



www.uis.no/hhuis

Gaute Thise Jacobsen

**Effektiv lederatferd i implementering av
endringsprosjekter**

Masteravhandling 2019

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: Effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter – en casestudie i SpareBank 1 SR-Bank

FORFATTER

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

Kandidatnummer:

237288

.....

.....

Navn:

Gaute Thise Jacobsen

.....

.....

.....

.....

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som avsluttende del av studiet E-MBA, Executive Master in Business Administration, på Handelshøgskolen ved UiS.

Studien er utført for å finne ut hvilken lederadferd som er effektiv i implementeringen av endringsprosjekter. Et endringsprosjekt i SpareBank 1 SR-Bank er brukt som case, og jeg vil derfor rette en stor takk til SpareBank 1 SR-Bank for hjelpen med å samle inn data.

Denne avhandlingen er skrevet på ved siden av en kjekk og krevende fulltidsjobb. Det hadde ikke vært mulig uten støtte fra familien. Takk skal dere ha, jeg gleder meg til å få skikkelig fri med dere igjen.

Til slutt vil jeg takke min veileder Professor, Dr. Jan Erik Karlsen for gode råd og veiledning underveis i arbeidet.

Resymé

Banknæringen står ovenfor store endringer. Endret kundeadferd og tilgjengelig teknologi gir muligheter til mer effektiv drift og nye former for distribusjon. Regulatoriske endringer gjør at konkurrentbildet endres og at flere aktører tar en bit av bankenes tradisjonelle verdikjede. Med dette som bakgrunn gjennomføres det flere endringsprosjekter i næringen. I avhandlingen er organisatorisk endring forstått som «planlagt endring av en organisasjons komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen» (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016:52)

Avhandlingen søker å finne svar på hvilken lederadferd som er effektiv i implementeringen av endringsprosjekter. For å besvare dette tas det utgangspunkt i et større endringsprosjekt gjennomført i SpareBank 1 SR-Bank. Prosjektet hadde i oppstart varierende suksessgrad og det observeres at likeartede organisasjoner gir ulikt resultat. Hypotesen som er utledet fra problemstillingen er at organisasjonsendring virker via ledelse på resultat. Avhandlingen skrives med mål om å finne noen fellestrekk ved adferden hos de lederne som lykkes med å gjennomføre endringsprosjektet.

Avhandlingen bruker Busch & Vanebo sin konseptuelle foretaksmodell som ramme for analysen (Bush og Vanebo, 2000:28). Det stilles i avhandlingen spørsmål med Nadler og Tushmans typologi for organisasjonsendring kan utvides. Dette er basert på en stadig økende endringstakt, der det kan tenkes at noen endringer er aktive. Undersøkelsen gir ikke støtte for denne hypotesen. Men avhandlingen finner støtte for at mange av de gjeldende endringsteoriene i dagens paradigme også virker i det praktiske liv. Avhandlingen belyser mange kjente teorier. De kan oppsummeres med at man må analysere dagens situasjon, beskrive hva som skal endres, beskriver visjon og foreta en gapanalyse opp mot ønsket situasjon. Det siste og vanskeligste steget, etter å ha planlagt implementering, er å lede endringen. I dette siste, og viktige steget forventes det å finne en lederadferd som er mer effektiv enn andre.

For å besvare spørsmålene som reises er det gjennomført en spørreundersøkelse blant rådgivere i banken i forkant av endring. Denne undersøkelsen er replikert for å identifisere hvilken effekt endringsprosjektet har hatt. Videre er det gjennomført semistrukturerte intervjuer med avdelingsledere i SpareBank 1 SR-Bank, og deltaker i bankens implementeringsteam. Det er også gjennomført en dokumentanalyse av opplæringsdokumentene banken brukte.

Hovedinntrykket er at banken har gjennomført et vellykket endringsprosjekt. Hovedfunnene i undersøkelsen er at de lederne som raskt lykkes med implementering er mer kontrollerende i sin ledelse, enn de lederne som ikke oppnår endring like raskt. De virker også å ha en stor grad av omtanke for de menneskene og avdelingen de leder. Dette er adferd som forskning viser korrelerer med transformasjonsledelse, som er effektiv i endring. Samtidig er det også funn i avhandlingen som viser at transaksjonsledelse kombinert med makt, gir resultater. De lederne som får til endring raskt fremstår også mer trent i å formidle endringsmeldingen. Avhandlingen viser at dette nødvendigvis ikke handler om kommunikasjon og karisma, men om innovering. Videre kommer det frem at de lederne som raskt får til endring bruker mer tid i opplæringen, slik at deres ansatte blir i stand til å levere på nye forventninger.

Gaute Thise Jacobsen, Stavanger 27. mai 2019

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Avhandlingens rasjonale	1
1.1.1	Avhandlingens oppbygging.....	2
1.2	Hensikten med studien	3
2	TEORI	4
2.1	Teoretiske hovedperspektiver.....	5
2.1.1	Hva er en organisasjon	5
2.1.2	Busch og Vanebos konseptuelle foretaksmodell.....	6
2.1.3	Koalisjonssystemet.....	7
2.1.4	Transformasjonssystemet	7
2.1.5	Det organisatoriske adferdssystemet.....	8
2.1.6	Ledelsessystemet.....	8
2.1.7	Lederstil og effektivitet	10
2.1.8	Modeller for endring	12
2.1.9	Lewin.....	13
2.1.10	Planlagt eller kontinuerlig endring.....	15
2.1.11	Strategisk eller inkrementell endring:	16
2.1.12	Kommunikasjon visjon – gi mening	18
2.1.13	Motstand mot endring og endringsklarhet	19
2.1.14	Evaluering av teoribidragene	23
2.2	Hvite felter på teorikartet	24
3	DESIGN OG METODER	25
3.1	Forskningsdesign.....	25
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	25
3.1.2	Troverdighetskriterier.....	25
3.2	Caset SpareBank 1 SR-Bank.....	26
3.3	Metodevalg.....	27
3.3.1	Datainnsamling.....	28
3.3.2	Dataanalysens utfordringer	28
3.3.3	Forskningsetiske aspekter	29
4	RESULTATER.....	30
4.1	Levere nye resultater	30

4.2	Kommunisere ny retning	34
4.3	Involvering, motstand og begeistring	36
4.4	Strategisk endring	37
4.5	Hva påvirker endringsprosjektene?	40
5	DISKUSJON	43
5.1	Hovedutfordringer	43
5.1.1	Strategisk endring	43
5.1.2	Levere nye resultater	45
5.1.3	Kommunisere ny retning	47
5.1.4	Involvering, motstand og begeistring	48
5.1.5	Hva påvirker endringsprosjektene?	50
5.2	Implikasjoner	51
6	KONKLUSJON	52
6.1	Evaluering av hypoteser/forskningsspørsmål	53
6.2	Samsvaret med tidligere forskning	54
6.3	Begrensninger og muligheter	54
6.4	Fra hode til hale	54
6.5	Behov for ny forskning?	55
7	REFERANSER	56
8	VEDLEGG	59
8.1	Intervjuguide	59

1 Innledning

Bankbransjen har endret seg radikalt siden år 2000, med et økende tempo i endringer fra 2008. Bransjen er i dag virtuell, mens den tidligere var faktisk. Selv om både distribusjon og produkter endrer seg, så leverer banker fortsatt tillitsbaserte tjenester. Mange av endringene i bransjen har vært initiert av bransjen selv, med det hovedfokus å effektivisere driften. Mens andre endringer har kommet som et resultat av endret forbrukeratferd. Etter at de moderate effektene av finanskrisen hadde lagt seg i Norge, fikk bransjen virkelig øynene opp for mulighetene som lå i smarttelefoner og i videreutvikling av de nettbaserte tjenestene. Dette har medført at bransjen har gjennomført mange store endringsprosjekter. Noen vellykkete og andre mindre vellykkete. For selv om kundenes mulighet til selvbetjening har økt betydelig, så preges mye av bankdriften i Norge fortsatt av tradisjonell drift, i lokaler der kulturen etter sigende henger i veggene. Med et stadig økende tempo i endringer i næringslivet, vil det være viktig med god kunnskap om hvordan man lykkes med endring. Min erfaring er at gode prosjekter kan falle på grunn av manglende ledelse, og at mindre gode endringsinitiativ lykkes på grunn av god ledelse og de rette sponsorene.

Det finnes mange teorier rundt ledelse i endring. Men jeg opplever at det er ytterligere behov for forskning for å klargjøre hva som er effektiv adferd fra operativ leder i endringsprosjekter.

1.1 Avhandlingens rasjonale

I og med at bankbransjen endres seg radikalt, vil riktig lederadferd og dermed ledereffektivitet være viktig for utviklingen av den enkelte bank. Avhandlingen bruker derfor SpareBank 1 SR-Bank, og et konkret endringsprosjekt, som case. Banken og caset blir presentert i kapittel 3.2.

Den analytiske rammen for avhandlingen er Busch og Vanebo (Busch & Vanebo, 2000:28) sin helhetlige foretaksmodell. Denne har til formål å gi oversikt over sentrale sammenhenger i organisasjonen og den er ment som et pedagogisk hjelpemiddel. Modellen legger vekt på fire hovedsystemer og vil bli nærmere belyst i teori kapitlet. Jeg har valgt å også bruke modellen for å beskrive avhandlingens rasjonale.

I modellen til Buch og Vanebo beskrives koalisjonssystemet som forholdet mellom organisasjon og interessenter. Banknæringen opplever store endringer i koalisjonssystemet, og endringene skjer raskt. Interessentgruppens interesser kan være motstridende. For norske banker, som har profesjonelle finansielle eiere er dette tydelig. Finanstilsynet har satt krav om økt kjernekapital i norske banker. Dette kravet er i utgangspunktet positivt, sett fra et samfunnsmessig perspektiv. Hvis norske banker øker sin egenkapital vil de være mer robuste mot finansielle svingninger og kriser. For å nå målet til finanstilsynet må bankene enten tjene mer eller holde deler av overskuddet tilbake. Kundene som er en del av koalisjonssystemet har lav interesse for at banken skal tjene mer. De er tjent med robuste banker, men deres interesse er

primært lavere pris eller bedre tjenester. Eierne er også tjent med en mer robust bank, men deres interesse er først og fremst høyere avkastning på den investerte kapitalen.

Endringer i koalisjonssystemet medfører endringer i det tre andre hovedsystemene i modellen, som igjen medfører at det blir behov for større organisatoriske endringer i bransjen. I avhandlingen vil organisatorisk endring bli forstått som «planlagt endring av en organisasjons komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen» (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016:52) Dette betyr at ledere og ansatte i banknæringen må forstå endringene, de må tilegne seg ny kunnskap slik at de kan levere det interessentene forventer. For ledere i banknæringen betyr dette at de må bygge opp endringsklarhet, de må nedkjempe endringsmotstand og de må evne å formidle visjon og retning på en slik måte at de ansatte velger å bli med. Dette skal de gjøre, samtidig som mange av endringene også utfordrer lederrollen i banknæringen.

Historisk har en del av leders makt, i bank, vært bygget opp rundt fullmakter på kreditt. Tidligere satt en lokalbanksjef i SpareBank 1 SR-Bank i fem ukentlige lokale og regionale kredittutvalg, dette var vanlig praksis så sent som i 2013. I dag er det ikke avholdt lokale eller regionale kredittutvalg i banken på fem år. Dette betyr ikke at det ikke finnes utvalg som vurderer saker, men utvalgene er sentralisert og banksjef har delegert sin fullmakt for å sikre effektivitet. Det er ikke bare innvilgelsen av lån som endrer seg i banknæringen. Innføringen av nettbanker i Norge på midten 90-tallet, la grunnlaget for en stedløs og digital bankverden. I starten var nettbankene en plass man kunne logge seg på for å betale regninger, mens dagens mobilbanker gjør at man har banken med seg over alt, alltid. Forfatteren Brett King har gitt ut boken Bank 3.0. Bokens undertittel er: *“Why banking is no longer somewhere you go, but something you do”* og illustrerer endringene i bransjen godt.

Når en bransje opplever så store endringer, er det naturlig at det ikke alle endringsprosjekter er like vellykkete. Dette kan skyldes at endringen rett og slett ikke var nødvendig, som tilfellet var når SpareBank 1 lanserte klokkebank i 2014. Brukerne viste seg å begrense seg til deltagerne i prosjektet. Men det er mer vanlig at endringsprosjekter mislykkes, som en konsekvens av dårlig eller manglende ledelse. Jeg har også observert en betydelig forskjell i adaptasjon av endringsprosjekter innenfor like avdelinger i samme organisasjon. Dette har gjort at jeg har en hypotese om at organisatorisk endring virker via ledelse på resultatet. Dette har gjort meg interessert i å forsøke å identifisere om det finnes en type lederadferd som er mer effektiv i implementeringen av endringsprosjekter, og har med bakgrunn i dette utformet følgende forskerspørsmål:

- Hvilke faktorer leder til effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen vil søke å svare på hvilke faktorer som leder til effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter. For å gjøre dette er det gjennomført en spørreundersøkelse blant autoriserte finansielle rådgivere i SpareBank 1 SR-Bank i forkant av endring. Hensikten med denne undersøkelsen var å etablere en baseline på tidsbruk i forbindelse med produksjon av lånepapirer. Denne undersøkelsen er

replikert for å identifisere hvilken effekt endringsprosjektet har hatt. Det er også gjennomført en tekstanalyse og åtte semistrukturerte intervjuer med banksjefer i SpareBank 1 SR-Bank, og et intervju med deltaker i teamet som hadde ansvar for implementering av et endringsprosjektet. Avhandlingen er bygget opp med et innledende kapittel som beskriver mål og hensikt. Det neste kapitlet gir en oversikt og evaluering av de teoretiske hovedperspektivene i avhandlingen. Kapittel tre viser hvilke design og metode som er valgt for å svare på forskningsspørsmålet, hvilken vitenskapelig forankring avhandlingen har og hvordan data er samlet inn. Resultatene av undersøkelsen vil bli presentert i kapittel fire, og de vil bli diskutert opp mot de teoretiske bidragene i kapittel fem. Avhandlingen avsluttes med kapittel seks som konkluderer og gir videre anbefaling til forskning.

1.2 Hensikten med studien

Denne avhandlingen har som hensikt å forsøke å belyse hva som gjør at noen lykkes med implementering av endring raskere enn andre, og hva disse gjør. Gjennom dette håper jeg å kunne gi et lite bidrag til økt forståelse om hvilken adferd som er effektiv for operative ledere i endring, slik at ledere oftere kan lykkes med implementering av endringsprosjekter.

2 Teori

Teori er ikke det samme som sannhet (Grennes 2001:92). En teori er alltid bare en hypotese, og hensikten er å forsøke å forklare deler av virkeligheten, slik at vi får en bedre forståelse av det som studeres. Teori er utgangspunktet for forskning, og målet med forskning er å teste teorien. Litt forenklet kan vi si at forskning på ledelse, og teoridannelsen som avledes av denne, er summen av manges erfaringer med ledelse. I denne avhandlingen vil teori danne utgangspunktet for forskningsspørsmål og forskningsopplegg. Teori vil også være referansen når resultatene skal diskuteres i kapittel 5.

Tar vi utgangspunkt i Kuhns syn på vitenskapsteori, så må vi se på historien i ledelsesteori, for å forstå hvilket paradigme som preger dagens synspunkter, holdninger og dermed forskning. Laloux argumenterer for at det kun har vært fem typer for organisasjons- og ledelsesparadigmer i historien (Laloux, *The Future of Management is Teal*). Laloux argumenterer for at vi nå befinner oss i et paradigme der en organisasjons mål er å slå konkurrenten, øke markedsandeler og levere avkastning og vekst. Teorier som utfordrer det gjeldende paradigme blir typisk avfeid, i og med at de ikke passer helt inn. Så er også tilfellet med Laloux sin teori. Jeg har selv presentert den for styret i et større børsnotert selskap, og hatt gleden av å diskutere den med lederkollegaer og medstudenter på E-MBA studiet ved UiS. Nærmest alle avfeier teorien om at det er behov for andre styringsstrukturer og en høyere hensikt i organisasjoner og selskaper i næringslivet. At dette avfeies av ledere på høyt nivå i norsk næringsliv, betyr ikke at teorien er feil, den passer bare ikke inn i dagens paradigme.

Spørsmålet blir da hvor vi befinner oss i dag. Fra den spede begynnelse med Taylor, til testene ved Hawthornefabrikken har vi hatt forskjellige paradigmer innen ledelsesforskning. Det har vært epoker med fokus på trekkteori (the great man), som ble erstattet et paradigme med atferdsteori. Etter dette ble teorier om situasjonsbestemt ledelse det rådende til man kom frem til dagens paradigme. Det er viktig å presisere at selv om man har flyttet seg fra det ene paradigme til et annet, så har man ikke forkastet teoriene fra det forrige. Dette støttes av Grennes: «Innen humaniora og samfunnsvitenskapen kan ulike paradigmer leve side om side i lang tid» (Grennes 2001:61).

Mikkelsen beskriver viktige strømninger i ledelsesforskning, blant annet trekkforskning, adferdsforskning, teorier om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, og LMX (Leader-member-exchange) (Mikkelsen 2005:19). Dagens perspektiver på ledelse tar med seg erfaringene fra tidligere paradigmer. Dagens paradigme tar utgangspunkt i verdibasert ledelse. Der lederen utformer og formidler en visjon og retning, som bidrar til at organisasjonsmedlemmene opplever mening. Det er i dette paradigme teoriene om transformasjonsledelse og karismatisk ledelse har vokst frem.

I dagens paradigme blir ledelse sett på som en prosess, som må utøves med andre. Det er også aksept for at ledelse kan være destruktiv. Det er i dag forskning som understøtter at det er hensiktsmessig å plassere lederadferd inn tre kategorier, basert på hva leder er orientert mot. Disse tre er oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. Yukl lanserte i 2012 en oppdatert versjon av egne tidligere studier, der også en fjerde kategori ble lansert (Yukl 2012:63). Den fjerde kategorien er rettet mot eksterne omgivelser. De tre første kategoriene har god støtte i forskning, mens den fjerde står noe svakere (Martinsen, 2017:144). Selv om den fjerde står svakere, brukes Yukl sin inndeling fra 2012 i oppgaven. På slutten av dette kapittelet vil de teoretiske bidragene bli evaluert med bakgrunn i Yukl sin hierarkiske taksonomi.

Tabell 1. Hierarkisk taksonomi for lederadferd – Yukl 2012

Oppgaveorientert	Relasjonsorientert	Endringsorientert	Eksternt
<ul style="list-style-type: none"> • Oppklarende • Planlegging • Overvåke drift • Problemløsning 	<ul style="list-style-type: none"> • Støttende • Utviklende • Anerkjennende • "empowering" 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppfordre til endring • Visjoner om endring • Oppmuntre innovasjon • Legge til rette for kollektiv læring 	<ul style="list-style-type: none"> • Nettverksbygging • Ekstern overvåkning • Representere

Oppsummert kan dagens syn på effektiv ledelse beskrives som et samspill mellom de personlige egenskapene til lederen, de strategier som legges og formidles, leders adferd og den kontekst ledelsen utføres i. Avhandlingens vitenskapelige ståsted er hermeneutikken.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

2.1.1 Hva er en organisasjon

Scott definerer organisasjoner som: *Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som der opererer innenfor* (Scott, 1992:25). Busch og Vanebo viser til at det er spesielt to forhold som særpreger en organisasjon. Det ene er at den består av en gruppe mennesker som i felleskap arbeider mot spesifikke mål. Det andre er at en organisasjon preges av relativt høy grad av formalisering (Busch og Vanebo, 2000:22).

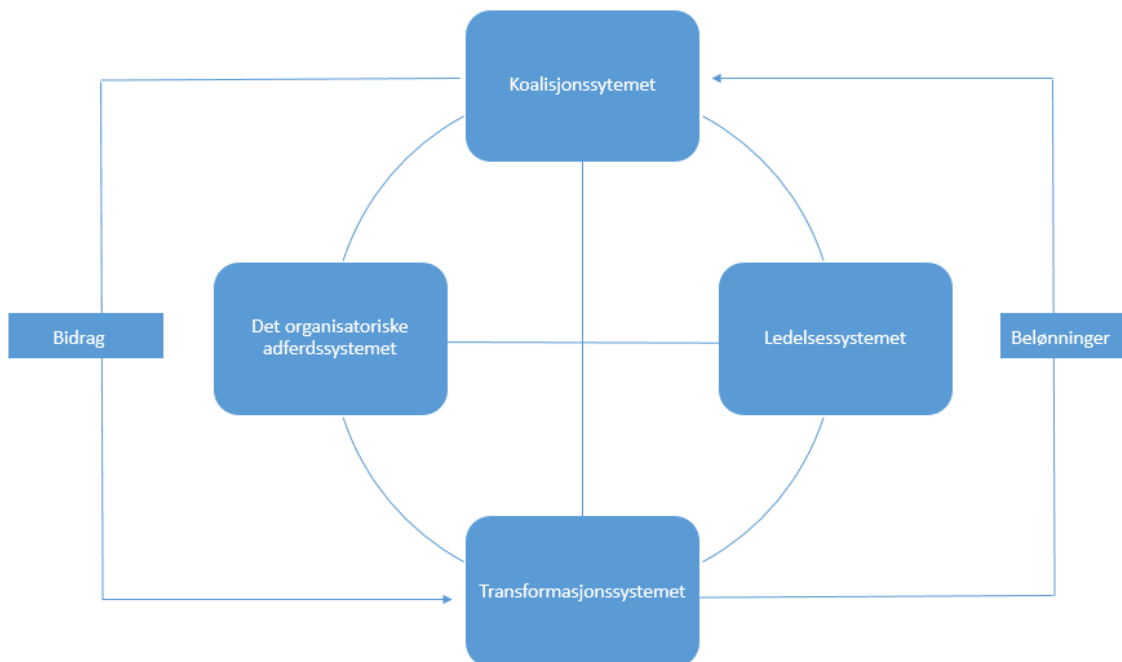
Store norske leksikon definerer ordet organisere som: ordne, innrette hensiktsmessig, få forskjellige deler eller individer til å virke som en helhet. Vi organiserer for at en aktivitet skal være forutsigbart, og for at man skal oppnå det ønskete målet med aktiviteten. Er man trener for 30 unge gutter på en ishockeybane, så organiserer man treningen slik at de opplever mestring, glede og får utfordringer. Med det målet om at de skal ha hatt det gøy og lært noe når treningen er ferdig. På samme måte organiserer vi i arbeidslivet. Tidligere toppsjef i SpareBank 1 SR-Bank, Terje Vareberg, beskrev det på følgende måte: «*Organisasjonskartet er skrevet med blyant. Vi organiserer for å realisere, og det eneste som er hogd i stein er verdiene våre.*» Fra et topleders perspektiv kan dette være en fornuftig holdning.

Men organisasjoner består av mennesker, og mennesker har ønsker, drømmer og følelser. Dette betyr at det ikke bare holder å «tegne kartet opp på ny» for å lykkes med organisasjonsendring. Videre i kapitlet vil jeg se på forskjellige former for endring, hvorfor det oppstår motstand mot endring og hvordan man gir mening. Vi skal også se på forskjellige modeller som beskriver endringsprosesser og organisasjoner. Men først skal vi se på Busch og Vanebo sin konseptuelle foretaksmodell.

2.1.2 Busch og Vanebos konseptuelle foretaksmodell

Modellen til Busch og Vanebo er ikke utviklet som en modell for endring, og den beskriver følgelig heller ikke en endringsprosess. Modellen er med i teorikapitlet fordi den på enkel måte beskriver komplekse sammenhenger, noe som også var formålet når den ble laget. Busch og Vanebo skriver at: «Modellen skal gi oversikt over sentrale sammenhenger i en organisasjon» (Busch og Vanebo, 2000:27). I og med at modellen forenkler komplekse sammenhenger, og gir et godt bilde på avhengighetene mellom de forskjellige systemene, opplever jeg den som nyttig når man skal analysere endringer i en organisasjon. Modellen bygger på et åpent systemperspektiv og legger vekt på firehovedsystemer.

1. Koalisjonssystemet
2. Transformasjonssystemet
3. Det organisatoriske adferdssystem
4. Ledelsessystemet



Figur 1. Den konseptuelle foretaksmodell – Busch og Vanebo

2.1.3 Koalisjonssystemet

Dette systemet beskriver forholdet organisasjonen har til interessentene. Dette kan eksempelvis være ansatte, eiere eller offentlige myndigheter. Organisasjonen er avhengig av at det finnes noen som har interesser i organisasjonen, enten det er investorer som vil investere, kunder som vil kjøpe eller leverandører som vil samarbeide. Interessentene har som regel motstridende interesser i organisasjonen. Typisk vil eierne ha høyest mulig avkastning på sin investerte kapital. De vil kunne forlange at det forsøkes å holdes så høye priser som mulig, samtidig som de forventer at organisasjonen drives mest mulig effektivt. Dette står i kontrast til kundenes forventning som gjerne er lavest mulig pris og en akseptabel service, eller veldig god service til en akseptabel pris. Alle interessenter har et bidrag-belønningsforhold til en organisasjon. Bruker vi eksempelet med eiere og kunder, så vil eierne selge seg ut hvis avkastningen blir for dårlig og kundene vil kunne velge en annen leverandør hvis den opplevde belønningen i form av en vare eller tjeneste, ikke står i stil med bidraget som kunden gir organisasjonen. I koalisjonssystemet finner vi grunnlaget for sentrale mål, og hvilken form for bidrag og belønning som er nødvendig for å ivareta de aktive interessentene. Dette forholdet reguleres av kontrakter. Kontraktene kan være uformelle eller formelle, de kan være spesialtilpasset eller de kan være standardkontrakter. I koalisjonssystemet finner vi også regulatoriske krav og generelle rammebetingelser som organisasjonen må forholde seg til.

2.1.4 Transformasjonssystemet

I og med at interessentene har en forventning om å få en form for belønning, så er alle organisasjoner avhengige av å produsere den forventete belønningen. Skoler skal produsere undervisning, bilverksted skal kunne reparere en bil og en arbeidsgiver skal utbetale lønn i henhold til avtale. I og med at det finnes mange like mange forskjellige forventninger til belønning som det finnes interessenter, finnes det i praksis et transformasjonssystem for hver enkel gruppe interessenter.

Busch og Vanebo sin modell legger spesielt vekt på teknologi og organisasjonsstruktur. Det er viktig å ta med at teknologi defineres bredt: «de virkemidler som benyttes for å omdanne bidragene fra interessentene til belønninger (Busch og Vanebo, 2000:35). Med denne definisjonen så blir skuespilleren sine evner til å fremføre et teaterstykke, en like viktig del av teaterets teknologi som lys- og lydsystemet. Busch og Vanebo ser på organisasjonsstruktur som den formelle fordelingen av oppgaver, ansvar og myndighet i en organisasjon» (Busch og Vanebo, 2000:36). Transformasjonssystemet består dermed av et teknologisk system og en formell organisasjonsstruktur som integrerer mennesker og teknologi, slik at bidragene omgjøres til belønninger på den mest hensiktsmessige måten.

Transformasjonssystemet er avhengig av stabilitet, slik at det kan produsere uten bruk av unødige ressurser. Det er viktig å se de fire delsystemene i en sammenheng, der de er gjensidig avhengig av hverandre. En endring i koalisjonssystemet vil for eksempel umiddelbart gi konsekvenser for transformasjonssystemet.

2.1.5 Det organisatoriske adferdssystemet

Som vi tidligere har sett er en organisasjon en gruppe mennesker som i felleskap arbeidet mot et felles mål. Dette vil si at alle organisasjoner er avhengige av mennesker, og summen av den enkeltes adferd, for å levere belønninger til sine forskjellige interessegrupper.

Mennesker og alle deres personlige egenskaper vil dermed påvirke alle de andre delsystemene, i og med at det er mennesker som forhandler med interessenter, det er de som utøver ledelse og det er de som produserer. Selv om det finnes en formell organisasjonsstruktur som er definert i transformasjonssystemet, så vil det i en organisasjon dannes normer, verdier og holdninger som danner en uformell struktur. Denne strukturen kan være vel så sterk som den formelle. Min erfaring er at en god uformell struktur, kan bidra til de inkrementelle endringene som er nødvendige i alle organisasjoner. Den uformelle strukturen bidrar til at man løser oppgavene man er satt til på en forbedret måte, som igjen tas opp i den formelle strukturen.

Et eksempel på at det uformelle systemet kan være bedre enn det formelle finnes i Tolstojs roman *Krig og fred*. Vinteren 1812 opplevde Napoleons elitehær, i sin ferd mot Moskva, en plutselig forbedring i den russiske motstanden. Forklaringen på forbedringen var at øverstkommanderende hos russerne var blitt senil, og ute av stand til å svare på spørsmål om operative føringer. Dette førte til at operative beslutninger måtte tas fortløpende av de som sto i situasjonen (Olsen og Eid i Einarsen & Skogstad 2015:156). Mennesker vil sjelden fullt ut tilpasse seg alle prosedyrer og policyer som er beskrevet i den formelle organisasjonsstrukturen, og det er viktig å forstå det organisatoriske adferdssystemet og hva som påvirker menneskelig adferd for å forstå en organisasjon.

2.1.6 Ledelsessystemet

Stor usikkerhet tiltrekker seg sjeldent de beste interessentene. Står en potensiell nyansatt i valget mellom to relativt like tilbud, der det ene selskapet har høy konkurrisiko og det andre er meget solid, så er det tenkelig at arbeidstakeren oftest vil velge det trygge alternativet. Alternativt kan det tenkes at det vil være en forventning om høyere risikopremie i form av økt lønn for å velge det utrygge. Dette ser vi også i andre typer valg. Aksjemarkedet kan reagere mer positivt på dårlige nyheter, enn på en vedvarende uavklart situasjon. Interessenter ønsker med andre ord trygghet for at de får den belønningen som er avtalt.

Ledelsessystemet inneholder ledelsesfunksjonen, som skal ivareta forhandlinger og kontraktsoppfylning. For å sikre kontraktsoppfylning er det viktig at ledelsesfunksjonen ivaretar et bredt spekter av interessenters hensyn. Selv om adm.dir er ansatt av styret er hun avhengig av både ansattes og kunders tillit for å levere til eierne. Det vil derfor være i ledelsens interesse å ivareta mer enn bare eierne. Foruten å sikre at man holder seg innenfor lover, regler og regulatoriske krav, så vil de fleste ledergrupper fokusere på å levere slik at de tre interessegruppene eiere, kunder og ansatte er forføyde over tid. For å få til dette vil de som har lederansvar rette sitt fokus på de tre andre hovedsystemene.

Ledelsen skal inngå nye kontrakter, arbeide politisk for å sikre rammebetingelser og overvåke forholdet til omgivelsene i koalisjonssystemet. De må videre sikre hensiktsmessig struktur, utstyr og kompetanse i transformasjonssystemet slik at belønninger blir produsert og levert. For å få dette til må ledelsen sikre at den enkelte ansatte utvikler seg, opplever mestring og har et godt arbeidsmiljø i det organisatoriske adferdssystemet. Det brede spekteret av oppgaver som skal utføres i ledelsessystemet støtter godt opp under Yukl sin taksonomi for lederadferd. Det sentrale begrepet her er adferd. Ledelse er en handling, ikke bare en posisjon i en organisasjon. Det er gjennom riktig adferd at ledelsessystemet blir effektivt og til det beste for organisasjonen. Grint har definert ledelse som «å ha følgere» (Grint, 2010:2). Å ha følgere er viktig, og en del av grunnlaget for maktbasen til de fleste ledere. Men det må også settes mål, gjøres prioriteringer og bygge forståelse for hvor man skal. I avhandlingen vil ledelse bli forstått som: «Ledelse er en prosess der man påvirker andre til å forstå og være enig i hva som må gjøres og hvordan det må gjøres. Ledelse er også prosessen der man fasiliteter individuell og felles innsats for å nå felles mål.» (Yukl 2013:23).

I og med at de fire systemene henger så tett sammen vil de, i større eller mindre grad, alle bli påvirket av endringer. Litt forenklet kan man si at store endringer, som for eksempel «nyorientering» gir store utslag, mens mindre endringer gir tilsvarende små utslag. Jeg vil forsøke å belyse dette med Finanstilsynet sin innføring av «Boliglånsforskriften» fra 2016 som eksempel. Forskriften gjaldt for alle banker som gav boliglån til privatpersoner i Norge, den regulerte markedet mer enn det som hadde vært vanlig tidligere og gjelder til 31.12.2019.

Alle banker måtte tilpasse sin utlånspraksis til forskriften. Det var altså en reaktiv og inkrementell endring. For koalisjonssystemet betydde endringen at næringen måtte jobbe sammen for å forsøke å påvirke departement og tilsyn i forkant av at forskriften kom. Når den var på plass gav den endringer i form av ny rapportering om etterlevelse, både til styre og tilsyn. For å klare dette måtte man sette mål i forhold til kravene i forskriften. Man måtte også sikre at det ble gitt fornuftig og forståelig informasjon til kunder, når man plutselig var nødt til å endre utlånspraksis. Denne reaktive inkrementelle endringer gav små utslag i transformasjonssystemet, men man var nødt til å tilpasse den formelle organisasjonsstrukturen. I all hovedsak gikk dette på hvem som hadde fullmakt til å beslutte hva. Denne endringen, som var liten i transformasjonssystemet, var desto større i det organisatoriske adferdssystemet og ledelsessystemet. Forskriften utfordret den grunnleggende antagelsen om at banken selv var i stand til å vurdere hva som var bra for kunden, og hvem den kunne yte kreditt til. For ledelsessystemet var endringen krevende. De var nødt til å implementere, bygge forståelse for og etterlevelse av en forskrift som man var uenig i.

I og med at dette var en forskrift, var det lite hensikt med motstand mot endringen. Men organisatoriske endringer kommer sjeldent i form av forskrifter. Like sikkert som at det kommer endringer, like sikkert er det at det kommer til å være motstand mot de foreslåtte endringene. For å få til endring er det viktig å ha ledere med en adferd som bidrar til effektivitet. Dette vil vi se på i neste avsnitt.

2.1.7 Lederstil og effektivitet

Det har vært forsket mye på hvilken lederstil og lederadferd som bidrar til effektivitet. Lederadferd er en bred kategori, men forstås ofte som adferd som påvirker medarbeidere i retning av måloppnåelse. Lederadferd vil da typisk være hva leder snakke med sine medarbeidere om for å stimulere til måloppnåelse, hva de legger vekt på i sin relasjon med medarbeiderne og hva leder virker mest opptatt av (Martinsen 2017:124) Som vi har sett tidligere er det vanlig å dele lederadferd inn tre kategorier, basert på hva leder er orientert mot. Disse tre er oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. Endringsorientert ledelse beskrives med forskjellige begreper av forskere og teoretikere. I følge Martinsen blir både karisma, transformasjonsledelse, endringsledelse og endringsorientert ledelse brukt (Martinsen 2017:137). Vi vil først se transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, for vi ser på avslutter avsnittet med resultater fra forskning på ledereffektivitet.

Transformasjonsledelse:

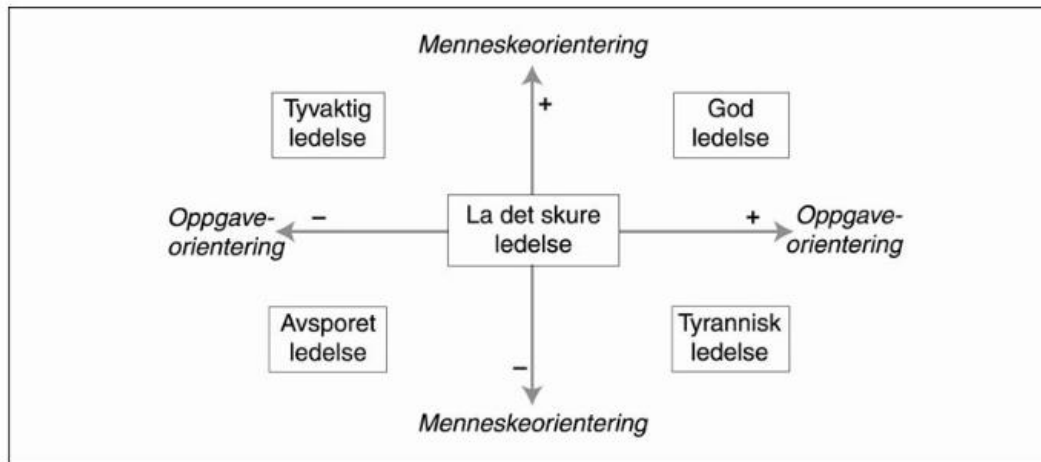
Mye av dagens ledelsesforskning tar utgangspunkt i teorien om transformasjonsledelse (Martinsen 2017:138). Tankesettet rundt transformasjonsledelse er inspirert av James McGregor Burns, men det er Bass sin versjon av teorien som er den mest innflytelsesrike (Yukl 2013:312). I følge teorien skal transformasjonsledelse føre til dyptgripende endringer av ansattes innstilling, motivasjon og innsats. Dette oppnås gjennom at leder gjør de ansatte mer bevisste på viktigheten utfallet av arbeidsoppgavene, får de til å gå utover egne interesser for felleskapets skyld og aktivere behov hos de ansatte for respekt, anseelse og selvrealisering (higher-order needs) (Yukl, 2013:313). I følge teorien kan dette oppnås gjennom idealisert innflytelse, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering (Yukl 2013: 313 og Martinsen 2017:112)

Med *Idealisert innflytelse* menes at leder fremstår som en god og inspirerende rollemodell for sine medarbeiderne. Slike ledere vil kunne oppfattes som karismatiske ved at de formidler visjoner, og skaper tillit og god relasjon til de ansatte. Med *Inspirerende motivasjon* menes at lederen evner å motivere og inspirere de ansatte til å akseptere og strekke seg mot felles mål og visjon for fremtiden. Dette oppnås gjennom å bygge team med fokus på tillit og samhold og involvering av medarbeidere. Med *Intellektuell stimulering* menes leder som evner å påvirke de ansatte til å bruke nye perspektiver på utfordringer og se etter nye løsninger utover vanlig tenkemåte og praksis. *Individuelle hensyn* er leders evne til å utvikle gode relasjoner med medarbeiderne, og vise dem omtanke og respekt ved å se den enkeltes behov og ferdigheter (Yukl 2013: 313 og Martinsen 2017:111)

Transaksjonsledelse og passiv ledelse:

I likhet med transformasjonsledelse, er transaksjonsledelse og passiv ledelse en del av fullspektrummodellen (Full range leadership modell). Modellen er kritisert av for å ikke inneholde viktige aspekter ved ledeadferd (Yukl 2013:314). Videre er den kritisert for å ha uklare teorier og mangle er forsvarlig teoretisk fundament (van Knippenberg og Sitkin, 2013 i Martinsen 2017:140). Det er også rettet kritikk mot modellen, i og med at passiv ledelse er det laveste punket i modellen. I og med at ledelse også kan være

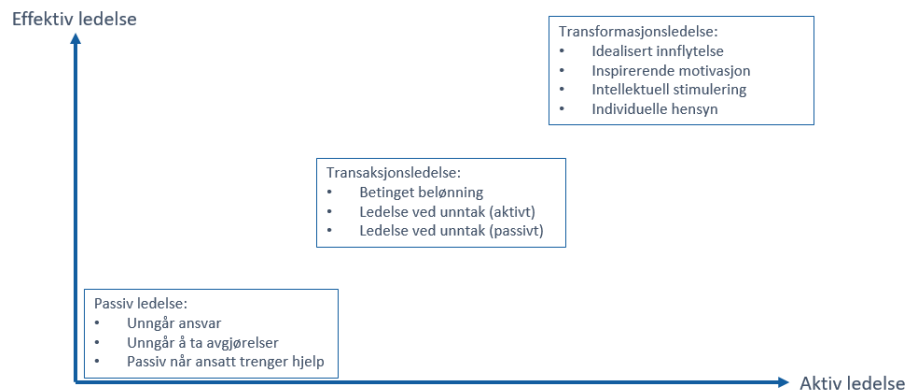
destruktiv, har Einarsen, Aasland og Skogstad utviklet en helhetlig modell for destruktiv lederadferd (Einarsen og Skogstad, 2015:213).



Figur 2. En helhetlig modell for destruktiv ledelse - Einarsen, Aasland og Skogstad

Selv om det er rettet kritikk mot fullspektrummodellen er den mye brukt og det er i dagens ledelsesparadigme aksept for at kombinasjonen av høy menneskeorientering og høy oppgaveorientering kan resultere i effektiv ledelse. Motsatsen til dette er ledere som ikke bryr seg. Det finnes forskjellige begreper som beskriver dette, og på norsk benyttes ofte «La-det-skure-ledelse» eller «passiv ledelse». Dette er adferd som kjennetegnes av at leder verken er opptatt av de ansatte eller bedriftens interesser (Einarsen og Skogstad, 2015:213). Det er mer en beskrivelse av fraværet av effektiv lederskap, enn en beskrivelse av lederskap (Yukl 2013:314)

Transaksjonsledelse innebærer en form for utveksling eller bytteforhold. Dette kalles «betinget belønning» og gir den ansatte avtalt belønning etter innsats, og anerkjennelse for god innsats. Det kan også inkludere belønning for høy ytelse. Transaksjonsledelse kjennetegnes også av det som kalles «ledelse ved unntak». Det skilles her mellom aktivt og passivt. Er den aktive leder etter avvik fra regler og rutiner og korrigerer disse. Er «ledelse ved unntak» passiv griper leder kun inn i situasjonen hvis regler ikke blir fulgt (Martinsen 2017:112). Figur 3 viser fullspektrummodellen.



Figur 3. Full Range Leadership Model (FRLM) – Bass & Avolio

Forskning på transformasjonsledelse:

Selv om teorien om transformasjonsledelse har fått kritikk, er det forsket mye på den. Både Fuller mfl. (1996) DeGrott mfl. (2001) og Dum Dum mfl. (2002) har i metaanalyser funnet relativt sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og en rekke gunstige forhold i organisasjonen (Martinsen 2017:139). Sammenhengen mellom en organisasjons effektivitet og transformasjonsledelse er også funnet igjen i norske studier (Martinsen 2017: 140).

Når det gjelder tredelingen mellom oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert er lite direkte forskning på hvilken av de tre som er mest effektiv. Men Piccolo mfl. (2012) har gjennomført en metaanalyse som viser sammenhenger mellom adferdsbegreper. Denne viser sterk sammenheng mellom omtanke/viser hensyn og transformasjonsledelse og god sammenheng mellom oppgaveorientert ledelse og transformasjonsledelse. Dette betyr ikke at det å sette mål og legge strukturer for arbeidet ikke er viktig, men det kommer i denne undersøkelsen frem at omtanke er viktigere for effektivitet (Martinsen 2017:147). I en studie fra 1998 studerte Geyer og Steyrer konsekvensene av transformasjonsledelse på objektive resultater av ledelse. Undersøkelsen ble gjort i bankbransjen og så på forholdet mellom ledelsesformene transaksjons- og transformasjonsledelse og effektivitet i bank. Studien var godt kontrollert og samlet forklarte ledelsesformene nær 14 prosent av den langsiktige effektiviteten og 11 prosent av den kortsiktige (Martinsen 2005:35).

Sannsynligvis vil gode relasjoner på arbeidsplassen og mellom leder og medarbeider, adferd som er i samsvar med verdier og visjoner og gjennomtenkte mål kunne bidra til god og effektiv ledelse (Martinsen 2017:140). Skal man lede i endring er det viktig med et godt teoretisk rammeverk. I det neste avsnittet skal vi se på forskjellige teoretiske modeller for endring.

2.1.8 Modeller for endring

Det finnes mange modeller som beskriver endringsprosesser i organisasjoner. De fleste modellene fokuserer på prosess, som Beckhard og Harris sin «Change-Management

Process». Beckhard og Harris sin modell tar utgangspunkt i Lewin sitt arbeid, og har blant annet fokus på gapanalyse og kreftene for eller mot endring. Modellen er relativt konkret, og beskriver de handlingene som er nødvendige for å få til endring. Andre modeller ser på de emosjonelle sidene med endring, som Duck's fem stegs endringskurve. Mens Mary Gentiles sitt «Giving voice to values» program ser på hvordan man kan trene seg til å fronte ens egne og organisasjonens verdier, og at man gjennom dette kan påvirke en organisasjons retning (Cawsey, et.al 2016:50).

En av de mer kjente modellene for endring ble utarbeidet av John P. Kotter i 1969. Kotter sin åtte stegs modell for endring er en veldig strukturert steg for steg modell, med beskrivelse av hvilke steg en organisasjon må gå gjennom for å få til endring (Cawsey, et.al 2016:47). Kotter sin modell er populær og min erfaring er at den oftere blir brukt som referanse i endringsarbeid i næringslivet enn Lewin sin modell. Noe av årsaken til dette kan være at Kotter sin modell oppleves mer konkret, samtidig som den lineær og intuitiv. For praktikere, altså ledere som skal få til endring, så er det kanskje naturlig at det etterlyses konkrete modeller. Dette kom tydelig frem i starten av programmet Endringsledelse ved UiS sitt E-MBA program. I begynnelsen av første forelesning spurte professor Todnem By hva som var deltakerens forventning til kurset. Det hyppigste svaret var at man forventet å få «konkrete verktøy for å få til endring». Det kan virke som at ledere i næringslivet ønsker aksjonsbaserte modeller, mens mange modeller kan oppleves overordnede med et fokus på prosess og organisasjon. Men det finnes også modeller som er veldig konkrete. INSEAD professorene Mauborgne og Kim ga i 2003 ut artikkelen «Tipping point leadership» i Harvard Business Review. De hadde her studert hvordan William Braxton, tidligere politisjef i New York, gjentatte ganger raskt klarte å snu lavt presterende organisasjoner til å bli høyt presenterende. Han gjorde dette samtidig som han ikke økte bemanningen eller budsjettene. I følge Mauborgne og Kim skiller «Tipping Point» seg fra andre teorier om organisasjonsendring gjennom at den har mindre fokus på massene. Videre mener de at denne modellen gir raskere endring til lavere kostnad (Mauborgne og Kim, 2003)

Felles for alle de nevnte modellene er at de beskriver prosessen, altså hvordan endring skal skje. Men de har også noen ulikheter. Duck sin modell er, i likhet med Lewin sin, deskriptiv. Dette skiller den fra både Kotter, Gentile og Beckhard og Harris sine modeller som er normative. Selv om modellene i noen grad beskriver den samme prosessen, så har de forskjellig perspektiv. Mens både Kotter og Beckhard og Harris sine modeller er på organisasjons nivå, er Gentile og Duck sine modeller på individ nivå. Den neste modellen vi skal se på, tar i likhet med Busch og Vanebo sin helhetlige foretaksmodell utgangspunkt i et åpent systemperspektiv og er utarbeidet av Kurt Lewin.

2.1.9 Lewin

Det er relativt vanlig å referere til Lewin sin modell som en tre stegs modell. Og den beskrive ganske riktig forskjellige steg som må tas for å gjennomføre en endring. Men det er mye arbeid som skal gjøres i Force-Field modellen før man kommer til det første av de tre stegene (Cawsey, et.al 2016:45)

Force-Field Analyse:

Teorien til Lewin er at organisasjoner befinner seg i likevekt (equilibrium) mellom kreftene som jobber for endring av dagens situasjon, og kreftene som jobber mot endring av dagens situasjon. Med andre ord så dagens situasjon i en organisasjon, dens synspunkter, adferd og kultur et kraftfelt som holdes i sjakk av forskjellige krefter. Lewin mente at for å få til endring må enten de kreftene som jobber for endring styrkes, eller så må kreftene som jobber mot svekkes. Dette krever at man evner å identifisere, analysere og anslå potensialet i de forskjellige kreftene som påvirker. For å identifisere disse brukes feltteori som metode for å kunne analysere en gruppes adferd og konteksten den skjer i (Burnes, 2009). Lewin beskrev det psykologiske energifeltet som en persons subjektive oppfatning av verden. Dette vil si omgivelsene personen lever, jobber og bor i, og dens personlige erfaringer, redsler og opplevelse av muligheter. Uten endringer i det psykologiske energifeltet mente Lewin at det ikke ville være endringer i en persons adferd (Burnes, 2009).

Gruppedynamikk:

I følge Cartwright så har ordet dynamikk sin opprinnelse i det greske språk, og kommer fra et ord som betyr kraft (Cartwright i Burnes, 2009). Ordet gruppedynamikk kan da forstås som kreftene som virker i, og påvirker en gruppe. Lewin mente at for å få til endring i en gruppes adferd, så er det nødvendig å tine opp kreftene som jobber mot endring (Weick & Quinn, 1999) Eller sagt på en annen måte, man må endre nok medlemmers oppfattelse av status quo, slik at det ikke er lengre er likevekt. I følge Burnes mente Lewin at det var det ikke nok å fokusere bare på individet. Til dette er presset om konformitet for sterkt. Man må også fokusere på gruppe dynamikk for å få til endring. Dette vil si at man må studere, dokumentere og analysere hvordan medlemmer jobber sammen, hvordan de løser konflikter og hva som skaper dem, hvordan de snakker sammen og hvilket press det er på konformitet. Nå man har gjort dette vil man få et bedre bilde av kreftene som påvirker organisasjonen, og hvorfor medlemmene reagerer slik de gjør når de blir eksponert for dem.

Tretrinnsmodell for endring:

Lewin sin tretrinnsmodell er naturlig nok delt opp i tre faser. Opptining, endring og reetablering (Cawsey, et.al 2016:44). Alle tre fasene er like viktige hvis man vil lykkes med et endringsprosjekt.

Første fase er opptining. Lewin mente at alle organisasjoner stadig var i endring, og at dette var en naturlig del av en gruppes liv. Dette kalte han «kvasi likevekt». Selv om gruppene stadig utvikler seg har de ofte en form for tregghet med seg. I følge Lewin forekom også denne treggheten hos organisasjoner som hadde suksess. For oppskriften på tidligere suksesser ble svaret på fremtidige utfordringer. I den første fasen tiner man opp og avlærer organisasjonen med gamle vaner, før ny arbeidsmetoder kan bli adoptert. I denne fasen er det viktig å svare på hva som skal endres, forklare hvorfor man må endre og samt rette fokus på det som ikke skal endres. For å få dette til må man sikre støtte fra viktige nøkkelpillere i organisasjonen, slik at de bidrar til å trekke med seg folk og hjelper med å svare på spørsmål om hva dette betyr for den enkelte.

Den neste fasen er endringsfasen. Har man gjort en grundig jobb i oppløsningsfasen vil man kunne oppnå at organisasjonen ser at dagens rutiner og arbeidsmetoder må

endres og at de velger en mer positiv tilnærming i endringsfasen. I denne fasen er det viktig med hyppig kommunikasjon om hvor man skal. Samtidig må man involvere organisasjonen slik at de får gitt tilbakemeldinger, og at man opprettholder fokuset på å prøve, feile, lære og justere. For å få dette til må man gi organisasjonen handlingsrom og handlingsmyndighet.

Etter endringsfasen går man over i reetableringsfasen der nye arbeidsmetoder er etablert og innarbeidet. Målet er at prosessen skal ha ledet til at man har endret gruppens normer og rutiner, og at det nye paradigmet opplever en form for likevekt. Dette vil kreve at man også i denne opprettholder fokuset på behovet for endring og at man fortsatt jobber med å dempe endringsmotstand og opprettholde entusiasme for endringen. Det siste punktet er viktig, all den tid mange selskaper bruker eksterne konsulenter til å gjennomføre endringsprosjekter. Disse leverer ofte prosjektet over til organisasjonen før nye arbeidsmetoder er innarbeidet, med den fare at organisasjonen raskt faller tilbake til gamle vaner. Lewin utviklet trestegsmodellen for å prøve å beskrive en prosess som skulle sikre varig endring i en gruppe eller organisasjon. Et viktig premiss hos Lewin er at det enkelte medlem av organisasjonen opplever at det er behov for endring, og at det er større krefter som jobber for endring enn imot. Vi vil senere i kapitlet se på endringsmotstand, hvorfor den oppstår og hva man kan gjøre for å jobbe med endringsklarhet. Men først skal vi se på forskjellige former for endring.

2.1.10 Planlagt eller kontinuerlig endring

Organisatorisk endring kan tolkes og forstås på mange måter. Men det er, i all hovedsak, enighet om at man kan kategorisere organisatorisk endring enten i planlagt eller kontinuerlig endring (Burnes, 2004). Burnes (Burnes, 2009) hevder at det er et generelt akseptert syn at kontinuerlig endring har overtatt posisjonen fra planlagt endring, som den dominerende teoretiske tilnærmingen til endring. Teoriene om kontinuerlig endring ble til som et resultat av kritikk mot teoriene om planlagt endring. Kritikerne mot planlagt endring mener at endringer foregår så hyppig og raskt at ledelsen ikke vil rekke å identifisere, planlegge og implementere nødvendige tiltak. Kontinuerlig endring sitt grunnsyn kan forenkles til «fryse – rebalansere – opptining» (Weick & Quinn, 1999). For å lykkes med dette mener Karl Weick (Weick, 2015) at man må se på organisasjoner mer som prosess, enn struktur. I normal forståelse av substantivet organisasjon fremstår dette underlig, men gir mer forståelse ved bruk av verbet organisere. Et av hovedpoengene med kontinuerlig endring er at små justeringer og endringer, gjort simultant på tvers av avdelinger kan medføre store endringer (Weick & Quinn, 1999). Dette betyr at stabilitet er avviket, at organisasjoner er i en evigvarende prosess for å endre seg (Tsoukas og Chia, 2002) og at de befinner seg i «flux» der de kontinuerlig justerer seg etter ytre og indre hendelser (Pettigrew, 1990). Weick mener at den gjentakende historien om endring, er den om selvstendige initiativ som bobler opp internt, og bidrar til kontinuerlig endring gjennom at man lærer både av feil og suksesser. Dette betyr at Weick beskriver endring som iterativ og mener at ikke planlagte og uventete innovasjoner dukker opp gjennom dette. Videre mener han at strategi implementering vil erstattes av strategi utarbeidelse og at små handlinger har overraskende store konsekvenser (Weick, 2000 i Beer og Nohria 2000:225).

Teoriene om at en organisasjon kontinuerlig endrer seg, og tilpasser seg omgivelsene kan virke fornuftige. Men det virker mindre fornuftig at det ikke er behov for større planlagte endringer. På slutten av dette avsnittet skal vi se på forskjellene mellom inkrementelle endringer og strategiske endringer, men først skal vi se på planlagt endring.

Som vi tidligere har sett organiserer man for å oppnå et forutsigbart resultat, og organisasjoner representerer dermed en form for stabilitet. Det finnes ikke en etablert «beste praksis» for planlagt endring. Men teoriene om planlagt endring forsøker å beskrive prosessene man må gjennom for å få til endring. Videre legger teoriene vekt på viktigheten av å forstå de forskjellige fasene en organisasjon må gå gjennom for å bevege seg fra en uønsket situasjon til en ønsket situasjon. Frem mot 1980 tallet var planlagt endring den foretrukne teoretiske tilnærmingen til endring. En av årsakene til at teoriene om planlagt endring tapte popularitet, var at de ble kritisert for å være for rigide. (Burnes, 2004).

Lewin er en av pionerne innen teori på planlagt endring. Noe av kritikken mot Lewins teorier har vært at de har vært for enkle (Burnes, 2004). Kanter skriver at Lewin sin modell er så upassende at det er uforståelig at tre-steps modell ikke bare har overlevd, men også vokst. Videre hevder Kanter at organisasjoner aldri er frosset, ei heller opptinte, men mener de må ses på som flytende enheter (Kanter, Stein og Jick 1992:10) Det er derfor interessant at Burnes viser til at Lewin mente at grupper alltid er i endring (Burnes, 2004) og at endring er en prosess. Lewin kalte dette «*quasi-stationary equilibrium*». Lewin mener at endring alltid forekommer i organisasjoner, men at disse er mer langsomme. Når det forekommer større endringer i rammebetingelsene er det behov for planlagt endring. Lewin kaller dette «*punctuated equilibrium*» og det kan ses på som at det oppstår behov for et brudd med de vanene organisasjonen arbeider etter. Dette indikerer at organisasjoner er i konstant utvikling, og små inkrementelle endringer skjer uten at vi merker det i den daglige driften. Men at det i ujevne mellomrom vil være behov for større planlagte endringer. Som nevnt i kapittel 1.1 vil organisatorisk endring, i denne avhandlingen, bli forstått som «planlagt endring av en organisasjons komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen» (Cawsey, et.al 2016:52).

2.1.11 Strategisk eller inkrementell endring:

Endringer i organisasjoner kommer i mange forskjellige former og størrelser. Et selskap kan kjøpe opp en konkurrent, og via en sammenslåing prøve å oppnå synergier. Andre ganger blir det tatt valg om at deler av et selskap skal sette ut noen av sine oppgaver til en annen leverandør, mens andre igjen kan oppleve at selskapet de jobber i endrer strategi og restrukturerer deler av organisasjonen, samtidig som de reduserer størrelsen. Noen ganger er endringene store og strategiske, andre ganger er de relativt små og en del av nesten ikke merkbar inkrementell endring. Endringene kan komme som et resultat av at organisasjonen opplever store endringer i konkurransen eller omgivelsen, og reaktivt må tilpasse seg disse. Eller de kan komme som en del av at organisasjonen selv, proaktivt, tar initiativ til endringene. Nadler og Tushman har

kombinert disse to dimensjonene, og definerer fire kategorier av organisasjonsendring: harmonisering, tilpasning, nyorientering og gjenskapning. (Bush og Vanebo, 2000:346)

Tabell 2. Typologi for organisasjonsendring - Nadler & Tushman

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Harmonisering	Nyorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Inkrementelle endringer ses ofte på som mindre, relativt små endringer som skjer som en del av den daglige driften og naturlige utviklingen i en organisasjon. Men de kan også være større endringer for, eksempel en organisasjonsendring. Hvem som tar initiativ og ansvar for denne typen endringer vil variere mellom forskjellige kulturer. I Norge, der vi har relativt flat organisasjonsstruktur med stor grad av autonomi blant ansatte, vil typisk endringene skje i et samspill mellom ansatte og den operative ledelsen. Skjer denne endringen proaktivt defineres den som harmonisering, mens den kalles tilpasning hvis den skjer reaktivt. Felles for de begge er at de ikke er systemgjennomgripende, det vil si at endringen nødvendigvis ikke gjelder for hele organisasjonen og at de ikke endrer organisasjonens strategiske posisjon.

Det ligger i navnet et strategiske endringer er noe mer omfattende enn inkrementelle. En strategisk endring krever involvering av lederskap på et høyere nivå enn det operative, i og med at disse endringene er alt om gripende og påvirker hele organisasjonen. Skjer endringen proaktivt kalles de nyorientering, og kommer som et resultat av at det forventes større skift i omgivelsene og konkurransebildet. Ifølge Nadler og Tushman (Nadler og Tushman, 1989 i Cawsey, et.al 2016:21) må den øverste ledelsen motivere for endring gjennom å skape «sense of urgency» Dette betyr at ansatte må se organisasjonen, hva den er, hva den står for og hva den leverer i et nytt bilde. Skjer den strategiske endringen reaktivt kalles den gjenskapning. Disse endringene skjer som respons raske endringer i en organisasjons prestasjoner, ofte som et resultat av endringer i omgivelsene.

I følge Cawsey, et.al (Cawsey, et.al 2016:20) er organisasjoner trege i respons til raske skift i omgivelsene. Yukl skriver at store organisasjonsendringer neppe vil lykkes uten støtte fra toppen, og understøtter dermed Nadler og Tushman i at toppledelsen har en viktig oppgave i strategiske endringer. Men Yukl viser også til at strategiske endringer kan komme som initiativ på lavere nivå i organisasjonen, og at dette kan utfordre toppledelsens syn og posisjon. Videre hevder Yukl at større strategiske endringer i organisasjoner ofte krever at man bytter ut toppledelsen, og at den nye får mandat til å gjøre radikale endringer (Yukl 2016:94). Det er interessant at Yukl også viser til at å bytte deler av toppledelsen sjelden gi rask effekt på en organisasjons resultater (Yukl 2016:281). Busch og Vanebo foreslår at strategiske endringer også kan kalles radikale endringer, og beskriver dette som: *gjennomgripende endringer som berører en rekke vesentlige forhold i en organisasjon* (Bush og Vanebo, 2000:347). Uavhengig om endringen er strategisk eller inkrementell kan den påvirke alle deler av den helhetlige foretaksmodellen. Men skal man lykkes med endring, stor eller liten, så må man få

folkene med seg. Grint definerer ledelse så enkelt som «å ha følgere» (Grint, 2010:2), og skal man få følgere må man formidle et budskap som gir mening. Dette ser vi på i neste avsnitt

2.1.12 Kommunikasjon visjon – gi mening

Vi har tidligere definerte organisatorisk endring som «planlagt endring av en organisasjons komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen» (Cawsey, et.al 2016:52). Som vi har sett betyr dette har noen analysert dagens situasjon og funnet ut at den ikke er optimal, og at de vil flytte organisasjonen til en ønsket posisjon. Dette betyr at det må være støtte for endringen fra den øverste ledelsen og de må evne å selge budskapet om en bedre fremtid. Sagt på en annen måte, det å endre seg og sin arbeidshverdag må gi mening.

Historien har mange bevis på at man kan bevege store masser av folk gjennom en tydelig og klar visjon. Gandhi overvant verdens største imperium uten våpen, Hitler lofte å gjøre tyskerne stolte igjen og Trump ble, mot alle odds, president i USA gjennom å love den hvite middelklassen at alt skulle bli «great again». Resultatene av disse endringene var veldig forskjellig, og mange andre faktorer utover visjon spilte inn. Men eksemplene gir et bilde av at et enkelt og forståelig budskap, som gir løfte om en bedre fremtid og som kan kommuniseres effektivt, kan ha stor effekt. Mens Grint mener at ledelse er å ha følgere, så mener professor Jan K. Arnulf ved Handelshøyskolen BI at «Kjernen i ledelse er å kommunisere et bilde av fremtiden, - en visjon som mobiliserer medarbeiderne (Arnulf, 2014).

Vi har her å gjøre med relativt abstrakte ord, både ledelse og visjon har uttalelige definisjoner. Selv om noen mener at ordet ledelse er så tomt at det nesten er umulig å si hvordan det skal gjøres i praksis (Alvesson og Sveningsson, 2003), så vil de fleste i Norge ha et relativt likt bilde på hva en leder er. Som vi så tidligere i kapitlet brukes Yukl sin definisjon i avhandlingen. Ut fra disse kan vi si at ledelse krever frivillighet. Noen må ta valget om de vil eller ikke vil følge deg. Dette betyr igjen at skal man lykkes med å lede så må den som leder, ha tillit hos de som velger å følge. Settes tillit som en forutsetning for å lede, så vil dette si at det ikke er rollen som leder, men personens handlinger som avgjør om den blir fulgt. Det nytter ikke bare å si de rette tingene, man må være «hel ved» og vise gjennom handling at man står for det man sier. Dette støttes av de amerikanske teoretikerne og forfatteren Collins og Porras, som viser til at grunnleggerne av vellykkete bedrifter, utformer selskapets grunnverdier og retningsgivende filosofi via handling, ikke via ord (Collins & Porras, 2008). Arnulf sine påstander har bred støtte blant teoretikere, og støttes blant annet av Burnes og By som i sin artikkel skriver: «*Det er de siste tretti årene etablert konsensus om at hovedoppgaven til ledere er å få til endring, slik at man opprettholder og utvikler en organisasjons suksess*» (Bass 1995; Burns 1978; Hughes et. al. 2009; Kotter 1990 og Yukl 2010 i Burnes og By 2011)

Basert på dette kan man si at hvis man skal lykkes som leder, eller lykkes med å utøve lederskap så bør man evne å utarbeide og formidle en visjon som gir mening. Dette fordi, som Arnulf sier, «de fleste som tar seg en jobb, enten de er ledere eller medarbeidere, vil før eller senere spørre seg hvorfor vi driver med dette». Arnulf

beskriver en visjon som et mentalt bilde av fremtiden som på sitt beste gjør det meningsfullt for medarbeider å gjøre sitt beste på jobben (Arnulf, 2014). Mange har prøvd å beskrive hva som kjennetegner en god visjon, men fortsatt er det mange varierende oppfatninger om hva som er innholdselementene i en visjon. Arnulf har identifisert fem kjennetegn ved gode visjoner:

- Visjonen skal være ambisiøs, men samtidig uttrykke tiltro til at medarbeiderne kan gjøre visjonen til virkelighet.
- Den bør være inviterende, jo flere som blir invitert desto bedre
- Den bør utfordre det bestående
- Den uttrykker et høyt prestasjonsnivå kombinert med ideologiske og verdimeslige overtoner
- Des enklere, des bedre

Arnulf sine fem kjennetegn berører mange av de samme kjennetegnene som Yukl presenterer, men Yukl fokuserer mer på fremtid og mindre på enkelhet (Yukl 2013:100). Det siste punktet til Arnulf om at visjonen bør være enkel er viktig, men det kan stilles spørsmål med påstanden om at den bør være så enkel som mulig. Følger man dette for langt ender man opp med et slogan, som er noe helt annet enn en visjon. Men punktet kan også tolkes dithen at visjonen bør være så enkel at den kan kommuniseres og gi medlemmer av organisasjonen mening.

I boken Exploring Strategy blir visjon definert som en beskrivelse av den fremtiden organisasjonen ønsker å skape. Videre beskrives en visjon som noe som uttrykker en ambisjon som vil skape entusiasme, sikre forpliktelse og strekke prestasjonene (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regner 2017:6) En visjon skal med andre ord uttrykke en ønsket retning, den skal være ambisiøs, inviterende og det skal være mulig å formidle budskapet om hvor man skal og hvordan man skal komme dit.

Det vil trolig være kulturelle forskjeller på hvilket type budskap som lykkes i forskjellige organisasjoner og i forskjellige land. På samme måte vil det kunne være forskjellige lederstiler og kommunikasjonsformer som får gjennomslag forskjellige plasser. Karismatisk lederskap blir noen ganger trukket frem som viktig når man skal formidle et endringsbudskap til en organisasjon. Det er gjort forskjellige forskningsprosjekter på karismatisk lederskap. Ifølge Yukl er en fellesnevner i forskningen at det er viktig med en klar og tydelig visjon, og at dette er et viktig redskap når man skal gjøre organisasjonsendringer. Videre skriver Yukl at en visjon sin suksess avhenger av hvor godt den blir formidlet til organisasjonens medlemmer (Yukl 2013:323) Dette kan forstås som at man må se an organisasjonen når man velger kommunikasjonsform og stil, og at det er viktigere å treffe mottakerne, enn at det nødvendigvis trengs en form for lederstil for å lykkes med å formidle et endringsbudskap.

2.1.13 Motstand mot endring og endringsklarhet

Mange endringsinitiativ i organisasjoner mislykkes, og motstand mot endring er ofte årsaken til at man ikke lykkes. Forskningen på reaksjoner på endring er delt i to skoler,

de som studerer oppslutning og de som studerer motstand mot endring. Dag Ingvar Jacobsen skriver om dette og viser til at Argyris og Schön mener at alle mennesker besitter forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem. Videre hevdes det at alle mennesker har noen grunnleggende verdier, bruksteorier, som styrer mye av adferden i endringsprosesser. I følge Argyris og Schön vil motstand mot endring være en naturlig reaksjon for de fleste mennesker (Jacobsen 2018:125). For å forstå endringsmotstand eller endringsoppslutning så må man forstå hvilke ulike følelser som vekkes og hvilke grunnleggende behov som må ivaretas. Overser man dette og ikke viser forståelse for ansattes følelser i forbindelse med endringsprosesser, vil endringene bli oppfattet som en trussel, ikke en mulighet (Einarsen & Skogstad 2015:248).

Enten reaksjonen på endring er oppslutning eller motstand, så vil styrken variere. Vi ser først på oppslutning, deretter på motstand, før vi avslutter avsnittet med å se på årsaker til at motstand oppstår.

Oppslutning:

I følge Jacobsen deles oppslutning normalt inn i tre nivåer, fra relativt svak og lite stabil til sterk og stabil oppslutning (Jacobsen 2018:125). De laveste nivået for oppslutning kalles nødvendighetsoppslutning. Det sluttes opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg. Dette kan skyldes at man ser at det ikke er mulig å få tilsvarende stilling utenfor organisasjonen, eller at man har satset så mye på en organisasjon at kostnaden med å yte motstand vurderes for høy. Det kan diskuteres om denne typen oppslutning egentlig er oppslutning. Det er tvilsomt at det vil bli store endringer, hvis en hel organisasjon inntar denne holdningen.

Det neste nivået kalles normativ oppslutning. Denne formen for oppslutning kan sikkert kalles «IOU – I owe you», altså en uformell kontrakt om at man skylder. På samme måte som at det ofte er forventet at man bidrar tilbake til venner som har hjulpet deg med å flytte eller male huset, så vil det i organisasjoner oppstå en følelse av gjeld. Denne følelsen av gjeld kan typisk oppstå hvis organisasjonen for eksempel har betalt en ekstra utdannelse, eller har vært fleksible i krevende tider på hjemmebane. Normativ oppslutning kan typisk oppstå via at man har sterke relasjoner til den som fronter endringsinitiativet. Man er indifferent til endringen, men liker personen som står bak den og yter derfor ingen form for motstand.

Begge de to foregående nivåene for oppslutning vil trolig ikke bevege en organisasjon. For å få til større endringer må man ha affektiv oppslutning. Det ligger i ordet at man her har affeksjon for den foreslåtte endringen. Altså så tror man oppriktig på den foreslåtte løsningen er god og nødvendig.

Motstand:

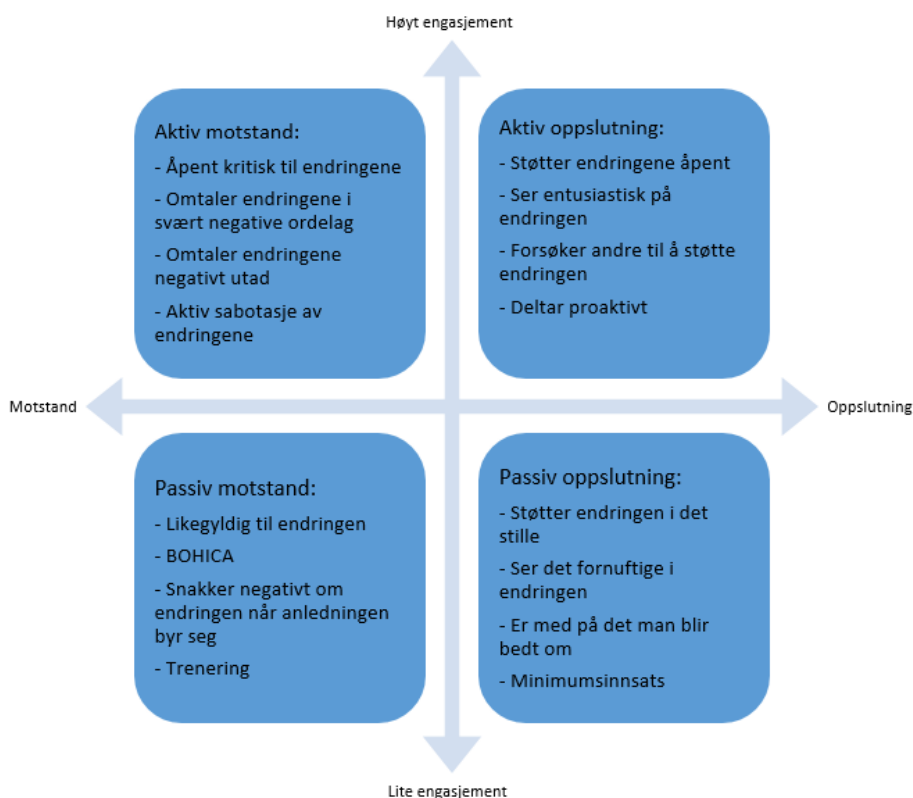
Motstand deles opp i fire nivåer, der to er passive og to er aktive. Det laveste nivået for motstand er en mild form for motstand, der endringen blir møtt med et skuldertrekk. Altså er man likegyldig eller apatisk i forhold til endringen. Endring krever handling, noe man ikke vil få her og tiltak vil typisk treneres, i vente på at det skal gå over.

På nivå to blir motstanden mer synlig og verbal. Det stilles spørsmål med behovet for den foreslåtte endringen. I motsetning til de som gir oppslutning i mangel på alternativer utenfor organisasjonen, vil man her treffe de som har andre muligheter. Det vil si at man kan få trusler om å forlate organisasjonen hvis denne endringen blir gjennomført.

På nivå tre av motstand begynner det å dra seg litt til. Man vil her møte aktiv motstand, og forsøk på å bygge opposisjon mot den foreslåtte endringen. Motstanden vil ikke bare ytres internt i organisasjonen, man vil også forsøke å få oppmerksomhet eksternt. Denne motstanden ser man for eksempel i forbindelse med endringer som påvirker arbeidsplasser lokalt. Det er ikke uvanlig å se at politikere i Stavanger stiller seg spørrende til noen av Equinor sine foreslåtte endringer.

Det siste nivået for motstand, nivå fire, er svært aktivt. Her er man forbi det punktet at det holder med argumentasjon og forsøk på overbevise de som står bak endringsinitiativet. Det vil bli stilt spørsmålstegn ved motivene bak endringen, og det vil bli satt ut både sanne og usanne rykter for å undergrave endringen. Det siste nivået har et relativt stort spenn, det vil si at det går fra motstand innenfor arbeidslivets- og samfunnets regler, til direkte sabotasje og ulovlige virkemidler. På Nord-Jæren har denne formen for motstand vært synlig i 2018, i motstand mot den vedtatte bymiljøpakken.

Som vi ser er noen av nivåene relativt sammenfallende. Enten de defineres som motstand eller oppslutning, så er engasjementet lavt og tilsvarende er sannsynligheten for at man får til større endringer. Forskjellene i mellom oppslutning og motstand blir betydelig mer klarer når engasjementet er høyt, som vi ser i figur 4.



Figur 4. Ulike reaksjoner på endring – Dag Ingvar Jacobsen

Mye av ledelsesteorien om endring handler om å bryte ned motstand mot endring. Men det finnes også teorier om hvordan man bygger endringsklarhet. For å få dette til må endringsmeldingen være god og svare på om endringen er nødvendig, om den er mulig å oppnå, at den er passende for organisasjonen, at den har støtte og at den er bra for den enkelte. (Armenakis, Harris og Mosholder, 1993 og By, 2007)

Så er det i endring som ellers i livet, det er verdt å lytte på de innspill som kommer. For det kan være at den motstanden som kommer faktisk kan bidra til at endringsinitiativet blir styrket. Dette krever at man forstår at motstand er energi, og uten motstand eller friksjon, så blir det ingen bevegelse. Men dette fordrer trygge ledere, som ikke får sin posisjon utfordret av endringen. Ingvild Seljeseth har i sin doktorgrad funnet at ledere som opplever at deres maktposisjon står i fare, er mindre mottakelige for råd og verdsetter de ansattes kompetanse mindre enn ledere som ikke opplever sin makt som truet (Seljeseth, 2018).

Mange forfattere og teoretikere har forskjellige retningslinjer for hva som er årsaken til at det oppstår motstand mot foreslåtte endringer. Cawsey et.al har ni punkter (Cawsey et.al 2016:226), Jacobsen har ti punkter (Jacobsen 2018:130), mens Yukl har ni (Yukl 2013:91). Felles for alle er at de enten er individuelle barrierer eller organisatoriske barrierer. Hennestad og Revang gir følgende eksempler på denne typen barrierer (Hennestad og Revang 2017:185)

Individuelle barrierer:

- Økonomisk usikkerhet
- Redsel for det ukjente
- Trussel mot sosiale relasjoner
- Vaner
- Mangel på å erkjenne endringsbehov
- Demografiske forskjeller

Organisatoriske barrierer:

- Strukturelle tregheter – organisasjonen er formet for stabilitet
- Treghet i arbeidsgruppen
- Trusler mot den eksisterende maktbalansen
- Tidligere mislykkete endringsforsøk
- Sammensetning av ledergruppen, størrelse, bakgrunn og egenskaper

Uavhengig av om man opplever oppslutning eller motstand, så er det viktig å forstå at det ikke er noe oss mot dem når det kommer til endring. Ledere har ikke enerett på endringsklarhet og ansatte har ikke monopol på endringsmotstand. Yukl skriver at

store endringer i en organisasjon alltid vil resultere i endringer i maktbalansen, både for enkeltpersoner og deler av organisasjonen (Yukl 2013:93). Dette er viktig å ha med seg, all den tid det er lite sannsynlig at toppledelsen, som har det strategiske ansvaret, vil klare å implementere endring uten støtte fra den operative ledelsen (Yukl 2013:279). Det kan derfor virke logisk å sikre at man har den rette ledergruppen på plass, før man setter i gang større endringer. Seljeseth sine funn tyder på dette. Har man den rette ledergruppen på plass, så er sannsynlig at man kan lykkes med å bygge noe mer endringsklarhet gjennom å følge Yukl sitt råd for tilpasset ledelse (adaptive leadership). Yukl anbefaler ledere å konsultere mer med medarbeidere som har relevant kunnskap både på fag og organisasjon i forbindelse med endring (Yukl 2013:184)

2.1.14 Evaluering av teoribidragene

Selv om forskning på ledelse er en relativt ung disiplin, er det gjennomført veldig mange studier. En av ulempene med mangfoldet av studier og meninger om ledelse er at det finnes et hav av definisjoner og på hva ledelse er og hvordan det virker. Det virker utopisk å forvente at det i academia og blant praktikere oppnås konsensus om en samlende definisjon på ledelse. Men mange av de ledende teoretikerne i dagens paradigme er enige om at ledelse finnes, at det virker og at det er en prosess der man sammen med andre får til noe. Utgangspunktet for denne oppgaven er at ledelse virker, og at den uavhengige variabelen på om man lykkes med endringsprosjekter er leders adferd. Leders adferd vil sålede reflektere på leders effektivitet. Yukl sin taksonomi for lederadferd er gjenkjennbar i mange av teoriene som er sett på, selv om det ikke i noen av teoribidragene klart fremkommer hvilken adferd som er mest effektiv for å lykkes med endring. At ledelse virker og at det er sammen med andre man får til noe, passer godt inn i det nordiske arbeidsliv. Dagens kompetansemedarbeidere krever deltakelse og innflytelse i prosessene som påvirker deres arbeidssituasjon. Hvordan denne deltakelsen sikres og hvordan man sikrer at de operative lederne evner å formidle den strategiske retningen, samt sette organisasjonen i stand til å levere på ny måte, er noe mangelfull i mange av teoriene om hvordan man skal få til endring. For å svare på problemstillingen «*Hvilke faktorer leder til effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter*» utvides forskningsspørsmålene til:

Hva gjør de operative lederne for å sette sin organisasjon i stand til å levere nye resultater?

Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosessen?

Hvordan involverer ledere i endringsprosessen?

- Hvilke faktorer ser de skaper motstand?
- Hvilke faktorer ser de skaper begeistring?

Hvilke faktorer er fremmede for at man kan gjøre en nyorientering?

I hvilken grad spiller den strategiske orienteringen inn i endringsprosjektene?

- Går man for kort og får derfor lett tilslutning?
- Går man for langt og opplever derfor motstand?

2.2 Hvite felter på teorikartet

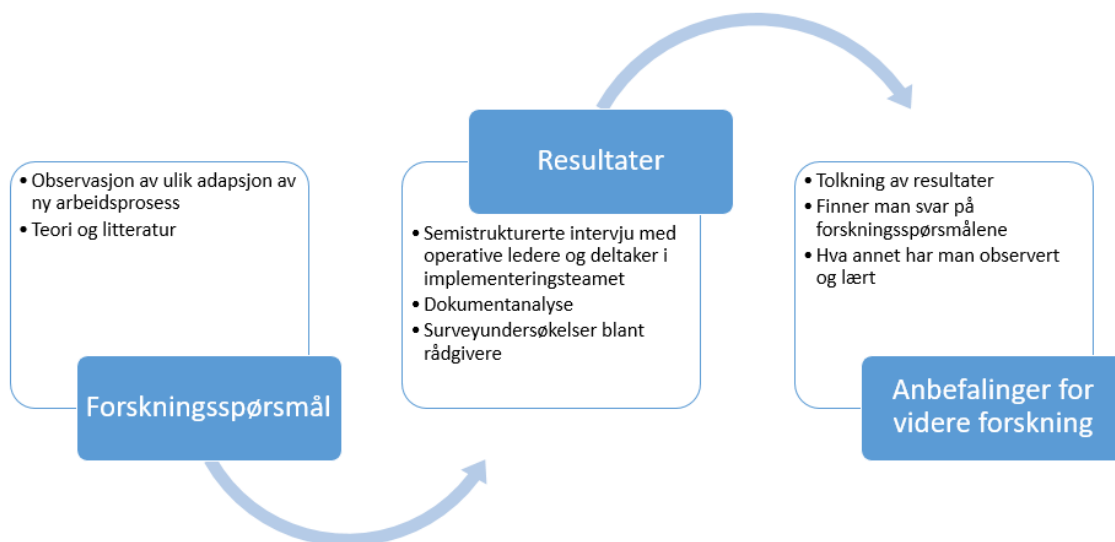
Samfunnet rundt oss er i endring, fra det industrielle til det postmoderne. Dette gir trolig føringer for hvordan organisasjoner settes sammen og dermed hvilken lederrolle det er behov for. Mye av dagens ledelsesteorier, springer ut fra forskning som er gjort i relativt stabile rammebetingelser. De tar med andre ord i mindre grad høyde for den endringstakten man ser i enkelte bransjer i dag. Teoriene om kontinuerlig endring kom som en reaksjon på at teoriene om planlagt endring var for rigide. I dag er det vanlig å bruke Nadler & Tushmans inndeling, der man skiller mellom inkrementell og strategisk endring. Denne gir et rammeverk som er forståelig og beskriver en situasjon mange kjenner seg igjen i.

Men hva hvis endringstakten i mange bransjer opprettholdes. Vil det da være tid for den øverste ledelsen å kontinuerlig vurdere behovet for de strategiske endringene? Det kan tenkes at de strategiske valgene da må tas kontinuerlig, av nivåene under den øverste ledelse, uten at strategier og visjoner endres. Bruker man bankbransjen som et eksempel, så er denne i støpeskjeen hele tiden. Den støpes om og støpes om. Det kan være at det er plass til en femte mulighet i Nadler & Tushmans typologi, og det er at endringene er aktive. For å finne ut av dette bør den fremtidige forskningen på ledelse trolig være tettere på det operative nivået, for å kunne skape gode modeller for endring i organisasjoner med høy endringstakt. Selv om informasjonsteknologien i dag gir enorme muligheter for den øverste ledelsen til være synlige og kommunisere med sin organisasjon, så gir den samme informasjonsteknologien en tsunami av informasjon. Med en trend om at organisasjoner blir stadig større og ofte internasjonale, blir det viktig å forske på hvilken adferd den ledere på lavere nivå må ha, hva de må gjøre og si, for å få organisasjonen med på endringsreisen.

3 Design og metoder

3.1 Forskningsdesign

I denne avhandlingen kombineres eksplorerende og deskriptivt design, i et casestudie, for å svare på avhandlingens forskningsspørsmål. Caset som er valgt er et endringsprosjekt i SpareBank 1 SR-Bank. Yin definerer casestudier som en dyptgående undersøkelse av et spesifikt og komplekst fenomen. Undersøkelsen gjøres i caset sin naturlige kontekst (Yin 2013:321). Yin viser i samme artikkel til at metodetriangulering kan bidra til å styrke et casestudie sin validitet (Yin 2013:324).



Figur 5. Forskningsdesign

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

De to surveyundersøkelsene tar utgangspunkt i positivismen, gjennom at de lar seg observere og måle. Men for å svare på forskningsspørsmålene bruker jeg intervjuer. Disse brukes sammen med dokumentanalysen og de to andre undersøkelsene for å tolke og forstå hva lederne har gjort. For å få til endring må lederne bygge forståelse for den foreslåtte endringen blant rådgiverne. Mens positivismen har sterke normative preg, er hermeneutikken mer en beskrivelse av fremgangsmåter som har å gjøre med å forstå eller fortolke en hendelse (Grennes 2001:55). Den vitenskapelige forankringen til oppgaven bli således å finne i hermeneutikken.

3.1.2 Troverdighetskriterier

En utfordring med kvalitative undersøkelser er at man har et lite og muligens skjevt utvalg. Dette betyr at det ikke kan trekkes bastante slutninger eller finne allmenngyldige resultater. Dette er i motsetning til kvantitative undersøkelser, der man søker å trekke slutninger for hele populasjonen. En utfordring med intervju som

undersøkelsesform er at den som intervjues kan «pynte» på sannheten, noe som svekker oppgavens kredibilitet. I denne undersøkelsen blir dette forsøkt demmet opp med triangulering og bruk av faktiske målbare observasjoner av utvikling. I og med at utvalget er lite, risikerer man at undersøkelsen ikke er overførbart til andre situasjoner. Dette vil forsøkes utlignes med å beskrive mer enn det som faktisk bli sagt i et intervju, samt tilføre andre beskrivelser av kontekst. Til slutt er det viktig at undersøkelsen er nøytral. Nøytraliteten vil sikres gjennom å beskrive de valg som tas, samt gjøre dataene tilgjengelige. Dette bidrar også til at undersøkelsen er etterprøvbart og at den kan replikeres.

3.2 Caset SpareBank 1 SR-Bank

SpareBank 1 SR-Bank er Norges nest største norske bank, med rundt 200 milliarder i utlån og 1200 ansatte. Banken har sitt hovedkontor i Stavanger, og har mesteparten av sine kunder på Sør-Vestlandet. SpareBank 1 SR-Bank har en ambisjon om å bli en foretrukket bank for hele Sør-Norge. Banken er delt opp i divisjoner der privatmarkedsdivisjonen som den største, med om lag 400 ansatte fordelt på 42 kontorer. Store deler av bankens fysiske distribusjon er knyttet opp til salg og innvilgelse av lån.

Som nevnt i kapittel 1.1 så opplever banknæringen store endringer i koalisjonssystemet. For SpareBank 1 SR-Bank er disse endringene krevende. Bankens styre er tydelig på at forventningene til avkastning opprettholdes, samtidig som det forventes at administrasjonen leverer på tilsynets og kunders krav. Dette skjer samtidig som banken opplever store endringer i sine rammebetingelser. De siste års teknologiske utvikling gir norske banker både muligheter og utfordringer. Selv om mulighetene er store, så er teknologisk utvikling kostbart, og dette tvinger tidligere konkurrenter til å finne sammen. Enten i utvikling av tjenester eller gjennom fusjoner. Dette gir resultater i et betydelig økt tempo i fusjoner mellom mindre lokale sparebanker. Samtidig som vi ser at større aktører som DnB og SpareBank 1 samarbeider både på utviklingen av nye tjenester, og at de fusjonerer datterselskap. Denne typen samarbeid er nødvendig for å tilfredsstille kundenes forventninger. SpareBank 1 sine kundeundersøkelser viser at kundene forventer gode digitale tjenester. Nærmere 42% av det norske bankmarkedet ville foretrukket å være kunde i en bank som var ledende på ny teknologi (TNS Kantar TRIM, markedsanalyse utført på vegne av SpareBank 1). Den samme undersøkelsen viser at det stadig blir færre kunder som foretrekker banker som er lokalt tilstede med et lokalt engasjement. Disse endringene utfordrer den tradisjonelle forretningsmodellen til SpareBank 1 SR-Bank.

I dagens forretningsmodell er noe over 70% av bankenes inntekter knyttet opp til utlån. Produksjon og utbetaling av lån er følgelig den viktigste delen av bankens transformasjonssystem. Innvilgelse av lån og signering av lånepapirer har i all hovedsak skjedd via fysiske møter mellom kunde og bank. Dette gjør at banken fortsatt har en stor og relativt kostnadskreven fysiske distribusjon. Dagens tilgjengelige teknologi gir muligheter for betydelige endringer i transformasjonssystemet gjennom å lage andre former for distribusjon av lån. Foretas denne endringen, kan banken foreta en kraftig reduksjon i antall fysiske lokasjoner. Foruten å ha relativt sterk påvirkning både på

bankens ledelsessystem og organisatoriske adferdssystem, så ville det redusert kostandene betydelig. Det ville da vært et effektivt virkemiddel for å levere høyere avkastning til eierne. Om dette tiltaket kun ville ha en kortsiktig positiv effekt er usikkert. Men bankens styre har gitt administrasjonen føringer på at store deler av den fysiske distribusjonen skal opprettholdes.

Dette skjer samtidig som at regulatoriske endringer fra EU gjør at forretningsmodellen også utfordres av nye aktører. Alle banker i Europa er underlagt EU sitt «Payment Service Directive 2 – PSD2» I følge Finans Norge sin nettsider (finansnorge.no) er formålet med innføringen av PSD2: «*Intensjonen med PSD2 er å legge til rette for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester, fremme innovasjon, styrke sikkerheten for nettbetalinger og tilgang til konto, samt bedre samhandlingen mellom ulike typer aktører og ytterligere harmonisere regelverket i EU.*» Dette vil kunne medføre at konkurrentbildet endres og at flere aktører forsøker å ta en bit av bankenes tradisjonelle verdikjede. Med dette som bakgrunn gjennomføres det flere endringsprosjekter i SpareBank 1 SR-Bank.

Et av disse prosjektene har hatt arbeidstittel «Redesign av finansieringsprosessen – RAF» og har hatt som formål å redesigne salgs- og serviceprosessen. Basert på en radikal forenkling og digitaliseringstankegang ønsket prosjektet å svare på følgende:

- Hvor enkelt kan bestillinger av produkter og tjenester produseres, og samtidig ivareta nødvendige myndighetskrav?
- Hvordan kan man med hjelp av nye og eksisterende metoder for datainnhenting, databearbeiding og teknologi minimere prosesskostnadene?

Prosjektet ble muliggjort av utvikling av en ny og bedre selvbetjent nettlånsløype. Prosjektets mål var å redusere prosesskostnaden på innvilgelse av lån med 50% og minimum 70% automatisering av alle innvilgete lån innen 2020. Banken har testet ut kundenes syn på nettlånsløypen, og tilbakemeldingene er gode. Dette har sammenheng med at SpareBank 1 SR-Bank var først ute med integrasjon mellom egen nettlånsløype og offentlig tilgjengelig informasjon fra Altinn. Dette betyr at kundene slipper å fremskaffe noen form for dokumentasjon, og at alle lånepapirer signeres med BankID, uten at kunden trenger å møte opp i banken. For bankens rundt 250 rådgivere kan nettlånsløypen ses på som en trussel. Høy grad av automatisering kan potensielt gjøre jobben til en finansrådgiver overflødig. Denne oppgaven vil se på hvordan lederne SpareBank 1 SR-Bank gjorde sine ansatte i stand til å lykkes i nye arbeidsprosesser, og hvilken lederadferd som var mest effektiv for å lykkes med ambisjonen. Privatmarkedsdivisjonen implementerte ny nettlånsløsning og arbeidsprosess medio mai 2018, og satt en ambisjon om at 50% av lånene i 2018 skulle være produsert gjennom ny løsning. Når ambisjonen ble satt var det liten bruk av nettlånsløypen blant bankens rådgivere.

3.3 Metodevalg

Basert på forskningsspørsmålene, og et ønske om å få dypere kjennskap til hva lederne gjør og hva de tenker, blir det vurdert som vanskelig å måle dette kun via kvantitative data. Avhandlingens vil derfor triangulere kvalitative og kvantitative data. For å forstå

ledernes egne perspektiver og for å få frem deres handlinger, har jeg valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med operative ledere med personal- og resultatansvar for en egen enhet. Det er også gjennomført semistrukturert intervju med deltaker i bankens implementeringsteam. Metoden er vurdert til å egnet seg godt til å få frem dette. Før intervjuene har jeg laget en intervjuguide med spørsmål som er ment å svare på problemstillingen. Spørsmålene er sendt til respondentene i forkant, og intervjuene tas opp og transkriberes. Det er vil bli gjennomført så mange intervjuer som nødvendig for å oppnå metning i informasjonen. Respondentene er ikke tilfeldig valgt. De er valgt basert på hvor lang tid deres avdeling brukte på å adoptere ny arbeidsprosess. Halvparten av respondentene leder en avdeling med rask adaptasjon, mens den andre halvparten leder en avdeling som brukte lengre tid på endringen.

For gi en mer helhetlig forståelse har jeg også gjennomført to surveyundersøkelser blant autoriserte finansielle rådgivere i SpareBank 1 SR-Bank. Undersøkelsene ble først gjennomført før implementeringen av ny nettlånsløype og ny arbeidsprosess, for å etablere en baseline på hvor mye tid som ble brukt på produksjon av lån. Undersøkelsen ble gjentatt, men noen få justeringer, etter at prosjektet var implementert. Hensikten med disse to undersøkelsene var å se i hvilken tidsbesparelse rådgiverne i SpareBank 1 SR-Bank fikk som en følge av ny arbeidsprosess, samt få utsagn fra rådgivere om hvordan de opplevde implementeringen og om de er fornøyde med ny løsning. Det er også gjennomført en dokumentanalyse av presentasjonene som ble brukt i opplæring av lederne.

3.3.1 Datainnsamling

I med at jeg anvender metodetriangulering vil mine data ha forskjellige kilder. Noen av dataene som vil brukes er hentet fra bankens interne målinger på de forskjellige avdelingenes utvikling. Andre er hentet fra spørreundersøkelser med autoriserte finansielle rådgivere i SpareBank 1 SR-Bank. Dokumentanalysen er også av bankens interne dokumenter. Hovedkilden for informasjon vil være de semistrukturerte intervjuene. I følge Kvale og Brinkmann er det ingen regler for hvordan man skal gjennomføre et forskningsintervju (Kvale og Brinkmann 2009:115). Men de har 7 stadier som de deler en intervjuundersøkelse opp i. Disse er: tematisering, planlegging, gjennomføring, transkribering, analyse, verifisering og rapportering (Kvale og Brinkmann 2009:118). Forskningsarbeidet mitt har fulgt de forskjellige stadiene.

3.3.2 Dataanalysens utfordringer

Min hovedkilde til data er intervju, noe som kan gi kompleks informasjon, som kan være vanskelig å analysere. Selv om intervjuene transkriberes og tas opp, så er det mine tolkninger som danner grunnlag for analysen. Dette gir utfordringer med analysens validitet. I følge Kvale og Brinkmann kan samme utsagn gi forskjellige skriftlige konstruksjoner, basert på de skriftlige antakelsene til den som skriver (Kvale og Brinkmann 2009:118). En annen utfordring med datanalysen er den ikke er signifikant, og at det dermed ikke enkelt kan generaliseres.

Min bakgrunn fra SpareBank 1 SR-Bank kan også påvirke intervjuobjektene åpenhet. Selv om jeg nå er ansatt i et av konsernets datterselskap, har jeg tett samarbeid med

den øverste ledelsen i den divisjonen som intervjuobjektene jobber i. Dette kan bidra til at respondentene er mindre åpne, og at de kan tendere til å sminke på sannheten. Som nevnt i 3.1.2 er det forsøkt å minimere dette problemet med bruk av metodetriangulering. Surveyundersøkelsene og noen av svarene der er basert på rådgivers vurdering av egen tidsbruk i produksjon av lån. Dette utgjør ikke en stor del av undersøkelsen, men det er en fare for at rådgivere har gitt uriktige svar.

3.3.3 Forskningsetiske aspekter

På nettsidene til de nasjonale forskningsetiske komiteene finnes de etiske retningslinjene for forskning. «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi» kapittel B avsnitt 5-18 omhandler hensynet til personer. Her står det at forskeren har ansvar for å gi tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, formålet med forskningen, hvem som har finansiert prosjektet, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt og om følgene ved å delta i forskningsprosjektet. Videre står det at forskeren skal respektere deltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse. For å sikre at denne avhandlingen er i tråd med de forskningsetiske retningslinjene har jeg i forespørselen til intervjuobjektene informert om avhandlingens formål. I forbindelse med avtale om intervju er det informert om samtykke, hvordan informasjonen vil bli behandlet, oppbevart og hvordan den enkelte sin anonymitet vil bli ivaretatt. Vitenskapens ideal er å søke sannhet. Mine konklusjoner vil ikke være sannheter, de vil ha begrensninger og være tolkninger basert på mitt teoretiske ståsted. Når jeg tar valg i analysen er det derfor viktig å begrunne denne, samtidig som jeg reflekterer over hvordan mine holdninger påvirker valg og konklusjoner. Det viktigste blir således å levere forskning som er redelig og kan etterprøves.

4 Resultater

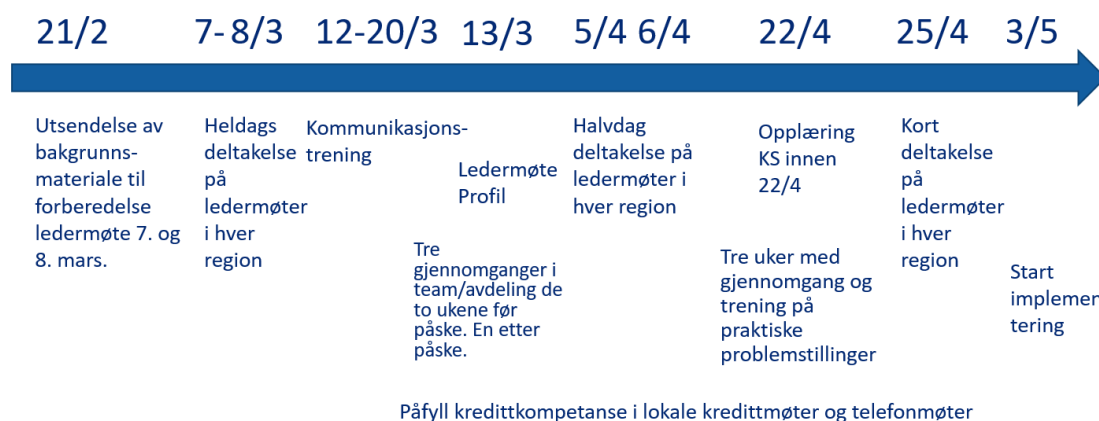
I dette kapitlet vil jeg presentere datamaterialet som er samlet inn. Dette vil senere bli diskutert i kapittel fem. Kapitlet bygges opp rundt forskningsspørsmålene, der det enkelte spørsmål danner et delavsnitt.

4.1 Levere nye resultater

For å lykkes med endring må man sette organisasjonen sin i stand til å levere nye resultater. Et av forskningsspørsmålene handler om dette og er formulert slik: *Hva gjør de operative lederne for å sette sin organisasjon i stand til å levere nye resultater?*

For å sikre at hele organisasjonen ble satt i stand til å levere nye resultater gjorde SpareBank 1 SR-Bank mye fra sentralt hold. En av de mest erfarne banksjefene, som hadde høy anseelse blant lederkollegaer, ble tatt ut av sin lederstilling for å jobbe heltid med å lede et implementeringsteam. Dette teamet jobbet tett med ledergruppene i bankens privatmarkedsdivisjon fra etablering i januar 2018, til hele organisasjonen var over på ny arbeidsprosess medio mai 2018. Teamet ble ikke oppløst ved implementering, og fortsatte arbeidet utover sommeren og høsten 2018 for å sikre at divisjonen nådde sin målsetning. Målet var at 50% av alle lån som ble diskontert i 2018 var produsert i nettlånsløypen. Interne målinger viste at divisjonen nådde målet sitt. Ved utgangen av desember var det produsert 8842 lån via nettlånsløypen, dette tilsvarer en andel på 56,48 av alle lån diskontert i 2018. Tall fra desember 2018 viste at 92,26% av alle lån var produsert via nettlånsløype, tilsvarende tall for februar 2018 var 19,5%.

Gjennomgang av dokumentene som implementeringsteamet brukte, viste at teamet holdt høy aktivitet for å sette de operative lederne i stand til å levere nye resultater.

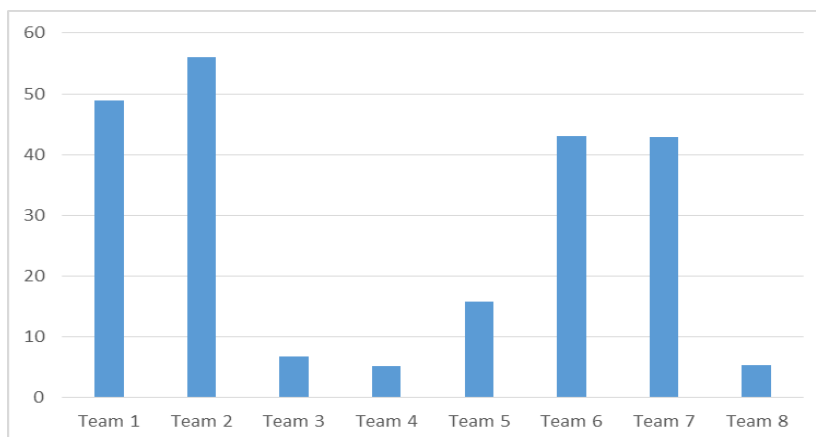


Figur 6. Implementeringsteamets tidsplan i opplæring av banksjefer -hentet fra opplæringsmateriell

Dokumentanalysen og tidsplanen viste at alle de operative lederne i SpareBank 1 SR-Bank fikk god støtte til å selv å være i stand til å endre egen organisasjon. Selv om de fikk lik opplæring, hadde respondentene i intervjuene ulik tilnærming for å sette sin egen organisasjon i stand til å levere nye resultater.

To av de som ble intervjuet leder de avdelingene som raskest adopterte endringen. Begge disse var systematiske i sin tilnærming til endringsprosjektet. Selv om de internt ble sett på som veldig forskjellige ledere, den ene som streng og kontrollerende og den andre som mer mild og grei, hadde de en veldig lik fremgangsmåte for å sikre at avdelingen kunne levere på ny arbeidsprosess. De trente systematisk med hele avdelingen, med fast og høy frekvens. De hadde ukentlig fellestrening med teamet, samt oppfølgingsamtaler med den enkelte rådgiver hver 14. dag. Dette skiller seg klart ut fra tilnærmingen til de som var sene med å få innarbeidet ny arbeidsprosess. Noen av disse gjorde relativt lite, utover å kommunisere ny retning. Ny retning og kommunikasjon blir sett på i neste avsnitt. Interne målinger viser store forskjeller i bruken av ny nettlånsløype første måned etter lansering. Avdelingene til banksjefene som er intervjuet varierer mellom 5,1% til 48,89%.

Tabell 3. Andel saker i nettlån juni 2018



Gjennomgang av dokumentene som ble brukt i opplæring av banksjefer viste at det tidlig i mars 2018 ble fokusert på ledelsesendring. Med hjelp fra bankens HR-avdeling ble det gjennomført en ledersamling, der følgende spørsmål ble stilt som bakgrunn for refleksjon over eget lederskap: *Hvilken ledelsesendring må JEG gjøre dersom jeg og mitt team skal lykkes med implementeringen?*



Figur 7. Foil om ledelsesendring hentet fra opplæringsmateriell brukt mars 2018

Dokumenter som ble brukt i april 2018 viste at dette ble fulgt opp av representanter fra HR-avdelingen. Etter en måned hadde de en kort gjennomgang med den enkelte leder, på telefon eller i møte, for å høre hva de hadde gjort mer av og hva de hadde gjort mindre av. Implementeringsteamet tok ledelsesendring opp igjen på en ledersamling i juni 2018, der alle ledere forberedte en ti minutters presentasjon som svarte på følgende spørsmål:

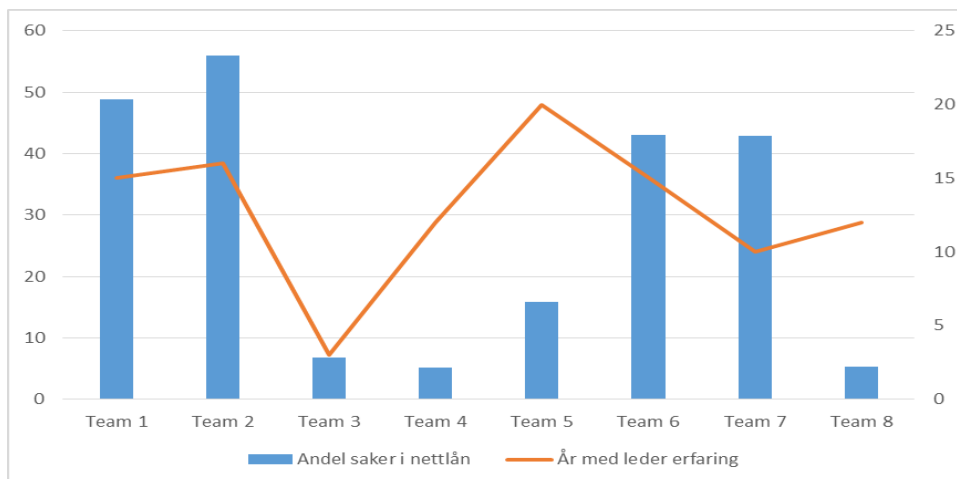
- *Hvilken ledelsesendring har hittil gitt størst effekt med tanke på implementering av redesign finansiering? (Tenkt utfra det du svarte på skjemaet: «starte med/mer av – vedlikeholde – slutte med/mindre av)*
- *Hva har vært din største utfordring med implementering av redesign finansiering?*

I intervju med en i implementeringsteamet kom det klart frem at de mente at nøkkelen til en vellykket endring gikk gjennom banksjef. Dette var basert på erfaring og evaluering av tidligere endringsprosjekter. I implementeringen brukte de derfor tid på oppgaver der banksjefene måtte reflektere over egen lederadferd. I følge deltakere i implementeringsteamet var intensjonen at de planlagte endringene i egen lederadferd ble delt med egne ansatte. Deltakeren trakk også frem at det var tydelig i organisasjonen at endringen var støttet av den øverste ledelsen, og at denne bidro med i historiefortellingen om hvorfor de måtte endre, og at dette ikke hadde vært tilfellet i tidligere endringer.

Temaet ledelsesendring kom også frem i intervjuene med banksjefene, men ikke i så stor grad som opplæringsmaterialet la opp til. Noen av lederne trakk frem at de gjorde konkrete endringer for å lykkes. Dette handlet om hvordan de involverte, hvordan de øvde seg til å forstå det strategiske bildet og i noen tilfeller påfyll av realkompetanse. At ledelsesendring ikke var så fremtredende i intervjuene som i opplæringsdokumentene kan ha sammenheng med at mange av respondentene er erfarne som ledere. Det kan virke som at de som opplyste at de hadde ledet endringer som var feilslåtte, hadde større forståelse for hvor mye det kreves av leder for å lykkes med endring. Det kan virke naturlig at erfaring er viktig i endring, men det er respondenter med lang ledererfaring, som ikke opplevde at de hadde ledet endringer som er ikke lyktes. Det kan virke som at det ikke er antall år som leder, men refleksjon

rundt egen ledelse som er det sentrale. Legges antall år med ledererfaring fra bank, over grafen i tabell 3 så viser den at lang leder erfaring ikke er synonymt med rask endring blant respondentene som ble intervjuet.

Tabell 4. Andel saker i nettlån juni 2018 (venstre akse) og antall år som leder i bank (høyre akse)



Intervjuene avdekket også en annen stor forskjell mellom de lederne som fikk til endring raskt, og de som trengte lengre tid, og det var aksepten for avvik. Når SpareBank 1 SR-Bank gikk over til ny arbeidsprosess og ny måte å produsere lån på, så ble ikke den gamle løsningen fjernet. Dette var et valg som ble tatt for å kunne tilfredsstillte alle kundesegmenter. Hvis man er blind, er ikke den nye løsningen med utfylling på nett tilrettelagt for dette. Det ble også problematisert over at enkelte høylønnsomme kundesegmenter forventet at banken ordnet alt. Uavhengig av bakgrunnen for dette valget, medførte det at alle autoriserte finansrådgivere hadde muligheten til å bruke den gamle arbeidsprosessen. Hos de to som fikk til endring raskest var det tydelig uttalt at det ikke var aksept for avvik. Begge fortalte i intervjuet at de visste at det ville komme kundesaker der avvik var nødvendig, og at dette da ble akseptert. Den ene la opp til at rådgiver måtte ta saken opp med banksjef og forklare hvorfor det var nødvendig med avvik, og mener at dette resulterte i at rådgiverne gikk langt i å sikre at ny prosess ble etterlevd. Den andre laget en egen tavle inne i rådgivernes arbeidssone der alle avvik ble skrevet opp. Dette står i kontrast til noen av de andre lederne som ble intervjuet. Den ene lederen svarer på spørsmålet: «I hvilken grad har det vært aksept for avvik» at det ikke var noen aksept for dette. Mens det i løpet av intervjuet kom frem at leder ikke hadde hatt kontroll på om det ble foretatt avvik, og at leder hadde stor forståelse for at det ble gjort avvik «for å sikre at kunden var fornøyd». (sitat fra respondent)

I spørreundersøkelsen sendt ut til rådgivere 30. januar 2019, ble de spurt om å komme med svar på: «Hva opplever du har blitt gjort for at du skulle kunne håndtere endringene i finansieringsprosessen?» Spørsmålet er stilt på slutten av undersøkelsen

og respondentene ble bedt om å skrive fritekst. Det er mange positive tilbakemeldinger i undersøkelsen med svar som:

- «Bra gjennomgang i plenum på kontoret. Erfaringsutveksling etc. God opplæring»
- «Vi har trent og hatt fellesmøter»
- «Fått informasjon og det har blitt fulgt opp fra ledere»

Selv om flertallet av svarene var positive, så er det også de som synes lederne brukte for mye tid på implementeringen og de som er svært misfornøyde:

«Lite opplæring/kurs/forklaring og annet som ville ha forankret dette på en bedre måte hos de som skal endre arbeidsmetodikken. Savner større fleksibilitet i overgangsfasen, det skapes mye misnøye og stress med måten endringer skal gjennomføres på (forventes rask endring, disiplin, ingen rom for å diskutere hva som skjer og hvorfor vi gjør de endringene vi gjør)»

Selv om noen få var misfornøyde med endringen, så er de fleste ansatte i SpareBank 1 SR-Bank sin privatmarkedsdivisjon stolte over å jobbe i konsernet. Dette kom frem i bankens årlige organisasjonsundersøkelse. 91% av respondentene svarte positivt.



Figur 8. Resultat fra organisasjonsundersøkelse 2018 – 91% svarer positivt på stolthet

Stolthet over egen arbeidsgiver kom også frem i intervjuene med banksjef. Noen trakk frem at de ansatte føler at banken spiller de gode, med å være tidlig ute. Den ene banksjefen sa: «For meg er SR-Bank alt». Dette ble sagt med en innlevelse som gjør at det ikke er tvil om at det var oppriktig ment.

4.2 Kommunisere ny retning

Som vi så i kapittel to, så må medlemmene av organisasjonen akseptere å bytte ut kortsiktig stress, som endring medfører, i troen på en bedre fremtid. Dette krever at man evner å formidle budskapet om en attraktiv fremtid. Forskningsspørsmålet ble formulert slik: *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosessen?*

Teamet som ledet implementeringen sammen med ledergruppen i privatmarkedsdivisjonen la stor vekt på kommunikasjon. I følge deltaker i teamet så var målet at alle berørte skulle forstå hvorfor det var nødvendig å gjøre en endring. Det ble blant annet lagt opp til obligatorisk trening på kommunikasjon med alle banksjefer. Disse treningene var en del av implementeringsplanen og ble ledet av bankens kommunikasjonsavdeling. Gjennomgang av dokumentene som ble brukt, både for å trene banksjefene og som senere ble brukt rundt på de forskjellige avdelingene, ga inntrykk av at banken forsøkte å formidle at de skulle ta vare på det

gamle, og samtidig være i front på det nye. Foilen under oppsummerer godt det banken ønsket skulle være det etterlate inntrykket:



Figur 9. Foil om strategisk retning hentet fra opplæringsmateriell

For å sikre at alle i organisasjonen fikk det samme budskapet ble det laget en felles presentasjon som alle ledere skulle bruke. Dokumentanalysen viste at banken la opp til at alle ledere skulle gjennomføre minst tre samlinger med sine ansatte der presentasjonen ble gjennomgått. At banken la stor vekt på kommunikasjon kom klart frem i intervjuene med banksjefene. Noen av dem trakk frem at de syntes det ble brukt for mye tid, og at det nesten kunne virke som at den sentrale ledelsen ikke hadde tiltro til at man kunne få til endring. Den ene respondenten uttrykker: *«Det føles i overkant når vi skal gjøre så mye trening i forkant.»* Dette ble sagt med innlevelse og engasjement, og lederen viser til at bransjen har gjennomgått hyppige endringer de siste femten årene, og at dette blant er muliggjort av en endringsorientert operativ ledelse. At den operative ledelsen er endringsorientert er sannsynlig. Samtlige respondenter svarer at de er orientert mot å få frem endringer på spørsmålet *«Opplever du at du er orientert mot å skape stabilitet eller orientert mot få frem endringer?»*

Noen av respondentene sa at de var skeptiske til at det skulle brukes en felles presentasjon, og at årsaken til dette var at de var usikre på om de klarte å eie innholdet eller å *«gjøre det til mitt»* (sitat fra respondent). Men selv om mange av banksjefene oppga at de i utgangspunktet var skeptiske, så oppgir alle at de ble positive til løsningen. Som den ene sier: *«Vi ble pålagt hva vi skulle kommunisere – det var greit, da blir det den samme kommunikasjonen i hele organisasjonen»*. Felles for alle som ble intervjuet er at de øvde mye på å kommunisere innholdet i presentasjonen. Det er blitt brukt tid både på ledersamlinger og på kommunikasjonskurs. Men nesten alle oppgir at de har øvd mye alene også, og at de har fått ektefelle, venner og andre ledere til å høre de presentere og gi tilbakemeldinger.

«Banksjefer er ikke den letteste gruppen å jobbe med, de vil bestemme selv! sier deltakeren i implementeringsteamet. Det kommer klart frem at det var en kamp å få med alle på at de skulle bruke den samme presentasjonen. Det kommer også frem i intervjuet hvordan det var tenkt at banksjefene skulle gjennomføre det tre samlingene med egen ansatte. Dokumentanalysen viste at det i den første samlingen skulle tas en gjennomgang av felles foilsett. Neste samling skulle ta opp tråden fra den første, og

invitere de ansatte inn i en diskusjon. I følge implementeringsteamet var planen at det i samling to skulle stilles spørsmål som: Hva hørte dere første gang? Hva opplevde dere når jeg gikk gjennom presentasjonen? Det skulle bes om tilbakemeldinger, og være rom for frustrasjon og uenighet, og man skulle avstemme at alle hadde hørt og opplevd det samme. Gangen etter dette skulle presentasjonen gjennomgås på nytt. Banksjefene ble anbefalt å jobbe ekstra med de uformelle lederne før og mellom samlingene. Intervju med banksjefene avdekker at de hadde forskjellig eierskap til denne prosessen, og har forskjellig syn på hvor viktig det er å jobbe med de uformelle lederne.

Deltakeren i implementeringsteamet trakk også frem støtten de hadde fra øverste ledelse. Lederen for teamet rapporterte direkte til konserndirektør for privatmarkedet, og var likestilt med divisjonsledelsen. Deltakeren sier at dette gav teamet gjennomslagskraft og at dette viste seg å være spesielt viktig når de møtte motstand. Neste avsnitt handler om motstand, involvering og begeistring.

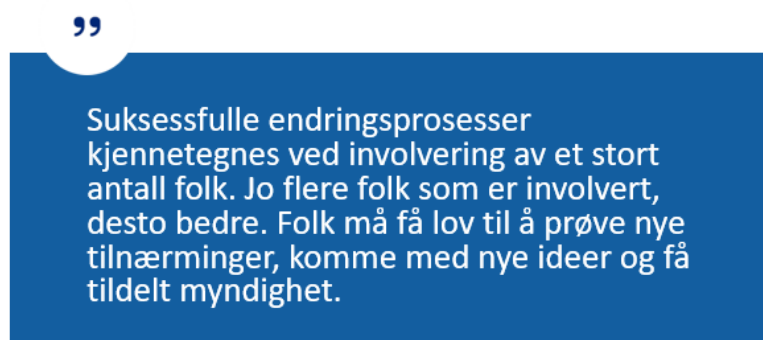
4.3 Involvering, motstand og begeistring

Å vise hensyn, gjennom å involvere, er en lederadferd som bidrar til effektivitet. Dette sammen med faktorer som enten skaper begeistring eller motstand er utgangspunktet for forskningsspørsmålet:

Hvordan involverer ledere i endringsprosessen?

- *Hvilke faktorer ser de skaper motstand?*
- *Hvilke faktorer ser de skaper begeistring?*

Gjennomgangen av dokumentene tyder på at bankens implementeringsteam var tydelige på behovet for å involvere bredt. En av de første foilene som ble brukt på en ledersamling tidlig i mars 2018 hadde et sitat fra John P. Kotter.



John P. [Kotter](#) (1995)

Figur 10. Foil om involvering hentet fra opplæringsmaterieill

Dette sammen med oppfordringen om å ha minst tre samlinger med alle ansatte for å kommunisere retning kan tolkes som at banken ønsket bred deltakelse i forkant av endringen. Noen av respondentene oppgav at de fikk i oppgave å lese «Tipping point leadership» av Kim og Mauborgne i forkant av første samling i begynnelsen av mars

2018. Om det er denne artikkelen eller andre årsaker til at noen valgte å involvere bredt er usikkert. Men de lederne som fikk til endring raskest oppgir at de var opptatt av involvering. Det er også disse som opplevde at det ble brukt for mye tid på terping i forkant av endringen. Trolig er det en sammenheng her. De oppgav at de alltid informerer og deler det som er verdt å få med seg etter ledermøter eller andre arenaer de deltar på. Dette gjør de for å sikre at de ansatte kontinuerlig er så godt oppdaterte som mulig. Uavhengig av om lederne lyktes med endringen raskt, eller om de brukte lengre tid, så oppgav de fleste at de møtte noe motstand mot endringen i starten. Det virker som det er en felles oppfatning blant alle at motstanden oppstod som en følge av at ansatte ikke forstod behovet for å endre. Noen respondenter oppgav at motstanden var skjult eller stille, og at denne ble avdekket gjennom dialog og oppfølging av den enkelte ansatte. Den ene lederen, som har lang erfaring, oppgav at det er erfaringen som hjelper til å forstå hvem som er med og hvem som ikke er med. Den samme lederen sier at det ble trent ekstra med de som ikke hadde forstått eller akseptert endringen. Som lederen sier: «Jeg er streng, men forståelsesfull. Jeg støtter folk gjennom hele prosessen og jeg har lang lunte». Den ene lederen pekte på en annen faktor som også kan ha skapt motstand, utover at rådgiver ikke hadde forstått, og det er at ledere ikke tar tak i det som er bestemt. Når lederen bes om å utdype dette, er det etter dennes mening enkelte ledere som ikke viste i handling at de mente alvor med at endringen skulle gjennomføres.

Motstykket til at folk ikke forstår er at de er begeistret ovenfor den kommende endringen. Mange av respondentene oppgav at de mener at banken var god på involvering, og at dette bidro til å minimere motstanden. Den ene respondenten sier: «De ansatte fikk komme med innspill og dette skaper begeistring».

Samtidig så virker det som at noen klarte å skape begeistring gjennom å involvere ansatte på det som de kunne påvirke, eller gjennom at gi de ansvar. Flere oppgav at de delegerte relativt mye ansvar videre til sentrale ansatte. Ansvar de delegerte var opplæring av teammedlemmer i det nye systemet, gjennomføring av trening og utarbeidelse av forslag til beste praksis både på dialog og arbeidsprosess. Den ene respondenten oppgav også at de aktivt lærte av sine feil, og at dette var med på å skape begeistring. Det kom også frem at mange av lederne mente at det er viktig å være åpen i involveringen. Som den ene sa: «Man må være tydelig på hva som man kan være med å påvirke, og hva som man bare må godta (for det er bestemt)» Det er ikke bare for å sikre at de ansatte forsto hvorfor det kom endringer at lederne oppgir at det var viktig med involvering. Noen av de trakk frem at god og hyppig involvering bidro til at teamet forsto sin (viktige) rolle i konsernet, og at dette bidro til å skape stolthet. Den ene respondenten sier om involvering: «Jeg har sjeldent opplevd at noen har sagt at nå har vi hørt for mye».

4.4 Strategisk endring

Forskningsspørsmålet som ble stilt var: *Hvilke faktorer er fremmende for at man kan gjøre en nyorientering?*

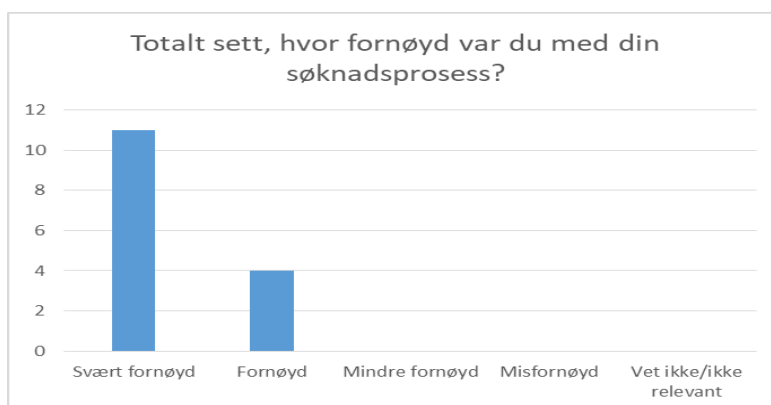
Dokumentanalysen viste at på en ledersamling i mars 2018 så brukte implementeringsteamet en foil med overskriften «Vi skal endre vår strategiske posisjon»



Figur 11. Foil om ønsket strategisk posisjon hentet fra opplæringsmateriell

Figur 8 viser til en større markedsundersøkelse gjennomført av TNS Kantar på vegne av SpareBank 1, undersøkelsen hadde i overkant av 42.000 respondenter. Undersøkelsen viste at de største og mest lønnsomme kundesegmentene i markedet befinner seg innenfor det som blir beskrevet som det relasjonelle segment og det digitale segment. Dokumentanalysen viste at det i talernotene i presentasjonen som figuren er hentet fra står: «Vi ønsker å fremstå som en moderne og fremtidsrettet bank», «Vi må posisjonere oss der markedet er størst» og «Kundene er digitalt modne og motiverte for å ta i bruk nye, enkle løsninger». Det er gjennomgående i alle dokumenter som er gjennomgått, at det trekkes frem at kundene er klare for endringen. Dette underbygges i dokumentene med undersøkelser blant kunder som har testet løsningen før implementering.

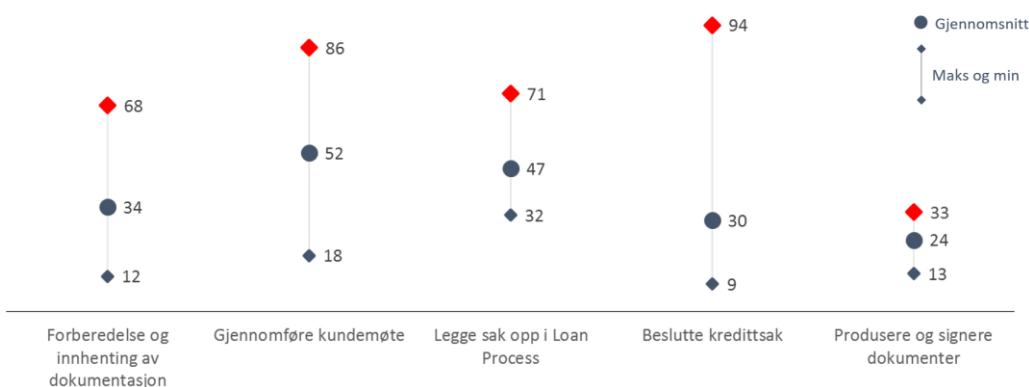
Tabell 5. Kunders svar på bruk av ny nettlånsløype – fra opplæringsmateriell



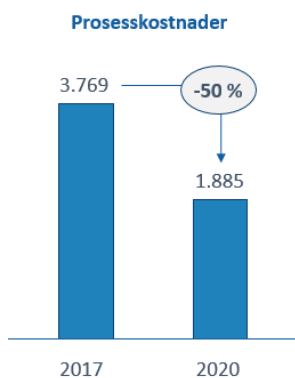
I intervjuene, peker også banksjefene på kundene som den viktigste årsaken til at banken kan gjøre en nyorientering. Uavhengig av om lederne fikk til endringen raskt, eller over noe tid, så virker det som at troen på at kundene var klare for løsningen ble svekket i takt med avstanden fra et større byområde. Noen av de som ble intervjuet pekte også på at den gamle forretningsmodellen, kombinert med bankens størrelse, muliggjør dagens løsning. Dette utdypes med at banken er relativt liten, og at den sterke kulturen med tro på lokalkunnskap, gjør at det fortsatt er slik at kunden behandles lokalt, selv om de starter søknadene sine på nett.

I gjennomgangen av dokumentene fantes også en annen forklaring på hvorfor banken måtte endre. Det ble vist til bilde av Oslo Børs, og at banken hadde for høye prosesskostnader. Eierperspektivet ble ikke tatt frem av noen av lederne jeg intervjuet. Men den store forskjellen i tidsbruk i produksjon av lån ble dokumentert i en spørreundersøkelse blant rådgivere medio 2017.

Tabell 6. Finansrådgiveres svar på tidsbruk ved innvilgelse av lånesøknad – fra surveyundersøkelse



Undersøkelsen viste store forskjeller mellom rådgivere i tidsbruken på en enkelt lånesak, og det kom tydelig frem at banken på dette tidspunktet ikke hadde en etablert beste praksis. Denne undersøkelsen dannet grunnlaget for en ambisjon om å redusere prosesskostnaden med 50% innen 2020. Dette ble presentert for de operative lederne på en samling i mars 2018.



Figur 12. Illustrasjon av ambisjonen om å kutte prosesskostnad – fra opplæringsmaterieill

I intervjuene med banksjefene ble den generelle utviklingen i samfunnet, og den raske utviklingen i bankbransjen, trukket frem som en ytre faktor som muliggjorde en nyorientering. Den ene respondenten uttrykker: «Hadde vi ikke gjort dette, hadde vi (etter hvert) seilt akterut».

Noen av lederne trakk også frem det operative lederskapets evne til å stå i endring som noe som bidro til at banken kunne foreta en nyorientering. Den ene respondenten sier: «Banken har fått dette til, for vi har gjort jobben». Dette ble sagt i en oppsummering av alle endringene som har vært i bransjen, og som en refleksjon over alt denne lederen har ledet gjennom. Selv om dette er en av lederne som fikk til endringen raskt, så merkes det at det ligger en latent irritasjon mellom kravet til endring, kravet til leveranse og summen av ressurser som blir gitt for å levere resultater. Dette ble også uttalt.

I spørreundersøkelsen blant rådgiverne kom det også frem et svar, i fritekst, som var interessant: «På vårt kontor er vi endringsvillige. Når vi får beskjed om å gjøre ting på en ny måte har vi ikkje problem å tilordne oss.» Dette trakk også noen av lederne frem, de mener at de ansatte er lojale ovenfor bankens beslutninger og flinke til å endre seg.

4.5 Hva påvirker endringsprosjektene?

Det ble stilt spørsmålstegn med om Nadler & Tushman sin inndeling var passende og hvordan den strategiske orienteringen påvirket. Forskningsspørsmålet ble formulert slik: *I hvilken grad spiller den strategiske orienteringen inn i endringsprosjektene?*

- *Går man for kort og får derfor lett tilslutning?*
- *Går man for langt og opplever derfor motstand?*

Sett utenfra så virket målene til privatmarkedsdivisjonen i SpareBank 1 SR-Bank ambisiøse. Man ønsket god vekst, geografisk ekspansjon og solid lønnsomhet. Dette ble målsatt som konkrete vekstmål på kapital og følgende mål innen 2020:

- 50% reduksjon i prosesskostnader pr. lån
- 70% av alle lånesaker skal gå gjennom en helautomatisk låneløype
- 100% av alle diskonterte lån skal startes i digital løype

Kombinasjonen av disse målene gjør at banken trolig kan kutte ned bemanningen med nærmere 70 årsverk, noe som kan oppfattes som at man har gått langt.

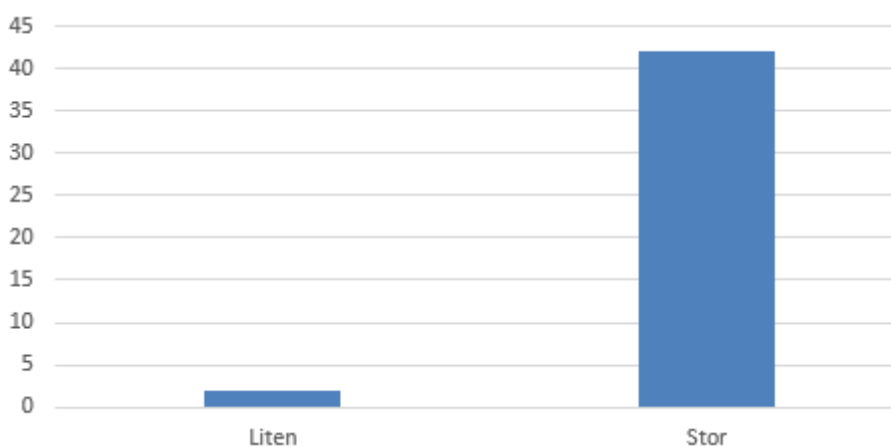
Men intervjuene med banksjefene gav for det meste svar om banken verken gikk for langt eller for kort. En oppgav at banken har gått langt nok, mens en annen mente at det fortsatt er rom for ytterligere effektivisering. Samtlige oppgav, og virket til å ha, stor tro på bankens strategi. I gjennomgangen av dokumentene fantes det ingen spor av at dette prosjektet var ment å kutte årsverk, det skulle kun bidra til å frigjøre tid til mer verdiskapende dialog med kundene.

I intervju med deltaker i teamet som jobbet med å hjelpe lederne i implementeringen kom det frem mange refleksjoner rundt om banken har gått for langt eller for kort.

Respondenten viste til en markedsanalyse som var gjennomført av TNS Kantar på vegne av Sparebank 1, og at denne indikerte at banken beveget seg i takt med kundene. Deltakeren i implementeringsteamet trakk fram eksempler fra større nasjonale banker som hadde prøvd lignende endringer for tre-fire år siden, og hadde måttet reversere, i og med at kundene ikke var klare. Den naturlige bruken av denne løsningen i kundemassen til SpareBank 1 SR-Bank var forventet å ligge i overkant av 20%. Det kan tenkes at de bankene som har måttet snu i sine endringsprosjekter ikke hadde en organisasjon som var klar. Samme respondent viste til at banken trolig gikk så langt som det var mulig, akkurat nå. Dette utdypes med at implementeringsteamet tidlig i oktober hadde en ledersamling med de lederne som ikke hadde lyktes med endringen. Samlingen ble åpnet av konserndirektør for privatmarkedet, og betydningen av å lykkes ble tydelig understreket. «Vi gikk fra transformasjons- til transaksjonsledelse» sa deltakeren i implementeringsteamet. Denne samlingen trakk også noen av banksjefene fram, og de omtalte denne samlingen som lite kjekk. Men både banksjefene og implementeringsteamet mente at denne samlingen gav enorm effekt. «Etter dette ble det satt en ny standard» sa respondenten fra implementeringsteamet.

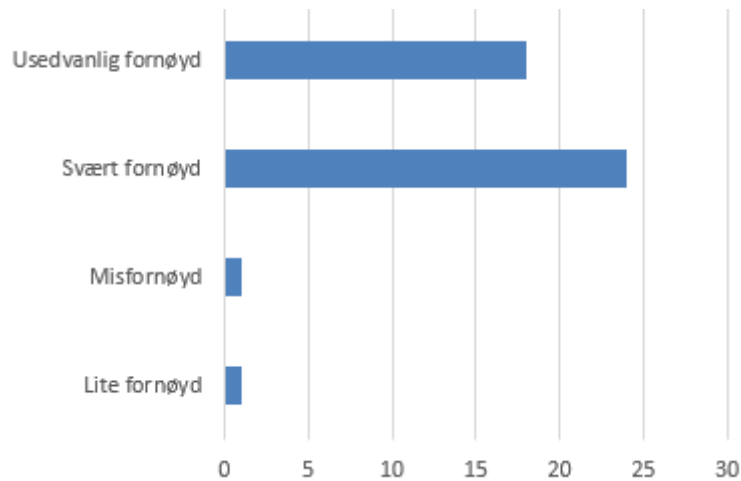
Tall fra spørreundersøkelsen blant rådgivere viste at også disse var fornøyde med de nye løsningene. På spørsmål om de har opplevd tidsbesparelse med den nye nettlånsløypen oppgav de fleste at denne har vært stor:

Tabell 7. Finansrådgiveres svar på opplevd tidsbesparelse – fra surveyundersøkelse



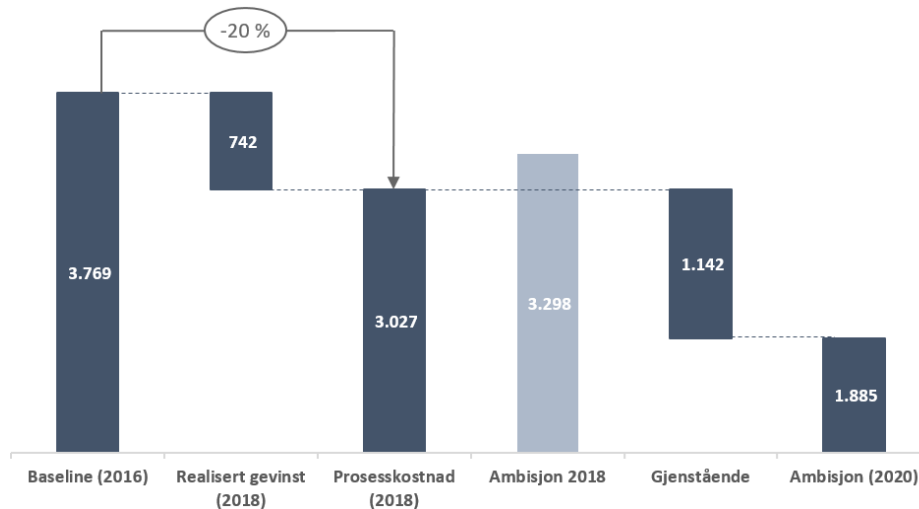
I den samme undersøkelsen ble det spurt om hvor fornøyd rådgiverne var med den nye nettlånsløypen og de fleste var usedvanlig eller svært fornøyd:

Tabell 8. Finansrådgiveres svar på hvor fornøyd de var med ny nettlånsløype – fra surveyundersøkelse



At rådgiverne var fornøyd kom også frem i fritekstdelen av spørreundersøkelsen. En av rådgiverne uttrykte det klart: «Oppstart gjennom nettlån er det beste vi har gjennomført» Rådgiveren viser til at dette stoppet flaskehalsen som fantes tidligere, og at signering med bank-id og automatiske oppslag mot offentlig informasjon minimerte feil.

Avslutningsvis i kapitlet tar vi med en figur fra dokumentanalysen. Den viser at banken sommeren 2018 gjennomførte en undersøkelse, som konkluderte med at prosesskostnadene på dette tidspunktet var redusert med 20%.

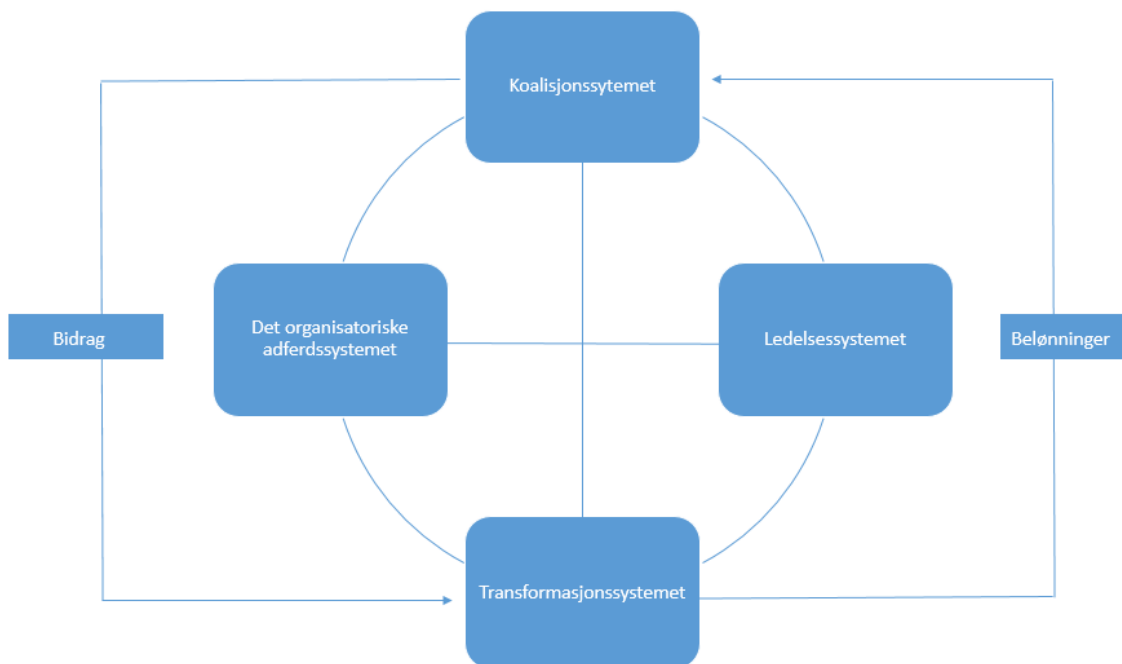


Figur 13. Reduksjon i prosesskostnad – hentet fra prosjektets statusrapport 14.08.2018

I dette kapitlet er det forsøkt å gi et kondensert, men klart og tydelig bilde av de data som undersøkelsene har gitt. Avhandlingens fullstendige empiri har triangulert kvantitative og kvalitative data og de dekker på en rimelig måte forskningsspørsmålene fra kapittel 2.

5 Diskusjon

Som vi tidligere har sett har det de siste tretti årene vært etablert konsensus om at hovedoppgaven til ledere er å få til endring, slik at man opprettholder og utvikler en organisasjons suksess» (Bass 1995; Burns 1978; Hughes et. al. 2009; Kotter 1990 og Yukl 2010 i Burnes og By 2011). I dette kapittelet vil resultater og funn fra kapittel 4 drøftes, og se de opp mot de teoretiske perspektivene som er belyst i kapittel 2. Kapittelet bygges opp med hjelp av Busch og Vanebo sin konseptuelle foretaksmodell og forskningsspørsmålene.



Figur 14. Den konseptuelle foretaksmodell – Busch og Vanebo

5.1 Hovedutfordringer

5.1.1 Strategisk endring

Et av forskningsspørsmålene var: *Hvilke faktorer er fremmede for at man kan gjøre en nyorientering?* Mine undersøkelser viser at det er mange faktorer som muliggjør dette, og at disse finnes både i koalisjonssystemet, ledelsessystemet og det organisatoriske adferdssystemet. Vi vil her se på hvilke faktorer i som muliggjorde en nyorientering.

Innledningsvis i avhandling, og i kap 2.3, ble endringene i bransjen beskrevet. Fra å være faktisk er bransjen nå blitt virtuell. Denne endringen har skjedd gradvis over mange år, med stadig økende tempo. Det siste eksempelet på at bransjen endres, kom 23. mai i år. Da offentliggjorde SpareBank 1 SR-Bank at de kjøper seg opp fra 42 prosent til 100 prosent eierskap i monner.no (Grøndal, 2019). Banken betaler 100 millioner for

et selskap som gir kreditt til grundere og små bedrifter. Pengene til kreditt hentes inn via crowdfunding, og bidrar til kobling mellom de som vil investere og de bedriftene som er i oppstartsfasen. Monner er nasjonale og digitale, og har 20 ansatte. Dette står i kontrast til banken, som i hovedsak betjener bedrifter på Sør-Vestlandet og har rundt 200 ansatte til dette.

Bankbransjen sin endring er en del av samfunnsutviklingen, der mer og mer av private og offentlige tjenester blir automatisert og digitalisert. Før sto man en time i bilkø for å levere selvangivelsen, nå leser man den på mobil og signerer ut med Bank-ID hvis man vil endre. Dette betyr at bankens endringsprosjekt ikke er isolert, det er en del av et større bilde og en generell trend i samfunnet. Denne samfunnsmessige utviklingen er en viktig ytre faktor som bidrar til at banken kan gjøre en nyorientering. Dette kommer også frem i undersøkelsene som er gjort.

SpareBank 1 sine kundeundersøkelser indikerer at de endrer seg i et passende tempo sammen med kundens adferd. Kundene er en del av bankens koalisjonssystem. Mine undersøkelser viser at det er en oppfattelse av at endringene som er gjort, er gjort i tråd med kundens sin utvikling. Kundene adapterte løsningen relativt raskt, med hjelp fra bankens rådgivere. Farten kundene har tatt i bruk den nye løsningen på gjør at det er nærliggende å spørre om det er foretatt en nyorientering, eller om SpareBank 1 SR-Bank har gjort en reaktiv strategisk endring. Men det er vanskelig å argumentere for at noen gjør en reaktiv endring – gjenskapning, når de er de første i bransjen med denne typen løsning. Det foreligger heller ingen teori om at en nyorientering ikke skal lykkes raskt i markedet. Det er også slik at banken ikke måtte gjøre endringen, de har ikke opplevd store endringer i investorers eller kunders syn som har presset frem den nye løsningen. Dette vil si at ved bruk av Nadler og Tushman sin typologi, så vil endringen til SpareBank 1 SR-Bank bli vurdert som proaktiv.

Undervis i mine undersøkelser, har det blitt stilt spørsmål om endringen er strategisk eller inkrementell. I en bransje som endre seg så mye som bankbransjen kan det kanskje være naturlig at relativt store skift oppfattes som inkrementelle, i og med at endring er noe som pågår hele tiden. Men det kommer også frem at den øverste ledelsen i divisjonen har spilt en viktig rolle for å få til endringen, noe som stemmer med Nadler og Tushmans teorier og strategisk endring (Nadler og Tushman, 1989 i Cawsey, et.al 2016:21). Tidligere i avhandlingen, i kapitel 2.2, ble det løftet frem at det kanskje var rom for en femte mulighet i Nadler og Tushman typologi, at endringene var aktive. Tanken bak denne hypotesen var at endringene gikk fort, og det var en antagelse om at de strategiske valgene måtte tas kontinuerlig av nivået under divisjonsledelsen. I mine undersøkelser så finnes det ingen støtte for denne hypotesen.

Endringsprosjektet som er brukt som case, har som potensiale og gjøre det meste av mennesker overflødige i distribusjonen av lån. Dette er et resultat av teknologisk utvikling der mer og mer av denne typen prosesser kan robotiseres.

En viktig indre faktor for at SpareBank 1 SR-Bank kunne gjøre en nyorientering er de ansatte. De er del av koalisjonssystemet, de kommer på jobb og de forventer belønning i form av lønn og meningsfulle arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viser at de ansatte er stolte av å jobbe i konsernet, men denne stoltheten forsvinner trolig fort hvis ikke belønningen står i stil med innsatsen som legges ned. Hos noen av de som blir

intervjuet fremkommer det frustrasjon over at ressursene de får til rådighet ikke står i stil med resultatene som kreves. I de største byene som banken driver vil ikke dette være en hindring for en nyorientering, all den tid det her er et godt arbeidsmarked og mange som vil jobbe i konsernet. Men litt lengre ut i distriktene kan dette være et potensielt hinder, og det er også utenfor byene at denne frustrasjonen klarest kommer frem. I noen distrikter er banken avhengige av ti til femten ansatte for å opprettholde sin markedsposisjon. Des lengre man kommer vekk fra byene, des sterke er relasjonen mellom de ansatte i banken og kundene. Hadde man ikke fått disse med, og de hadde opplevd at banken ikke spilte på lag med de, så kan det teoretisk ta tre måneder før mesteparten sitter i lokalene til en konkurrent. Dette er en viktig maktbalanse i en bank som ønsker å være gode på relasjoner med kundene, og for å få til endringen måtte ledelsen få med de ansatte. For å få til det måtte de operative lederne bli satt i stand til å levere nye resultater. Dette ser vi på i neste avsnitt.

5.1.2 Leverer nye resultater

SpareBank 1 SR-Bank nådde målet med endringsprosjektet, og over 50 prosent av lånene som ble diskontert i 2018 ble startet i den nye nettlånsløypen. Banken har dermed i løpet av noen måneder gjort store endringer i transformasjonssystemet sitt. Det kommer klart frem blant rådgiverne i banken at de opplever tidsbesparelse, og kundene virker fornøyde. Banken mener selv at de i løpet av august 2018 hadde redusert prosesskostnaden ved innvilgelse av lån med tyve prosent. Det er viktig å merke seg at definisjonen på prosesskostnader her er definert som direkte henførbare personalkostnader delt på antall besluttede saker. En viktig faktor i de direkte henførbare personalkostnadene er tiden en rådgiver bruker på å behandle en lånesak. Når over 50 prosent av lånene lages automatisk og av kunden, så vil denne tiden naturlig gå ned. Banken har med andre ord ikke hatt en reduksjon i kostnadene som en følge av prosjektet. Men banken har satt organisasjonen i stand til å levere nye resultater. Dette var også et av forskningsspørsmålene: *Hva gjør de operative lederne for å sette sin organisasjon i stand til å levere nye resultater?*

Mine undersøkelser viser at lederne som ble intervjuet oppgir at de er orientert mot endring. Noen er så orientert mot endring at de oppgir at de ville kjedet seg hvis ikke bransjen endret seg så mye som den gjør. Tar vi utgangspunkt i Yukl sin taksonomi for lederadferd så viser denne er ledere som er orientert mot endring har en nyhetssøkende adferd. Dette vil si at de sammen med de ansatte aktivt søker etter nye ideer og nye måter å gjøre ting på. Dette stemmer godt overens med noen av funnene fra intervjuene. I intervjuguiden under erfaringer med endringsledelse blir respondentene oppfordret til å fortelle om sine erfaringer. Blant de som fikk til endring raskt, så kommer det frem at de ofte er tidlig ute. Samtlige har erfaringer med å ha egen organisasjon med i tester og piloter enten av nye arbeidsprosesser, nye datasystemer, nye autorisasjonsordninger eller nye kontorkonsepter. Noen av de har også hatt prosjekteier roller i endringsprosjekter, og vært initiativtaker til endringsprosjekter.

Yukl sin taksonomi viser at endringsorienterte ledere legger til rette for kollektiv læring. Undersøkelsene viser at det er stor forskjell på hvordan banksjefene har gått

frem for å lære egen organisasjon ny arbeidsprosess. Hos de som raskest fikk til endring er det tydelig at de har vært konsistente i innarbeidelsen av ny prosess. Dette betyr ikke at de som fikk til endring senere ikke har jobbet for å lære egen organisasjon ny prosess. Det kan virke som det største skillet går i om det er en vane for organisasjonen å trene på eget arbeid. Blant de fire som fikk til endring raskest er det tydelig at trening er en del av den ukentlige rutinen på kontoret. Ser vi på Yukl sin taksonomi tyder dette på at selv om disse lederne er endringsorienterte, så er de støttende og utviklende. Dette er klare kjennetegn på relasjonsorientert lederadferd, og støtter at det kan være behov for innslag av de forskjellige formene for lederadferd for å få til endring.

Yukl har i sin taksonomi en fjerde lederadferd – ekstern orientering. Som vi så i innledning av kapitel 2 så har denne fjerde kategorien svakere støtte i forskning, og det finnes teoretikere som mener at elementene i denne kategorien hører til under endringsorientert adferd. Yukl viser til at et av element i denne adferden er ekstern overvåkning (Yukl, 2012:68), noe som det kommer frem at mange av lederne er opptatt av. Ekstern overvåkning kan forstå på mange måter, fra å være opptatt av globale trender innen bankbransjen til å følge med på hva som potensielt kan påvirke egen organisasjon. I dette spennet er lederne som er intervjuet mer opptatt av hva som kan skje, som påvirker dem og deres egne ansatte. Dette er kanskje ikke så rart, all den tid lederne har personal- og resultatansvar for den fysiske distribusjonen i en digital bankverden. Det oppleves i intervjuene som at de jobber mye for å sikre sin avdelings fremtidige posisjon. Det bakenforliggende bildet her er trusselen om at arbeidsplassen legges ned, noe som kan være en motivasjonsfaktor for lederne til å få til endring. Denne trusselen kommer ikke klart frem, men noen nevner den. Andre bruker begreper som å «sikre rådgiverrollen». Det virker som at ønsket om å bevare den fysiske distribusjonen som et konkurransefortrinn er sterkt hos de lederne som får til endring raskest. Dette kan være noe av årsaken til at de er så opptatt av kontinuerlig trening og kompetanseheving, slik at de sikrer at kontoret og de ansatte har en viktig rolle for kundene når all produksjon er automatisert. På meg virker det som at ønsket om å bevare den fysiske distribusjonen er ekte. Dette ønsket kan tolkes som omtanke for de ansatte og deres arbeidsplasser. I kapitel 2.1.7 så vi at forskning viser sterk sammenheng mellom omtanke og transformasjonsledelse.

Som vi så i kapitel 2.1.1 så viser Busch og Vanebo til at det er spesielt to forhold som særpreger en organisasjon. Det ene er at den består av en gruppe mennesker som i felleskap arbeider mot spesifikke mål. Det andre er at en organisasjon preges av relativt høy grad av formalisering (Busch og Vanebo, 2000:22). Dette betyr at det var vel så viktig å få til endringer i det organisatoriske adferdssystemet, som å endre transformasjonssystemet for å levere nye resultater. Dokumentanalysen og intervju med deltaker i implementeringsteamet viser at tanken var at dette skulle oppnås gjennom aktivt bruk av kommunikasjon og gjennom involvering. I neste avsnitt vil vi se på kommunikasjon, før vi deretter ser på involvering.

5.1.3 Kommunisere ny retning

Det var ingen liten oppgave implementeringsteamet og ledelsen i SpareBank 1 SR-Bank sin privatmarkedsdivisjon valgte å ta fatt på. Banken ble stiftet i år 1839, og har siden da tatt imot innskudd for å så vurdere hvem de kan låne de ut til, for å få en trygg avkastning for bank og innskyter. Vurderingen har alltid blitt foretatt av mennesker basert på en gjennomgang av tilgjengelige dokumenter, lokal markeds kunnskap og en vurdering av kredittverdigheten til den som ønsket å låne penger. Dette har bidratt til å realisere mange små og store prosjekter på Sør-Vestlandet og det har bidratt til å danne normer og verdier som er en del av bankens organisasjonskultur. Selv om kulturen er usynlig for medlemmene i banken, er den med å regulerer deres adferd og ligger som en ramme rundt virksomheten. Det var denne kulturen, og de vedtatte sannhetene om at «sånn gjør vi det her» som skulle endres. Forskningsspørsmålet som ble stilt var: *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosessen?*

For å lykkes med endringen var implementeringsteamet tydelige på at banksjefene var nøkkelen til suksess. Denne vurderingen fremstår som fornuftig. Yukl viser til at selv om endringer starter på toppen. Så er det usannsynlig at de vil bli implementert med suksess uten støtte og forpliktelse fra mellomledere og operative ledere (Yukl 2013:279). I intervju med deltaker i implementeringsteamet og i gjennomgangen av dokumentene som ble brukt til opplæring, virker det som at det har vært en sterk tro på teoriene om transformasjonsledelse og teorien om Tipping point leadership. Det kan virke som at banken har prøvd å kombinere disse to for å lykkes. Gjennom å trene de operative lederne til å bli dyktige på å formidle visjon, strategi og det langsiktige målbildet, virker det som at det er tenkt at banksjefene er de som skal bidra til at man opplever et «tipping-point». Denne planen virket til en viss grad bra. Mine undersøkelser blant rådgivere tyder på at de er fornøyd, både med løsning, deres fremtidige rolle og med implementering. Holder vi dette opp med resultatene fra bankens organisasjonsundersøkelse fra 2018, så virker det til at de ansatte har tror på den retningen banken beveger seg i.

Men dette kom ikke av seg selv. I intervjuene kommer det tydelig frem at banksjefene har trent mye på å formidle denne retningen, og at de har måttet øve seg selv i å se «hele bildet». Det kom noe overraskende at det var liten forskjell på svarene rundt kommunikasjon blant de som fikk til endring raskt og de som tok noe lengre tid. Det kan virke som at alle har tatt denne delen av oppgaven like alvorlig, og at de har øvd og gjennomført relativt likt. Deler av svaret på denne likheten finnes i dokumentanalysen. Veldig mye av treningen på kommunikasjon har vært på felles ledersamlinger, ofte med deltakere fra andre avdelinger som HR og kommunikasjon. Disse samlingen har vært ledet av implementeringsteamet, men alltid med ledere med høyere posisjon enn banksjefene tilstede og som bidragsyttere. Så selv om mennesker ikke er slaver av strukturen i det organisatoriske adferdssystemet (Busch og Vanebo, 2000:22), så har banksjefene i praksis ikke hatt noe annet valg enn å trene seg i å formidle bankens fremtidige retning. Dette valget har hatt forankring høyt i bankens ledelse. Som vi har sett så rapporterte leder av implementeringsteamet direkte til en representant for bankens konsernledelse. Tar vi utgangspunkt i at kjernen i ledelse er å kommunisere et bilde av fremtiden, - en visjon som mobiliserer medarbeiderne (Arnulf, 2014) så var dette et viktig og riktig valg av bankens ledelse. Men selv om

Arnulf mener at dette er kjernen i ledelse, så er det tydeligvis ikke nok til å få til endring. Banksjefene som er intervjuet har formidlet bildet av fremtiden på relativt lik måte, men de har allikevel levert enormt forskjellige resultater. Noe av svaret på hvorfor dette skjedde, kan ligge i hvordan lederne sikret at de ansatte hadde forstått budskapet de presenterte. Dette vil vi se nærmere på i neste avsnitt om involvering.

5.1.4 Involvering, motstand og begeistring

Selv om alle banksjefene, tilsynelatende, har gjort mye av det samme for å formidle budskapet om bankens fremtidige retning likt, så får de forskjellig resultat. Det er mange potensielle variabler til å at de oppnår forskjellig utfall, og en av dem er hvordan de har involvert. Forskningsspørsmålet som ble stilt var:

- *Hvordan involverer ledere i endringsprosessen?*
 - *Hvilke faktorer ser de skaper motstand?*
 - *Hvilke faktorer ser de skaper begeistring?*

Implementeringsteamet ønsket av banksjefene skulle bidra til å bygge endringsklarhet. For å få dette til må endringsmeldingen være god og svare på om endringen er nødvendig, om den er mulig å oppnå, at den er passende for organisasjonen, at den har støtte og at den er bra for den enkelte. (Armenakis, Harris og Mosholder, 1993 og By, 2007). Dokumentanalysen viser at banksjefene fikk i oppdrag å ha minimum tre samlinger med sine egne ansatte. Samling to skulle brukes til dialog rundt budskapet som ble gitt i første samling. Det virker som at det har vært stor forskjell på hva banksjefene har valgt å gjennomføre i denne fasen av implementeringen. Noen ledere er veldig tydelige på hvordan de la dette opp, hvilket tidspunkt de hadde samlingene på og når de sto i møtet og når de satt i møtet. Dette med å stå og sitte kommer fra kommunikasjonstreningen, der det ble øvd på «å ta rommet» gjennom å stå når man presenterte, og «å gi fra seg rommet» gjennom å sette seg ned sammen med de ansatte for å invitere til dialog. Andre er mer vage om hvordan dette ble gjennomført. Det er sammenheng mellom hvor tydelig det kommer frem i intervjuene at andre og tredje samling ble gjennomført, og hvor rask endringstakt organisasjonen hadde.

I dokumentanalysen kan det virke som at disse samlingene ble sett på som nøkkel til å få med seg organisasjonen. Ser vi på spørsmålene som må besvares for å bygge endringsklarhet, så er det gjennom disse samlingene at det var mulighet til å få en god diskusjon på om endringen var passende for organisasjonen og om det var bra for den enkelte. Når det ble lagt så stort fokus på å få banksjefene til å eie og selge budskapet om endring, så er det overraskende at de i dokumentanalysen ikke finnes spor av at det ble lagt en plan for å sikre at disse samlingene faktisk ble gjennomført. Hos de som er tydelige på at de gjennomførte disse, så oppgir de at det er i disse samlingen de fanger opp motstanden mot endring. Det kommer også frem at de vet at det er her de vil møte motstanden, noen ganger i form av god diskusjon og spørsmål, men vel så ofte gjennom taushet og skjult motstand. I intervjuene oppgir alle at de møter motstand, og alle oppgir at de møter skjult motstand, men det er de som bruker tiden i

plenum og på enmannshånd med de uformelle lederne i miljøet, som klarer å omforme motstand til endringsklarhet.

For å bygge endringsklarhet, er det viktig at endringen har støtte fra noen med mye makt i organisasjonen (Principal support). Privatmarkedsdivisjonens øverste leder spilte derfor en viktig rolle, og gjennomførte noen sentrale grep for å få til endring og bygge endringsklarhet. Et av disse grepene var at leder for implementeringsteamet rapporterer rett til han, dette ga teamet legitimitet og gjennomslag. Et annet grep var å samle hele privatmarkedsdivisjonen til kick-off i starten av 2018. I følge mine kilder var dette første gang det ble gjennomført felles kick-off for hele divisjonen. På samlingen presenterte han selv fremtidsbildet til banken, og forklarte hvorfor endringen var nødvendig. Han var også mer synlig i organisasjonen gjennom interne TV-sendinger, interne artikler og på bankens mikroblogg. Alle disse små, men viktige grepene har trolig bidratt til å bygge opp organisasjonens endringsklarhet.

Det kan virke som at de lederne som får til endring raskt, er flinkere til å håndtere de uformelle lederne i egen organisasjon. De er i hvert fall opptatt av å sikre at de har disse med seg i forkant av endringen, og at de gjennom dette sikrer aktiv oppslutning om den foreslåtte endringen. Dette gjøres på forskjellige måter, men som vi så i kapittel 4.3 er de flinke til å delegere ansvar til sentrale medarbeidere. Dette gjøres både for å sikre oppslutning, men det virker også som det gjøres fordi de ønsker utvikling hos organisasjonen og at de vurderer sine ansatte som mer kompetente på enkelte fagområder enn de selv er. Uavhengig om det er bevisst eller ubevisst, så er disse handlingene i tråd med intellektuell stimulering og individuelle hensyn i teoriene om transformasjonsledelse og bidrar trolig til at de får til raskere endring enn sine kollegaer.

Motstykket til oppslutning er motstand. Intervjuene avdekker lite aktiv motstand, og fritekstfeltet som rådgiverne ble bedt om å fylle ut gir heller ingen indikasjoner på at det er stor motstand. Dette vil si at motstanden er passiv, et kjennetegn her er trenering, som kan være en forklaring på at noen av lederne brukte lengre tid på å få implementert endringen. En barriere for å få til endring er trussel mot den eksisterende maktbalansen. I en bank er det en form for status knyttet til høy fagkompetanse på kreditt. Høy kompetanse gir høye fullmakter som igjen gir både formell og uformell makt i organisasjonen. Tradisjonelt har avdelingens banksjef og den fagansvarlige hatt de høyeste fullmaktene. Med en automatisert låneprosess vil dette kunne endres og noen vil kunne oppleve at de mister noe av sin posisjon i organisasjonen. Dette kan medføre at noen sentrale ansatte jobber mot endringen, for å beskytte egen posisjon. I og med at endringsmotstand ikke er noe som er forbeholdt medarbeidere, kan dette også forekomme blant banksjefer. At de opplever sin posisjon som truet kommer ikke frem i intervjuene med dem. Men basert på helhets inntrykket av noen av intervjuene, så antar jeg at noen kan føle på dette. Holdes denne antakelsen opp mot Seljeseth sine funn om at ledere som opplever at deres maktposisjon står i fare, er mindre mottakelige for råd og verdsetter de ansattes kompetanse mindre (Seljeseth, 2018), så kan det tenkes at dette er noe av forklaringen på at noen involverer mindre enn planlagt.

5.1.5 Hva påvirker endringsprosjektene?

Forskningsspørsmålet som ble stilt var: *I hvilken grad spiller den strategiske orienteringen inn i endringsprosjektene?*

- *Går man for kort og får derfor lett tilslutning?*
- *Går man for langt og opplever derfor motstand?*

I denne delen av undersøkelsen var det forventning om å finne mer enn det som ble fasit. Som vi så i 5.1.1 så finnes i undersøkelsen ikke støtte for tanken om at det er plass til en femte kategori i Nadler og Tushman sin typologi. Videre svarer de fleste av respondentene at de synes banken verken går for langt eller for kort. Noen trekker riktignok på svaret, og det kan tenkes at svaret de gir hadde vært annerledes i en anonym undersøkelse. Det kan også tenkes at respondentene har helt rett. Banken har valgt en gylden middelvei og har derfor lyktes med endringen.

Yukl skriver at store endringer i en organisasjon vil alltid resultere i endringer i maktbalansen, både for enkeltpersoner og deler av organisasjonen (Yukl 2013:93). Det fremstår helt åpenbart at det var motstand mot endringen ved oppstart av implementeringen. Det er sannsynlig at motstanden også fantes på ledernivå. Det mest synlig beviset på dette, er at banken ikke hadde nådd sitt mål for 2018, hadde de ikke tatt grep i starten av oktober. Det er derimot uavklart om denne motstanden skyldtes den strategiske orienteringen og synet på denne, eller om motstanden skyldtes frykt for egen posisjon. Uavhengig av årsaken så måtte det makt til for å endre takten organisasjonen utviklet seg i. Makten ble ikke brukt til å bygge endringsklarhet, den ble brukt til å knuse motstand.

Selv om rådgiverne og kundene kvitterer ut at det er veldig fornøyd med løsningen, så forteller deltaker i implementeringsteamet at det var mange banksjefer som hadde gjentakende tekniske problemer, de hadde betydelig større andel av kunder som løsningen ikke passet for og de hadde mange flere kunder som opplevde problemer med løsningen enn det som var tilfelle andre plasser i organisasjonen. Når det er ikke er noe i utlånsporteføljen som tyder på at dette skal stemme og den tekniske løsningen er den samme i hele banken, så sier det seg selv at dette er unnskyldninger for å ikke endre.

Her ble det foretatt en ledelsesendring i SpareBank 1 SR-Bank. I følge deltaker i implementeringsteamet, så har det vært en del av både ledelsessystemet og det organisatoriske adferdssystemet at så lenge det har blitt levert gode resultater, så har denne typen adferd blitt akseptert. Men denne gangen ble det ikke akseptert. Dette understreker viktigheten den øverste ledelsen mener at dette prosjektet har hatt, og viktigheten for banken å foreta en nyorientering.

Selv om implementeringsteamet opplevde betydelig motstand, både fra banksjefer og fra medlemmer av divisjonsledelsen så gjennomførte de en ny runde med opplæring for alle banksjefer som ikke var mål oppfyllende. Om det var med et uhell, eller gjennom et genialt trekk, så klarte implementeringsteamet å få det spredd i organisasjonen at dette var «nulte time», underforstått at dette var en oppsamling for

de som lærte sent. På direkte spørsmål om dette i intervjuet, så mener deltaker i teamet at dette var et uhell og syntes det var uheldig. Trolig har kombinasjonen av at dette spredde seg i organisasjonen og deltakelse fra direktør for divisjonen vært meget effektiv.

Personlig har jeg vondt for å tro at noen som sender ut artikkelen om Tipping point leadership til alle banksjefer i februar, ved et uhell sprer ordet om «nulte time» rett før en samling i oktober. I følge artikkelen om Tipping point leadership var et av trekkene som Braxton brukte med høy effekt, nettopp å samle alle ledere sammen med seg selv og den øverste ledelsen, og la de stå til ansvar for sine resultater og disponeringer. Det kommer i hvert fall klart frem blant de som ble intervjuet, og som deltok på denne samlingen, at det kjentes pinlig å delta.

At det er pinlig å delta, at direktøren for divisjonen må bruke tid av en travel hverdag for at deltakerne skal forstå, og at denne innleder den første timen med å fortelle hvor viktig det er at alle lykkes med dette, gav umiddelbare resultater.

Det neste ukene spredde endringen seg som en epidemi i organisasjonen, og i løpet av meget kort tid ble nærmere 90 prosent av alle lånesaker i hele organisasjonen startet i ny nettlånsløype. Dette resulterte i at direktør for bankens privatmarkedsdivisjon kunne legge ut følgende melding på bankens mikroblogg, rett før jul:

■. @[KL]: På vegne av hele #PM er jeg stolt over at vi idag har nådd årsmålet om at 50 % av alle lånesaker i 2018 skulle startes i nettlån. Ca 90 % av sakene startes nå i nettlån, og endringen er i hovedsak tatt godt imot av kundene. Over tid skal dette gi tid til bedre og flere kundemøter, større kvalitet og mer effektiv drift. Gratulerer med å ha gjennomført en stor endring, der vi for øvrig også er soleklart best i alliansen.

Figur 15. Hentet fra SpareBank 1 SR-Bank sin mikroblogg på intranettet. Divisjonsdirektør gratulerer organisasjonen med vellykket endring like før jul 2018.

5.2 Implikasjoner

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg se på hvilke teoretiske implikasjoner resultatene har.

Avhandlingen har pekt på flere likhetstrekk mellom noen av de gjeldende teoriene i dagen ledelsesparadigme og den faktiske adferden til operative ledere som lykkes raskt med endring. Samtidig har avhandlingen avdekket at noe av det som det snakkes lite om i norsk næringsliv, disiplin, kan være en viktig faktor for å få til endring. I næringslivet snakkes det ofte om autonome medarbeidere og kompetansemedarbeidere. Det er viktig med kompetente medarbeidere som føler frihet, faglig utvikling og opplever mestring, og dette støttes også av resultatene i avhandlingen. Samtidig så virker det noen ganger som at autonomi forveksles med full frihet. Om dette skyldes at vi lever i en tid med høy innovasjonstakt eller om det er en trend at mange ser på endring som kontinuerlig er usikkert. Men det funn i avhandlingen som tyder på at flinke transformasjonsledere klarer å kombinere og tydeliggjøre hva som er fast og hva som er fritt, og at de dermed har høyere disiplin på det som er fast.

6 Konklusjon

Formålet med avhandlingen var å få mer kunnskap om hvilke faktorer som leder til effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter. Ønsket om dette kom som en følge av at det flere ganger er observert at tilsynelatende like organisasjoner fikk svært forskjellige resultater i implementeringen av endringsprosjekter. Det er få bransjer som står midt oppi så mange fundamentale endringer som bankbransjen, og det var derfor ønskelig å studere endring i denne bransjen nærmere.

Det teoretiske perspektivet og teoribidragene ble valgt fordi det ble vurdert som relevante for å studere hvilken adferd som er effektiv i implementering av endringsprosjekter, og de belyser således problemstillingen godt. Det ble stilt spørsmåltegn med om endringene i enkelte bransjer går så fort, at det kunne være behov for en annen teoretisk tilnærming enn den som er rådende i dagens paradigme. Basert på de teoretiske bidragene ble forskningsspørsmålene utvidet, slik at de dekket et større spekter av forventet adferd fra leder som ønsker å få til endring.

Valget av metode kom som et resultat av de utvidete spørsmålene. Det var ønskelig å få dypere kjennskap til hva lederne gjorde og hva de tenkte. Det ble vurdert som vanskelig å måle dette kun via kvantitative data, og semistrukturerte intervju ble derfor utgangspunkt for studien. For å demme opp for svakhetene som denne formen for metode kan gi, ble det valgt å bruke metodetriangulering som også inneholdt surveyundersøkelse blant rådgivere og dokumentanalyse.

Det er gjort funn i analysen som viser effektiv lederadferd i endring. Det finnes støtte for at deler av teorien om transformasjonsledelse er effektiv i endring. Dette er en teori som forfatteren alltid har opplevd som ullen, således var det interessant å få motbevist egne fordommer om en teori. Undersøkelsen finner ingen sammenheng mellom det å kun formidle en visjon og effektiv endring, men kombinert med god og riktig involvering så viser undersøkelsen at dette gir effekt. Også kombinasjonen av omtanke og læring, som kan finnes igjen i teorien om transformasjonsledelse synes å være effektiv med implementeringen av endring. Denne typen adferd bidrar til at det svares godt på endringsmeldingen, og gir støtte til at Armenakis, Harris og Mosholder, og By sine artikler som viser til hvilke spørsmål som må besvares hvis man skal lykkes med å få til endring.

Undersøkelsen viser også at transaksjonsledelse virker. Det er ingen funn på at dette virker isolert. Men brukt sammen med transformasjonsledelse med en overgang til transaksjonsledelse synes å være effektivt. Det er viktig å understreke at transaksjonsledelsen blir betydelig støttet, og til dels frontet av en leder med betydelig makt. Tas makt ut av denne ligningen, så er det sannsynlig at resultatet ville blitt annerledes. Men makt er en naturlig del av organisasjoner og det vil derfor være lite hensiktsmessig å undersøke dette uten elementet av makt. Kombinasjonen av makt, transformasjons- og transaksjonsledelse minner mye om Mauborgne og Kim sin teori om Tipping point leadership, og gav i denne undersøkelsen høy effekt på endring.

Det finnes i denne undersøkelsen derimot ingen svar som støtter opp om hypotesen om at det kan være behov for en femte kategori i Nadler og Tushman sin typologi.

Dette var en antakelse som kom som et resultat av den observerte høye endringstakten i bankbransjen. Svarene som denne undersøkelsen gir tyder mer på at typologien står seg godt. Caset som er studert fremstår som en klassisk planlagt endringsreise fra nåværende posisjon til ønsket posisjon, og det er lite trolig at det hadde lyktes uten støtte og aktivt utøvd lederskap fra den øverste ledelse. At det ikke finnes dekning for hypotesen om at det kan være rom for en femte kategori Nadler og Tushman sin typologi - at endring er aktiv, betyr ikke at hypotesen er feil. Men det finnes ikke dekning for den i denne undersøkelsen.

Hvordan man sikrer at leder sikrer implementering er lite beskrevet i teoriene som er gjennomgått. Det er få teorier som tar for seg hele bildet av en endring, også det at leder ikke kommer til å gjøre som avtalt. Undersøkelsen gir heller ingen svar på hvordan man best mulig sikrer dette, utover den tidligere nevnte overgangen fra transformasjonsledelse til transaksjonsledelse. Det var forventninger eller forhåpninger om å finne data å dette i dokumentanalysen, men det ble ikke gjort. Det er derimot gjort en del funn, spesielt i intervjuene, på hvordan ledere sikrer aktiv oppslutning blant sine medarbeidere.

Skal avhandlingen oppsummeres veldig kort, så virker adferden til effektive ledere i endringsprosjekter å være veldig nært mange av dagens gjeldene teorier. Dette kan skyldes at alle lederne har høyere utdanning og har lest teoriene, og det kan skyldes at teoriene virker.

6.1 Evaluering av hypoteser/forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet som først ble stilt, ble etter teori kapitlet vurdert til å være for snevert, og forskningsspørsmålene ble derfor utvidet. De fleste spørsmålene har gitt interessante funn, som bidrar til å belyse det overordnede spørsmålet.

Men det kommer klart frem i avhandlingen at de operative lederne er operative. Med dette menes det at de kan formidle målbildet om hvor de skal, og de kan sette dette inn i en kontekst som medarbeiderne kan kjenne seg igjen i, og som de ønsker å være med å realisere. Men det er utrente på strategisk utvikling og på refleksjon rundt strategi. Dette kommer spesielt frem i forskningsspørsmålet om tilslutning til den strategiske orienteringen:

- *I hvilken grad spiller den strategiske orienteringen inn i endringsprosjektene?*
 - *Går man for kort og får derfor lett tilslutning?*
 - *Går man for langt og opplever derfor motstand?*

For å få dekket dette bedre måtte trolig ledere med et større strategisk ansvar enn banksjefene blitt intervjuet. Men det ligger også funn i å ikke få svarene man forventer å få og de manglende svarene, og den manglende refleksjonen rundt strategi, tyder på at teoriene om at den øverste ledelsen må eie de strategiske endringene stemmer.

6.2 Samsvaret med tidligere forskning

Funnene i avhandlingen er i tråd med tidligere forskning. Det kan kanskje argumenteres for at SpareBank 1 SR-Bank ikke fikk full effekt av endringen, før det ble brukt transaksjonsledelse. Dette kan kanskje ses på som et brudd på teoriene og forskningen på transformasjonsledelse, men det er det ikke. Dette er belyst i kapittel 2.1.7, og påstanden vil uansett falle basert på manglende innslag av involverende ledelse der man ikke fikk til rask implementering av endringen.

Det er funn på at disiplin virker. Disiplin er et ord som ofte har negative assosiasjoner, og det er kanskje derfor det sjeldent brukes i beskrivelsen av teorier og i presentasjon av forskning. Men disiplin kan tolkes og beskrives på mange måter, og i noen av disse dekkes av tidligere forskning. Således er også dette i tråd med tidligere forskning.

6.3 Begrensninger og muligheter

Det er en vanlig betraktning at det ikke kan generaliseres basert på et casestudie. Dette fordi man har en kilde til informasjon og det mange mulige årsakssammenhenger (Ruddin 2006:798 og Yin 2013:321). Et raskt søk på internett gir svar om at: «Det kan være utfordrende å utlede generelle betraktninger om gruppen på bakgrunn av en studie av en enhet» (Dahlum og Wæhle, 2018)

Flyvbjerg utfordrer dette synet og argumenterer for at casestudier er en nødvendighet og viktig del samfunnsvitenskapen, og at casestudier står seg godt sammenlignet med andre samfunnsvitenskapelige metoder (Flyvbjerg 2006:241). Flyvbjerg skriver at man ofte kan generalisere basert på et enkelt case, og at casestudier kan være sentrale for vitenskapelig utvikling, via generalisering som supplement til andre metoder. Samtidig understreker Flyvbjerg at formel generalisering er overvurdert som en kilde til vitenskapelig utvikling, men styrken i et eksempel (fra casestudie) er undervurdert (Flyvbjerg 2001, i Ruddin 2006:798)

Som beskrevet i kapittel 3.3.3 så er ikke konklusjonene i avhandlingen sannheter, de er begrensninger og er tolkninger basert på mitt teoretiske ståsted. Det viktigste i avhandlingen har vært å levere forskning som er redelig og kan etterprøves. Selv om det er en teoretisk debatt om hvorvidt man kan generalisere på bakgrunn av et enkelt casestudie, så bør man være forsiktig med å trekke bastante konklusjoner basert på avhandlingen. Men mine funn kan ha overføringsverdi til andre, lignende organisasjoner, som skal i gang med endringsprosjekter.

6.4 Fra hode til hale

Avhandlingen startet med en hypotese om at organisatorisk endring virker via ledelse på resultatet. Dette skapte et ønske om å forsøke å identifisere om det finnes en type lederadferd som er mer effektiv i implementeringen av endringsprosjekter. Med dette som bakgrunn ble følgende forskerspørsmål utformet:

- Hvilke faktorer leder til effektiv lederadferd i implementeringen av endringsprosjekter

Avhandlingen ble modulert for å gi den et empirisk uttrykk, og teorien er konfrontert med empiri. Det hele ble pakket inn i et eksplorativt og deskriptivt design, med SpareBank 1 SR-Bank som empirisk grunnlag og studiefelt.

6.5 Behov for ny forskning?

Avhandlingen gir støtte til mange av dagens gjeldene teorier. Hypotesen om at det kan være rom for en femte kategori i Nadler og Tushmans sin typologi, at endringene er aktive blir ikke bekreftet. Men med et stadig økende tempo i endringer, og med konsensus om «at hovedoppgaven til ledere er å få til endring» (Bass 1995; Burns 1978; Hughes et. al. 2009; Kotter 1990 og Yukl 2010 i Burnes og By 2011) så anbefales det at det forskes mer på dette.

Det er gjort noen funn rundt disiplin. Ordet disiplin kan kanskje byttes ut med lojalitet, medfølger eller annet, men det er allikevel lite beskrevet i teoriene om ledelse og endring. I en ledelsesparadigme der det har vært fokusert mye på karisma og formidling av visjon, så er det funn på at dette ikke er nok. Det må annen adferd til for å få til endring. I denne avhandlingen er deler av den observerte disiplinen tolket som omtanke, som har god korrelasjon med transformasjonsledelse. Det anbefales at det forskes videre på sammenhengen mellom effektiv endring og kombinasjonen av omtanke og disiplin.

Avhandlingens ramme gir noen begrensninger, og det har kommet frem noen potensielt spennende problemstillinger som ikke er tatt med underveis, i og med at de ikke svarer på det avhandlingen søker å finne svar på. Noen av lederne gir uttrykk for en trøtthet eller frustrasjon over stadig mindre ressurser og stadig økte krav om avkastning. Det kan kanskje være nostalgiske følelser, som typisk oppstår med endring (Einarsen og Skogstad 2015:248), som gjør at det snakkes om bankens tidligere hensikt. Men det kan også være et uttrykk for at i jakten etter kvartalsvis avkastning, så oppleves hensikten med en sparebank å forvitre. Det anbefales at det forskes videre på om det kan finnes en alternativ styringsform en den som er gjeldende i dagens paradigme, og om det finnes eksempler i Norge som støtter opp om Laloux sine teorier i «The Future of Management is Teal»

7 Referanser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003) The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14, 3, 359-381,
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681.
- Arnulf, J.K. (21.03.2014) Fem kjennetegn på gode visjoner. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/03/fem-tegn-pa-gode-visjoner/>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000) *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press
- Busch, T., & Vanebo, O.J. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, 9(4), 359-381.
- Burnes, B. & By, R.T. (2011). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- By, R.T. (2007). Ready or Not *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Cawsey, T.F., Deszca, G., & Ingols, C. (2016) *Organizational change – an action oriented toolkit*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2008). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 50(2), 117-137.
- Dahlum, S. & Wæhle, E. (2018, 20. februar). Case-studie. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/case-studie>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015) *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget
- Flyvbjerg, Bent. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Grint, K. (2010) *Leadership: A Very Short Introduction*, Oxford: OUP
- Grennes, T. (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grøndal, K.I (23.05.2019) SR-Bank kjøper selskap for over 100 millioner for å kapre grundere. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/wPxGM4/SR-Bank-kjoper-selskap-for-over-100-millioner-for-a-kapre-grunderne>
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2017): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992) *The Challenge of Organizational Change* (New York: FreePress)

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Laloux, F. (2015). The future of management is teal, *Strategy+business* 20(80) 2-12

Martinsen, Ø.L. (2015). Lederskap – spiller det noen rolle? *Forskningsrapport 5/2005* Handelshøyskolen BI

Martinsen, Ø.L. (2017). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Mauborgne, R. & Kim, W.C. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, 81(4), 60-69.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1287/orsc.1.3.267>

Ruddin, L. P. (2006). You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12(4), 797–812.

Sander, K (25.07.2017) Casestudie. *E-studie*. Hentet fra <https://estudie.no/casestudie/>

Seljeseth, I., & Handelshøyskolen BI. (2018). *The Inevitable Thucydides's Trap? : How Hierarchical Instability and Threat Influences Leaders' Openness to Inputs from Others*, 14/2018, X, 142.

Scott, W.R.: *Organizations. Rational, natural and open systems*. Prentice Hall. New Jersey. 1992

Tsoukas, K. and Chia, R. (2002). On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13, 5: 567–582.

Weick, K. E. (2015). The social psychology of organizing, second edition. *M@n@gement*, 18(2), 189-193.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.

Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.

Yukl, Gary. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention.(Report). *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited

Forskningsetiske retningslinjer:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Finans Norge – PSD2:

<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

1 Oppstart/avklaring:

Hvor lenge har du vært leder?
Hva legger du i begrepet ledelse?
Skiller dette seg fra endringsledelse?
-Hva er god endringsledelse?
-Hva er dårlig endringsledelse?
Hvilke verdier er viktige for som leder/endringsleder?

2 Erfaringer med endringsledelse

Hva slags større endringer har du vært i som leder?
Hva slags erfaringer har du med det? Fortell
Gode?
Dårlige?

3 Hvordan ledere selv opplever å stå i praktisk endringsledelse

Hvordan opplever du det å skulle lede en endringsprosess? Fortell
Hva oppleves positivt og hva kan eventuelt oppleves negativt?
Hva gir deg energi under endringsarbeidet?
Når tenker du at du er en flink endringsleder?
Opplever du at du er orientert mot å skape stabilitet eller orientert mot få frem endringer?

4 Strategisk endring.

SpareBank 1 SR-Bank har gjort en strategisk endring med «re-design prosjektet»
Hvilke faktorer i og utenfor organisasjonen bidrar til at dette er mulig?
I hvilken grad påvirker den strategiske endringen din ledelse?
I hvilken grad spiller den strategiske orienteringen inn i endringsprosjektene?
- Går man for kort og får dermed lett tilslutning?
- Går man for langt og opplever derfor motstand?
Hva er din opplevelse av den strategiske retningen til banken (PM)?

5 Hvordan ledere kommuniserer i endringsprosesser.

Kommunikasjonens betydning?
Har du brukt noen bevisst kommunikasjonsstrategi?
Hva har du gjort for å kommunisere ny retning?
Hvordan har du trent deg til å kommunisere ny retning?

6 Hvordan ledere involverer medarbeidere i endringsprosesser.

Hva slags erfaringer har du involvering av medarbeidere i endringsprosesser?

Hvilke fordeler ser du med involvering?

- Hvilke faktorer bidrar til begeistring hos de ansatte?

Hvilke ulemper ser du med involvering?

- Hvilke faktorer ser du skaper motstand hos de ansatte

Kan det være vanskelig å skulle ivareta alle i endringen?

Endringer *krever* av og til at man tar grep som er upopulære og som får negative følger for medarbeidere. Hvordan oppleves dette?

Hvordan kombinere du høyt oppgave- og endringsfokus med fokus på og ivaretagelse av medarbeiderne?

7 Levere nye resultater.

Hvilke opplæringsaktiviteter har dere gjennomført hos deg?

Hvordan har du fulgt opp de ansatte ifm implementering av ny arbeidsprosess?

I hvilken grad har det vært aksept for avvik?

Hva er det som har bidratt mest til å gjøre dere i stand til å levere gode resultater i ny arbeidsprosess?

Føler du at dere har lykket med endringen?

- Gikk det raskere eller senere enn det du forventet?

Opplever du at endringen har gjort dere mer effektive?

Er det noe mer du vil si eller noe vi ikke har vært innom som du synes er viktig?