motstand som deltakelse ikke klarer å gjøre noe med. Man tegner en visjon av en bedre fremtid, men bruker også trusler mot dem som ikke lar seg rive med av visjonen. Man legger mye vekt på å ta vare på de ansatte i endringsprosessen, men belønner dem som aktivt støtter opp under endringen. (Jacobsen, 2012)

Det har blitt vist hvordan de to strategiene er grunnleggende motpoler. De kan representere to uforenelige endringsparadigmer, og forsøk på å bruke den ene strategien kan i verste fall undergrave effekten av å bruke den andre. Ibid.

Et eksempel er deltakelse, som er et vanlig begrep innenfor endringslitteraturen. Et av hovedpoengene i den klassiske organisasjonsutviklingsskolen, er at deltakelsen skal være reell. Hvis mange i en endringsprosess opplever at de ikke får gjennomslag, ser man ofte en reaksjon at folk føler de er i en ”gisselsituasjon”, eller at dette bare er en ”skinndeltakelse”. Involvingen oppleves som ”pseudodeltakelse”, som igjen kan føre til endringskynisme. Ibid. Det er denne definisjonen/synet på deltakelse/involving som er lagt til grunn i denne studien.

## 2.5.2 Sekvensering

Hvis en kombinasjon av endringsstrategier ikke er mulig, ønskelig eller optimalt, er det ifølge Jacobsen mulig å bruke ulike endringsstrategier sekvensielt. Dvs. man bruker dem i sin ”rene” form, men til ulike tidspunkt. (Jacobsen, 2012)

Han redegjør for to kombinasjoner:

- Endringen starter på en ”hard” måte, klassisk strategi **E**. Ledelsen tar noen raske avgjørelser, tvinger gjennom noen grunnleggende endringer i strategi og struktur, og overvinner motstand vha. incentiver, løfter og trusler. Når de første endringene er gjennomført, settes det i gang en bred prosess rettet mot å endre kulturen, sosiale forhold, motivasjonsforhold og arbeidsprosesser.
- Man starter med en ”myk” strategi, med bred deltakelse, desentraliserte prosesser og fokus på kulturelle og uformelle elementer. Kalles ”vent og se”- strategi. Dersom det kommer resultater ut av den brede prosessen, får prosessen gå sin gang. Dersom prosessen stopper opp fordi det for eksempel er vanskelig å ta avgjørelser pga. manglende beslutningsmyndigheter eller motstand mot endring fra sentrale grupper, kan prosessen sentraliseres og anta en ”hardere” form (strategi **E**).

Utfordringen med såkalt sekvensering ligger i det som kalles stivhengighet. Beslutninger tatt på ett tidspunkt legger ofte sterke føringer på beslutninger som fattes senere. Jacobsen forklarer sammenhengen slik: Strategi **E** vil ofte innebære en viss bruk av tvangsmakt for å overkomme motstand. Det er ledelsen som styrer, spesialister som planlegger, og det er bruk av belønninger og trusler for å få resten av organisasjonen med på endringen. Slike prosesser kan skape negative følelser av at endring blir tredd ned over hodene på folk. Dermed kan det godt tenkes at hvis man først har brukt strategi **E**, så kan det bli vanskelig i en senere fase å gå over på noe som ligner strategi **O**, som baserer seg på deltakelse.

Spørsmålet er hvordan ansatte som først har blitt utsatt for maktbruk, vil reagere på at ledelsen legger om strategi og plutselig fremtrer som mer inkluderende og demokratiske. Det virker sannsynlig at ansatte da vil betrakte ledelsens ”nye” strategi ut fra de erfaringer man har med tidligere strategier. Dermed kan overgang fra noe som ligner strategi **E**, til noe som ligner på strategi **O**, bli betraktet som en ny form for maktbruk og manipulasjon fra ledelsens side. Tilsvarende kan det tenkes at bruk av

elementer fra strategi **O** først, vil kunne begrense mulighetene for å benytte seg av elementer fra strategi **E** på et senere tidspunkt.

Bruk av slike *kombinasjonsstrategier* risikerer at prosessen kan oppfattes som ”hyklersk”, eller ”pseudomedvirkning”, som resulterer i motstand, resignasjon og apati. Grunnen til dette er at mange kan oppleve at selve prosessen oppfattes som urettferdig eller et forsøk på lureri. Dermed oppnår man ikke bare en reaksjon mot selve innholdet i endringen, men også mot hvordan endringen er gjennomført. Bruk av ”hard” strategi kan undergrave mulighetene for å benytte den ”myke” strategien. Ledere som anvender trusler, tvang og frykt, vil kunne få store problemer med troverdigheten når de i neste omgang er imøtekommende, samarbeidsorienterte, inkluderende og prøver å tegne en felles visjon for organisasjonen.

## **2.6 Motstand og oppslutning**

### **2.6.1 Motstand mot endring**

Jacobsen referer til bl.a. Chris Argyris og Donald Schon, som hevder at alle mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer, og at disse aktiveres når noen forsøker å endre omgivelsene. Det hevdes at alle mennesker har ett sett grunnleggende verdier, ”bruksteorier”, som styrer mye av atferden i en endringsprosess. Disse er knyttet til at mennesker har en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring. Endring ses dermed på som en trussel. Ut fra denne tankegang er motstand mot endring en naturlig reaksjon ut fra de fleste menneskers bruksverdier.

Det hører til sjeldenhetene at en endringsprosess ikke møter motstand i en eller annen grad. Dersom man skulle befinne seg i en slik situasjon, er det mest sannsynlig fordi man har lyktes i å skape en klar forståelse av hvorfor en må endre seg. Mest sannsynligvis er det også skapt en følelse av at man må endre seg raskt, og at det å ikke endre seg nå vil medføre krise. Tidsaspektet er dog en balansegang, for kort tid kan føre til apati og liten endringsvilje, og for lang tid ikke vil gi følelse av krise. (Jacobsen, 2012)

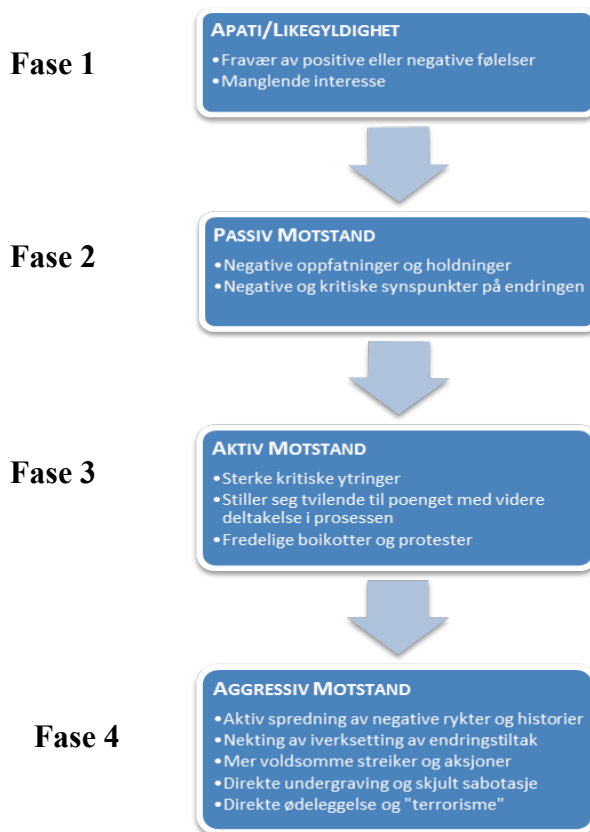
*Jacobsen beskriver motstanden mot endring som firefasert, hvor man tenker seg at motstanden øker fra fase til fase.*

*Fase 1* kjennetegnes av apati/likegyldighet, manglende interesser og fravær av både positive og negative følelser. Ifølge Jacobsen er dette en mild, men vanlig form for motstand mot endringer. Den er vanlig i situasjoner som kommer raskt og overraskende på de ansatte, og hvor man venter en rask endring. Bli av noen kalt BOHICA, etter det engelske uttrykket ”*Bend over, here it comes again*”. Typisk oppførsel er holde lav profil, gjøre minst mulig, holde muligheter åpne, smile, nikke på de riktige tidspunktene – og vente.

*Fase 2* er passiv motstand. Her er det negative oppfatninger og holdninger, og negative og kritiske synspunkter på endringen. Typisk oppførsel her er å begynne å ytre kritiske merknader til poenget med endringer, og man begynner å sette spørsmålstegn ved hvor stort behovet er for endringen. Kan også være personlige reaksjoner som trusler om å forlate organisasjonen.

*Fase 3* er aktiv motstand, med sterke kritiske ytringer, kanskje til og med i fora utenfor organisasjonen. Typisk oppførsel kan være at man senker arbeidstempoet, og innfører såkalte gå-sakte-aksjoner, noe man vanligvis kan gjøre ved å følge alt regelverket til punkt og prikke. Man markerer sin motstand, for eksempel ved begynne å henge opp plakater på arbeidsplassen med opprop om at andre må støtte motstanden. I denne fasen vil man også ofte begynne å knytte allianser med eksterne parter, for eksempel verneombud, lokale politikere el., som har felles interesse i å motsette seg endringen.

*Fase fire* er aggressiv motstand. Nå er det ikke lenger nok å understreke og hevde motstridende synspunkt til dem som forsøker å gjennomføre endringen. Her blir det sentralt å forsøke å undergrave de argumenter som benyttes for å få gjennom endring. Motstanden kan ta preg av ryktespredning, historier og direkte løgner som er rettet mot å undergrave argumentene for endring. I de mest dramatiske tilfeller kan motstanden anta form av ulovlige virkemidler, for eksempel lengre streiker og ren sabotasje.



*Figur 6 – Ulike faser i motstand mot endring*

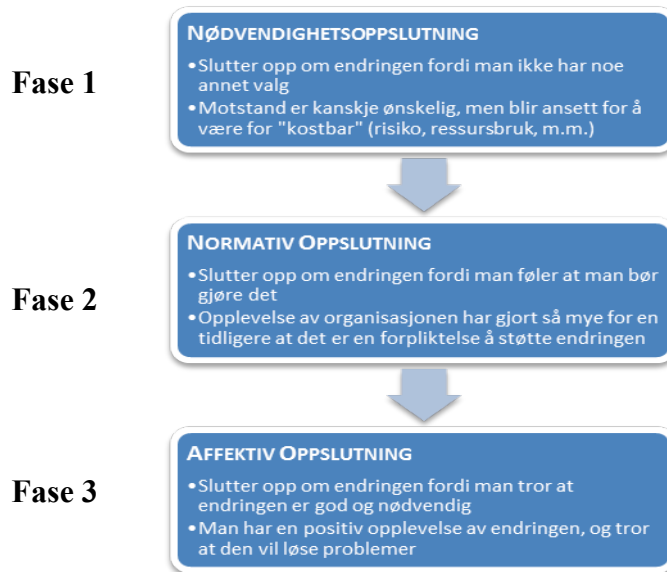
## 2.6.2 Oppslutning om endring

*Jacobsen beskriver oppslutning om endring som trefaset, hvor man tenker seg at oppslutningen øker fra fase til fase.*

*Fase 1* blir beskrevet som ”nødvendighetsoppslutning”, hvor man slutter opp om endringen hovedsakelig fordi man ikke har andre valg. Motstand er kanskje ønskelig, men blir ansett for å være for ”kostbart”. En person med gode muligheter for å få seg jobb i en annen organisasjon, vil kanskje ha lettere for å uttrykke seg kritisk til et endringsinitiativ, enn en som føler seg ”låst” i organisasjonen.

*Fase 2* blir beskrevet som ”normativ oppslutning”. Her slutter man opp om endring fordi man føler man bør gjøre det. Kanskje man føler at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere, at det er en forpliktelse å støtte endringen. Dette er ikke en veldig sterk oppslutning, og det kan godt være at mennesker med en slik type oppslutning egentlig er uenige i selve endringsinitiativet.

Den tredje typen oppslutning kalles ”affektiv oppslutning”. Her slutter man opp om endringen fordi man tror at endringen er god og nødvendig. Man har en positiv opplevelse av endringen, og tror at den vil løse problemene. Her er det begeistring for endringen. Her slutter folk opp om endringen fordi de tror på den, mener det er godt og riktig, at konsekvensene vil være gode, Mennesker med denne type oppslutning vil være med på å drive endringen fremover.



*Figur 7 – Fra svak til sterk oppslutning*

### 2.6.3 Den positive motstand

I mange sammenhenger bør motstand ses på som noe positivt. Endring er som kjent alltid forbundet med usikkerhet, og det er aldri mulig å klart og objektivt kartlegge behovet for endring, dvs. det kan være mange ulike oppfatninger av hva som er den faktiske situasjonen. Motstand kan bunne i at endringsinitiativet faktisk er lite fornuftig, basert på manglende kunnskap, eller er dårlig begrunnet. Motstand kan ses på som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand og eventuelle problemer, og hva som er gode eller dårlige løsninger. Å undertrykke motstand ved å ”forby” kritiske ytringer, kan dermed ses på som en ”dialogbegrensning”. Spesielt problematisk er dette hvis kritiske ytringer forsøkes undertrykt før endringen er vedtatt. (Jacobsen, 2012)

Hvis man aksepterer at det finnes slike ulike oppfatninger, og at den eneste måten å forene dem på er gjennom en åpen og kritisk debatt, vil motstand bli et positivt trekk. Det kan øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man gyver løs på selve endringen. Ibid.

En endringsprosess uten motstand kan bety at alle er enige og gå helhjertet inn for endringen, men det kan også bety at ingen i organisasjonen bryr seg.

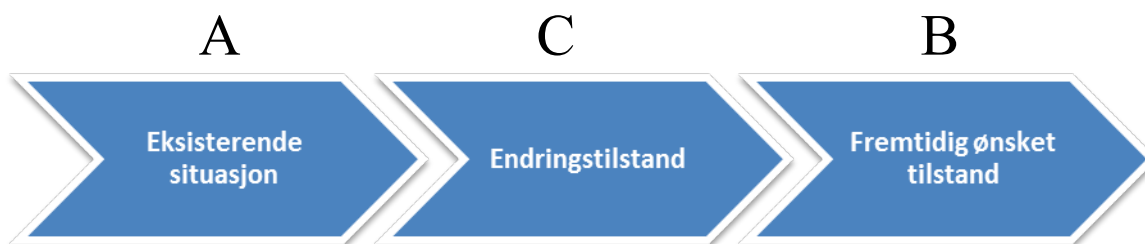
## **2.7 Ledelse av endringsprosesser**

Som nevnt er det ifølge Jacobsen mulig å lykkes med gjennomføring av en planlagt endring dersom man har valgt riktig endringsstrategi, og dersom endringen ledes på riktig måte. Fokus har så langt vært på endringsstrategier. I neste steg ser studien nærmere på ledelse av endringsprosesser.

Det er mye som tyder på at ledelse vil være spesielt viktig i endringsprosesser. Ifølge Jacobsen vil organisasjoner i relativt stabile perioder nærmest ”gå av seg selv”, mens det i perioder med endring vil være et sterkt behov for ledelse. Det er fort gjort å anta at ledelse er noe ledere driver med, men det går det et viktig skille mellom ledelse i form av personer og posisjoner, og ledelse i form av oppgaver og funksjon. Endringsledelse drives av endringsagenter. Disse kan være personer både med og uten formelle lederposisjoner. Det finnes personer i lederposisjoner som ikke utøver ledelse, og det kan finnes personer som ikke innehar formelle lederposisjoner som utøver ledelse. (Jacobsen, 2012)

Gary Yukl beskriver det han mener er forskjell på managers (tilretteleggere) og leaders (ledere). Han sier at mens tilrettelegging handler om ett sett av prosesser som skal få et system til å fungere, handler ledelse om en evne til å fange opp signaler og tilpasse organisasjonen til disse signalene tidsnok, være kreativ og finne ny løsninger (Yukl, 2013). Lederskap er med andre ord ikke nødvendigvis knyttet til formelle roller eller titler.

Endring har skjedd når organisasjoner utviser forskjellige trekk på forskjellige tidspunkt. Det er en vid, men hensiktsmessig definisjon for videre drøfting. (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Teorier om endringsprosesser beskriver vanligvis skrittvis hendelsesforløp, fra før endring starter til den er gjennomført. (Jacobsen, 2012)



*Figur 8 – Klassisk måte å illustrere en endringsprosess*

A er situasjonen organisasjonen er i, B er der organisasjonen ønsker å være, og C er den kritiske perioden. Her legges kvaliteten for B. Det betyr at endringsprosessens utforming og gjennomføring (endringsstrategi), er avgjørende for hvordan organisasjonen vil fungere i den ønskede situasjonen B. Antagelsen forutsetter at det finnes ulike tilnærminger for å oppnå endringer i en organisasjon, og flere måter å lede endringsprosesser på. (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

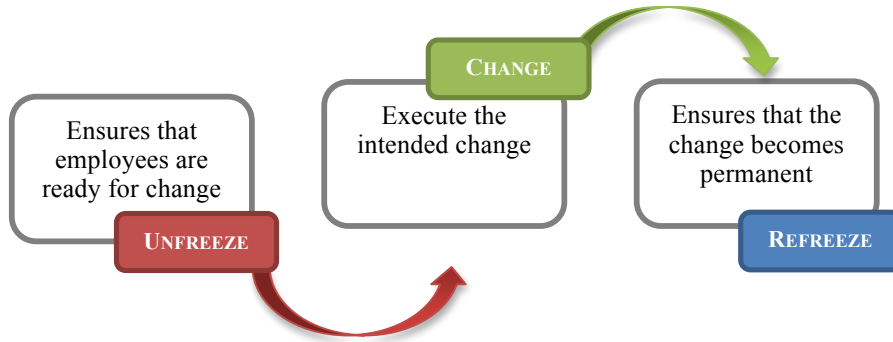
### 2.7.1 Lewin

Gary Yukl viser til en av de første teoriene om endringsprosesser (Lewin, 1951) for å beskrive de ulike fasene i en endringsprosess. (Yukl, 2013). Kurt Lewin kalles ”grunnleggeren av sosial psykologi”. Ifølge han vil alle individer og sosiale systemer søke mot stabilitet, altså det motsatte av det å være i endring (Jacobsen, 2012). Samtidig var Lewin klar på at systemer endrer seg, og at det er mulig å både skape og påvirke endringer. I hans øyne var endring et resultat av en dynamikk mellom motsatte krefter; de som driver endring (drivkrefter) og de som motsetter seg den (motkrefter). (Yukl, 2013)

Med dette som utgangspunkt utviklet han sin, den gang, banebrytende teori om ”force field” (sosiale kraftfelt). For å lykkes med endringer må man gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Dette gjør man enten ved å dempe motkreftene, for eksempel ved å dempe frykten for å mislykkes, og forsøke å innlemme eller fjerne motstanderne, eller å øke drivkreftene, for eksempel ved å øke incentiver og bruke makt i kraft av posisjon. Dersom motkreftene er svake, kan det være tilstrekkelig å øke drivkreftene, men om motkreftene er sterke, bør en ha en tosidig tilnærming. (Yukl, 2013)



Dette oppnås, ifølge Lewin, gjennom å gjennomføre endring i de tre fasene; unfreeze, change og refreeze (opptining, endring og konsolidering).



*Figur 9 – Lewins force field model*

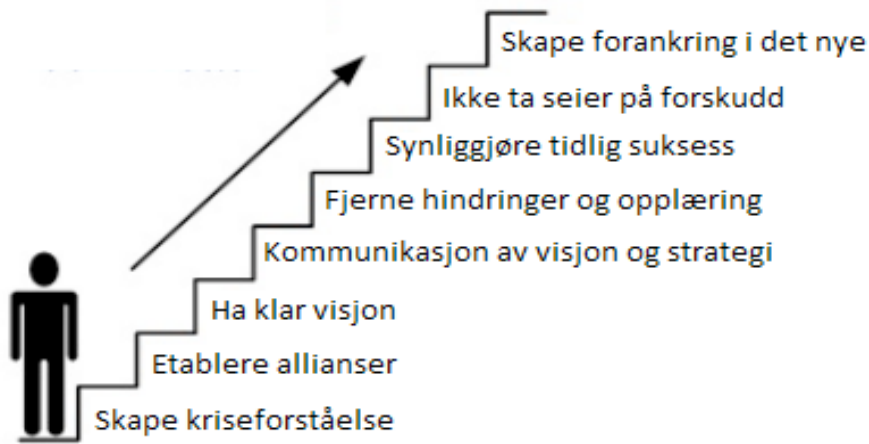
I første fase erkjenner organisasjonen behovet for endring. Dette kan følge som et resultat av en innbilt eller reell krise, eller det kan være et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter, som enda ikke er åpenbart for ”folk flest” i organisasjonen. Fasen fungerer som ”opptining” (unfreezing) av nåværende situasjon, og fører videre til andre fase, endringsfasen (change). Her definerer, velger og prøver man ut ulike løsninger for å løse problemene. Når nye løsninger møter målsettingene, er organisasjonen klar til å gå over i den neste og siste fasen, konsolideringsfasen (refreeze). Her er fokus på å opprettholde og forankre den oppnådde endringen i organisasjonen. (Yukl, 2013)

Alle fasene er viktige for suksessfull endring, og alle må gjennomgås. For eksempel vil forsøk på å gå direkte til endringsfasen, eller det å ikke bruke tilstrekkelig tid på første fase, mest sannsynlig føre til at endringen blir møtt med likegyldighet eller sterk motstand. Videre vil manglende systematisk diagnostisering og problemløsning mest sannsynlig føre til en svak endringsplan. Manglende oppmerksomhet på å bygge konsensus omkring endringen i etterkant, og manglende oppmerksomhet på opprettholdelse av entusiasme, kan føre til at endringen ikke blir forankret i organisasjonen og effekten dermed blir reversert. (Yukl, 2013)

Modellen har blitt kritisert til for å være for statisk, og at endringer bør forstås mer som en pågående og skiftende prosess. (Burnes, 2003)

## 2.7.2 Kotter

Mye av det som er skrevet om planlagt endring er direkte eller indirekte basert på teorier utviklet av Lewin. En av disse er blitt en klassiker i moderne litteratur om endringsledelse. John P. Kotter. Kotter studerte i sin tid endringsprosesser i over 100 bedrifter, og resultatet av disse endringsforsøkene var at noen få var meget vellykkede, noen få var helt mislykkede og de fleste andre var et sted i mellom. Kotter skapte med dette, en «åttestegsmodell» som identifiserte hvilke steg som må være tilstede for å oppnå en vellykket endringsprosess:



Figur 10 - Kotters åtte suksesskriterier

Kotter sine teorier om endring er sammenfallende med Lewin sine, og de kan derfor godt kombineres. Kotter sier selv: *”The first four steps in the transformation process help defrost a hardened status quo. Phases five to seven then introduce many new practices. The last stage grounds the changes in the corporate culture and helps make them stick”* (Kotter, 2012)

### ***2.7.2.1 Etablere en følelse og forståelse av behov for endringen/kriseforståelse.***

De fleste suksessfulle endringsprosesser starter med at noen ser nøye på en organisasjons konkurransesituasjon, markedssituasjon, teknologisk utvikling, trender eller økonomiske resultater. Så kommuniserer de informasjonen bredt og dramatisk, spesielt dersom det er snakk om kriser, potensielle kriser eller store muligheter, som alle kan haste. Dette første steget er essensielt fordi at bare det å få startet et endringsprogram krever dedikasjon fra flere individer. Denne fasen kan virke lett sammenlignet med de andre fasene, men det er den ikke. Over halvparten av bedriftene Kotter studerte, mislykket i denne fasen (Kotter, 2012)

### ***2.7.2.2 Skape en sterk endringskoalisjon/allianser***

Mange endringer starter med bare en eller to personer, og de fleste suksessfulle har en endringskoalisjon som vokser over tid. Det skjer ingenting i starten dersom ikke et minimum av en koalisjon er etablert. Koalisjonen kan også bestå av folk utenfor toppledelsen. En tilstrekkelig følelse av behov for endring blant ledelsen hjelper betraktelig til å skape en endringskoalisjon. Organisasjoner som feiler i denne fasen, undervurderer som regel hvor vanskelig det er å skape varig endring. Koalisjoner uten sterk linjeledelse oppnår ikke den nødvendige makt. Endringsforsøk uten en sterk nok koalisjon kan gjøre fremskritt i en periode, men før eller siden vil endringen stoppe av seg selv. Ibid.

### ***2.7.2.3 Utvikle visjon og strategi for endringen***

Visjonen og strategien for endringen skal gi organisasjonen et oppnåelig og ønskelig bilde av hvordan organisasjonen vil se ut etter endringen. De må være enkle å kommunisere og ønskelige for organisasjonens interessenter. Endringskoalisjonen må kommunisere et klart budskap om at den forespeilte fremtiden er det man vil.

Et måleparameter for om visjonen og strategien er god nok, er om de kan gjengis på fem minutter. Dersom man enkelt og greit på fem minutter ikke får til dette, kan man heller ikke forvente at ledere og ansatte vil forstå retningen og hvor man skal. Ibid.

### ***2.7.2.4 Kommunisere visjonen***

Ved å kommunisere visjonen effektivt, promoterer ledelsen og endringskoalisjonen forståelse i organisasjonen for endringen, og det blir lagt grunnlag for å få engasjement

fra lokal ledelse og de ansatte. Det viktigste med å kommunisere visjonen er enkelhet og repetisjon. Kommunisering av visjon og strategi må være en toveiskommunikasjon.

Kommunikasjon av visjon for endringen forutsetter at ledelsen og endringskoalisjonen fortsetter sin involvering. Ofte er toppledelsen synlige i begynnelsen, men det er viktig at de fortsetter å være synlige i prosessen. Det forteller organisasjonen at toppledelsen vil være aktive til endringen er gjennomført, og det forteller/forsterker at koalisjonen er toppledelsens verktøy for endringen. Ibid.

#### ***2.7.2.5 Starte omfattende aktiviteter, fjerne hindring.***

Dette er selve endringsfasen. Koalisjonen starter opp omfattende aktiviteter, og fokuserer samtidig på å identifisere, håndtere og eventuelt fjerne potensielle hinder for endringen. Organisatoriske prosesser, strukturer, prosedyrer og belønningssystemer må samkjøres etter visjonen. Ledere og ansatte må få tilstrekkelig støtte og opplæring i nye arbeidsmetoder. Også i denne fasen er det viktig med toppledelsens fortsatte engasjement i prosessen. Ibid.

#### ***2.7.2.6 Skape kortsiktige gevinster, vise at en er på rett vei***

Ingenting kan være så ødeleggende for en endrings momentum som mangel på tidlige suksesser i prosessen. For å få endringene til å fortsette, og vare over tid, må ledelsen og koalisjonen generere ”små seire”. Uten dette vil motstandere begynne å tenke at endringen kanskje ikke trenger å skje. Ibid

#### ***2.7.2.7 Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet***

En stor fallgrube er å deklare seier for tidlig, og begynne å ”hvile på laurbærene”. Ved å ta seieren på forskudd får man ikke tatt ut hele gevinstpotensialet. Endringen kan bli reversert. Ibid

#### ***2.7.2.8 Forankre nye arbeidsformer/tilnærminger i organisasjonens kultur.***

En endring er forankret når den blir den nye måten ”vi gjør ting på her”, altså at endringen er forankret i kulturen. Dersom forankring ikke er god nok, vil måter å gjøre ting på falle tilbake til gamle mønstre så fort endringspresset er borte. Ibid

### **3 Design og metoder**

I dette kapitlet vil det vitenskapsteoretiske ståstedet, den metodiske tilnærmingen og den analytiske fremgangsmåten for utforskning av implementering av planlagt endring bli redegjort. Refleksjoner omkring studiens troverdighet og bekreftbarhet blir gitt avslutningsvis.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre en empirisk studie, hvor målet er å finne svar på en stilt problemstilling eller hypotese (Jacobsen, 2005). Hvilken fremgangsmåte som er best egnet avhenger av målet, de omkringliggende faktorer og hvilke ressurser man har til rådighet. (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2004)

I eksplorerende design er læreprosessen kontinuerlig. Man ”slipper” å vente til alle dataene er innsamlet og analysert før man lærer noe av undersøkelsen. Man får gradvis økt innsikt i det som studeres, og dermed også økt klarhet i problemstillingen underveis. (Jacobsen, 2005). I startfasen av studien hadde forfatter ingen kunnskap om Arenakonseptet, utenom at det var en planlagt endring som var blitt implementert. Ønsket var å studere endringsprosessene, men problemstillingen var uklar.

Det beskrivende/deskriptive designet forutsetter god forståelse og kunnskap om temaet som skal belyses. Til å begynne med bar studien et klart preg av eksplorativt design, og etterhvert som kunnskapsnivået om Arena økte, ble problemstillingen klarere, og studien tok mer form av et beskrivende design.

Beskrivende design har som formål å gi svar på spørsmål om hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor, og benyttes når man ønsker å beskrive eller finne sammenhenger mellom en eller flere fenomener/variabler. Designet brukes for å beskrive situasjoner gjennom praktiske undersøkelser, for eksempel observasjoner eller intervju (Gripsrud et al., 2004). I tillegg til innsamling av sekundærdata og to uformelle samtaler med prosjektledelsen for Arena, ble det foretatt åtte dybdeintervjuer med ledere i SR-Bank og EiendomsMegler1 (heretter kalt EM1).

Et kvalitativt design vil som regel ha et intensivt opplegg. Det kjennetegnes av at man har få enheter (når man skal foreta dybdeintervjuer begrenser det seg for hvor mange intervjuobjekter man kan ha), samtidig som man undersøker en rekke variabler.

(Jacobsen, 2005). Jacobsen anbefaler intensive opplegg hvis man har en uklar/åpen problemstilling, og dersom man er interessert i å forstå eller å forklare hva som skjer i en spesiell situasjon, eller å forklare en spesifikk hendelse. Dette bringer oss videre til casestudier, som man finner innenfor de intensive design. Disse egner seg godt når man ønsker å få tak i hvordan samspillet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen. (Jacobsen, 2005). I min studie er konteksten SR-Bank og fenomenet som skal studeres er implementering av Arenakonseptet.

Dersom man ønsker å kunne generalisere ut fra de funn man gjør, passer de intensive oppleggene dårlig, til det er det som regel for få undersøkelsesenheter. Ønsker man å kunne generalisere, bør man velge et mer ekstensivt opplegg, m.a.o. som regel en kvantitativ metode. Ifølge Jacobsen er dog skillet mellom disse oppleggene flytende, og en viss generalisering kan også være mulig på basis av få enheter. Dette kalles intersubjektivitet, og blir omtalt under punkt 3.2.3.

Studien er en singel casestudie. Studien har ikke som formål å generalisere funnene. Pga. få respondenter og et intensivt design, ville studien da hatt store problemer med den eksterne gyldigheten.

## **3.2 Vitenskapsteoretisk forankring**

### **3.2.1 Det positivistiske og det hermeneutiske paradigmet**

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten ser ut, og handler om grunnleggende antagelser om hva verden er og hvordan den virker. Et grunnleggende skille innenfor samfunnsvitenskapelig ontologi er mellom *positivismen* og *hermeneutikken*. (Jacobsen, 2005)

Den vitenskapsteoretiske *positivismen* har en grunnleggende antagelse om at alt kan og bør studeres objektivt. Innenfor dette paradigmet mener man at det, som i fysikken, finnes absolutte og generelle regler, også i sosiale systemer. Forskning og kunnskap er kumulativ, og vil gjelde for alle, overalt, til enhver tid, den bryr seg ikke med kontekst. Ibid.

Hvilket ontologisk utgangspunkt man har når man går inn i et studie vil ha betydning for hva man leter etter; generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og unike.(Jacobsen, 2005)

### 3.2.2 Hermeneutisk – fenomenologisk

Mens positivismen og naturvitenskapen har en antagelse om at kunnskap er objektiv og kan kodifiseres, har hermeneutikken en antagelse om at det ikke finnes noen "egentlig" sannhet, og at fenomener kan tolkes på flere nivåer. (Internettreferanse 2). Fenomenologien vektlegger hvordan mennesket forstår verden. Fenomener må fortolkes for å kunne forstås. Den hermeneutiske tilnærming knyttes ofte til det fenomenologiske. Fenomenologiens tenkning tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og mener at opplevelse av samme fenomen er ulik, avhengig av forståelse og forutsetninger. Det settes fokus på individets opplevelse av det som skjer, og den reelle verden vektlegges ikke i stor grad. Dette kalles den fenomenologiske reduksjon. (Thagaard, 1998)

Den hermeneutiske fortolkningsprosessen er sirkulær og dynamisk, og kjennetegnes av at man hele tiden veksler mellom å se helheten og enkeltdelene. Helheten fortolkes ut fra hvordan enkeltdelene fortolkes, og videre fortolkes enkeltdelene ut fra fortolkning av helheten. Dette kalles den hermeneutiske spiral. (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009)

Den hermeneutiske tradisjonen er sterkt knyttet til den abduktive forskningsstrategien, hvor man forsøker å få et innblikk i og forståelse av respondentens meninger, handlinger og intensjoner. (Blaikie, 2010)

### 3.2.3 Metoddebatten; en pragmatisk tilnærming

Jacobsen refererer til filosofen Karl Popper, som forkaster både den positivistiske antagelsen om generelle lovmessigheter og den forståelsesbaserte antagelsen om at alt er unikt. (Jacobsen, 2005)

Med dette synet er også sosiale systemer underlagt visse lover, men ikke absolutte som i naturvitenskapen. I sosiale systemer vil det være hendelser som gjentar seg med en viss grad av regularitet, altså regelmessigheter. Man uttaler seg ikke kausalt i samfunnsvitenskapene («*hvis A skjer, så skjer B*»). Begrepet om sannsynlighet innføres og man sier «*hvis A skjer, så er det større sannsynlighet for B skjer*». I nyere vitenskapsteori er det utbredt at man bare kan få en delvis og subjektiv forståelse av sosiale fenomener. Hva man ser, avhenger av hva man er interessert i, hva man er opplært til å se etter og hva man er opplært til å ikke se. Ibid.

Jacobsen refererer til Hegel, Kant, Husserl og Habermas, som i ulike former har utviklet begrepet *intersubjektivitet*. Utgangspunktet er at all kunnskap er subjektiv, men det

finnes situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte. Jo flere som er enige om hvordan et fenomen ser ut eller kan forklares, desto større sannsynlighet for at det er en «sann» beskrivelse. Jo mer uavhengig av hverandre slik enighet oppstår, desto større sannsynlighet er det for at vi snakker om noe som kan kalles «sant». Intersubjektivitet setter altså enighet mellom mennesker, i stedet for begrepet sannhet. Dermed kan vi også snakke om en virkelighet som går på tvers av ulike kontekster, og dermed overskrider grensene satt av en spesifikk kontekst. Ibid.

### **3.3 Metodevalg**

#### **3.3.1 Kvalitative metoder**

Kvalitativ metode passer best når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, og således er metoden tett knyttet til det hermeneutiske vitenskapssynet. (Jacobsen, 2005)

Når målet er å gå i dybden og avdekke så mange nyanser og variabler som mulig, bør man velge en metode med få undersøkelsesenheter, m.a.o. velge et intensivt undersøkelsesopplegg. Kvalitative metoder og intensive opplegg henger tett sammen, da intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger hvor man er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst. Kort sagt de samme grunnene til å velge en kvalitativ tilnærming. Ibid.

Med kvalitativ metode for datainnsamling, et intensivt undersøkelsesopplegg og en hermeneutisk tilnærming, ligger alt til rette for å kunne frem alle variasjoner og nyanser som ligger i ulike fortolkninger av sosiale fenomener. Man finner ut og forstår hvordan mennesker tolker fenomenet som studeres med å ha en åpen tilnærming. Dvs. man observerer dem, hva de gjør og hva de sier, og lar dem snakke fritt med egne ord. Ibid.

I studien har det vært fokus på å legge så få føringer som mulig på informasjonen som ble samlet inn, ved å la respondentene snakke fritt og gi den informasjon de selv ønsket. Dette er for å gi studien høy begrepsgyldighet. (Jacobsen, 2005)

Styrken til studiens intensive design er at informasjonen ikke blir løsrevet fra sin kontekst. Videre omfatter studien mange detaljer og går i dybden. Dette hever studiens interne gyldighet. Ulempen er at selv om det intensive opplegget har fått frem det som anses som relevante data, er disse vanskelige å overføre fra undersøkelsesenheter til en



større populasjon, det er m.a.o. vanskelig å generalisere denne type data. Dette gir utfordringer ifht. studiens eksterne gyldighet. Ibid.

Videre kan et problem med kvalitative datainnsamlingsmetoder kan være at noe med selve undersøkelsen kan ha skapt spesielle resultater, og at man dermed ender opp med å måle noe man har skapt selv, heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen. Dette kalles undersøkelseeffekten. Den største årsaken til dette er det man kaller "to go native". Selv om kvalitative metoder vektlegger nærhet som et viktig element for å kunne oppnå forståelse for andre menneskers oppfatning av virkeligheten, kan nærheten bli for tett. Da kan forsker bli "fanget inn" av virkelighetsbilder til den undersøkte og miste evnen til kritisk avstand. Nærheten er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, mens avstanden er viktig for å sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv. Ibid. Man vet aldri om det ubevisst skjer slike koblinger, men det ble i studien ikke oppfattet til å være et problem. Det var ett møte mellom undersøker og hver respondent, og undersøker hadde fokus på å være profesjonell i sin fremgangsmåte.

Tett knyttet til den positivistiske tankegangen er et ideal om å minimere, helst eliminere, forskernes effekt på det man studerer. I dette idealet blir det perfekte metodiske opplegg ansett for å være et opplegg med fullstendig avstand mellom forsker og den som blir undersøkt. Virkeligheten som skal studeres er objektiv, og må ikke forstyrres av forskeren. Målet er å unngå at forskningsresultater blir styrt av hvem som gjennomførte forskningen. Idealet er repliserbarhet, dvs. at en annen forsker som gjennomfører et identisk opplegg, skal komme frem til samme resultat. Ibid.

Mot dette idealet har det kommet kritikk som går på at forskningen aldri kan bli kvitt såkalte forskningseffekter. Kritikken går på at man aldri vil klare å unngå alle former for undersøkelseeffekter, det vil aldri være mulig å fullstendig fjerne relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt. Videre blir det hevdet at den positivistiske vektleggingen av avstand har gjort forskningen dårligere, at avstanden har ført til at forskeren ikke får mulighet til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning. I tillegg har det positivistiske idealet om å forsøke å fjerne all undersøkelseeffekt blitt sett på som et forsøk på å fremstille forskningen som noe nøytralt og objektivt. Mange har hevdet at dette er en "løgn", og påpekt at forskere alltid vil påpeke det de forsker på, enten gjennom valg av problemstilling, valg av hvem de snakker med el. Ibid.

Gjennom hele prosessen har det vært fokus på å reflektere over og begrunne/forklare valg som er tatt og å beskrive fremgangsmåten, slik at det i størst mulig grad kan kopieres av andre.

### 3.3.2 Casestudie

En casestudie er et intensiv, empirisk studie som undersøker et fenomen i en gitt situasjon. Studien kan være beskrivende/deskriptiv eller forklarende/kausalt. Casedesign egner seg særlig godt når man har å gjøre med ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål. Man skiller mellom single og multiple casedesign. (Yin, 2014). Ofte vil ikke tradisjonell kvantitativ metode som gir oss tall, statistikker, tabeller og grafer være hensiktsmessig i forskning innen samfunnsvitenskap. Da trenger man metoder som også fanger opp nyanser og gir forståelse av kompleksiteten i samfunnsvitenskapen. (Blaikie, 2010). Casestudietilnærmingen blir oppfattet som intuitiv og har vært brukt i mange år. De senere år har det skjedd en systematisk utvikling av metoden, noe som har ført til at casestudiene har blitt mer formaliserte og aksepterte. (Blaikie, 2010)

*Ifølge Blaikie er et casestudie:*

- et forskningsdesign,
- som omfatter særlige typer forskningsmetoder, som oftest kvalitative.
- en metode som hjelper til å sortere og datautvalget.

Idealet i casestudier er å gå i dybden på det man undersøker, og presentere noe som står på egne ben. Ifølge Yin er dette dog et mål som er i overkant ambisiøst i forhold til en mastergradsavhandling, både på grunn av størrelsen på selve prosjektet og tidsrammen man har til rådighet. (Yin, 2014)

Denne studien tar sikte på å finne ut hvilke faktorer som har fremmet og hvilke som har hemmet den planlagte endringen implementering av Arenakonseptet i SR-Bank. Casets kontekst er SR-Bank, og fenomenet er implementeringen av den planlagte endringen. Fenomenet/hendelsen implementering av nytt strategisk konsept blir undersøkt med utgangspunkt i kunnskap fra sekundærdata, samtaler med prosjektledelse og hovedsakelig utsagn til studiens åtte respondenter.

Implementering av Arena er ett singelt casestudie. Dette gjøre at jeg mister mye av mulighetene til å generalisere, ifht. for eksempel et komparativt casestudie. Målet med studien er ikke å generalisere funnene, men å få en så grundig forståelse som mulig for de prosesser organisasjonen har vært gjennom.

Basert på formålet ved studien og enheten som studeres skiller Andersen mellom fire hovedtyper av case. (Andersen, 2013)

*Tabell 4 – Case studier (Andersen, 2013)*

### FORMÅL

<b>Enhet definert ved:</b>	<b>Deskriptiv</b>	<b>Analytisk</b>
Gitt populasjon	Ateoretisk	Teorigenerering
Teoretisk univers	Fortolkende	Teoriutvikling

Ateoretiske casestudier er motivert av interesse knyttet til spesielle saker, hendelser, sosiale grupper eller miljøer – og de søker elementer til fremstilling og forklaring i det caset som studeres. (Andersen, 2013).

Dette designet kan imidlertid bare sees på som et idealdesign fordi alle studier på en eller annen måte vil ha en form for teoretisk forankring. Flertallet av ateoretiske studier prøver å beskrive den sosiale virkeligheten og har ikke til formål å utvikle nye begreper eller teorier (Andersen, 2013). Denne oppgaven knytter sammen mange personer og hendelser i organisasjonen som studeres, og har som hensikt å beskrive den sosiale virkeligheten som har vært i organisasjonen. Derfor har oppgaven klare fellestrekk med ateoretiske casestudier.

Samtidig er studien også en teoretisk fortolkende studie. Her er motivasjonen for studier stadig knyttet til interesse for det case som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses på som et typisk eksempel på en eller flere klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om. (Andersen, 2013)

Man bruker teori for å tolke den informasjonen man finner, noe som er med på å gi oppgaven empirisk relevans. Denne oppgaven bygger på teorien presentert i det andre kapittelet.

Den siste typen av case kaller Andersen for begreps og teoriutvikling. Her er poenget å

utvikle ny teori, blant annet gjennom utvikling av nye begreper og modifisering av etablert teori. Denne casemetoden har ikke vært brukt i denne studien.

### 3.3.3 Forskningsstrategi

Blaikie presenterer fire ulike forskningsstrategier;

- Induktiv
- Deduktiv
- Retroduktiv
- Abduktiv

Den induktive forskningsstrategi går fra empiri til teori, og målet er å beskrive karakteristikkene og "det typiske" i det sosiale liv. Den deduktive forskningsstrategien går fra teori til empiri, og målet er å finne forklaringer som gir sammenheng mellom fenomener. Den retroduktive forskningsstrategien må forklares utenfra. Den har som mål å påvise underliggende strukturer og mekanismer som ofte er skjult for direkte observasjoner. Til slutt har man den abduktive forskningsstrategien, som er slutninger fra et fenomen til dets årsak. Målet er å avdekke lekmannsbegreper, meninger og motiv. (Blaikie, 2010)

Den abduktive forskningsstrategien har som mål å finne årsaker og forståelse av disse knyttet til et fenomen. Metoden henger tett sammen med kvalitativ metode. (Blaikie, 2010). Den abduktive forskningsstrategien har et dialektisk forhold mellom teori og data. Den ser på teori som nødvendig for å forstå data, og teori utvikles gjennom analyser av data. Det er en vanlig tilnærming ved kvalitativ analyse.

Den abduktive forskningsstrategien tar sikte på å besvare spørsmål ved å skape forståelse heller enn beskrivelse, og den produserer forklaringer istedenfor årsaker (Blaikie, 2010). Den abduktive forskningsstrategien besvarer forskningsspørsmål ved å ha en såkalt "bottom up"-tilnærming, hvor beskrivelser og forståelser forsøker å gjenspeile de sosiale aktørenes ståsted, istedenfor forskerens ståsted. Forskningsstrategien inkorporerer det andre forskningsstrategiene ignorerer: betydninger og tolkninger, motiver og intensjoner som inngår i folks hverdagsliv, og som påvirker deres atferd. Det sosiale fenomenet har en sentral plass, og forskerens oppgave er å oppdage og beskrive "innsiden" (Blaikie, 2010). Den abduktive strategien

innebærer ifølge Blaikie å utvikle beskrivelser og konstruere teori som kan forankres i dagligdagse aktiviteter, og/eller i språket og betydningen av sosiale aktører.

De grunnleggende strukturene i abduktiv metode er tolkning og rekontekstualisering av fenomener, basert på tenkte eller antatte sammenhenger og mønster. Å forstå ”noe” på en ny måte gjennom å vurdere ”noe” i en ny sammenheng. Det sentrale spørsmål er ifølge Danermark hvilken betydning et bestemt fenomen har, tolket ut fra et bestemt mønster eller tolkningsramme. En deduksjon beviser at noe må være på en bestemt måte, mens abduksjon viser noe som muligens kunne være. Danermark (1997) sier at abduksjon har klare likhetstrekk med den hermeneutiske sirkel. ”*Den hermeneutiske sirkel peker på forbindelsene mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og den sammenheng eller konteksten det må fortolkes i.*” (Gilje & Grimen, 1995). Ved fortolkning går vi ut fra en viss forhåndsforståelse av helheten som detaljene hører hjemme i. Det sentrale spørsmålet er hvilke sammenhenger en hendelse får, tolket ut fra en viss tolkningsramme (Danermark, 1997)

Styrkene til den abduktive metoden er at den gir veiledning i tolkningsprosessene, hvor vi i større sammenhenger tillegger hendelser mening (Danermark, 1997). Samtidig er en begrensning at det ikke finnes faste kriterier for å avgjøre gyldigheten av slutningen. Den abduktive metoden krever at forskeren er kreativ og fantasifull, samt har evne og kapasitet til å assosiere og se ting i sammenheng.

For å finne svar på problemstillingen er det valgt en abduktiv forskningsstrategi. Målet er ikke å utarbeide nye teorier. Oppmerksomheten er rettet mot ledere i SR-Bank konsernet og målet er å beskrive og forstå endringsprosessen, sett gjennom deres øyne.

### **3.4 Datainnsamling**

Ifølge Jacobsen er det to krav til undersøkelser;

- 1) gyldighet, det vil si at man måler det man ønsker å måle, og
- 2) pålitelighet, at man kan stole på informasjonen vi har samlet inn.

Datainnsamlingsmetoden påvirker dataens gyldighet (validitet), da det kan diskuteres om datainnsamlingsmetoden er egnet til den problemstillingen som ønskes klarlagt. (Jacobsen, 2005). I studien er det som kjent valgt kvalitative metode, det er innhentet sekundærdata, det er foretatt dybdeintervjuer, studien er intensiv og er lagt opp som et

singelt casestudie. Det er forfatters oppfatning av valg datainnsamlingsmetode passet godt ifht. å besvare studiens problemstilling.

Metoder vil påvirke dataenes pålitelighet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling (noe informasjon faller systematisk ut). (Jacobsen, 2005). Ved analyse av sekundærdata kan man aldri vite om undersøker ”fikk med seg” alt av relevans, som om analyse ble forsøkt gjort så grundig som mulig. Likeens er det med intervjuene, det kan være oppfølgingsspørsmål som burde vært stilt, som ikke ble stilt. Det kan være ting ”mellom linjene” som ikke ble oppfattet etc. Undersøker gjorde alt for å være så oppmerksom og åpen som mulig under intervjuene.

Studiens første del var å få informasjon og begrep om hva Arenakonseptet faktisk er, hva det innebærer, hva ville de med det, hvordan var endringsprosessen lagt opp etc.

Ansvarlig for Arenakonseptet i SR-Bank ble kontaktet. Undersøker hadde en uformell samtale hvor det ble beskrevet hva man ønsker å se nærmere på. Det ble pratet litt løst og fast omkring Arena og endringsprosessen ble forklart i meget grove trekk. De var positivt innstilt til en studie omkring endringsprosessene omkring implementering av Arena.

#### **3.4.1 Eksplorerende problemstilling – skrivebordsstudie - sekundærdata**

*”Sekundærdata er som regel skreddersydd til det opprinnelig formålet det ble laget til. Dette innebærer en begrensing på hva en forsker kan få ut av sekundærdata - da andre har bestemt hvilke forhold, variabler, verdier og enheter - som kan studeres, og det er ikke alltid dette passer med en ny forskers behov. Som regel vil vi oppleve at vi ikke kan bruke all informasjon som ligger i sekundærdata, samtidig som vi kunne ønsket oss opplysninger som ikke finnes der”.* (Jacobsen, 2005)

Dette var tilfelle for meg, jeg fikk sekundærdata i form av nærmere tjue PowerPoint-presentasjoner. Informasjonen i disse var uoversiktlig og ikke skreddersydd til den info jeg søkte. Det var en møysommelig prosess å få overblikk og innsikt. Spørsmålene var mange, og siden dataene ikke var laget til mitt formål, var det mange av spørsmålene som ikke ble besvart i dem.

Neste steg i studien var uformell ”oppfølgingssamtale” med prosjektansvarlig. I tillegg til oppklarende svar, ble det i etterkant oversendt flere dokumenter, blant annet utdrag av strategidokumentet ”*fremtidig forretningsmodell*” og prosjektmandatet for Arena.

Begge var redigert for ”studiens øyne”, men de gav nødvendige svar for å gå videre med studien og starte neste fase med datainnsamling, intervjuene.

Åpen metode av at både problemstilling, undersøkelsesopplegg, metode for datainnsamling og analyse kan endres etter hvert. ”Runddansen” Wadel (1991) refererer til kjenner forfatter igjen. Etter hvert som jeg fikk mer kunnskap og bedre forståelse for hva Arena var, begynte jeg å oppleve dette. Jeg gikk inn i studien med kun kjennskap til at de ”skulle over på åpent landskap”, og jeg tenkte det var både interessant og aktuelt. Jeg forstod fort at dette var snakk om et stort endringsprosjekt, og jeg ble nysgjerrig på prosessene omkring dette, ut over åpent landskap. Etter en stund ble jeg veldig fokusert på mellomlederspektet med endringen, og lurte på om det var noe å se nærmere på. Før jeg til slutt gikk tilbake til det jeg til slutt landet på, endringsprosessen ved implementering av konseptet. Det var en tidkrevende, og til tider frustrerende prosess å få problemstilling på plass.

Dataene jeg satt igjen med etter samtaler med prosjektledelsen for Arena samt gjennomgang av sekundærdata, vil bli presentert i kapittel fire og drøftet i kapittel fem.

### **3.4.2 Beskrivende problemstilling – feltundersøkelse – dybdeintervju**

Det beskrivende/deskriptive designet forutsetter at man har god forståelse og kunnskap om temaet som problemstillingen belyser. Designet brukes for å beskrive situasjonen gjennom praktiske undersøkelser som for eksempel observasjoner eller intervju. (Gripsrud et al., 2004)

Ifølge Jacobsen passer det åpne individuelle intervjuet best når;

- relativt få enheter skal undersøkes,
- man er interessert i hva det *enkelte* individ sier, og
- man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Dette er i tråd med studien, hvor designet er intensivt og det er få enheter som skal undersøkes. Målet var å gå i dybden og få vite mer om den enkeltes opplevelser, fortolkninger og meninger om prosessen med implementering av Arena. Metoden er tett knyttet til det hermeneutiske vitenskapssynet (Jacobsen, 2005)

Dybdeintervjuer får frem den enkeltes holdninger og oppfatninger. Når vi intervjuer flere separat og individuelt, får vi også en samling med individuelle synspunkter. Hvis

vi gjennom individuelle intervjuer påberoper oss å ha fått tak på hva en gruppe mener, kan vi ha store problemer med gyldigheten. (Jacobsen, 2005). Som kjent er ikke det målet for denne studien.

#### **3.4.2.1 Valg av perspektiv**

Etter hvert som både kunnskap om Arena og klarhet omkring problemstillingen økte, ble det klart at studien måtte ta et valg ifht. hvilket perspektiv i organisasjonen studien skulle ha sitt utgangspunkt i. Jeg syntes lederperspektivet var interessant og ønsket å studere det nærmere. Jeg synes også strategi er veldig interessant, og mye av det jeg ønsket å finne svar på, var det kun konsernledelsen som kunne svare på. Jeg innså at å forholde meg til toppledelsen i SR-Bank kunne bli både vanskelig og tidkrevende, samtidig innså jeg at jeg etter all sannsynlighet ikke ville få tilgang til den informasjon jeg ønsket fra dem.

Jeg beholdt lederperspektivet og gikk videre til prosjektledelsen, en styringsgruppe med prosjektmandat fra toppledelsen til å gjennomføre Arena. Jeg var i kontakt med disse, hadde to uformelle møter med de, og fikk det de hadde av informasjon som ikke var hemmeligstempelt. Kanskje kunne jeg gjort studien basert på dybdeintervjuer med disse, men respondentutvalget hadde blitt mindre enn 5 som er det anbefalte minimum (Jacobsen, 2005). Videre innså jeg at lederne på de lokale kontorene også hadde hatt mer operasjonelle roller ifbm. implementeringen av endringen, og det var dette jeg syntes var interessant. Prosjektledelsen har hatt et mer overordnet og administrativt perspektiv enn de lokale lederne, som var tilstede på eget kontor før, under og etter implementering. Og ikke minst så har de lokale lederne den daglige kontakten med de ansatte.

Jeg vurderte også de ansattes perspektiv, men ønsket som sagt å beholde ledelsesperspektivet, så valget falt på lokale ledere, mellomledere. I tillegg visste jeg at her var utvalget større enn for eksempel i styringsgruppen, så dersom halvparten av de spurte takket nei, ville jeg fremdeles ha nok respondenter til å gjennomføre studien.

#### **3.4.2.2 Valg av respondenter**

Man kan ikke undersøke alt og alle, og spesielt ikke ved kvalitative metoder som kan være meget ressurskrevende ifht. både kostnader og tid. Når man må kutte ut tema begrenser vi gyldigheten til å kun gjelde de temaene vi velger å undersøke. (Jacobsen, 2005). Eksempler på dette er for eksempel perspektivene som *ikke* ble valgt for studien.



Ved å velge tema, perspektiv etc., har studien måttet velge bort mange spørsmål som det i utgangspunktet ble tenkt på. Videre er en undersøkelses gyldighet begrenset av tidsrommet den tar for seg. Ibid. For eksempel kan en lik studie om det samme som blir foretatt noen år frem i tid, gi helt andre svar.

I tillegg vil utvalg av enheter ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Spørsmålet er enkelt: ”*Kan man stole på den informasjonen man får fra enhetene?*”. Folk kan lyve, kanskje har de ikke tilstrekkelig med kunnskap om det vi ønsker å undersøke eller at de på andre måter gir feil informasjon. (Jacobsen, 2005). Dette er det vanskelig, om ikke umulig å gardere seg i mot. Derimot *opplevdes* respondentene til å være åpne og ærlige. De gav beskjed dersom de for eksempel ikke hadde svaret på noe, og ofte måtte de være kritiske til egen bedrift. Men, som sagt, dette kan man dessverre ikke vite med sikkerhet og er et usikkerhetsmoment med studien.

Som sagt er kvalitative metoder intensive og gir få enheter, i dette tilfellet åtte respondenter å intervju. Med så få enheter søker man naturlig nok ikke etter et representativt utvalg. I denne studien var det en ganske ”rett frem” oppgave å foreta utvalg av respondenter. Ifht. anbefalt antall respondenter og resurser tilgjengelig var det ønskelig å intervju mer enn fem og mindre enn ti. (Jacobsen, 2005)

Ni kontorer har så langt gått over på Arenakonseptet. På alle disse er det to ledere, én i SR-Bank og én i EM1. Flere av kontorene ligger et stykke utenfor Stavanger og de omkringliggende kommunene. Intervjuer med ledere på disse ville innebært opp til flere dagsturer, alternativt kunne disse intervjuene foregått per e-post eller telefon. Jacobsen anbefaler intervjuer ”ansikt til ansikt”, dersom det er mulig. Når det var tilstrekkelige ledere tilgjengelig i området, så forfatter ingen legitim grunn til å forkaste intervju med disse, til fordel for å kjøre oppover kysten for å intervju ledere der.

Intervjuforespørsler ble sendt per e-post. Dersom mange takket nei til å bli intervjuet, var plan B å utvide det geografiske området på de spurte. Men det ble det ikke, alle åtte takket ja.

### **3.4.2.3 Åpent eller strukturert?**

Det åpne intervjuet bør ikke være så strukturert at det består av en forhåndsbestemt rekke av spørsmål med faste svaralternativer. Da bør man heller velge for eksempel spørreskjemaundersøkelse. Det andre ytterpunktet er når et intervju foregår som en helt

vanlig samtale, helt uten noen form for begrensinger eller styring fra intervjuerens side. (Jacobsen, 2005)

Det mest vanlige er at det er strukturert til en viss grad, såkalt pre-strukturering, for eksempel ved en liste av tema som skal tas opp. Slik ble denne studiens intervjuer lagt opp. På forhånd var det bestemt hvilke overordnede tema intervjuene skulle innom. SR-Bank har som kjent brukt Kotters rammeverk som bakgrunn for prosessene, og det ble derfor naturlig å velge dette som rammeverk for intervjuene. Man kan argumentere for at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamlingen og at undersøkeren følgelig beveger seg bort fra den kvalitative metoder sitt åpne ideal. Argumentet for en slik pre-strukturering er at en tilnærming fullstendig uten struktur vil føre til at innsamlet data blir så komplekse at de blir tilnærmet umulige å analysere. Videre hevdes det at det alltid vil forekomme en viss pre-strukturering, om enn ubevisst sådan. Alle har med seg noen «før-dommer» før de går ut i felten for å samle inn data. Å formalisere denne pre-struktureringen kan i det minste gjøre slike «før-dommer» eksplisitte, både for forskeren og eventuelle lesere. Det trenger ikke bety at datainnsamlingen lukkes, mer at enkelte aspekter blir satt i fokus. Det er fremdeles mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet. (Jacobsen, 2005)

#### **3.4.2.4 Konteksteffekten**

Et sentralt og praktisk spørsmål er hvor intervjuet skal finne sted. Jacobsen skiller mellom situasjoner som for respondenten er naturlige, eller kunstige. Et naturlig sted er et sted respondenten kjenner godt, for eksempel være hjemmet. Et kunstig sted kan for eksempel være undersøkerens kontor, eller en ”nøytral” plass, for eksempel et bibliotek. Mye forskning har vist at konteksten intervjuet blir foretatt i som regel påvirker innholdet i intervjuet, dette kalles konteksteffekten. Det finnes ifølge Jacobsen ingen optimal kontekst, men han understreker viktigheten av at undersøker er bevisst på hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom et intervju. I denne studien ble forfatter invitert til den banken/megler det gjaldt, og intervjuene ble så foretatt i nøytrale møterom i det aktuelle lokalet. Dvs. intervjuene ble foretatt i det han kaller et naturlig sted. Jeg opplevde dette som en grei måte å gjøre intervjuene på, men man kan alltid spekulere om noen kanskje for eksempel hadde turt å være mer kritiske til egen bedrift, dersom de fysisk ikke satt inne i dennes lokaler. På samme måte kan man spekulere i at de kanskje følte seg komfortable og avslappede i

kjente omgivelser, og således gav mer åpne svar enn om intervjuene hadde tatt plass i kunstige omgivelser.

#### **3.4.2.5 Skjult eller åpen hensikt?**

Da studiens problemstilling ikke er av sensitiv art, som for eksempel om rasisme, rusbruk etc., så forfatter ingen grunn til å skjule studiens hensikt. Respondentene fikk vite allerede i forespørsel om de ville la seg bli intervjuet, at hensikten var å se på endringsprosessen i forbindelse med implementering av Arena.

#### **3.4.2.6 Båndopptak**

For å kunne ha full fokus på intervjuobjektene, og prøve å få en fin flyt i samtalen uten avbrudd av forfatter sin notering, falt valget på å ta opp intervjuene. Det var spenning ifht. omkring hvordan respondentene ville reagere på en slik forespørsel, om det var noen som enten ikke ville la samtalen bli tatt opp, eller om respondentene ville "holde igjen" pga. opptakeren.

Etter å ha pratet sammen noen minutter, presentert oss for hverandre osv., sa jeg at jeg foretrakk å ta opp samtalen på bånd, slik at jeg ikke måtte avbryte dem i tankerekker for å notere hele tiden. Ingen hadde problemer med det. Jeg kan selvsagt spekulere om jeg hadde fått vite andre ting, dersom de ikke hadde blitt tatt opp, men det har jeg ingen grunn til å tro.

Båndopptak er den mest komplette formen for registrering av data, og den er idealet for rådata innenfor kvalitative metoder. (Jacobsen, 2005)

#### **3.4.2.7 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene foregikk uten problemer. Det var satt av en time eller halvannen time, og det ble brukt alt fra 45 minutter til 1 time og 20 minutter.

#### **3.4.2.8 Dataanalysens utfordringer**

Respondentene opplevde implementering på forskjellige tidspunkt. For noen skjedde det så langt tilbake som i 2011/2012, mens den nyeste så vidt var ferdig med å feire nyåpning. Dette har gjort det vanskelig å sammenstille noen av svarene. En ulempe med dette kan være at noen av lederne ikke hadde implementeringen like ferskt i minne. Dette kan minne om det Jacobsen kaller det retrospektive designet. Argumentet for et

slikt design er at mennesker kan huske tilbake i tid og dermed beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Ulempen kan være at undersøkeren faktisk må basere seg på at de som svarer, husker riktig. Problemet kan være at mennesker ikke alltid gjør det. Det kan være vanskelig å huske tilbake, og i tillegg er det fare for at det foregår en erindringsforskyvning. Man husker ofte fortiden i et fortegnert lys, enten mer eller mindre positivt enn det vi faktisk gjorde på det tidligere tidspunktet. Et annet problem er at mange mennesker har en tendens til å etterrasjonalisere. Det betyr at mange ønsker å fremstå som mer rasjonelle enn de egentlig er. Det er likevel et vanlig undersøkelsesopplegg, men man må huske at man ikke måler faktiske endringer i en persons oppfatning av en tilstand, men endringene en person på ett tidspunkt føler har skjedd. Metoden kan derfor hevdes å være noe mindre pålitelig. (Jacobsen, 2005)

Videre var det noen av spørsmålene som var vanskelig for enkelte av lederne å svare på. Dette handlet i hovedsak om ett kontor som var relativt nyåpnet. Der opplevde forfatter at respondentene hadde selve informasjon- og implementeringsbiten veldig ferskt i minne, men det var ikke mulig for dem å svare på hvilke effekter de mente Arena hadde hatt, da det ikke hadde gått tilstrekkelig med tid.

En annen hadde blitt leder like etter at Arena var implementert. Selv om inntrykket var at vedkommende hadde fått meget god kjennskap til prosessen omkring Arena før h\*n overtok, ble noen av svarene preget av hva h\*n *trodde* hadde skjedd i implementeringsbiten for eksempel, ikke hva h\*n hadde opplevd selv.

### 3.4.3 Forskningsetiske aspekter

Studien innebar ingen former for konsesjoner eller krav om skriftlig samtykke. Det ble ved forespørsel om intervju fortalt om studiens formål. Det har vært fokus på å anonymisere all personidentifiserende informasjon, og da oppgaven kan bli lest av ansatte i organisasjonen, har jeg for eksempel anonymisert på kjønn, ved å konsekvent omtale alle som h\*n. Studien har kun åtte respondenter, og når det i tillegg diskuteres på kontornivå ifht. kontorene som var pilot og de som kom etter (halvparten hver), har jeg vært påpasselig med at ingen som kjenner organisasjonen skal klare å avdekke hvem på de forskjellige kontorene jeg refererer til. Det ble skrevet i forespørsel om intervju at oppgaven ville bli anonymisert. Respondentene lot meg ta dem opp på bånd, og jeg opplevde, selv om man aldri kan vite selvsagt, at i alle fall de fleste var veldig åpne om de ulike temaene som kom opp. Jeg kjente veldig på ansvaret for å sørge for at de forble ugjenkjennelige.

## 4 Resultater

### 4.1 Innledning

Gjennom sekundærdata og de uformelle samtale med prosjektledelsen, var det toppledelsens perspektiv som kom frem, mens resten av funnene, altså intervjuene har (mellom) lederperspektiv. For å kunne gi en fullstendig redegjørelse for endringsprosessen, måtte man ha intervjuet konsernledelsen, prosjektledelsen, lokale ledere, samt de ansatte. I metodekapittelet er det redegjort for hvordan studiens perspektiv har begrenset seg til lokale ledere.

Alle studiens funn blir presentert i dette kapittelet. I neste kapittel blir de drøftet i tråd med teori presentert i oppgavens andre kapittel.

### 4.2 Arena

Funn fra intervjuene vil bli presentert underveis i det kommende kapittel. Hovedvekten av funn fra skrivebordsstudien (analyse av sekundærdata og informasjon mottatt muntlig via to uformelle samtaler med prosjektledelsen) presenteres samlet her.

Som beskrevet i innledningen var ”ei dør inn” og Arenakonseptet et resultat av prosjektet *framtidig forretningsmodell*. Et annet resultat av dette prosjektet, var en revisjon av visjonen. Endringen var fra ”den anbefalte bank”, til ”anbefalt av kunden”. Revideringen av visjonen gjenspeiler at ”Ei dør inn” som strategisk konsept, handler om å justere banken slik at de kan i enda større grad, dra nytte av bredden i konsernets produkter og tjenester, og benytte dette som et av deres sterkeste konkurransefortrinn. (SR-Bank, 2011n).

I tillegg til ønsket om å dra enda mer nytte av bredden i konsernet, var tanken med det nye strategiske konseptet å fremstå i større grad som *ett* selskap, hvor kunden får dekket alle sine finansielle behov under ett tak. ”Ei dør inn” til hele konsernet. Tidligere var EM1 sin visjon: ”den anbefalte megler”. Som ett ledd i den nye strategien, ble også EM1 sin visjon endret, fra ”den anbefalte megler”, til ”anbefalt av kunden”, slik at konsernet fremstår med én samlet visjon. (SR-Bank, 2010)

Arena blir implementert på de kontorene som er modne for oppussing. I stedet for å ”bare” pusse opp, blir Arenakonseptet innført. De to første Arenakontorene så dagens lys mot slutten av 2011. Dette var pilotkontorene. Siden har det blitt implementert på

ytterligere syv kontorer, og flere er planlagt. For et kontor å gå over på Arena handler i grove trekk om to ting; det ene er fysisk ombygging og det andre er en rekke nye arbeidsprosesser, endringer i datasystemer, øvrig teknologi, innføring av Lean-filosofi etc. Lean ble innført som et ledd i at de ønsket ”å skape en organisasjonskultur med fokus på nytenkning, samt evne og vilje til raskt og effektivt løse problemer når de oppdages”. (SR-Bank, 2013)

Det kanskje mest åpenbare med Arena, i alle fall for de ansatte, er overgangen fra cellekontorer til åpent landskap. I de nye kontorene sitter kunderådgiverne og Eiendomsmeidlerne i åpne *arbeidssoner*. Samhandling er et av målene for Arena, så det er et stort poeng at bankrådgiverne og Eiendomsmeidlerne sitter så nærme som mulig. Pga. regelverk om konfidensialitet skilles arbeidssonene for eksempel med en glassvegg. Kunder og telefonsamtaler av privat eller sensitiv karakter, tas i nøytrale møterom. I arbeidssonene er det innført ”Clean Desk Policy”, og man roterer daglig på hvor man sitter.

Når en kunde kommer inn i Arenaen, skal de bli møtt av en kundevert. Det er krav til alle medarbeidere om å ta kundevertrollen, ha kundefokus og ansvar for at kunden får hjelp. Det å være en kundevert blir definert som en profesjonell måte å imøtekomme kundene på. Man skal være ”på gulvet” i Arenaen, og på den måten møte kunden ”der de er”. Banksystemet de fleste kjenner igjen med å trekke kølapp og vente på tur, er historie. I Arenaen er det egne ventesoner, det er stasjoner hvor man kan forsyne seg med kaffe, te, sjokolade etc. Det ligger Ipader fremme som kundene kan benytte seg av, selvsagt med SR-Bank sine mobile bankløsninger installert. En kundeverter skal oppsøke kunden og tilby hjelp. De skal påse at kunden har fått hjelp når de forlater lokalene. De skal umiddelbart etablere blikkontakt med kunden. De skal være imøtekommende og vennlige. De skal være entusiastiske, spre glede og humør og de skal sørge for at det alltid er en kundeverter tilgjengelig. (SR-Bank, 2011a)

En annen fremtredende endring med Arena er at mest mulig skal automatiseres, det er stort fokus på selvbetjening. Kundeverten hjelper til med å vise kunden hvordan de kan gjøre det meste selv. For eksempel har ikke de fleste kontorer som er blitt Arena lenger kasse eller kontanter. Det finnes selvbetjeningsautomater for å sette inn eller ta ut kontanter. Det er et stort poeng med Arena at alle konsernets tjenester skal være tilgjengelige under samme tak. Uansett om kunden trenger bistand fra EM1, privatmarked (heretter kalt PM), bedriftsmarked (heretter kalt BM), SR-Finans etc., skal

kunden få det på ett og samme kontor. Kunden skal oppleve ”ei dør inn” til alle konsernets tjenester. (SR-Bank, 2011n).

Noen ganger trenger kunden bare å bli henvist til en av selvbetjeningsautomatene, eventuelt bli vist hvordan den virker, slik at kunden kan det neste gang han eller hun kommer. Andre ganger har kunden avtalt møte med en kunderådgiver eller en Eiendomsmegler, da forlater rådgiveren eller megleren arbeidssonen han eller hun sitter i og setter seg sammen med kunden i ett av møterommene.

Noen ganger kommer kunder på ”drop-in”. Da kan kundeverten ta kunden med inn på et møterom, eller bruke en av alkovene, ”båser” i Arenaen hvor man kan prate litt mer usjenert, uten at verten må ta kunden med i et møterom. Tanken er hele veien effektivitet, kunden skal få god hjelp, og det skal skje fort.

Konsernet ønsker at banken skal være en Arena for regional nettverksbygging. SR-Bank er stolte av å være en aktiv sponsor og bidragsyter i sine lokalområder. De ansatte skal legge til rette for at bankkontorene skal bli brukt aktivt på ettermiddag/kveldstid av lokalt næringsliv og organisasjoner. (SR-Bank, 2010)

Både i forkant av implementering, og etter fysisk ombygging avholdes det *workshops*. Dette er samlinger hvor lokal ledelse og de ansatte blir informert om Arena og prosessen man skal gjennom. Aktørene oppfordres til å komme med innspill og kommentarer til prosjektet. (SR-Bank, 2011a). På pilotkontorene var prosessen i forkant noe annerledes enn på de senere kontorene. Det var samlinger på hovedkontoret i Bjergsted, Stavanger, hvor det også var representanter/initiativtaker fra konsernledelsen tilstede. På de senere workshops var det kun prosjektledelsen, ingen fra konsernledelsen. I de ”vanlige” workshopene blir potensielle utfordringer og løsninger diskutert, det er ingen diskusjon om dette skal skje. På samlingene i Bjergsted derimot fikk folk spørsmål om de ønsket å bli pilotkontor.

\*Visjon for Arena:

*”Fremtidens kundearena skal være det personlig og profesjonelle møtestedet for alle konsernets kunder. Her skal man få profesjonelt og personlig salg, råd og veiledning. Arenaen er en hybrid mellom selvbetjener og betjener løsninger. Alle konsernets kanaler og forretningsområder skal kunne nås under samme tak. Kontorkanalen skal være Arena for regional nettverksbygging. Når mennesker møtes oppstår muligheter.*

*Arenaen skal identifiseres som et mulighetsrom for næringsliv og organisasjoner. Arenaen skal kommunisere bankens identitet, åpenhet og puls gjennom aktiviteter, teknologi og moderne romdesign. Lokalene skal fremstå som varme og profesjonelle. Folk på farten får lyst til å gå inn.” (SR-Bank, 2011n)*

\*Målsetting:

*”For å ivareta vår konkurranseposisjon, effektiv, kompetent og offensiv, er innholdet i de betjente kanaler (kundearena, mail, telefon, chat, videoløsninger og sosiale medier) sammen med servicegraden kritiske suksessfaktorer. I disse kanalene bygger vi tillit gjennom relasjoner og dialog, noe som anses som viktig for kundene. Disse konkurransefortrinnene innebærer at SR-Bank skal fremstå med et høyt servicenivå hvor kundens behov løses der og da. Vi skal ha som et konkurransefortrinn å være best på service og tilgjengelighet.” (SR-Bank, 2010)*

### **4.3 Organisasjonsendring og drivkrefter for endring**

Ved å arrangere workshops er tanken å forberede lokal ledelse og kontor på endringen. Målet er å gi lokal ledelse og ansatte tilstrekkelig tid til å forberede seg på endringen, og nok informasjon til å få vekk frykt for nye ting. De ønsker at lokal ledelse og ansatte skal bli så engasjerte som mulig for endringen som skal skje. (SR-Bank, 2011a)

I tillegg til å kommunisere prosjektets målsettinger, visjon og strategi, skal lokal ledelse og de ansatte få tilfredsstillende svar på hvorfor det ikke er nok å pusse opp lokalene, hvorfor det er nødvendig med et nytt konsept som vil endre arbeidshverdagen drastisk, i tillegg til å få nye lokaler.

*\* Ledelsens svar på disse spørsmålene er:*

- Vi opplever sterk konkurranse fra storbankene som er prisledere i markedet og etablerer nye kontorer.
- Vi er i ferd med å miste vår posisjon i det lokale markedet, og må nå gjøre grep for å styrke vår lokale markedsposisjon.
- Vi må gjøre dette fordi vi ikke ønsker å miste flere kunder til våre konkurrenter.
- Vi er utfordret på lønnsomhet, og vi må derfor øke breddesalget.
- Hvis vi ikke klarer å få mer lønnsomhet i vårt markedsområder, så må vi vurdere kostnadsreducerende tiltak.

(SR-Bank, 2011a)



## 4.4 Ledelse av endringsprosesser

### 4.4.1 Lewins *unfreeze* / Kotters 1. – 4.

Det vites lite om prosessen innad i konsernledelsen i forkant av avgjørelsen om Arena. Arena er en realitet, så det er trygt å anta at en eller flere endringsledere/initiativtakere har lyktes med å overbevise konsernledelsen og styret, både om at man stod ovenfor en utfordring, og at løsningen på utfordringen var ”ei dør inn”.

Koalisjon for endring ble utnevnt av konsernledelsen. De etablerte en *styring- og prosjektgruppe* (heretter kalt prosjektledelsen), og gav dem ”*nok myndighet til å lede endringsprosessen*”. De ble gitt ”*ansvar for implementering av Arenakontoret, og overordnet ansvar for å sikre lederforankring, link mot konsernets strategi og sikre nok ressurser til gjennomføring*” (SR-Bank, 2011a).

Endringskoalisjonen bestod altså av ansatte i organisasjonens, hovedsakelig fra avdeling for ”Prosjekt og Prosessutvikling”. I tillegg var initiativtaker fra konsernledelsen med i endringskoalisjonen. Vedkommende var tilstede under de første samlingene i Bjergsted, men etter det vites det ikke hvor aktive konsernledelsen var i koalisjonen. Til slutt var også de innleide interiørarkitektene som har utviklet konseptet med i endringskoalisjonen og i workshopene.

Endringen var ikke avhengig av om lokale ledere ble regnet som endringsagenter. Derimot vil det øke sjansene for vellykket implementering om man får engasjerte lokale ledere, ved å på den måten redusere eventuelle motkrefter og å øke drivkrefter for endringen. Derfor hadde ledelsen fokus på å ”*sikre involvering*” fra lokal ledelse. (SR-Bank, 2011a).

For å finne ut om de lokale lederne var blitt så engasjerte at man kan kalle dem for endringsagenter, ble de stilt spørsmål om de hadde følt eierskap til implementering av Arena på sitt kontor.

I hvilken grad lederne kjente eierskap til endringen varierte veldig. Det var én leder som av ulike grunner hadde inngående kjennskap til Arena før det ble presentert på kontoret. Vedkommende var en selverklært endringsagent.

En annen leder følte også eierskap til implementering, om enn ikke i samme grad: *”Ja, jeg er jo en viktig brikke. Hadde ikke gått uten meg som var positiv, til å diskutere løsninger osv”*.

De andre seks respondentene uttrykte varierende grader av eierskapsfølelse, og i flere tilfeller, mangel på eierskapsfølelse. Andre kjente overhodet ikke eierskap: *”Kjente meg som et gissel for dette, og at jeg måtte vokte meg for å være for negativ”*.

På spørsmål om respondentene syntes ledelsen hadde klart å skape en tilstrekkelig følelse av nødvendighet for endringen (om de syntes endringen var viktig, viktig og nødvendig), var svarene tilnærmet identiske. Alle var entusiastiske på tanken om nye lokaler, og alle utenom én var skeptisk i en eller annen grad til resten av konseptet. Det var kun denne ene lederen, som ikke var skeptisk eller negativ i forkant. Men også h\*n fortalte at selv om det var lagt masse arbeid ned over tid på å forberede de ansatte, og alle gledet seg til nye kontorer, så var det skepsis, spesielt mot åpent landskap og vertsrollen. Gjengs oppfatning om endringen ble sett på som nødvendig, viktig og riktig:

*”Selve oppussingen var supernødvendig, ingen tvil hos noen. De i dagligbank kasse var delte, det var deres hverdag som ville bli mest endret. Hos de med avtalte kundemøter var det dette med åpent landskap... Alle poengene var nok ikke kjøpte”*.

Når endringen først skulle skje, gav noen av lederne uttrykk for at selv om ikke ”alle poengene var kjøpte” osv., så var det også en del av motstanden som ”kun” var den type motstand som regnes som vanlig for mange det kommer til nye ting.

Som to ledere uttrykte:

- *”Det var snakket nok om det til å få vekk frykten.”*
- *”Brukte mye tid på 1-1 samtaler med de som var skeptiske. Sendte den ene ansatte på hospitering på annet kontor, for å kjenne på det. H\*n var usikker på nye ting, og kom tilbake full av motivasjon”*.

Ledelsen utviklet visjon og strategi for endringen. Visjon, strategien og målsettinger ble kommunisert i workshops med de som skulle over på Arena. Det var fokus på å forberede lokal ledelse og ansatte. I workshopene ønsker prosjektledelsen innspill og kommentarer på prosjektet. Det legges opp som et forum for å diskutere muligheter, utfordringer og løsninger. Motstand skal identifiseres og håndteres. (SR-Bank, 2011a).

#### 4.4.2 Lewins *change* / Kotters 5. - 7.

På spørsmål om de opplevde at prosjektledelsen på en oppriktig måte ønsket innspill, og om det eventuelt ble gjort endringer som følge av innspill, varierte svarene i stor grad. Noen svarte at de hadde fått til endringer, andre mente at prosjektledelsen egentlig ikke var interessert i innspill og at det derfor ikke hadde noen hensikt i å prøve, og til slutt var det de som gav uttrykk for stor skuffelse når endringen var gjennomført og de oppdaget at deres innspill ikke var blitt hensyntatt, slik de trodde det ville bli.

Tre svarte at de hadde fått til endringer. To av disse snakket om den samme endringen. Begge endringene handlet om kontorer til EM1. Den første lederen sa: *"De hadde tenkt å ha kontoret vårt på en forferdelig plass, omtrent uten vinduer. Det er lite nok nå. ... men det ble omgjort, så vi ble hørt der."*

Den andre endringen som følge av innspill skjedde ved at bankleder ble gjort oppmerksom på at det var tegnet inn for få møterom. Vedkommende tok dette opp med prosjektledelsen. Løsningen ble at Eiendomsmeglerne fikk hvert sitt kontor, slik at de kunne ha møter på egne kontorer og således frigi plass på møterommene. Leder for banken uttrykte: *"Innspill fra ansatte ang. antall møterom, og innspill fra EM1 ang. kontorer gjorde at vi måtte se på det. Førte til at EM1 fikk egne kontorer."*

Leder for EM1 på samme kontor har tidligere gitt uttrykk for å ikke kjenne i særlig grad på lederansvar ifht. Arenaimplementering. Dette skyldes at de kun er to, som fungerer som kollegaer, ikke som sjef og ansatt. Som denne banklederen uttrykker: *"Jeg er reelt sett eneste leder her. X er også leder, men h\*n agerer ikke som det. H\*n har ikke eierskap til Arena. De er bare to, det er helt flatt"*.

Dette, kombinert med manglende eierskap for Arena, illustreres godt når lederen i EMI sier om det samme hendelsesforløpet: *"Klarte å unngå åpent landskap. Vet rett og slett ikke hva som har skjedd. Gav beskjed om at vi ikke hadde lyst å sitte i åpent landskap, og har tydeligvis fått det til da"*.

En annen respons var at de ikke trodde at prosjektledelsen hadde et ønske om "ekte" dialog. At det ikke hadde noen hensikt i å ytre eventuelle negative tanker. Én leder ga uttrykk for at h\*h følte seg som "gissel" for hele situasjonen, og at h\*n følte h\*n måtte vokte seg for å være negativ i workshopene. Flere uttrykte lignende synspunkt:

- *"Syntes det var veldig "sånn er det og sånn skal det være, av noen som ikke hadde greie på det vi holder på med. Oppriktig ønske om innspill? Stort sett fraværende."*
- *"Prosjektledelsen var nok litt "sånn skal det være". På workshopene ble det diskutert en del. Men svaret var gitt, selv om det ble diskutert"*.

Flere gav uttrykk for skuffelse når de innså at deres innspill ikke var blitt hørt, slik de var under inntrykk av at de var blitt. Se punkt \*4.5.2 s. 49 for disse kommentarene.

Etter ombygging fortsetter prosjektledelsen med workshopene, og har fortsatt fokus på involvering av de ansatte. De ønsker å *"identifisere og legge en plan for håndtering av motstand"*. Det er fokus på å *"gi støtte til de som viser initiativ og tar sjanser, starter de riktige aktiviteter, får ting gjort (i riktig retning)."* (SR-Bank, 2011a)

Foruten det kontoret som var relativt nyåpnet (for tidlig å si), gikk det igjen for alle kontorene at det var perioden etter oppussing hvor det hadde vært mest misnøye. Det fortelles om både forutsette og uforutsette problemstillinger. Flere fortalte om hvordan ting som "åpenbart" ikke fungerte, ikke ble tatt hånd om, og hvis/når det ble tatt hånd om var det etter lang tids misnøye. Dette førte på flere kontorer til vedvarende dårlig stemning, som flere sier kunne vært unngått og ikke hadde trengt å bli så alvorlig.

- *Jeg hadde jo gitt beskjed, men ingenting skjedde. Jeg visste at innerst inne ville de (ansatte), men det ble veldig surt, for snakket om det hele veien gjorde at det forplantet seg.”*
- *”Det jeg syntes var dårlig, var at de tingene som ikke fungerte ikke ble gjort noe med kjappere. Den spiren fikk bare lov til å gro, og det ble til en større ting enn det egentlig trengte å være, og da begynner man også å se på andre ting som irriterer en. Det er mye det jeg sitter igjen med etterpå, hvorfor kunne de ikke bare gjort noe med det med en gang?”*
- *”De bestilte en fancy designerhylle. Når den kom, viser det seg at prospektene ikke passet inn, den var for grunn. Det var sånne ting som de ikke hadde blitt tenkt på. Når det ble påpekt, ble ingenting gjort. Skjønner ikke hvordan ting som opplagt er feil, ikke kan endres. At man skal måtte vente og se om alt går seg til? Det skaper misnøye hos oss, og for kundene virker det rotete. De lagte et sår som på en måte var unødvendig.”*

Et eksempel på at misnøyen fikk gro og bli mer omfattende enn den hadde trengt å bli, er en leder som forteller at når de fikk beskjed om at de skulle over på Arena, så dro h\*n til et av disse kontorene. I stedet for å se hvor fine de nye lokalene var blitt, fikk h\*n høre om alt som ikke fungerte og hvor dårlig det ene og det andre var. Som h\*n sa: *”Jeg hadde jo sett på de andre kontorene og syntes arbeidsforholdene og løsningene, i alle fall for EMI var skikkelig dårlige, og de var jo ikke fornøyde”.*

Også en annen leder bekrefter det samme og sier at folk var negativt innstilt fra øyeblikket det ble kjent at kontoret skulle over på Arena: *”Folk var veldig negative pga. rykter som surret rundt i organisasjonen”.*

I endringsarbeider er dette et kritisk punkt, hvor man må opprettholde ”momentum” for endringen og passe på å ikke falle for fristelsen det kan være å ta seieren på forskudd.

I planleggingsdokumentet står det at man skal *”vise synlige resultater – fort”*, og *”planlegge for synlige forbedringer”*. Videre skal man *”evaluere utviklingen, lokale ledere skal være tett på, avholde ukentlige statusmøter for å sjekke at en er på rett vei”*. En skal *”støtte endring av alle systemer, strukturer, rutiner osv., som ikke er i henhold til ønsket strategi. Man skal ansette, fremheve og videreutvikle ansatte som jobber riktig i forhold til å implementere endringen”*. (SR-Bank, 2011a)

Alle gledet seg over nye lokaler, og resultatet av denne endringen var synlig, og lett å feire. Kontorene som har gått over på Arena har alle hatt åpningsfest, gjerne med ordfører tilstede, båndklipping, kaker og stor fanfare.

På spørsmål om hvilke andre, små eller store ting, som var blitt feiret underveis, var svarene at det var lite eller ingenting som ble feiret. Flere meldte om at de delte med kollegaer når de fikk gode tilbakemeldinger fra kunder som gikk direkte på Arena. To av kontorene hadde installert "Happy or Not", et måleinstrument kundene kan trykke på når de forlater lokalene. Disse resultatene overvåkes og man feirer når de er ekstra gode, ved å ha en god samtale om det over morgenkaffen. Men også kontorer som ikke er Arena, kan ha Happy or Not, så det er ikke måling direkte på noe Arenarelatert.

- *"Feiringer? Hm., nei vet ikke. Føler jo banken har målinger hele veien. Men om det har med Arena å gjøre eller ei vet jeg ikke. Tror ikke det". (leder EM1)*
- *"Happy or Not og tips (mellom PM og EM1) måles/feires. Utover det, nei. Tror det hadde vært smart å måle opplevd hverdag blant de ansatte på direkte Arena-ting, for eksempel sone. Kunne målt effektivitet, for eksempel antall kundemøter. Hvis effektiviteten ikke går ned, men øker eller opprettholdes, samtidig som læring går opp? Dett hadde jo virkelig vært kjempebra og noe å måle?".*
- *"Nei."*

#### **4.4.3 Lewins refreeze / Kotters 8.**

På intervjutidspunkt var det kun gått få uker siden åpning av det nyeste kontoret. I intervjuene av disse lederne, utelot jeg derfor spørsmålene som omhandlet i hvilken grad endringen hadde blitt forankret. Derfor vil svarene som omhandler forankring være basert på de seks andre lederne.

Innføring av Arena er todelt, minst. Når det kommer til å forankre endringen i kulturen, er dette også todelt. Fysisk ombygging til Arena er en strukturell endring. Endringen er hovedsakelig ment til å føre til strukturelle endringer, selv om det også foreligger mål om kulturelle endringer.

Når det kommer til lokalene, er det ingen fare for at endringen vil reverseres. Endringen består av en fastlåst, fysisk ramme. Man sitter i åpent landskap uansett hva man synes,

man kan ikke lenger ha kundemøter på eget kontor, man må bruke de nye datasystemene osv. Før implementering og til dels etter ombygging, fantes det muligheter for å få tilpasninger. Forsøkene på dette var dog mange, og få fikk endret noe. Konseptet var utviklet av innleide arkitekter, som folk har uttrykt stod relativt steilt på sitt i diskusjoner omkring praktiske løsninger.

Ettersom tiden går og det blir klart at de strukturelle endringene er oppe og går, har det ingen hensikt på å protestere på disse. Ledelsen kommer ikke til å bygge om nylig ombygde lokaler, eller forandre på et nystartet konsept de har brukt store summer på.

Alle lederne fortalte om tidvis krevende prosesser, med ulike grader av misnøye og frustrasjon. Nå har det gått varierende grad av tid, og inntrykket er at alt det strukturelle med Arena som har kommet for å bli, har folk enten vendt seg til eller i alle fall innfunnet seg med at sånn er det. Det er heller ikke til å legge skjul på at, uten unntak gikk de intervjuede fra å regelrett gremmes over lokalene, til å få ”byens fineste”. Folk gir hundre prosent tilbakemelding at de er veldig fornøyde med og stolte over de nye lokalene. Det kan antas at dette er med å sukre en eventuell bitter pille.

Like mange ledere melder at de ansatte trives med å sitte i åpent landskap som ledere som melder at de ansatte synes det er slitsomt. Det fremkommer at det er både fordeler og ulemper med en slik arbeidsform. Fordeler med å kunne lære av hverandre, og så er det et sosialt aspekt som mange synes er hyggelig, men like mange synes det sosiale aspektet er forstyrrende, og føler at de blir mindre effektive i sitt arbeid.

- *”Det er mye mer støy når man sitter to. Fordelen er at du får mer oversikt over den andre sine saker, hva som blir sagt osv. Vi kan gjøre hverandre gode”.*
- *”Man er helt prisgitt de man jobber med. Kunne tenkt meg eget kontor igjen, er helt overbevisst om at effektiviteten går ned”.*

En annen leder utdypet: *”Når man har budrunder for eksempel, springer man ut av kontoret for å se om det er et ledig rom å snakke i (når den andre også snakker i tlf, eller det er ting vi vil snakke om som ikke medarbeideren trenger å høre). Det er litt stress. Av og til kommer man ut i banklokalet, og så er det er ingen ledige kontorer, hva gjør man da? Da står vi jo der ute i banksalen og snakker. Men det skjer ikke så ofte...”.*

De strukturelle endringene ser ut til å ha kommet for å bli, men flere av ønskene for Arena, er bare delvis innfridd. På spørsmål om det var noe med Arena som ikke har latt seg gjennomføre, var det flere elementer som gikk igjen. Ikke på noen av kontorene jeg var på fant jeg at EM1 agerte som kunderverter i Arena. Også i banken er det mange som vegrer seg for å ta kundevertrollen. Rollen krever en viss utadvendthet, og er således ikke noe som passer for alle. Men hovedsakelig blir det begrunnet med at spesielt kunderådgiverne ikke har tid. De blir målt på salg, og jobber med avtalte kundemøter. Å stå i Arenaen og guide kunder til diverse selvbetjeningsautomater etc., er ikke den beste bruk av tiden, mener de. Dette er argumentasjon det er lett å se logikken i, og det virker som at lederne lar dette passere. For Eiendomsmeglerne er argumentasjonen den samme ifht. tidsbruk. I tillegg er det flest bankkunder som kommer, og det er heller sjeldent Eiendomsmeglerne kan hjelpe disse særlig.

- *"Em1 skal ha like stort fokus på Arena som oss, men de tar ingenting ansvar i Arenaen. Og ikke forstår jeg hvorfor de skal ha det heller, det er jo flest bankkunder som kommer inn. Alle ser fornuften i at ikke X fra EM1 skal være nede hele dagen og håpe det kommer en og annen som kanskje skal selge bolig".*
- *"Dette med ei dør inn funker bare ikke, vi ikke er i stand til å svare kundene. Vi prøvde på vertsrollen, men det blir ikke naturlig".*

De fleste melder om at det med å være en regional nettverksbygger, ikke går helt etter planen. Ett kontor virker til å ha noe fokus på det, og for eksempel har lokale idrettslag, årsmøter ol. der. De fra TV-programmet "Luksusfellen" har vært og hatt foredrag. Men for det meste var det kommentarer om at dette ikke skjer i særlig grad.

- *"Det med arrangementer. Føler det er veldig avhengig av hvor man er lokalisert, og det lar seg vanskelig å gjøre her".*
- *"Jeg har ikke ansatte som er villige til å gjøre det som kreves for å få til arrangementene".*

Selv om alle holder ukentlige møter av et eller annet slag, har konseptet med tavlemøter sklidd ut flere plasser. *"Tavlemøtene holdes heller ikke"*. Clean Desk Policy og daglig rotasjon på arbeidsplass ble ikke spurt aktivt om, og det ble heller aldri nevnt av noen av respondentene. Det var ingenting som gav inntrykk av at dette forekom. Én leder



meldte om at h\*n hadde gjort om på det og innført ukentlige rotasjoner, men det vites ikke om andre kontorer praktiserer dette.

På spørsmål om lederne syntes prosjektledelsen hadde vært nok tilstede i prosessen, og om de hadde syntes det ville vært mer motiverende om de var mer tilstede, var svarene var like. Respondentene ga uttrykk for at de hadde vært godt synlige før og under implementering, men at så fort kontoret hadde hatt åpningsfest, var de borte. Et par så på dette som uproblematisk, men flertallet kunne tenkt seg at de hadde opprettholdt kontakten og dialogen også etter at oppussingen.

- *”Bra i forkant. Under åpningen bra, men i etterkant ingenting. Alle forsvant. Hadde helt klart hatt behov for at de var mer tilstede”.*
- *”Før og under, men lite etterpå. Ja, det hadde vært mer motiverende ifht feiring. Komme innom når vi feirer noe for eksempel, kunne vært smart. For eksempel hadde vi nettopp 1 års jubileumsfeiring for Arena, men det var ingen fra prosjektledelsen tilstede. Det blir snakket mye om Arena, som de aldri får med seg. For eksempel burde de kanskje hatt en ny runde med workshops og evaluering. Man kunne hatt egen organisasjonsundersøkelse som gikk på Arena?”.*

Økt samhandling mellom divisjonene og dermed maksimering av kapitalisering på konsernets bredde, var et av de store målene for ”ei dør inn”. Samhandling er et bredt begrep, også i SR-Bank. Utenom at man skal lære av hverandre, være gode kollegaer osv., handler det om tips, og ønsket om å øke frekvensen av disse.

*Tips* er noe som ideelt sett går på kryss og tvers av alle organisasjonens divisjoner. Men hovedsakelig er det noe som blir utvekslet mellom PM og EM1. Det er en forlengelse av tanken om total kunder for banken. Dersom en bankkunde skal selge bolig, er idealet at kunden automatisk tenker at EM1 skal selge boligen. Kundens rådgiver er årvåken og setter kunden i dialog med en anbefalt Eiendomsmegler, *man sender et tips*. Likeens skal Eiendomsmeglerne i kontakt med mennesker på boligjakt, være årvåke og innse at dette kan bli en ny kunde for banken. Sjekk om de trenger lån og prøv å sette opp en dialog mellom vedkommende og en kunderådgiver i banken, *man sender et tips*.

I innledningen ble det referert til bankens arbeid med *fremtidig forretningsmodell*. Det fysiske resultatet av det strategiske konseptet ”ei dør inn” var som kjent Arena. Selv om

forfatter ikke har fått tilgang til resten av dette strategidokumentet, vites det nå litt om bakgrunnen for ”ei dør inn”, og hvordan ledelsen på tidspunktet så på konkurransesituasjonen etc.

Det økte fokuset på samhandling gjaldt ikke bare for de kontorene som skulle over på Arena. Tross alt er de fleste kontorene i SR-Bank *ikke* Arena. Parallelt med Arena har banken økt sitt fokus på tips, da de ser at dette er et område med muligheter for store gevinster. Dersom man ikke tipser, risikerer man at både boligsalget og boliglånet går til en konkurrent. Prosjektledelsen kunne informere at antall tips hadde økt i hele organisasjonen som følge av det økte fokuset, men like mye på ”vanlige” kontorer som på Arenakontorer. Dvs. at når man måler antall tips i en Arena, er det ingen måte å vite om resultatene er en konsekvens av Arena. Prosjektledelsen informerte videre at de tingene som de måler, eksempelvis antall tips, lån, boligsalg etc., ikke har gitt konklusive svar på om et Arenakontor på noen måter presterer bedre enn et ”vanlig”. Noen kontorer har gjort det bedre etter at de gikk over på Arena, mens andre har gjort det dårligere.

Det ble spurt om respondentene opplevde at Arena hadde endret måten divisjonene forholdt seg til hverandre på. Svarene var positive til dette. Enten svarte de at samhandlingen alltid hadde vært bra, og fremdeles var det. Eller var svarene at det var blitt bedre, hovedsakelig pga. lokalenes utforming som gjør at de nå sitter nærmere hverandre.

- *”Alltid vært bra, men bedre nå siden vi sitter på samme plan”.*
- *”Ja, litt tettere. Men mer fysisk enn arbeidsmetodisk. Våre og deres kunder. Har lite med Arena å gjøre”.*
- *”Føler EMI og banken har blitt litt tettere. Vi (EMI) har nok hatt fordeler av det. Enda mer enn før, for nå er det mye fokus på det (tips) på en helt annen måte enn før. Føler et helt annet samarbeid og involvering, nå som vi sitter på samme gulv”.*

## 4.5 Endringsstrategi

### 4.5.1 Mål for endring:

Se *punkt* \*4.2 for målene for Arena. Målene for Arena er mange, blant annet ombygging av lokaler, nye arbeidsprosesser, skape økt konkurransefortrinn mv.

Mål om fysisk endring og mange av de formelle elementene er klare, og det vil være enkelt å avgjøre om endringen er vellykket eller ei. Men mange av målene fremstår som uklare, og vanskelig å måle. Hvordan måler man for eksempel om de har lyktes med å bli en "regional nettverksbygger" som følge av arrangementer i Arenaen, når det ikke er satt noen form for tall for målet?

### 4.5.2 Ledelsens rolle

Konsernledelsen etablerte en styrings- og ledelsesgruppe, og ga den mandat og "*nok myndighet til å lede endringsprosessen*". (SR-Bank, 2011a)

Styrings- og ledelsesgruppen fikk ansvar for "*implementering av Arenakontorene, og overordnet ansvar for å sikre lederforankring, link mot konsernets strategi og sikre nok ressurser til gjennomføring*". Ibid.

Det var sterkt fokus på å få med seg lokal ledelse og de ansatte i endringsprosessen, via workshopene, og samlinger i Bjergsted for pilotkontorene, etter avgjørelsen om Arena var tatt. (SR-Bank, 2011a)

Det kan bli nødvendig med forhandlinger dersom man møter sterk motstand. Som regel er det kun toppledelsen som har myndighet til å føre slike forhandlinger. Dette var de seg bevisste, "*eventuell motstand skal identifiseres og håndteres. Dersom man ikke klarer å nøytralisere motstanden, skal den fjernes*". Ibid.

Alle respondentene var klare på at avgjørelsen kom fra ledelsen. De fleste uttrykte at endringen kom fra "toppen", og det ingen poeng å si hva man egentlig mente. Flere uttrykte en BOHICA-tankegang. Det ble uttrykt en del frustrasjon og misnøye over å få ting "tredd nedover seg", men flere uttrykte også at det beste var å bare gjøre det beste ut av situasjonen.

- "*Prosjekt kjørte hele prosessen, dette skjer uansett. Det har ingen betydning hva man egentlig synes, er Arena bra, bør det innføres osv*".

- *"Som leder tenker jeg at man må alltid prøve med et åpent sinn. Må jo ta i mot nye ting, samfunnet er jo i endring hele veien".*
- *"Selve prosessen ble veldig styrt ovenfra og ned. Følte meg veldig fremmedgjort i hele den prosessen".*

Respondentene på pilotkontorene skilte seg ut. Der hvor de senere kontorer har hatt workshops, var det her samlinger i Bjergsted, hvor de ble involvert i en debatt om dette kunne la seg gjennomføre, samt at de, som de eneste, fikk spørsmål om de ønsket å delta. Om denne involveringen ble oppfattet som reell eller ei, fremstår som noe uklart: *"Vi fikk valg, valg "under tvang". Hvem tør å si nei, dette synes vi ikke noe om, når ledelsen er i fyr og flamme om dette nye? Stemningen i forkant var veldig delt."*

\* Når fysisk endring skjer, uttrykker flere (fra pilotkontorene) skuffelse når de innser at deres innspill fra samlingene ikke var blitt hensyntatt.

- *"Det ble mye skuffelse når endringen skjedde, for de (ansatte som hadde vært med på samlinger) følte ikke de var blitt hørt. Folk var misfornøyde en periode, ble sure og grinete".*
- *"På planleggingssiden fikk vi være med å ha noe å si, men så kokte det ned til et eller annet, og så er det på en måte det som blir presentert, sånn blir det. Det jeg savnet var å se de praktiske planene. Det endte jo opp med mye som var lite gjennomtenkt og fungerte dårlig".*

Én leder forteller om skuffelsen over å blitt invitert inn i det h\*n trodde var en reell diskusjon, bare for å finne ut i etterkant at de innspill h\*n hadde kommet med hadde blitt sett på som negativitet for endringen, ikke konstruktive innspill i en deltakende diskusjon: *".. de var veldig åpne på at nå må vi se om dette lar seg gjennomføre før vi gikk videre. De var veldig åpne for innspill, så jeg ble veldig skuffet over å få vite at de hadde sett på meg som negativ. Var egentlig positiv, men opptatt av å få alt belyst, å kunne møte hverdagen".*

Tre av fire bankledere svarte at de følte eierskap for implementering av Arena: *”Ja, jeg er jo en viktig brikke. Hadde ikke gått uten meg som var positiv, til å diskutere løsninger osv”*.

Den siste banklederen opplevde at det i hovedsak var prosjekt som styrte prosessen og sier: *”Nei, ikke annet enn at en jo går foran som en form for bjellesau, formidler budskapet og er positiv. Men følte ikke det var det (meg) det stod og falt på”*.

En ting går igjen for alle EM1-lederne jeg intervjuet; kontorene var små, som regel med kun to eiendomsmeglere. Selv om den ene av disse har tittel som leder, er strukturen i realiteten flat, og dette påvirket svarene de ga. Noen ganger svarte disse lederne mer som en ansatt enn en leder, grunnet fravær av eierskapsfølelse for implementering av Arena. På spørsmål om de hadde kjent eierskap var det slike svar:

- *”Nei. Men hadde jo det. Følte ikke det, men visste jo at jeg hadde ansvaret for det. Må være såpass ærlig å si at jeg hadde den daglige jobben i fokus”*.
- *”Nei altså... det var jo meg og X.... Og h\*n var jo med på disse samlingene i Bjergsted som skulle komme med innspill”*.

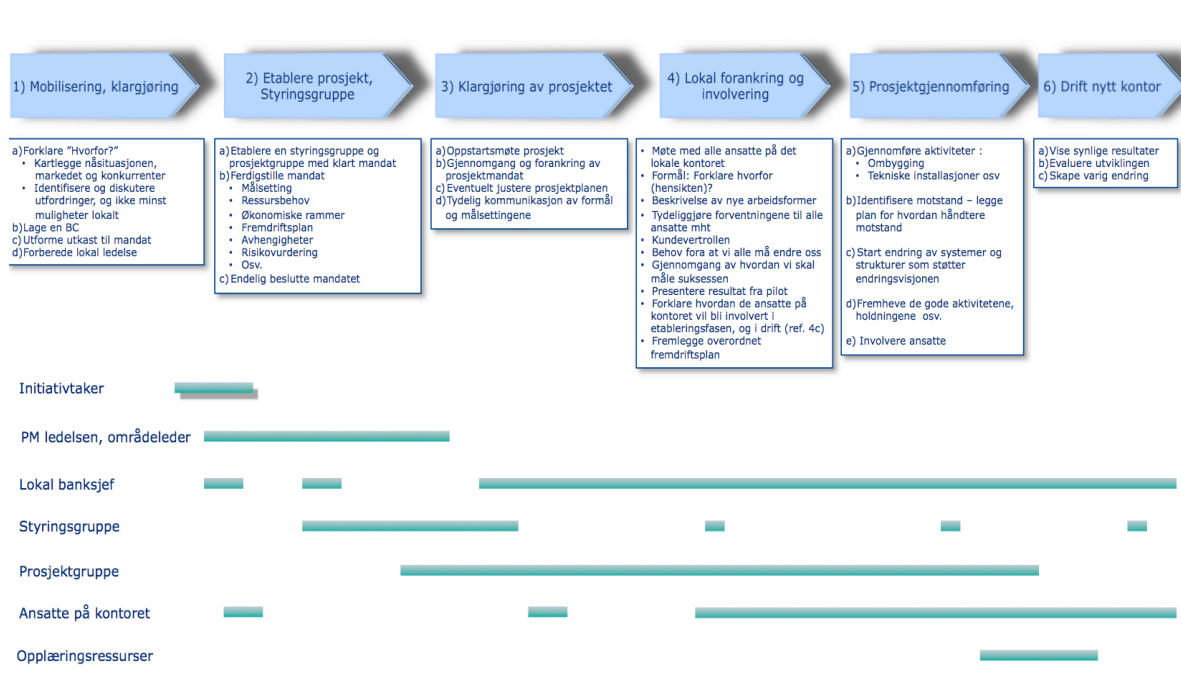
#### **4.5.3 Endringens innhold**

I tråd med tanken om Lean forretningsdrift, blir det innført ukentlige tavlemøter, hvor samhandling mellom divisjonene er nøkkelordet. Alle samles, for å *”følge opp hvordan kontoret presterer og sette tiltak for at man sammen skal forbedre hverdagen og prestasjoner”*. (SR-Bank, 2013)

Selv om Arena også handler om hvilken organisasjonskultur de ønsker å skape (*en organisasjonskultur med fokus på nytenkning, samt evne og vilje til raskt og effektivt løse problemer når de oppdages*), er fokuset på å endre organisasjonens strategi og struktur. Ibid. Store deler av endringen er fysisk, synlig og veldig målbar. Men i tillegg til ombygging av lokalene, medfører overgang til Arena en rekke endringer i arbeidshverdagen til alle.

For eksempel vil ingen lenger ha egne kontorer, man skal sitte i åpent kontorlandskap. Man skal ta en aktiv rolle som utadvendt og kunnskapsrik kundevert i Arenaen. Det blir introdusert ny teknologi og nye datasystemer. Det blir *”revet ned”* vegger både fysisk og symbolsk, og målet er økt samhandling mellom divisjonene.

#### 4.5.4 Planlegging



Figur 14 – Endring som en lineær prosess. (SR-Bank, 2011a)

Endringen ble planlagt i detalj av ledelsen. (SR-Bank, 2011a)

#### 4.5.5 Motivasjon

Det ble ikke brukt finansielle incentiver for å skape motivasjon. I samtale med prosjektledelsen ble det sagt at det ikke er kutyme for økonomiske belønninger i SR-Bank. Dette kom opp mens samtalen var inne på andre tema, og det ble ikke stilt oppfølgingsspørsmål. Gjennom intervjuer med lederne, fikk jeg bekreftet at det ikke blir brukt finansielle incentiver, belønninger etc. Dette virket ikke til å være et tema, verken med positivt eller negativt fortegn. Av hensyn til studiens avgrensning, gikk jeg ikke mer inn på dette.

Utenom at folk skulle få nye lokaler, virker det som om det i stor grad var prosjektets visjon og ledelsens argumentasjon for hvorfor endringen var nødvendig, som ble brukt som motivasjonsfaktor.

Som noen av lederne uttalte:

- *”Hensikten var nok å tenke nytt. Tror de så litt til utlandet, hvordan ting skjer der. Litt mer selvbetjening, folk skal klare seg selv stort sett. Og selvsagt går det på kostnader. Men vel så mye er det dette med å tenke nytt. Verden går fremover, og å bli sprekere, nyere, ikke alltid være de sidrumpa i SR-Bank liksom”.*
- *”Mye fokus på å bli en mer moderne bank, gjøre oss mer attraktive, at folk så banken, fikk lyst å gå inn. Det var mange gode poeng, så det var veldig lett å få folk med på den fysiske biten”.*

Alle lederne oppgir at hovedmotivasjonen for endringen var tanken om nye, fine og moderne lokaler. Flere av lederne fortalte meg at deres kontor hadde vært det verste, og hvordan modernisering *virkelig* var nødvendig der.

Mange av aspektene ved Arena, også motivasjon for endringen, kom det frem er todelt. Hva folk syntes om å få nye lokaler var én ting, og hva de syntes om arbeidsprosessene og resten av Arena, var ofte en annen ting.

- *”Ombygging OK, men uklart hva som var vitsen med Arena. ”Samme som før, men i åpent landskap liksom”. Ikke ”dette må vi gjøre for en eller annen grunn”, annet en selve ombyggingen. Så lite hensikt med det”.*
- *”Lokalene var så dårlige, den fysiske biten var høyst påkrevd. Når det gjelder det andre så var det mye der jeg syntes var helt meningsløst.”*
- 

#### **4.5.6 Bruk av konsulenter**

I samtale med prosjektleder kom det frem at de innleide interiørarkitektene var brukt som *”konseptutvikler og arkitekt”*. Dette var ikke et tema det ble spurt aktivt om i intervjuene, men ettersom flere ledere nevnte det, nevnes det her.

Man hadde muligens fått mer nyanserte svar hvis man hadde spurte alle. Nå er det kun de som nevnte det ifbm. noe annet, sine meninger som kommer opp. Kommentarene gikk på at konsulentene ikke hadde god nok kunnskap til det "vi driver med", og at de ikke ble hørt, på ting som det viste seg etterpå at de burde blitt hørt på, for etter lang

stund med klaging i etterkant, måtte prosjekt se seg tapt og innse at det kanskje var noe med motstanden og endre det til slik det var diskutert.

Det ble uttrykt:

- *”Det jeg har kjent på som nok burde vært annerledes, er at de som kom inn for å være sammen med de fra prosjektledelsen (interiørkonsulentene), var veldig gira på dette, og de visste nok ikke nok om hva bank er, og tenkte nok ikke i samme baner om hvordan ting skulle være. Der stanga det litt og det ble mye diskusjoner”.*
- *”Syntes det var veldig ”sånn er det og sånn skal det være, og noen som ikke hadde så god greie på det vi holder på med, tenker jeg. Man måtte ganske raskt bygge om hos oss for å få levelige forhold for oss i EMI. Så var ikke imponert over det.”*
- *”De bestilte en fancy designerhylle til utstillingsveggen. Når den kom, viser det seg at prospektene ikke passet inn en gang, den er for grunn. Det var sånne ting de ikke hadde tenkt på”.*

#### **4.6 Forutsetninger for valg av endringsstrategi**

Drivkreftene er klare. Både problemene og løsningen kommer fra ledelsen. Ved implementering av Arena er det organisasjonens formelle elementer som blir endret. Arena er en strategisk og en reaktiv endring, m.a.o. regnes den som en revolusjon. Ledelsen fremlegger begrunnelsene for endringen som prekære. Stemningen i forkant var delt, mellom affektiv oppslutning til tanken om nye lokaler, men kun nødvendighetsoppslutning eller normativ oppslutning om de andre aspektene ved endringen. Det var også en del motstand i form av apati/likegyldighet og passiv motstand. Det anses som tvilsomt at endringen hadde blitt gjennomført, med alle de elementer den inneholdt, dersom de hadde benyttet seg av en åpen og deltakende prosess. Avgjørelsen om Arena er top-down og dersom det fantes motstand som ikke kunne nøytraliseres, skulle denne fjernes. Implementering kunne gjennomføres med tvang.



## 5 Diskusjon

### 5.1 Organisasjonsendring

Overgang til Arenakonseptet er en systemgjennomgripende endring, som forandrer hvordan organisasjonen forholder seg til sine interessenter. Endringen er strategisk.

Ser man på ledelsens begrunnelser for endringen, ser man en klar reaktiv argumentasjon. Det har skjedd store endringer i markedet, det er nye konkurrenter, tap av markedsposisjon og utfordringer på lønnsomhet. Dette må de reagere på, dette må de gjøre noe med.

Ifht. Nadler og Tushman (1990) sin typologi for organisasjonsendringer, har man her en kombinasjonen av strategisk og reaktiv endring, det de kaller gjenskapning. Dette representerer større endringer som organisasjonen presses til å gjennomføre for å opprettholde sin legitimitet ifht. omgivelsene.

Disse typologiene er idealtypiske og det er ikke alltid virkeligheten ”passer” helt inn i den ene eller den andre boksen. Det kan også være tilfelle her. Se punkt \*5.2 .

#### *Drivkrefter*

Drivkreftene for endringen er eksterne. Omgivelsenes betingelser, både teknologisk og konkurransemessig, har endret seg, og som følge av dette blir endring iverksatt. Teknologien har som vist skapt ett nytt paradigme for hvordan folk benytter seg av bank, og ikke minst ligger det uante muligheter i den nye teknologien. Dette bruker de bevisst når de nå skaper en ny måte å bruke banken på, ved å for eksempel gå over til selvbetjeningsautomater av ulike slag i banklokalene.

Eksterne drivkrefter for endring kan også være endringer som pågår over tid, som miljø og kultur. Arena handler i stor grad om å være foroverlent i den nye tiden. Som vist i innledningskapittelet har mye endret seg i de ytre omgivelsene for bankbransjen.

### 5.2 Lewins *unfreeze* / Kotters 1. – 4.

Man ser av begrunnelsen som ble lagt til grunn fra ledelsen om at endringen var nødvendig, bærer preg av at det er krise. Det trues implisitt med at *oppsigelser* kan bli nødvendig dersom man ikke gjør dette.

Vi vet at DNB, en av deres absolutt største konkurrenter, hadde varslet sitt inntog i regionen og at de hadde planlagt oppstart av flere kontorer. Man kan spekulere i om det på skrivende tidspunkt var så prekært som man får inntrykk av, m.a.o. om det virkelig var så reaktivt. Eller om man ”visste”/fryktet hva som var i ferd med å skje, og tok grep så fort man kunne. Da vil endringen ha mer preg av å også være proaktiv\*.

Uansett om det ble overdrevet hvor ille det var blitt for å skape krisestemning, eller om det var blitt så ille som fryktet allerede, så har noen/initiativtaker i ledelsen, lyktes med å skape tilstrekkelig følelse og forståelse av behov for endringen innad i ledelsen. Hadde man ikke gjort det, ville ikke ”ei dør inn” og Arenakonseptet blitt lansert og gjennomført på (til nå) ni kontorer.

Når det kommer til lokal ledelse og ansatte var det kun delvis skapt en følelse av at endringen var nødvendig, viktig og riktig. Alle ønsket seg nye kontorer, den delen synes alle var nødvendig, her var oppslutningen affektiv blant alle.

Alt ”det andre” med Arenakonseptet, var det ingen som så behovet for (utenom den ene lederen som var selverklært endringsagent, og hadde affektiv oppslutning). De andre har enten nødvendighetsoppslutning eller normativ oppslutning.

Selv om studien ikke har tatt for seg detaljene omkring endringskoalisjonen, anser jeg den for å ha vært sterk. Koalisjonen har nok formell makt til å tvinge gjennom det de eventuelt ikke klarer å få tilstrekkelig oppslutning om. Videre har de ekspertmakt, i form av arkitektkonsulentene. Det har vært mye diskusjoner og uenighet omkring mye av de praktiske løsningene, som arkitektene har utviklet. Det antas at det er lettere for dem å forklare organisasjonen hvorfor disse løsningene er de beste. Det er nok vanskeligere å argumentere mot fysiske løsninger med en arkitekt som har laget dem, enn med en ”bankansatt” (som resten av koalisjonen var).

Ledelsen har i begrenset grad lyktes med å skape en eierskapsfølelse for implementering av Arena hos lokal ledelse og ansatte, altså å få dem til å agere som endringsagenter med affektiv oppslutning, og på den måten få dem med i koalisjonen. Endringskoalisjonen/prosjektledelsen har vært klar over at det i endringsprosjekter er vanlig med motstand i en eller annen grad, og med workshopene har de klart å identifisere mye av denne. De har lyktes i å bearbeide den i stor nok grad til at selv om lokal ledelse ikke fremstår med affektiv oppslutning om endringen, så er det i det minste

ingen som fremstår med aktiv eller aggressiv motstand. Selv om alle lederne hadde affektiv oppslutning om endringen når det kom til å få nye lokaler, ble det registrert en kombinasjon av apati/likegyldighet og i noen få tilfeller passiv motstand ifht. alt ”det andre” med konseptet.

Koalisjonen bestod også av minst ett medlem av konsernledelsen, det som antas å være initiativtaker, noe som bidrar til å øke gjennomslagskraften i en endringskoalisjon. Det vites ikke hvor aktivt dette medlemmet var i gruppen etter startfasen. Det meldes om at vedkommende var aktiv i de første samlingene i Bjergsted, og dette har gitt de lokale lederne som var med på piloten en ekstra følelse av ”viktighet”, når ”til og med toppsjefene bruker tiden sin på dette”. Etter disse første samlingene, var ikke konsernledelsen lenger representert direkte i samlingene/workshopene. Det antas at det ville hatt bidratt til å øke koalisjonens legitimitet, og således hatt en positiv effekt på resten av implementeringsarbeidet, dersom konsernledelsen hadde fortsatt å være aktive og synlige medlemmer av endringskoalisjonen.

Endringskoalisjonen har lykket med å utvikle en visjon de ansatte ønsker å strekke seg mot, samt at de har klart å kommunisere både visjon og strategi på en måte som alle har forstått, og ikke minst som har alle ”fått med seg”.

Det vites ingenting om arbeidet bak utvikling av visjonen. Men den ble utviklet, og det ble jobbet systematisk med workshops for å sørge for at den ble kommunisert til alle involverte.

Ut ifra intervjuene var inntrykket at alle forstod hvor man skulle med Arena. Visjonen var klar, og strategien som skulle bringe dem dit var også å klar. Man sier en god visjon bør kunne beskrives på under fem minutter. Jeg fikk mange gode oppsummeringer på hva tanken bak Arena var på under det.

Selv om visjon og strategi for endringen var klare, fremkommer målsettingene som noe uklare. De var forståelige, men vanskelige å si i etterkant om de er innfridde.

En del av motstanden i de innledende fasene bærer preg av å være positiv motstand, altså at flere av argumentene ses på som konstruktive. For eksempel hadde flere kommentarer på løsninger, som det viser seg i etterkant at de nok hadde rett i. De kjenner jobbutførelsen sin best, og visste at løsningene prosjektledelsen skisserte opp, ikke ville fungere i det daglige. Prosjektledelsen kunne fått en bedre prosess og et enda

mer fungerende konsept dersom de hadde lyttet til disse innspillene, altså benyttet seg av fordelene motstand kan bringe med seg når den blir sett på som konstruktiv/positiv.

Videre bærer en del av motstanden i de innledende fasene preg av at aktørenes ”bruksteorier” blir aktivisert, at det er deres psykologiske forsvarsmekanismer som kommer frem, når ledelsen ønsker å endre omgivelsene.

### **5.3 Lewins *change* / Kotters 5. - 7.**

Ifht. hvilken grad av reell påvirkningskraft lokale ledere og ansatte hadde, viser det seg at det var forskjellige oppfatninger. Noen forstod workshopene til å være en plass hvor prosjektledelsen hørte på innspill, og muligens ville hensynta dem. Ledelsen ønsket innspill, men avgjørelsen om endring var tatt, og prosessen var også staket ut.

Andre forstod at workshopene også fungerte som en plass hvor motstand ble identifisert, og voktet seg for å utrykke dette, da de følte seg som et ”gissel” for endringen. Det har ikke fremkommet noen grunn til å tro dette var bevisst fra prosjektledelsens side, men å undertrykke motstand i innledende faser ved å ”forby” kritiske ytringer kan ses på som en ”dialogbegrensning”. Dette er ikke i tråd med hva de signaliserte de ønsket fra workshopene, som var nettopp dialog. Dette kan oppfattes som ”hyklersk”, og at de er utsatt for pseudodeltakelse”. Dette regnes som spesielt problematisk dersom de kritiske ytringene forsøkes undertrykt før endringen er vedtatt, slik som her. Dette kan føre til passiv eller aktiv motstand. Leder som gav uttrykk for en følelse av å måtte vokte seg for å gi uttrykk for negative tanker, hadde også lite eierskap til Arenakonseptet og var heller ikke en endringsagent.

Det vites ikke om prosjektledelsen endret strategi for workshopene etter pilotkontorene, men det kan virke slik da det fremkommer et konsekvent skille mellom disse. Deltakerne på samlingene i Bjergsted gir uttrykk for å ha opplevd disse som en arena for dialog, hvor deres meninger hadde større betydning enn det de i realiteten hadde. Reaksjonene når de forstod dette var først skuffelse, som så utviklet seg til en stadig voksende motstand, både på de aktuelle kontorene, men etter hvert også utover kontorets grenser og ut i organisasjonen.

Flere av respondentene har opplevd denne involveringen som ”pseudodeltakelse”. Dette gir utslag i alt fra manglende eierskapsfølelse/apati/likegyldighet for endringen til passiv motstand, og i et fåtall situasjoner, aktiv motstand.

Aktørene hadde affektiv oppslutning om endringen i form av nye lokaler. For ”det andre” med Arena var motstanden som ”bare” er vanlige psykologiske motstandsmekanismer, i stor grad nøytralisert. Dette er dog ikke det samme som oppslutning og som kjent er det ikke registrert høye grader av eierskapsfølelse for endringen.

Workshopene har vært hensiktsmessige i forstand at de har fungert som en arena for informasjonsutveksling. Folk har fått ”snakket ut” frykt for endring, og i noen få tilfeller har ledelsen gjort endringer som følge av dem. Men dersom mange har oppfattet dem som en invitasjon til deltakelse, for så å oppleve dem som hyklerske, kan man anta at dette har vært en deltakende faktor i den relativt lave graden av eierskapsfølelse. Dvs. at workshopene total sett kan ha økt motkreftene for endringen, i større grad enn de har økt drivkreftene.

Til slutt skal det sies at det er observert en utvikling fra de første til de siste kontorene. Der hvor det i begynnelsen ble gitt mest uttrykk for at aktørene hadde reell innvirkning, har dette blitt tonet ned, slik at workshopene nå mer blir oppfattet som en arena hvor ledelsen informerer, og man kan komme med spørsmål og innspill, men ikke at det er en dialog mellom likeverdige maktinstanser, hvor man på noen måte skal komme til enighet. Dette ser ut til å resultere i mindre motstand, noe som antas å komme av at workshopene/prosjektledelsen ikke lenger blir sett på som hyklerske.

Prosjektledelsen har lykket med å koordinere endringen i form av det fysiske med endringer i organisatoriske prosesser, strukturer og prosedyrer. De holdt oppe ”trøkket” på workshopene og sørget for å få innspill og tilbakemeldinger fra lokal ledelse og ansatte gjennom hele prosessen. De hadde fokus på å identifisere og håndtere motstand, ved å blant annet støtte handlinger/innstillinger som fremmet endringen.

Etter pilotkontorene var ikke lenger konsernledelsen med på workshopene eller synlige i prosessen. Det antas at deres fortsatte deltakelse ville ha ført til økt motivasjon/økt drivkreftene eller redusert motstand/reduert motkreftene for endringen.

I fasen etter at et kontor var bygget om, var det en del diskusjoner, hvor det ble fremlagt forhold og løsninger aktørene mente ikke fungerte. Selv om ingen viste aggressiv motstand, var det aktører med både apati/likegyldighet, passiv motstand og til dels også aktiv motstand, fra dem som prøvde etter ombygging å få til endringer på ting de syntes ikke fungerte.

Man så at motstand i denne fasen ikke ble nøytralisert, men vokste seg sterkere. Ledere melder om mye negativt snakk om forplantet seg blant de ansatte og ble verre enn det hadde trengt å bli, og varte lenger enn det hadde trengt å gjøre. Tre år etter snakker de fremdeles om ”sår” som ble skapt ut av måten motstand i denne fasen ble håndtert, eller mangelen på håndtering. Det ble skapt et ”dårlig rykte” for Arena blant organisasjonens aktører i denne fasen.

Det synes at prosjektledelsen har lyktes til dels med denne fasen. Det at endringen på mange måter var en endring man ikke trengte å bekymre seg for skulle bli reversert, gjorde at man kanskje ”slappet av” litt for tidlig så fort ombygging var ferdig.

På dette tidspunktet er det slutt på workshopene og prosjektledelsen blir betraktelig mindre involvert. Fra nå av er det i stor grad opp til lokal ledelse å sørge for at resten av konseptet blir fullført.

Ifht. det å feire ”små seire” underveis, var det ingen form for systematisk feiring, verken finansiell, symbolsk eller annet. En skal ikke undervurdere viktigheten av en kollegial drøs over morgenkaffen om suksesshistorier om kunder, men om det regnes som godt nok til at Kotters krav er innfridd, er usikkert.

Mye av det strukturelle med endringen, lokalene, datasystemer etc., hadde fordelen med at de ikke kunne reverseres. Selv om halvparten av respondentene meldte om misnøye med for eksempel åpent landskap, meldte den andre halvparten om at det fungerte godt. Dette er m.a.o. endringer som er kommet for å bli.

Det er verre stilt med mange av de andre målene for Arena, være de seg strukturelle eller kulturelle. Mål som kan vedtas av ledelsen, men til syvende og sist skal utføres av menneskene i organisasjonen. I motsetning til for eksempel nye lokaler, er dette endringer de *kan* motsette seg. Endringer som ikke var en direkte konsekvens av ombygging, men som måtte innarbeides og forankres i kulturen.

Etter festen gikk alle hjem. Ledere ved samtlige kontorer ga uttrykk for at de hadde ønsket at prosjektledelsen var mer tilstede etter åpningen. På dette tidspunktet er ikke lenger prosjektledelsen aktiv og det er opp til lokal ledelse og ansatte å innarbeide og således forankre de resterende målene. Som vist er det kun delvis måloppnåelse på disse.

Det hadde som kjent ”ingenting å si” om ledere og ansatte hadde eierskap til Arena eller ei, overgangen skulle skje. Man kan spekulere om det ikke er en sammenheng mellom hvordan det kun delvis var oppnådd eierskapsfølelse og hvordan de resterende målene kun delvis er oppnådd. Det kan også være en sammenheng med om den lokale lederen er en ”leader” eller ”manager”. Dersom prosjektledelsen har gjennomført endringen ”så langt”, og det så er opp til lokal ledelse å innarbeide og forankre de siste endringene/nå de siste målene, kan dette være vanskelig dersom en leder er mer en ”manager” enn en ”leader”. På samme vil en ”leader” som også har eierskapsfølelse til prosjektet være den som er i best stand til å være med å skape et ideelt Arenakontor. Dersom en leder er mer av en ”manager” og heller ikke har eierskapsfølelse, ligger lite til rette for å innfri de resterende målene for Arena.

Det er i studien ikke gått inn på *hvorfor* disse målene ikke blir nådd, om det er en form for motstand, eller om det var lite gjennomførbart. Flere etterspurte mer ekte diskusjoner i forkant, og da med sikte på nettopp å finne ut hva som ville være og hva som ikke ville være, mulig og hensiktsmessig.

## **5.4 Endringsstrategi i Arena**

### **5.4.1 Mål for endring**

Ledelsens begrunnelse (punkt \*4.3 s.39) for Arena er en reaksjon på ytre omstendigheter. Selv om det i studien ikke fremkommer hvilke klare, empiriske indikasjoner som foreligger på at den økonomiske situasjonen måtte forbedres, er det blant annet dette ledelsen oppgir som mål for endringen.

Begrunnelsen som blir fremlagt er at store konkurrenter tar kunder og fortsetter å ta flere, man taper den lokale markedsposisjon, og i det hele tatt er det så ille at dersom man ikke øker lønnsomheten, må man vurdere *kostnadsbesparende tiltak*. Det er ikke vanskelig å se implikasjonen i en slik formulering, det er ingen alternativer, uten å måtte *si opp* folk. Man får definitivt følelse av at noe prekært må ligge til grunn.

Selv om det ikke kan sies med sikkerhet hva som er vektlagt mest av økonomiske forhold eller markedsposisjon- og andeler, legges det på bakgrunn av dette til grunn at det er strategi E som best beskriver målet for endringen.

I en endringsprosess preget av strategi O er tankegangen at organisasjon ikke er en maskin som kan designes og re-designes for å møte nye utfordringer. Omtrent slik Arena er tenkt, så dette er ikke strategi O.

En av de største fordelene med strategi E er at siden fokuset er så klart og ensidig på økonomiske indikatorer, unngår man fellen hvor man forsøker å beskrive forhold som er vanskelige å måle, inneholder betydelig grad av usikkerhet, kan være vanskelige å formidle på en klar og enkel måte, og ofte vil være vanskelig å si noe om hvilke forhold som er viktigere enn andre. Selv om jeg anser målet for endring å være strategi E, synes jeg at de ikke klart å dra nytte av denne fordelene. Til det oppfattes både visjon og målsettingene som for generelle. Man kan argumentere at målsetting er for uklar, for lite målbar, til å være klart strategi E.

Det er selvsagt mulig at ledelsen selv har tall og mål de ikke offentliggjør, men dette vites ikke, da det ikke har fremkommet under studiens løp. Tvert i mot, leder for prosjektledelsen uttrykte frustrasjon når h\*n sa i samtale at de tror de er ganske fornøyde med Arena, men det var vanskelig å vite sikkert, for *"ingenting er jo målbart"*.

#### **5.4.2 Ledelsens rolle**

Endringen er top-down, dvs. initiert, besluttet og drevet av ledelsen. Dette er strategi E.

Selv om avgjørelsen om endring ikke har vært preget av bottom-up, eller fokus på involvering av de ansatte, opplevde enkelte at de var en del av et slikt opplegg, spesielt etter samlingene i Bjergsted.

#### **5.4.3 Endringens innhold**

Det er organisasjonens formelle elementer som blir endret. Strategi E baserer seg på at problemene kan løses ved å endre på de formelle elementer; strategi, struktur og systemer. Det var disse elementene som var fokuset i Arena.

Overgang til Arenakonseptet er en delt prosess på mange måter. Mye av endringen er fysisk, i form av ombygging. I tillegg er det strategisk endring i den forstand at organisasjonen endrer oppbygging av hvor og hvordan sine tjenester skulle bli tilbudt. Endringen var strukturell på den måte at PM og EM1 opplevde i stor grad å fysisk komme nærmere hverandre for å øke samhandlingen. Det ble introdusert ny teknologi i



form av for eksempel nye datasystemer og selvbetjeningsautomater. Selv om det var i varierende grad, fikk alle en ny arbeidshverdag på flere måter.

Selv om de også har ønsker for uformelle elementer som organisasjonskulturen, er endringens innhold fokusert mot de formelle elementene. De ønsker også endring i kultur, men gjør ingenting med de uformelle elementer. Etter tankegangen i strategi O vil ikke endring av struktur og formelle systemer føre til kulturelle endringer. Dette er klart strategi E.

Det som peker mer mot strategi O, er at i workshopene ble *LEAN-filosofien* introdusert. Endringsprosessen bygger på denne, og med dette ønsket de ”å skape en organisasjonskultur med fokus på nytenkning, samt evne og vilje til raskt og effektivt løse problemer når de oppdages”. Dette er i tråd med strategi O hvor man ønsker man å sette organisasjonen i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene, gjennom å involvere organisasjonen og skape en lærende organisasjon.

#### **5.4.4 Planlegging**

Planlegging av endringsprosessen er strategi E. Implementeringen deles opp i klart definerte faser, det klargjøres hva som skal gjøres av hvem på hvilke tidspunkt. Det lages planer med oversikt over tiltak og tidsrammer, oversikt over delmål og resultater, og over ressursbruk. Planene gjøres skriftlige, og formidles til flere ledd i organisasjonen. Ting skjer i den planlagte rekkefølgen.

#### **5.4.5 Motivasjon**

Ved strategi E er formen for motivasjon enkel; finansielle incentiver. Det har ikke vært brukt finansielle incentiver ifbm. implementering av Arena, motivasjon har derfor vært etter strategi O. Dette fremstår som en motsetning ifht. resten av strategien, som er nokså klar strategi E. Noen av de andre dimensjonene kan ha *preg* av strategi O, men det er kun motivasjon som er ”ren” strategi O.

Ved strategi O er tanken om motivasjon mer kompleks enn ved strategi E, og man ser flere måter å motivere på (enn å gi folk penger). Som jeg vil komme tilbake under punkt om hybride løsninger, er det flere av måtene å motivere på etter strategi O som er i konflikt med strategi E (som denne endringen er).

Det er én måte å motivere på etter strategi O som ikke er i direkte konflikt med strategi E, og det er den som er brukt her. Det er å skape et ønske om endring ved å lage et bilde av at endringene er til de ansattes beste, for eksempel at endringene vil føre til bedre arbeidsforhold. Som kjent oppgir samtlige ledere et sterkt behov for oppussing av slitne lokaler/bedre arbeidsforhold.

#### **5.4.6 Bruk av konsulenter**

De innleide interiørarkitektene har hatt rolle som eksperter for fysisk utforming av lokalene og tankegangen bak om hvordan lokalene skulle brukes av kunder og ansatte. De var også med i endringskoalisjonen i den grad at de at de var med på workshopene. Dette er i strategi E.

### **5.5 Valg av endringsstrategi**

Vanligvis vil en endring innebære en blanding av strategi E og strategi O, men her er en endringsstrategien faktisk nærmest idealtypisk, hvor 5 av de 6 dimensjonene er klart strategi E. Den eneste dimensjonen som skiller seg ut er motivasjon. Dette vil jeg komme tilbake til i punkt om hybride løsninger.

Strategi E vil passe best når:

- drivkreftene er klare.
- problemene løses ved å endre de formelle elementene.
- endringen er av revolusjonær art.
- det er mer motstand enn oppslutning.
- man er innstilt på å tvinge endringen gjennom dersom nødvendig.

Man ser at ikke bare er strategien de har brukt nærmest ”ren” strategi E, men forutsetningene er *helt* idealtypiske. M.a.o. var deres valg av endringsstrategi nærmest optimalt ifht. endringen, noe som tilsier at de har meget gode forutsetninger for å lykkes med endringen.

### 5.5.1 Hybride løsninger

Forutsetningene er ideelle for strategi E, og de har *nesten* brukt en idealtypisk strategi E. Dette er en optimal kombinasjon, som man sjeldent finner utenom i teoribøker. Unntaket er dog motivasjon, som er etter strategi O. Flere av måtene å motivere på etter strategi O er i konflikt med strategi E.

I strategi O ligger en tanke om bred deltakelse til grunn. Etter denne tankegangen kan man ved å involvere organisasjon oppnå større grad av legitimitet for beslutninger, man kan redusere motstand ifht. om endringer blir gjennomført med makt fra ledelsen. Til slutt kan man oppnå at de ansatte opplever større grad av eierskap til endringene ved at de blir involverte.

I workshopene og spesielt under samlingene i Bjergsted er det flere som gir uttrykk for at de opplevde en situasjon med bred deltakelse, men som studien har vist var i realiteten ikke det. Workshopene har definitivt hatt sin rolle, og på mange måter vært avgjørende for en relativt vellykket endringsprosess, men en arena for bred deltakelse var det ikke. Avgjørelsen om Arena var tatt før organisasjonen ble involvert i disse, både at og hvordan det skulle implementeres.

Siden de to strategiene er så grunnleggende forskjellige, kan forsøk på å bruke den ene strategien undergrave effekten av å bruke den andre. Bruk av en hybrid løsning kan føre til opplevelser av ”hykling”, eller ”pseudomedvirkning”, som er registrert i denne studien.

Det kan medføre vanskeligheter å gå over på noe som ligner på strategi O, etter å ha brukt strategi E, og her oppfatter jeg at en del av konfliktene stammer fra. Ledelsen bruker i aller høyeste grad strategi E og informerer om/dikterer endring, for så å bli litt ”mildere” og si at man skal ha diskusjonsforum. De respondentene som var med på pilotkontorene gir uttrykk for en slik opplevelse av situasjonen. Av de som kom siden, og altså ikke var med på samlinger i Bjergsted, men ”vanlige” workshops, gir også flere uttrykk for at de opplevde en dissonans mellom måten instruksjonen om endring blir gitt på, når man rundt neste sving ”liksom” åpner for dialog.

## 6 Svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling var: *hvilke faktorer fremmet og hvilke faktorer hemmet implementering av Arenakonseptet, en planlagt endring i SR-Bank?*

Dette vil bli besvart gjennom oppgavens forskningsspørsmål:

○ *Hvilken type organisatorisk endring står man overfor?*

Endringen er av strategisk og revolusjonær art. Ved slike endringer vil det ofte være behov for en top-down endringsprosess, m.a.o. er endringsprosessen godt egnet til den type endringen har man, dette har fremmet implementeringen.

○ *Fungerte (mellom) lederne som endringsagenter for Arena?*

Hvis man ser respondentene samlet, var det en noe laber eierskapsfølelse for endringen. Som studien har vist, var halvparten av respondentene (EM1), ikke ledere annet enn i ord og tittel, ifht. implementering av Arena. Hvis man ser bort fra disse, var det fremdeles bare én som regnes som endringsagent som i form av at vedkommende hadde affektiv oppslutning. De andre er forfatter usikker på om kan regnes som agenter for endringen. De motarbeidet den ikke, og i ulike grader bidro de i positiv retning. Under noe tvil regnes dette som en fremmede faktor.

○ *Hvilken endringsstrategi er endringen basert på?*

Strategi E, som altså er best egnet med denne type organisatorisk endring. Valg av endringsstrategi har fremmet utviklingen.

○ *Hvor godt passet endringsstrategien til endringen?*

Da forutsetningene var ideelle for strategi E og det er denne som er brukt, har dette klart fremmet implementeringen.

○ *I hvilken grad har de oppnådd sine mål?*

I relativt stor grad. Selv om det er flere aspekter med Arena som ikke har blitt gjennomført, eller bare delvis gjennomført, har det likevel skjedd en endring av revolusjonær art. Alle bankens interessenter merker at "alt" er nytt, selv om det for eksempel ikke blir avholdt samlinger for lokalt i samme grad som planlagt.

Flere av målene er vanskelige å måle, dette har gjort det vanskelig både å for eksempel feire seire underveis og til syvende og sist og vite om man har lykket med endringen. Dette er en hemmende faktor.

Endringsprosessen har vært noe sjelden, med *ideelle* forutsetninger for strategi E. Det vil si at alt ligger til rette for å kunne bruke strategi E i sin ”rene” form, og altså ha de aller beste forutsetninger for gjennomføring av en vellykket endring. Selv om strategi E kun *nesten* ble brukt i sin ”rene” form, var det ikke langt ifra, og endringen ses på som vellykket.

Motivasjon, dimensjonen som gjorde at man ikke hadde en ”ren” strategi E, kom dog i konflikt med resten av bruken av strategien, noe som førte til at enkelte satt igjen med opplevelser av ”hykling”, eller ”pseudodeltakelse”, noe som antas å ha medført til økt motstand mot endringen. Denne konfliktskapende faktoren ble tonet ned etter som implementeringene skred frem, og formen for motivasjon tok form av mindre forsøk på ”skinndeltakelse”. Om dette var en bevisst handling fra endringskoalisjonen, vites ikke. Dette har vært en hemmende faktor for implementeringen av Arena.

Som kjent legger Jacobsen til grunn at man kan lykkes med planlagt endring dersom riktig endringsstrategi er valgt, som her. Det andre kriteriet er at endringen blir ledet på riktig måte.

Studien gikk gjennom endringsprosessens steg ihht. Lewin/Kotter, og det anses det at de gjorde en god jobb i å forberede organisasjonen for endring, og å gjennomføre endringen. Man ser dog at prosessen blir sluppet litt fort etter ombygging, og dette har ført til at noen av endringene ikke har blitt forankret i kulturen.

Alt i alt har de lykket med å gjennomføre en planlagt endring, selv om det er noen av målene som ikke er oppnådd, eller bare delvis er oppnådd.

## **6.1 Behov for ny forskning?**

Det har vært vanskelig å begrense oppgaven, da det underveis har kommet frem mye interessant, som forfatter kunne tenkt seg å sett mer på. Eksempler på dette er:

Det vært interessant å sett implementeringen fra alle, eller i alle fall flere, organisatoriske perspektiver. Det kunne vært interessant både å intervju

konsernlederne og sett mer på strategien bak Arena, og å studert de ansattes opplevelser av prosessene.

I en slik prosess vil det ”alltid” forekomme motstand i en eller annen form. Dette har blitt drøftet til en noe, men det kunne vært interessant og sett mer på dette, for eksempel på *årsakene* til motstand.

En annen interessant vinkling kunne vært å fokusert på lederstil hos de forskjellige lederne og sett på hvordan dette hadde påvirket prosessen.

Som studien har vist har de lykket med mye med Arena, men ikke alt. Det hadde vært interessant og sett nærmere på hvorfor de tingene som ikke ble gjennomført, ikke er blitt gjennomført.

## 7 Referanser

- Amundsen, J. S. (2005). *Verdiskapende endring : veien mot beste praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49. doi: 10.1016/j.lrp.2005.02.010
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2nd ed. ed.). Cambridge: Polity Press.
- Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627-642. doi: 10.1108/02621710310484768
- Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Danermark, B. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse : med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2006). *Fremtidens bank : verdiskaping i et globalisert samfunn*. Bergen: Fagbokforl.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner* (1 ed. Vol. 1): Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- SR-Bank, S. (2010). Utdrag Fremtidig Forretningsmodell.
- SR-Bank, S. (2011a). Etablering av arenakontor og endringsledelse.
- SR-Bank, S. (2011n). Prosjektmandat Arenakonseptet.
- SR-Bank, S. (2013). Tavlemøter- Lean.
- SR-Bank, S. (2014). Årsrapport 2014.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson.

#### **Internettreferanse 1:**

**<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/DnB-Nor-vil-krige-seg-forbi-SR-Bank-og-Skagen-1972241.html>**

## 8 Vedlegg

### 8.1 Intervjumal

Når var implementering av Arenakonseptet på dette kontoret?

Hvor lenge har du vært leder for denne avdelingen?

Hvor mange er du leder for?

#### Informasjon

Innledningsvis, hvordan ble informasjon om prosjektet gitt, og hvilken informasjon fikk man?

Ble denne informasjon gitt først til lederne, eller til alle på kontoret? (Var du som leder ansvarlig for å informere om/selge inn konseptet til de ansatte?)

#### Nødvendighet /Respons

For å lykkes med endringer, er det avgjørende å overbevise om at endringen er nødvendig, viktig og riktig (før implementering). I hvilken grad syntes du TL/PL lyktes med dette? (Hvordan var stemningen?)(Hva fikk du inntrykk av var hensikten med prosjektet?)

Hvordan ble eventuell motstand håndtert? Hvem håndterte dette?(PL? Du?)

Hva kunne de gjort bedre?

Hva gjorde de bra?

Var du til å begynne med positiv, nøytral eller negativ?

Dersom negativ, ytret du dette?

Hvis ja, hvordan ble dette håndtert?

Hvis nei, hvorfor ikke?

Forandret du oppfatning fra du først fikk vite om endringen til implementering? Hvordan? Hvorfor/hvorfor ikke?

Var din(e) ansatt(e) til å begynne med positiv, nøytral eller negativ?

Dersom negativ, ytret de dette? Hvis ja, hvordan og hva ble gjort?

Forandret de oppfatning fra de først fikk vite om endringen til implementering? Hvordan? Hvorfor/hvorfor ikke tror du?

Ble noen på dette kontoret flyttet på som følge av manglende samarbeid?



### Tidsperspektiv

Hva synes du om mengde tid mellom info til implementering?

Følte du deg klar/visste hva du skulle gjøre/hva som var målet?

Var eventuell motstand "nøytralisert" i tide til implementering? Hvis ikke, hvordan utartet dette seg?

Var folk positive/nøytrale til endringen når implementering skulle starte?

### Gjennomføring

Følte du at du som leder var viktig for implementeringen og hvordan resultatet kunne bli?

Følte du deg motivert til å gjøre en god jobb i endringsprosessen, for å gjøre dette til en suksess?

Opplevde du at du som leder hadde autonomi ifht. hvordan endringen skulle gjennomføres?

I hvilken grad opplevde du at lederne på kontoret gikk sammen om implementering?

Ble det formelt eller uformelt en leder mellom lederne?

### Feire seire underveis

Var det fokus på å feire "små" seire underveis?

Hva var seiere?

Hvordan feiret man?

Var det snakk om noen form for (materiell eller immateriell) belønning?

Hvilke av TL/PL sine mål for Arena ble/blir målt? (store og små mål)

Hadde det vært motiverende om flere mål var målbare?

### Krysspress (ulike krav og forventninger fra TL/PL og de ansatte)

Kjente du på krysspress? Hvis ja, hvem identifiserte du deg mest med?

### Kontakt med TL/PL

Har du hatt mye kontakt med TL/PL?

Når?

Syntes du de var nok/passelig til stede? Hadde det vært motiverende om de var mer til stede?

Har Arena endret måten divisjonene forholder seg til hverandre?

Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke?

Hva tror du kundene liker bedre med Arena (enn den gamle banken)?

Hva tror du kundene liker dårligere med Arena (enn den gamle banken)?

Hva tror du de ansatte liker bedre med Arena (enn den gamle banken)?

Hva tror du de ansatte liker dårligere med Arena (enn den gamle banken)?

Hva synes du er bedre med Arena (enn den gamle banken)?

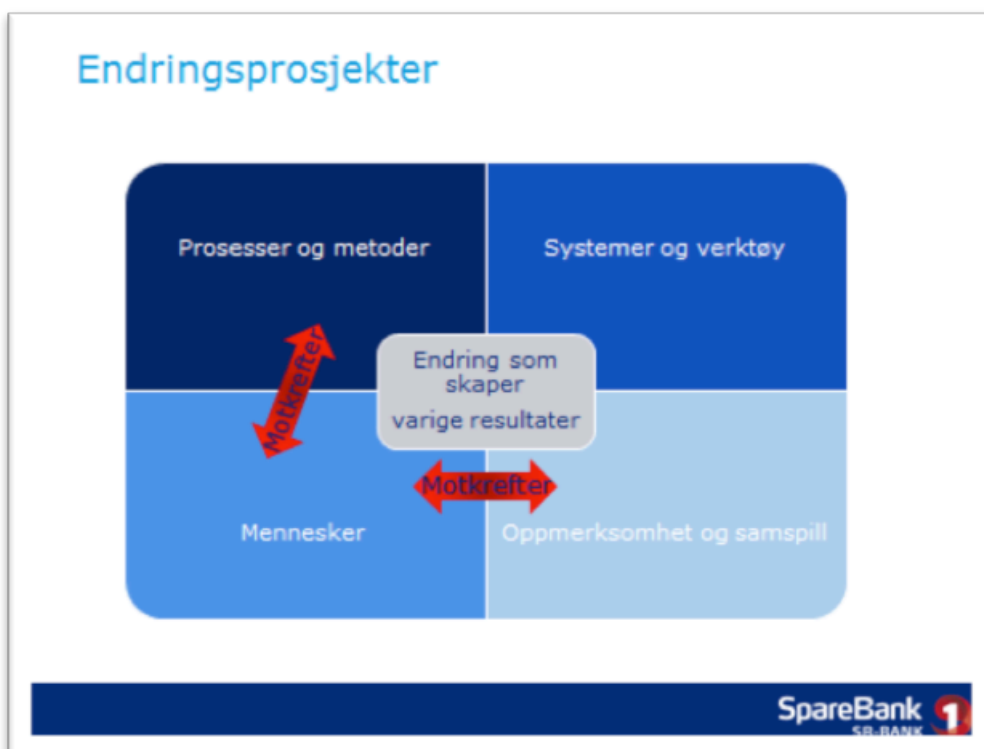
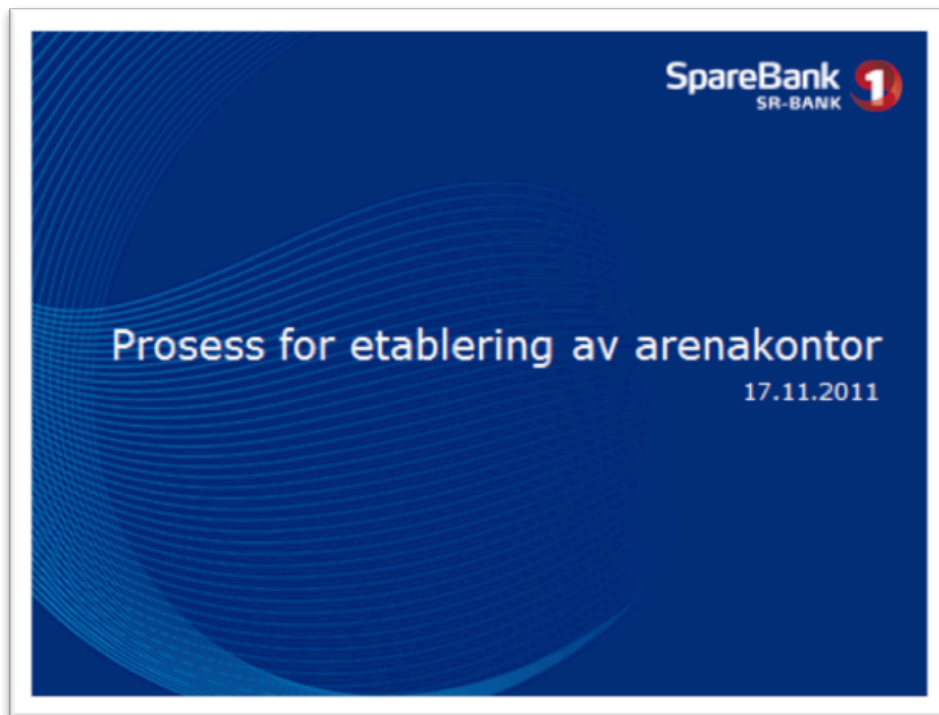
Hva synes du er dårligere med Arena (enn den gamle banken)?

Tror du Arena har gitt SR-Bank økt konkurransefortrinn? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Tror du Arena har gitt EM1 økt konkurransefortrinn? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Var det noe i Arenakonseptet som ikke lot seg gjennomføre? Hva?

## 8.2 Prosess for etablering av Arenakontor



## Etablering av nytt kontor i hht arenakonseptet

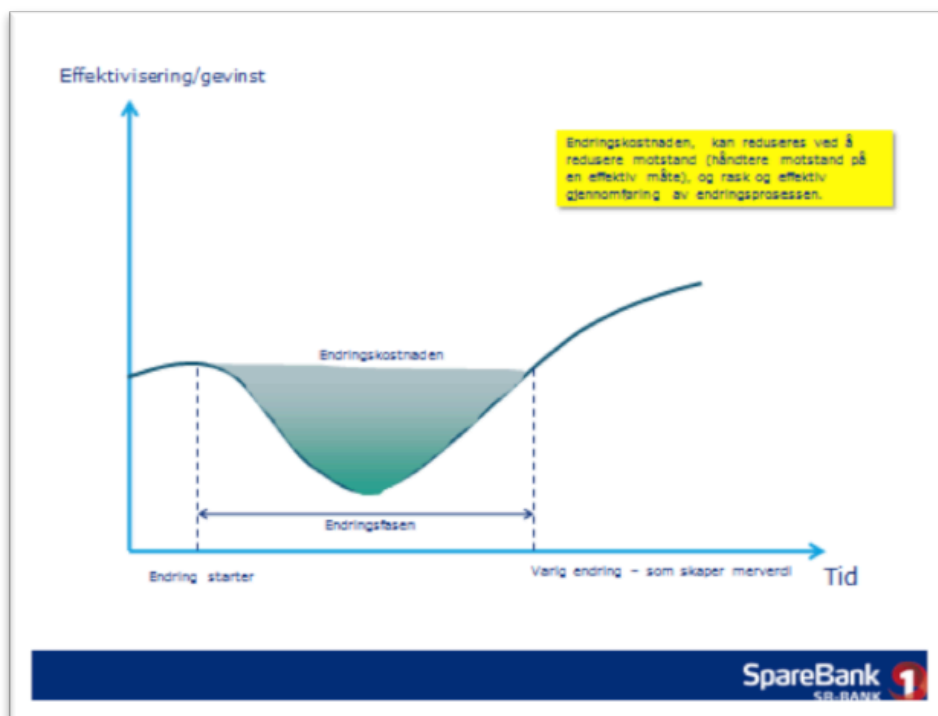
- Dette dokumentet er ment som et guide i forhold til etablering av kontor i hht arenakonseptet
- Utgangspunktet er at vi har et kontor i dag, som skal ombygges til et arenakontor
- Etablering av et arenakontor er et endringsprosjekt, og en må ha fokus på kjente utfordringer og barrierer knyttet til en slik endring
- Dette dokumentet gir noen anbefalinger og råd i forhold til
  - Forberedelse og planlegging av prosjektet
  - Hvordan lykkes med prosjektet – som et endringsprosjekt
- Her gis det en rekke anbefaling og veiledning til hvilke aktiviteter en bør gjennomføre i endringsprosjektet. Den viktigste suksesskriteriet for å lykkes er at en har stort fokus på endringsledelse.

## Utfordringer med endringer

- En er ofte for selvtilfreds og likegyldig til endringer
  - "Fat and happy"
  - En har for stor tro på hvor mye endringer en kan tvinge på organisasjonen
  - En undervurderer hvor mye som må til for å bevege enkeltpersoner ut av deres komfort sone
  - Frykt for egen rolle og posisjon
- Manglende reell støtte fra ledelsen
  - En undervurderer betydningen av en sterk og samende styringsgruppe
  - Støtten må være reell – ledelsen må vise riktige handlinger
- Manglende forståelse for hvorfor en gjør dette
  - Mangler en visjon som sier noe om retning og hvorfor?
    - Hvorfor skal vi gjøre dette?
    - Forskjellige oppfatninger om retning
    - Uklar retning
- Alle må vel forstå dette nå?
  - En kan ikke kommunisere visjonen og strategien ofte nok
- En tillater at motstandere får blokkere fremdriften
- En klarer ikke å vise "bevis" på at vi er på rett vei
  - En klarer ikke å vise positive resultater, innen kort tid
  - Mister fremdrift
  - Tvilere får rett
  - Ansatte gir opp og blir motstandere av endringen
- Feirer "seieren" for tidlig – får ikke tatt ut hele gevinstpotensiale
- En "glemmer" å forankre endringen i organisasjonens kultur
  - En faller tilbake til gammel vane



Konsekvensen kan bli at en ikke lykkes med de planlagte endringene.



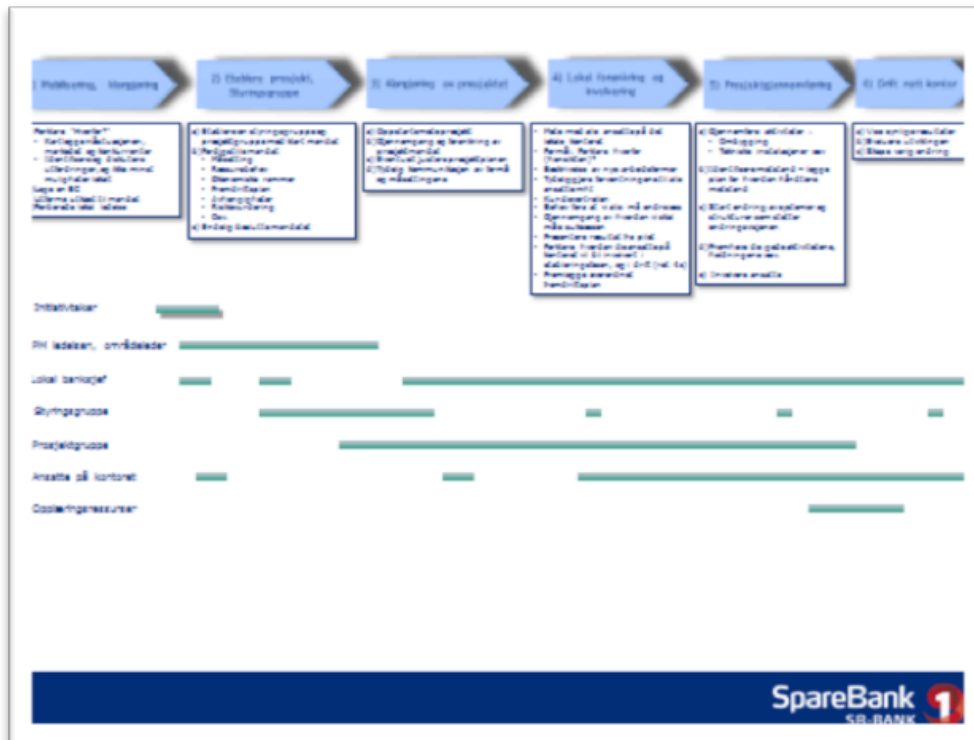
## Hvordan lykkes med endringsprosjekter?

1. Hvorfor? Etablere et fornuftig nivå av nødvendighet. Endring forutsetter erkjennelse av endringsbehov. Enten en krise eller en løfterik visjon.
2. Endringsledelse krever ledelsesendring. Behovet for lederskap er ofte sterkt forsømt. Etablere en styrings- og ledelsesgruppe som har reell myndighet.
3. Endring forutsetter bevissthet om retning og kommunikasjon av retning. Utvikle en visjon og strategi for endringen.
4. Kommunisere endringsvisjonen. Det må skapes oppslutning om ønsket retning.
5. Starte opp omfattende aktiviteter
6. Generer synlige resultater – fort!
7. Samkjøre resultater, og starte flere endringer
8. Forankre nye arbeidsmetoder, holdninger osv., i kulturen

Strukturer og systemer i organisasjonen utgjør mektige krefter. Men de er skapt og opprettholdt av mennesker, og kan forandres av mennesker.

## Innføring av nye konsepter, arbeidsmetoder osv., må ses på som omfattende endringer

- Ved endring oppstår en rekke utfordringer som ses på som endringskostnader.
- Endringskostnaden kan reduseres ved at en har klare svar på:
  - Hvorfor gjør vi dette?
  - Har vi reell støtte fra ledelsen – på alle nivåer – på alle områdene?
  - Hva ønsker vi å oppnå? Hva er overordnet målsetting for prosjektet?
  - Har vi identifisert motstand?
    - Hvordan skal vi håndtere eventuell motstand?
  - Hvordan vet vi at vi er på rett vei?
  - Hvordan skal vi feire gode prestasjoner?
  - Hvordan skal vi sikre at vi får til varig endring?



## 1a) Mobilisering og klargjøring



- Forebrede svare på spørsmålet om "Hvorfor?"
- Kartlegge nåsituasjonen, markedet og konkurrenter
- Identifisere og diskutere utfordringer, og ikke minst muligheter lokalt
  - Billedliggjøre utfordringene og mulighetene
- "Vi opplever sterk konkurranse fra storbankene som er prisledere i markedet og etablerer nye kontor"
- "Vi er i ferd med å miste vår posisjon i det lokale markedet, og vi må nå gjøre grep for å styrke vår lokale markedsposisjon"
- "Vi må gjøre dette fordi vi ikke ønsker å miste flere kunder til våre konkurrenter"
- "Vi er utfordret på lønnsomhet, og vi må derfor øke breddesalget"
- "Hvis vi ikke klarer å få mer lønnsomhet i vårt markedsområde, så må en vurdere kostnadsreducerende tiltak"
- Utforme utkast til mandat

## 1b) Lage BC



- Det må utarbeides en BC
  - Kostnadsestimater for ombygging
  - Gevinstområder
    - Kvantifiserbare, eks. økte salgsinntekter
    - Ikke-kvantifiserbare



### 1d) Forberede lokal ledelse

- Tidlig møte med ledelse på det lokale kontoret
  - Formål: Forklare hvorfor?
  - Tydeliggjøre forventningene til lokal ledelse
    - Bevistgjøre leder – leder skal være rollemodell for hvordan en ønsker at ansatte skal oppføre
- Sikre involvering fra lokal ledelse
  - Presentere resultat fra pilot
  - Presentere forslag til mandat
  - Fremlegge forslag til en overordnet fremdriftsplan
  - Ta diskusjonen på:
    - "Hvil dette betyr for dere?"
    - "Hvilke muligheter og utfordringer ser dere?"
    - "Hvilken motstand ser dere vil oppstå?"
    - "Hvordan skal vi håndtere motstand?"
    - "Hvilke skal vi måle resultatene, og vite om vi er på rett vei?"
    - "Hvordan skal vi feire suksess?"
  - Justere mandat og fremdriftsplan med etter innspill fra lokalt kontor
- Legge en plan på hvordan involvere ansatte på kontoret




### 2a) Etablere en styrings- og ledelsesgruppe som har myndighet

- Etablere en ledelsesgruppe med nok myndighet til å lede endringsprosessen
  - Tiltak: Etablere en prosjektgruppe og styringsgruppe med klart mandat:
  - Prosjektgruppe: Ansvarlig for implementering av areneakontoret
    - Representanter fra lokal ledelse og ansatte på det aktuelle kontoret, samt fagressurser (ref. bemanning i leveranseprosjektet - areneprojektet)
  - Styringsgruppe: Overordnet ansvarlig for å sikre lederforankring, link mot konsernets strategi og sikre nok ressurser til gjennomføring
    - Representanter fra lokal ledelse, Områdebanksjef PM, arenaprojektet, Org. Og HR
    - Styringsgruppa ledes av områdebanksjef
- Få gruppen til å arbeide sammen som et team
  - Tiltak:
  - Skape en felles forståelse for hvorfor - forankre hensikt og mål
  - Jevnlige møter i prosjektgruppen
  - Ha jevne møter i styringsgruppa, en gang pr mnd








## 2b) Utarbeide et tydelig mandat med en klar overordnet målsetting for prosjektet

Hva betyr dette for ansatte?  
Hva betyr dette for eierne?  
Hva betyr dette for kundene?


- Utarbeide en tydelig målsetting som beskriver den endringen en ønsker å få til på kontoret
  - Eks. 1 "Prosjektet skal utvikle et moderne konsept for fremtidens kundereiser. Kundereisen skal en skape et personlig og profesjonelt møtested for alle konsernets kunder. Tjenestene som tilbys i Arenakonseptet skal fremstå som effektive, kompetente og offensive og skal dekke kundenes totale behov for finansielle tjenester. På denne måten skal en skape den gode kundeopplevelsen, slik at vi kan bli anbefalt av kunden."
  - Eks. 2 "Vårt nye kontor skal fremstå som et profesjonelt kontor for alle konsernets kunder. Vi skal skape den gode kundeopplevelsen og lønnsomhet for konsernet."
- En god og forankret målsetting vil motiverer ansatte til å utføre handlinger – i riktig retning
  - Koordinerer og samkjører handlinger til de forskjellige involverte
- Utvikle en plan for å oppnå ønsket målsetting
  - En må sette ambisiøse mål – som en har tror på at en kan oppnå

## 2b) Målsettinger

Ledende ansatte bør involveres

- Definere konkrete målsettinger for kontoret
  - Fårstaaelig
  - Realistiske mht ressurser og tid
- Kontoret skal åpnes i ny form den ?
- Når kontoret åpner dd. Skal kontoret fremstå som et nytt moderne kontor, med fokus på kundens totale behov.....
  - Fysisk utrustning
  - Ergometri
  - Arbeidsprosesser
  - Opplæring
  - Forventinger
- En har følgende konkrete målsettinger (se de neste sidene)



## 2b) Målsettinger

Ledende ansatte bør involveres

- Definere konkrete målsettinger for kontoret
  - Fårsteåelig
  - Realistiske mht ressurser og tid
- Kontoret skal åpnes i ny form den ?
- Når kontoret åpner dd. Skal kontoret fremstå som et nytt moderne kontor, med fokus på kundens totale behov.....
  - Fysisk utrustning
  - Ergometri
  - Arbeidsprosesser
  - Opplæring
  - Forventinger
- En har følgende konkrete målsettinger (se de neste sidene)

## 2c) Visjonene for Arenakonseptet

- Gjennom å utvikle et moderne konsept for fremtidens kundearena skal en skape et personlige og profesjonelt møtested for alle konsernets kunder. Kundearenaen skal kunne tilby effektivt, kompetent og offensive produkter og tjenester som dekker kundenes totale behov for finansielle tjenester. På denne måten skal en skape den gode kundeopplevelsen, slik at vi kan bli anbefalt av kunden.
  - Her skal man få profesjonelt og personlig salg, råd og veiledning. Arenaen er en hybrid mellom selvbetjente og betjente løsninger. Alle konsernets kanaler og forretningsområder skal kunne nås under samme tak.
  - Kontorkanalen skal være arena for regional nettverksbygging. Når mennesker møtes oppstår muligheter. Arenaen skal identifiseres som et mulighetsrom for næringsliv og organisasjoner.
  - Arenaen skal kommunisere bankens identitet, åpenhet og puls gjennom aktiviteter, teknologi og moderne romdesign. Lokalene skal fremstå som varme og profesjonelle. Folk på farten får lyst til å gå inn.

- Hva betyr dette for ansatte?
- Hva betyr dette for eierne?
- Hva betyr dette for kundene?

*Hva med målsettingen – er den tyelig?*

*Benytte dette spesielt mot Sola, og eventuelt etableringer i fase 2.*



## De viktigste suksesskriterier for Arenaen



- ✓ Høy servicegrad
- ✓ Felles eierskap og forståelse av konseptet for hele konsernet
- ✓ Nødvendig kompetanse
- ✓ At kundeopplevelsen forbedres
- ✓ Mange aktiviteter i Arenaen
- ✓ Stabile systemer
- ✓ Måling og oppfølging

**SpareBank 1**  
SB-BANK

## Oss i Arenaen - våre kritiske K`er



### Vi er Kundevertter

- ✓Vi er profesjonelle i vårt kundemottak
- ✓Vi oppsøker kunden og tilbyr vår hjelp
- ✓Vi påser at kunden har fått hjelp når h'n går ut
- ✓Vi tar umiddelbar bilikontakt med kunden
- ✓Vi er imtekommande og vennlige
- ✓Vi er entusiastiske og sprer glede og humor
- ✓Vi passer på at det alltid er en kundevert tilgjengelig

### Vi gir gode Kundeopplevelser

- ✓Vi opptrer slik at kunden merker en forskjell
- ✓Vi gjør alltid slik at kunden blir mer fornøyd
- ✓Vi gjør at standard løsninger føles som sikreddersam
- ✓Vi har aktiviteter som gjør at kundene ønsker å "stikke innom"
- ✓Vi har dynamiske aktiviteter som gir nye opplevelser
- ✓Vi inviterer kunder til å komme inn til oss på kundearrangement
- ✓Vi bruker Arenaen aktivt mot nærmiljøet
- ✓Vi gjør det attraktivt å vente

### Vi er Kompetente

- ✓Vi kjenner hverandre i Arenaen
- ✓Vi forstår vår nye rolle og har felles begrepsforståelse
- ✓Vi har konsernkompetanse og vet hvordan overlevering skal skje
- ✓Vi har servicekompetanse
- ✓Vi er villige til å endre oss og gjøre ting annerledes
- ✓Vi trener og får god oppfølging
- ✓Vi dyrker en salg- og prestasjonskultur
- ✓Vi kan og bruker våre selvbetjeningsløsninger
- ✓Våre IT systemer virker

### Vi jobber sammen for Konsernkunden

- ✓Vi har tilgjengelige ressurser i hele konsernet
- ✓EM1, PM, BM, KS, Kapmarked, SR-Rhans
- ✓Vi og våre kollegaer har eksisternt kundefokus
- ✓Vi har etablert felles forpliktelse og ansvar i alle avdelinger og hos medarbeidere
- ✓Alle snakker om Arenaen for konsernets kunder

**SpareBank 1**  
SB-BANK


## 2c) Eksempler på målsettinger (KPI'er)

Ledende ansatte bør involveres

- Kundetilfredshet og servicegrad
  - KTI: Tilgjengelighet, Responstid, Service og Kvalitet, Effektivitet, Kompetanse
  - ATI
- Samarbeid
  - Overlevering, tips/anbefalinger/pasninger i Arenaen og gjennomføringsgrad
  - Utvikling konsern kunder, megleroppdrag versus bank, Nye kunder og produktmix
    - Antall nye kunder EM1, PM og SMB
- Kundestrøm
  - Antall besøkende i Arenaen (fordelt på antall besøkende i automatsone, antall kundemøter og antall kassetransaksjoner), Antall besøkende/antall nye kunder
- Selvbetjeningsgrad
  - Assistert selvbetjening i Arenaen, Innsalg av selvbetjente løsninger og Salg via nett/Selvbetjeningsgrad.



## Oppfølging i Arenaen - Målinger

ARENA	LEDEROPPFØLGING	FSU
1) Kundetilfredshet og servicegrad	1) KTI på individnivå	1) Effektivitet i arbeidsprosesser
2) Overlevering	2) ATI	2) Kundestrøm
3) Kundestrøm	3) Endring i Produktmix på Arenaens kunder	3) Driftstabilitet
4) Selvbetjeningsgrad	4) Økning i produktsalg pr uke ift historikk og benchmark	4) Antall løste forbedringsforslag
	5) Kundevekst	




### 3) Klargjøre prosjektet


- Oppstartsmøte prosjekt
- Gjennomgang av prosjektmandat
  - Kommunisere hvorfor, hvordan osv.
  - Forankre
  - Forplikte prosjektdeltakerne
  - Bevisstgjøre prosjektdeltakernes sin rolle
  - Diskutere målsetting og fremdriftsplan
  - Risikoevaluering
  - Identifisere motstand, og plan for hvordan denne skal håndteres
  - Justere fremdriftsplan
- Tydelig kommunikasjon av formål og målsettingene
  - Gjenta eller klargjør retningen – hvorfor gjør vi dette?
  - Gjenta eller klargjør retningen – hvorfor gjør vi dette?

### 4 a) Involvere ansatte på kontoret



- Møte med alle ansatte på det lokale kontoret
  - Formål: Forklare hvorfor (hensikten)?
  - Presentere formålet med ombyggingen av kontoret
    - "Hvis vi ikke gjøre dette, og lykkes – så betyr det at ...."
  - Hvordan vil dette bli seende ut?
  - Beskrivelse av nye arbeidsformer
  - Tydeliggjøre forventningene til alle ansatte mht
    - Kundevertrollen
    - Behov for å at vi alle må endre oss
  - Gjennomgang av hvordan vi skal måle suksessen
- Presentere resultat fra pilot
- Forklare hvordan de ansatte på kontoret vil bli involvert i etableringsfasen, og i drift (ref. 4c)
- Ta diskusjonen:
  - "Hvil dette betyr for dere?"
  - "Hvilke muligheter og utfordringer ser dere?"
  - "Hvilke skal vi måle resultatene, og vite om vi er på rett vei?"
  - "Hvordan skal vi feire suksess?"
- Fremlegge overordnet fremdriftsplan
  - Involvere de ansatte. Er dette en realistisk fremdriftsplan?






## 5) Gjennomføring

- Starte opp aktiviteter i prosjektet
  - Ombygging
  - Tekniske installasjoner osv.
- Identifisere motstand – legge plan for hvordan håndtere motstand
- Start endring av systemer, arbeidsprosessene osv., som støtter den overordnede målsettingen
- Innvolver ansatte. Gi støtte til de som viser initiativ og tar sjanser, startet de riktige aktiviteter, får ting gjort (i riktig retning)



## 5b) Håndtere motstand

- Identifiser motstand - motstand finnes i alle endringsprosjekter
  - Ansatte som bli direkte berørt av endringen, endret arbeidshverdag, og som ikke forstår hvorfor vi skal gjøre dette
  - Ansatte og ledere som får endret makt og posisjon
  - Ansatte og ledere utenfor prosjektet, som typisk ikke forstår hensikten med dette
  - Merk at motstand kan også finne i styringsgruppe, referansegruppe og øvrig ledelse
  - Osv.
- Legge plan for hvordan håndtere motstand
  - Sørg for at det er en grunnleggende god forståelse på hvorfor vi gjør dette
  - Sørg for en god reell forankring, og at ledere og sentrale nøkkelpersoner går foran og viser vei
  - Konfronter motstand, og forklara hva som aksepteres – og som ikke aksepteres
  - Dersom det ikke er mulig å snu motstanden – fjern den!
  - Det er spesielt utfordrende å håndtere motstand – dersom denne finne blant ledere og sentrale nøkkelpersoner





## 5c) Gjennomføring

- Start endring av arbeidsprosessene osv., som støtter den overordnede målsettingen
- Sørg for god gjennomgang av hvilke endringer som vil påvirke hverdagen til den enkelte
- Sørg for god opplæring



## 5d) Involvere ansatte

- Informasjon – åpner for diskusjon – hva betyr dette for meg?
- To-veis diskusjon om muligheter og utfordringer
  - Få frem innspill og kommentarer til prosjektet
    - Utforming, ergonomi, teknikk, miljø, arbeidsprosess osv.
    - Tydelig beskrive hvordan dette vil bli behandlet videre
      - Noe vil bli tatt med videre som endringsforslag i prosjektet, mens andre innspill vil ikke bli tatt med videre.
      - Gi tydelig tilbakemelding på hvordan dette vil bli behandlet.
      - Gi svar tilbake når beslutning er tatt.
    - Innspill som dukker opp i prosjektfasen skal flagges til prosjektet via .....
  - Sikre comitment fra ansatte – er du med på dette, eller er du ikke med?
- Avdekke behov for opplæring
- Kommunisere opplæringsplanen, slik at alle er forberedt





## 6 a) Vis synlige resultater – fort!

- Hvordan vet vi at vi er på rett vei?
- Planlegg for synlige forbedringer, tidlig i prosjektet
  - Hva er målsettingen etter 1 mnd, 3 mnd 6 mnd osv?
  - Vær realistisk
  - Mål reelle forbedringer, unngå "synsing" som tvilerne vill kunne benytte for å styrke sin motstand
- Synliggjør og anerkjenn ansatte som skaper de gode resultatene



## 6 b) Evaluere utviklingen

- Ledere må være tett på
  - Ukentlige statusmøter for å avsjekke at en er på rett vei
  - Bruk av tavlemøter
- Benytt økt støtte til å endre alle systemer, strukturer, rutiner osv., som ikke er i henhold til ønsket strategi
- Ansett, fremhev og videreutvikle ansatte som jobber riktig i forhold til å implementere den endringen
- Start opp nye aktiviteter for å støtte den totale endringen





## 6c) Skape varig endring - forankre nye arbeidsmetoder osv, i kulturen

- Skap bedre resultater gjennom adferd som fokuserer på kundeorientering og produkt/prosess-effektivisering.
  - Opplæring og trening av ansatte
  - Skape trygghet
- Mer og bedre lederskap, og mer effektiv styring
- Beskriv og vis sammenhengen mellom ny adferd og organisasjonsmessig suksess
- Utvikle metoder som sikrer utvikling av lederskap og suksess
  - Opplæring og trening av ledere

## Oppfølging av kontoret - Roller



- Store og mindre Arenakontor følges opp gjennom **banksjef PM (Leder EM1 og Leder SMB)**
- Disse har overordnet ansvar for å
  - Utarbeide halvårlig felles aktivitetsplan for Arenaen
  - Månedlig oppfølging resultater i Arenaen
  - Være en motivator og aktiv pådriver for at VERT blir en naturlig del av vår væremåte i Arenaen
  - Dyrke frem fellesskapet (samhold, ansvar og eierskap) i Arenaen på tvers av avdelingsgrenser innad i konsernet
- I tillegg vil store Arenakontor ha en **Arenaansvarlig** som skal;
  - Være aktiv i Arenaen for å påse at den daglige driften går som den skal på tvers av konsernets medarbeidere i Arenaen
  - Være en aktiv endringsagent gjennom å gi og få tilbakemeldinger fra medarbeidere og kunder
  - Følge opp gjennom daglige / ukentlige tavlemøter for erfaringsutveksling og forbedring av prosesser rundt kundemottak og overlevering av kunder
  - Løfte andre problemstillinger til leder for beslutning

## 8.3 Prosjektmandat

# Prosjektmandat

## Arenakonseptet

---

Dette prosjektmandatet ivaretar SR-Bank sitt prosjektansvar, oppsummerer prosjektets mål og gir prosjektleder i SR-Bank myndighet til å bruke ressurser i forbindelse med gjennomføring innenfor de rammer som er spesifisert.

Prosjektmandatet gir de overordnede føringer for prosjektet. Aktiviteter i prosjektplan som går ut over de rammer mandatet har gitt (og derved krever en endring i mandatet), må godkjennes av styringsgruppen.

Innholdet i Prosjektmandatet skal til enhver tid være kjent for alle deltagere i prosjektet.

**Skrevet av:** Håvard Øvregård  
**Filnavn:** Prosjektmandat Arenakonseptet.docx  
**Status:** Godkjent  
**Versjon:** 1.0  
**Opprettet:** 22.02.2011  
**Sist endret:** 28.03.15 15:55  
**Sider:** 10

Prosjektmandat – Arenakonseptet				
Skrevet av: Håvard Øvregård	Status: Godkjent	Versjon: 1.1	Opprettet: 22.2.2011	Sist endret: 18.3.2011

## 1. BAKGRUNN

Konsernet SpareBank 1 SR-Bank (heretter kalt SR-Bank) har det siste året arbeidet med prosjektet framtidig forretningsmodell. Prosjektet angir retning for langsiktig videreutvikling av konsernet. Gjennom å skape en mer kundeorientert virksomhet og større fokus på gode kundeopplevelser, skal konsernet realisere den reviderte visjonen: **anbefalt av kunden**.

Kundene skal oppleve SR-Bank som en skikkelig bank der våre langsiktige konkurransefortrinn er en effektiv, kompetent og offensiv samarbeidspartner. Massemarkedet, bedrifter og offentlig sektor er hovedsatsningsområder. Kunder skal betjenes gjennom en multikanaldistribusjon der de som kjøper et bredt spekter av tjenester prioriteres.

## 2. FORMÅL

Fremtidens kundearena skal være det personlige og profesjonelle møtestedet for alle konsernets kunder. Her skal man få profesjonelt og personlig salg, råd og veiledning. Arenaen er en hybrid mellom selvbetjente og betjente løsninger. Alle konsernets kanaler og forretningsområder skal kunne nås under samme tak.

Kontorkanalen skal være arena for regional nettverksbygging. Når mennesker møtes oppstår muligheter. Arenaen skal identifiseres som et mulighetsrom for næringsliv og organisasjoner.

Arenaen skal kommunisere bankens identitet, åpenhet og puls gjennom aktiviteter, teknologi og moderne romdesign. Lokalene skal fremstå som varme og profesjonelle. Folk på farten får lyst til å gå inn.

## 3. PROSJEKTETS MÅL

Prosjektets mål er å bygge to pilotkontorer for Arenakonseptet samt utarbeide kravspesifikasjon for innhold og teknisk løsning i de forskjellige arbeidssonene som er definert i arenakonseptet. Dette for å sikre at dagens begrensninger ikke skal være til hindring for fremtidens konsept. Pilot 1 skal bygges på Hundvåg og pilot 2 skal bygges på Sola.

## 4. LEVERANSER

Prosjektet skal levere en utforming av kontorkanalen som oppfyller nødvendige forutsetninger for at samlokalisering av forretningsområder skal lykkes gjennom fullintegrasjon ut fra et kundeperspektiv.

Prosjektmandat – Arenakonseptet				
Skrevet av: Håvard Øvregård	Status: Godkjent	Versjon: 1.1	Opprettet: 22.2.2011	Sist endret: 18.3.2011

De ulike delprosjektene skal levere følgende:

#### 4.1 Kundevert & Prosesser

- Utvikle kundevertrollen tilpasset nytt kontorkonsept, konsernkunde-  
begrepet
- Etablere prosesser for optimalt samspill mellom de ulike  
forretningsenhetene på arenaen.
- Utarbeide servicestandarder inkl. krav til prosess og system.
- Utarbeide plan for fremtidig løsninger innen definerte arbeidssoner i  
arenakonseptet inkl. milepæler.

#### 4.2 Bygg & Romdesign

- Detaljere nytt konsept for fysisk kundearena for Hundvåg og Sola.
- Bygge kontorene på Hundvåg og Sola i henhold til nytt kontorkonsept.
- Konkretisere og videreutvikle arenakonseptet basert på erfaringer med  
pilot.

#### 4.3 IT & Infrastruktur

- Effektive tekniske løsninger på nettverk og infrastruktur som  
tilrettelegger for effektiv kundebehandling og optimalt samspill mellom  
forretningsenhetene.
- Konkretisere og videreutvikle arenakonseptet basert på erfaringer med  
pilot.

#### 4.4 Dagligbanktjenester

- Basert på kundens behov definert i delprosjekt kundevert og prosesser,  
levere effektive og fremtidsrettede løsninger innenfor kontant, automat  
og dagligbankområdet.
- Konkretisere og videreutvikle arenakonseptet basert på erfaringer med  
pilot.

#### 4.5 Marked & Kommunikasjon

- Utarbeide markedsplan som særskilt utnytter konseptelementer som  
skjermer og kundesone.
- Utarbeide innhold som blir definert i markedsplan for Hundvåg- og  
Solakontoret.
- Konkretisere og videreutvikle arenakonseptet basert på erfaringer med  
pilot.

## 8.4 Lederopplæring tavlemøter - Lean



### Mål og agenda

**Mål:**

- Forstå min rolle som leder i en forbedringskultur
- Forstå hvordan tavlemøter gjennomføres i praksis

**Agenda:**

- Hva er kontinuerlig forbedring, min rolle som leder
- Hvorfor innfører vi tavlemøter
- Hvordan gjennomfører vi tavlemøter
- Problemløsningsprosess for større problemstillinger





## Hva er kontinuerlig forbedring



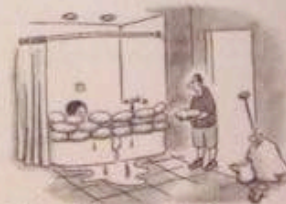
En måte å tenke, jobbe, lede og drive forbedring på.

Formålet er å **skape en organisasjonskultur med fokus på nytenking**, samt evne og vilje til raskt og effektivt løse problemer når de oppdages. Viktig i dette arbeidet er å få **involvert alle medarbeidere** til å tenke forbedringer i sitt daglige arbeid som også kan gi nytteverdi for konsernet.

SpareBank 1  
SR-BANK

## "Lean" filosofi

- ❖ Nøysomhet ("cut the crap", ta bort alt unødvendig)
  - Fjerne sløsing
  - Leverer det kunden vil ha - til riktig tid og pris
- ❖ Respekt for mennesker
  - Tillit og delegering
  - "Den vet best hvor skoen trykker, den som har den på"
  - Ledelse er å støtte og legge forholdene til rette
- ❖ Forretningsforståelse
  - Dyp forståelse av virksomhetens suksesskriterier
  - Hvordan vi leverer det kunden vil ha til rett tid og pris
  - Kollektiv forretningsforståelse
- ❖ Systematisk kontinuerlig forbedring
  - Struktur og standardisering
  - Kurere rotårsaker ikke symptomer
  - Kontinuerlig forbedring er minst like viktig som innovasjon



"Turn off the water, hon. I can't keep sandbagging forever."

SpareBank 1  
SR-BANK

## Kontinuerlig forbedring innebærer endring i kultur og holdninger

### Tradisjonelt fokus

Prestasjon er et resultat av at hver enkelt yter sitt beste

Forstå min egen jobb

Måle og styre de ansatte

Endre personen

Vi blir ikke bedre med de ansatte vi har

Motivere ansatte

Kontrollere ansatte

Manglende tillit

Hvem gjorde feilen

Korrigere feil

### Prosess fokus

Prestasjon er et resultat av et system som den enkeltes ytelse er en del av

Hvordan min jobb passer inn i helheten

Måle og styre prosessene

Endre prosessene

Kan alltid forbedre prosessene

Fjerne barrierer

Utvikle menneskene

Vi er alle i samme båt

Hva gjorde at feilen kunne oppstå

Redusere variasjonene ved å fjerne årsakene til feil



SpareBank 1  
SR-BANK



SpareBank 1  
SR-BANK

## Effekter av kontinuerlig forbedring



"We need a better piling system."

- Kundetilfredshet
- Kvalitet/service
- Produktivitet
- Fleksibilitet
- Tid til kundekontakt
- Samarbeid på tvers
- Medarbeider-tilfredshet

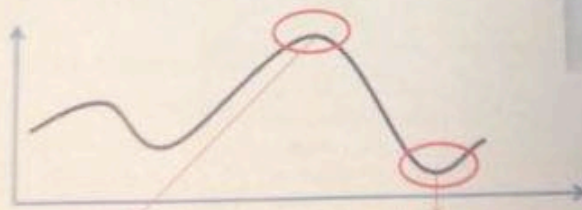
- Kostnader
- Sløsing
- Ledetid
- Sykefravær

SpareBank 1  
SR-BANK

Vi måler for vise hvordan det går, slik at vi både kan lære og forbedre oss, ikke for å kontrollere

Hvilken informasjon trenger vi?

- Vi bør måle drivere mer enn resultater og vi bør dele suksesser og lære av feil



Vi måler for å forstå hvorfor det går bra når vi har suksess

Vi måler for å forstå hvordan vi kan forbedre oss når det går dårlig

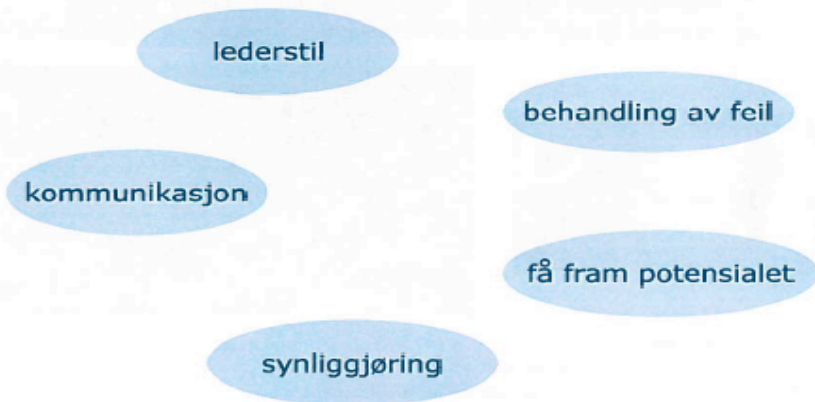
- ✓ Måling for å lære
- ✓ Måling for å involvere
- ✓ Måling for å motivere
- ✓ Måling for å forbedre



SpareBank 1  
SR-BANK



## Hva betyr dette for meg som leder?



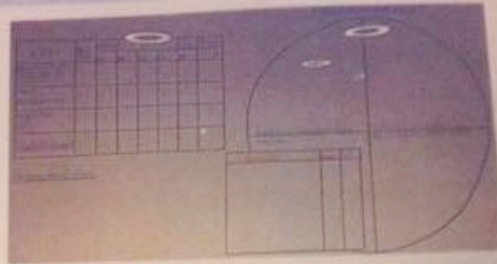
## Hva betyr dette for meg som leder?



- Støttende, coachende lederstil
- Involvering og delegering
- Skape et klima med åpen kommunikasjon og trygghet
- Konkrete og tydelige forventninger
- Gjør prosessene og målingene synlige og tydelige
- Kontinuerlig evaluering med teamet og læring av feil
- Feire suksesser og dele gode historier

## Hva er tavlemøte

Et tavlemøte er et møte med en hyppig frekvens (daglig/ukentlig), der man samles foran en tavle for å følge opp hvordan vi presterer og sette tiltak for at vi sammen skal forbedre vår hverdag og prestasjoner.



- 20 min en gang i uken
- Alle medarbeidere som er på jobb
- Møteledelse går på rundgang mellom medarbeiderne
- Leder(e) er tilstede for å sikre at det kan tas beslutninger

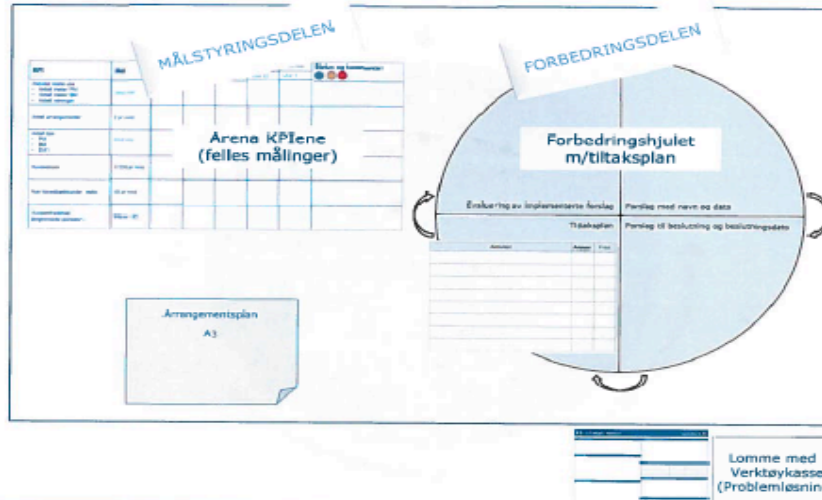
SpareBank  
SR-BANK 1

## Hva er hensikt med tavlemøter

- Bidra til økt **samhandling** mellom forretningsdivisjonene i Arenaen (BM,PM; EM1)
- Øke **forretningsforståelse** på tvers av divisjonene
- Følge opp hvordan vi presterer i fellesskap og sette forbedringstiltak (felles KPIer og aktiviteter)
- Sørg for gjennomføring av planlagte aktiviteter – aksjonsorientert og visualisering
- Gjennom forbedringshjulet fange opp små og større problemer og forbedringsforslag, slik at disse blir håndtert og løst
- **Involvere og ansvarliggjøre** alle for å få eierskap til endringer
- Trivsel og forståelse for hverandres arbeidshverdag

SAMHANDLING er nøkkelordet for Arena tavlemøter

## Layout



SpareBank 1  
SR-BANK

## Målingene som gjennomgås i Arena tavlemøter

Kopier	Kilde	Mål
Aktivitet neste uke - møter PM, BM - ny oppdrag - finansieringsgrad	Dashboard Rapport	som i dashboard
Antall gjennomførte arrangementer	manuelt	2 pr mnd
Antall tips - PM, BM - EM1	Dashboard, tipsdatabase	som i dashboard
Kundetilfredshet - "happy or not"		indeks over 80



SpareBank 1  
SR-BANK

## Evaluering og oppfølging

- Evaluering gjort av implementeringsgruppen
  - Etter første tavlemøte
  - Etter 2 mnd med tavlemøter
- Evaluering gjort av team Kundeoppveise
  - Som en del av Kundeopplevelse sine besøk/observasjoner av arbeidsprosesser
- Evaluering gjort av kontoret selv
  - Månedlig? Hvem?

## Evalueringsskjema

Observasjon	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: orange;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Kommentar
Var tavlen oppdaterte før møtet begynte?		
Er tavlen i henhold til standarden?		
Kom deltakerne tidsnok?		
Holdes møte i henhold til agenda og tidsplan?		
Ble alle KPlene diskutert i løpet av møtet?		
Ble hele forbedringshjulet gjennomgått i løpet av møtet?		
Snakker møteleder tydelig og strukturert?		
Holder møteleder diskusjon fokusert?		
Formidler møteleder energi og motiverer deltakere?		
Gir møteleder positiv feedback til gruppen ved gode resultater/aktiv deltakelse?		
<b>Forslag til forbedring og nødvendige tiltak:</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Frist</b>

Evaluering gjennomført av .....

Dato .....

## 8.5 Utdrag forretningsmodell

### 4.2 Betjente kanaler

Konsernets betjente kanaler er: Fysisk kundearena, mail, telefon, chat, videoløsninger og sosiale medier.

For å ivareta vår konkurranseposisjon, effektiv, kompetent og offensiv, er innholdet i de betjente kanaler sammen med servicegraden kritiske suksessfaktorer. I disse kanalene bygger vi tillit gjennom relasjoner og dialog, noe som anses som viktig for kundene.

#### 4.2.1 Fysisk kundearena

Med kanalen "fysisk kundearena" menes alle avdelinger og forretningsområder med fysisk kundekontakt, herunder dagens definisjon av "PM kontor", avdelinger innenfor BM, KM og Eiendomsmegler 1.

Uttrykket *en kunde – en løverandør* krever større grad av samlokalisering mellom forretningsområder. Dette innebærer en retning av fullintegrasjon ut ifra et kundeperspektiv. Konkret betyr dette at vi må "rive noen vegger" og sette ulike forretningsområder i team for å oppnå ønsket effekt. Kanalens særskilte kjennetegn og posisjon er:

- Nær og lokal – vi er tilstede der kundene ferdes med god tilgjengelighet, høy servicegrad og høy kompetanse
  - "der mennesker møtes"
- utstillingsvindu, skape tillit, trygghet gjennom fysisk tilstedeværelse
  - "å legge til rette for impuls"
- Skape opplevd skreddersøm

Disse konkurransefortrinnene innebærer at SR-Bank skal framstå med et høyt servicenivå hvor kundens behov løses der og da. Vi skal ha som et konkurransefortrinn å være best på service og tilgjengelighet.

Det innebærer at vi skal utføre kontantjenester og dagligbankjenester i et større omfang enn hva våre konkurrenter framstår med. Dette stiller store krav til et serviceinnskilt personell med ansvar og myndighet til å ta raske beslutninger sammen med en klar strategi for assistert selvbetjening av våre portalløsninger. Vi må tilpasse våre endringer til kundens evne til å tilpasse seg.

Andre målsettingen med denne kanalen er:



- Kanalen skal være konsernets foretrukne ansikt utad med tanke på rådgivning og salg av produkter og tjenester relatert til konsernets definerte begivenheter og hendelser
- Kanalen er en viktig relasjonsforsterker i forhold til eksisterende kunder og for å skaffe nye "total kunder".

For å videreutvikle våre lokale posisjon skal vi spisse innhold og design ut ifra hvor de fysiske kundearnæne lokaliseres. Tilbudet i de ulike fysiske kundearnæne må standardiseres, slik at kundene kan vite hvilke produkter og tjenester som tilbys hvor.

Konsernet skal utvikle fire arenakonsept som hver på sin måte ivaretar den funksjon som er tiltenkt arenæen. Prinsippet for de fire arenakonseptene er at "Large" har alle forretningsområder samlokalisert i kompetansesenter, mens "Medium" har noen færre og "Small" enda færre. Se vedlegg C for detaljer.

