



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

**Executive Master in Business
Administration**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:.....

Nei:..x.....

TITTEL: Cultural Changes and Strategic Relationships in Den Gule Banken

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

256926
.....

256868
.....

Navn:

Ketil Espenæs
.....

Erik Kvia Hansen
.....

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vårt Executive Master in Business Administration studium ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven tar for seg hvordan kulturen har endret seg i Den Gule Banken siden 2017 og hvilke sammenhenger strategien har hatt med denne kulturen. I 2021 endret banken navn fra Sandnes Sparebank til Den Gule Banken. I denne oppgaven vil vi referere til begge navnene.

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Aslaug Mikkelsen, for hennes gode råd, veiledning og støtte gjennom hele prosessen.

Vi ønsker også å uttrykke vår takknemlighet overfor informantene som stilte opp til intervjuene og delte sine innsikter og perspektiver.

Videre ønsker vi å takke Den Gule Banken for deres samarbeid og tillit. Vi setter pris på den innsikt vi har fått gjennom vår tilgang til informasjon og ressurser fra banken.

Til slutt vil vi takke våre familier og venner for støtte og oppmuntring under hele oppgaveskrivingsprosessen.

Vi håper at funnene og innsiktene som presenteres her, kan være til nytte for organisasjoner som ønsker å drive endring og utvikling i tråd med en stadig mer kompleks og dynamisk forretningsverden.

Målgruppen for denne oppgaven er akademikere, ledere, og beslutningstakere som er interessert i organisasjonskultur og strategisk endring.

Til slutt ønsker vi alle lesere god fornøyelse og håper at oppgaven vil bidra til økt kunnskap og forståelse av kulturendring og strategi i organisasjoner.

Stavanger, mai 2023

Ketil Espenæs

Erik Kvia Hansen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvilke kulturelle endringer som har forekommet siden 2017 og hvordan strategien til den Gule Banken har påvirket kulturen. Oppgavens overordnede problemstilling er: «Hvordan kunne den Gule Banken endre kulturen i løpet av fem år, og hvilken sammenheng har kulturen med de strategiske målene til virksomheten?»

Oppgaven tar utgangspunkt i teorien og modellen for organisasjonskultur til Schein og Schein (2017) og Bang (2011). For å kartlegge kulturen legges det vekt på de fire dimensjonene for organisasjonskultur. Dette rammeverket heter Competing Values Framework (CVF) og ble utviklet av Cameron og Quinn (2011). I tillegg benyttes Demers (2007) fortolkende og funksjonelle perspektiv for å forklare hvordan kulturen har oppstått og hvordan den kan kobles til bankens strategiske mål.

Dataene i denne oppgaven er kvalitative og basert på en case studie tilnærming. Det er gjennomført intervjuer av informanter som er ansatt i den Gule Banken. Vi benyttet oss av fenomenologisk tilnærming og presenterte resultatene ved hjelp av GIOIA metoden. I tillegg har vi foretatt en dokumentanalyse for å understøtte dataene fra intervjuene.

Resultatene viste at de ansatte beskriver et kulturinnhold som kunne minne om en klankultur. Samhørighet, teamarbeid og omsorg er høyt. Dette viser også igjen i endringsarbeidet, der forskningen i oppgaven viser en sterk prestasjonskultur. Det oppleves som det er sterke sammenhenger mellom strategiretning og kulturendring. Allikevel er det ikke tydelig at det er endringer gjort de siste fem årene som er årsak til dagens kulturinnhold.

En ledelsemessig implikasjon av denne oppgaven er at banken bør fortsette med å arbeide målrettet med kulturen for å nå sine strategiske mål. Videreføring av arbeidet med kulturambassadører, synlighet og kontinuitet vil være suksessfaktorer for selskapet. . Videre kan en fokusere på enda mer bevisstgjøring og videreutvikling av organisasjonskulturen.

Abstract

The purpose of this assignment is to identify which cultural changes have occurred since 2017 and how the strategy of Den Gule Banken has affected the culture. The assignment's overall problem statement is: "How could Den Gule Banken change its culture over the course of five years, and what is the relationship between the culture and the strategic goals of the business?"

The assignment is based on the theory and model of organizational culture by Schein and Schein (2017) and Bang (2011). To identify the culture, emphasis is placed on the four dimensions of organizational culture. This framework is called the Competing Values Framework (CVF) and was developed by Cameron and Quinn (2011). In addition, Demer's (2007) interpretive and functional perspective is used to explain how the culture has arisen and how it can be linked to the bank's strategic goals.

The data in this thesis is qualitative and based on a case study approach. Interviews have been conducted with informants who are employed by Den Gule Banken. We used a phenomenological approach and presented the results using the GIOIA method. In addition, we have carried out a document analysis to support the data from the interviews.

The results showed that the employees describe a cultural content that could be reminiscent of a clan culture. Cohesion, teamwork and care are high. This also shows again in the change efforts, where the research in the thesis shows a strong performance culture. It is felt that there are strong connections between strategic direction and cultural change. Even so, it is not clear that it is changes made in the last five years that are the cause of today's cultural content.

A managerial implication of this thesis is that the bank should continue to work purposefully with the culture in order to achieve its strategic goals. Continuation of the work with cultural ambassadors, visibility and continuity will be success factors for the company. . Furthermore, one can focus on even more on raising awareness and further development of the organizational culture.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
2. Teori	3
2.1. Scheins modell for organisasjonskultur	4
2.2. Ledelse og Kultur	14
2.3. Kultur og Strategi	18
3. Metode	20
3.1. Kort om virksomheten: Den Gule Banken, Sandnes Sparebank	20
3.2. Single Case Studiet	23
3.3. Informanter	25
3.4. Intervjuguide og gjennomføring av intervju	26
3.5. Dataanalyse	27
3.6. Dokumentanalyse	29
3.7. Reliabilitet, Validitet og Etikk	30
4. Resultater	32
4.1. Resultat fra dokumentanalysene	32
4.2. Resultat fra intervjuene	33
5. Diskusjon	43
6. Konklusjon og ledelsesmessige konsekvenser av studien	49
Referanser	51
Vedlegg 1: Intervjuguide	53

Tabell og figuroversikt

Tabell 1: Oversikt med kodenavn til informantene	25
Figur 1: De ulike nivåene av organisasjonskultur. Kilde: Schein & Schein (2017, s.17).....	5
Figur 2: Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold Kilde: Bang (2013).....	9
Figur 3: Rammeverk for konkurrerende verdier. Kilde: Cameron&Quinn s.40	12
Figur 4: De fire kulturtyper. Kilde: Deal&Kennedy (1982).....	13
Figur 5: De ulike lederstilene til Den Gule Banken satt inn i OCAI modellen til Cameron & Quinn (2011).....	17
Figur 6: Strategisk plattform til DGB 2017. Kilde: Strategidokument DGB 2017-2021	21
Figur 7: Den Gule Bankens strategiske mål Kilde: Strategidokument DGB 2017-2021	23
Figur 8: Den nåværende kulturen i DGB	33
Figur 9: Endringsarbeid.....	36
Figur 10: Kjennetegn på endring av kulturen	38
Figur 11: Prestasjonsdrivere	40
Figur 12: Endring av kultur	41

1. Innledning

Hvordan kan man endre kulturen i en virksomhet i løpet av fem år? Og hvordan henger kulturen sammen med de strategiske målene til en bedrift? I denne case-studien søker vi å finne ut hvordan en organisasjonskultur kan endres og hvordan den kan støtte opp om eller motarbeide strategien til en virksomhet. Virksomheten i denne studien er Den Gule Banken, Sandnes Sparebank (heretter omtalt som DGB).

I 2017 ble det gjort store endringer i DGB, der halve konsernledelsen ble byttet ut og det ble brukt mye tid og ressurser på ny visjon og ny strategi. I hele den påfølgende strategiperioden (2017-2021) har det vært fokus på å jobbe med kulturen i banken, for å sikre at den sammenfaller med strategien. I starten var fokuset sterkest i den øverste ledergruppen, men deretter ble både mellomledere og andre ansatte involvert i dette arbeidet, slik at alle nivåene i banken jobbet med kulturen. Det har blitt jobbet på ulike nivåer, der det i starten ble brukt mest tid på den øverste ledergruppen, deretter utvidet ledergruppe, som representeres av alle ledere med personalansvar og til slutt alle ansatte.

Gjennom denne oppgaven vil vi søke å få en bedre forståelse for hvordan kulturen i DGB oppleves nå, om noe har endret seg siste fem år, hvordan hver enkelt har vært involvert i kulturarbeidet, om kulturen påvirker måloppnåelsen og om de ansatte mener at man kan endre kulturen.

Dette mener vi er interessant å studere fordi om det nå viser seg at arbeidet med kultur virkelig har et sammenfall på de strategiske målsetningene, så vil det kunne være til læring for andre organisasjoner. Også om det viser seg å ikke ha sammenfall med opplevd kultur og strategi, så vil det være nyttig.

En slik studie vil ikke kunne vise et svar med to streker under og konklusjonen vil således ikke direkte være overførbar til hvilken som helst organisasjon. Men den vil forhåpentligvis kunne gi oss noe mer innsikt i om det har en mening i å fokusere på kulturarbeid, spesielt når det utarbeides ny strategi. .

En virksomhet preges av både menneskene i den, men også hva fokuset til virksomheten er. F.eks. hvis den er inne i en vekstfase, så vil dette prege både risikoapetitt og hvilke egenskaper som vektlegges ved f.eks. rekruttering av kompetanse. I en vekstfase vil man naturlig nok tiltrekke seg salgskompetanse og mer offensive anlagte personer, enn hvis virksomheten er i en fase der risiko må bygges ned. Da vil kontroll, struktur og revisjon være den foretrukne kompetansen og holdningen i organisasjonen.

For DGB så har historien vist at de har vært gjennom kanskje flere slike retningsvalg enn andre sammenlignbare banker. Ser vi på ledersiden så kan se utviklingen fra Jon Ledaal (1994-2010) og en enorm skapervilje, forretningsdriv og risikoapetitt til Svein Ivar Førland (2010-2016) sin opprydningsjobb da svekket omdømme og tap på store engasjementer hadde preget agendaen i litt for lang tid, til Trine Stangeland kom inn i 2017 med igjen å sette fokus på kunden, men med en mer risikobasert tilnærming på vekst. Spesielt i bedriftsmarkedet der strategien fortsatt var å fase ut de største og de mest risikofylte engasjementene. I personmarked skulle man ha fokus på lønnsom vekst ved at kundeopplevelser ble satt i høysetet.

Slike ulike retningsvalg på relativt kort tid, preget av de ulike lederne, kan skape en usikkerhet blant de ansatte på strategisk retning i en organisasjon. Og hvis man da ikke har fokus på å få med seg folkene på hva som er ønsket atferd og hvorfor man skifter retning, så vil man risikere at man henger igjen. Det var dette Stangeland ønsket å unngå i 2017, med ny strategi og mange nye ledere. Derfor satte hun også et ekstra fokus på kulturarbeidet ved å først skape en bevissthet på hvordan kulturen preget banken i 2017, før hun, ved hjelp av interne og eksterne bidragsyttere satte søkelyset på ønsket kultur for å underbygge strategien.

Hensikten med studien er i hovedsak å finne ut dette arbeidet hadde en effekt. Denne studien har således noen åpne forskningsspørsmål:

1. Hvordan er kulturen endret fra 2017?
2. Hvilket sammenfall er det mellom slik kulturen beskrives av de ansatte og strategien i DGB?

2. Teori

I dette kapittelet vil vi definere en del sentrale begreper, uttrykk og modeller som er relevant for denne oppgaven.

Vi vil først beskrive teori om kultur og organisasjonskultur. Deretter vil vi gå mer inn på sammenhenger mellom ledelse og kultur. Vi vil også definere strategi og belyse hvordan strategi er satt i kontekst med utvikling av kultur.

Kultur er et abstrakt sosialt system, som kan eksistere på mange ulike nivå, fra et parforhold, gruppe til et helt samfunn (Bang, 2011, s. 18).

Ifølge Bang består kultur av tre bestanddeler. Disse delene er verdier for hva de ulike medlemmene av fellesskapet oppfatter som viktig. Det er normer som forteller hva som blir oppfattet som riktig adferd og akseptable handlinger. Til sist er det virkelighetsoppfatninger i forhold til hva som er sant og usant (Bang, 2011, s. 23)

Ifølge Schein og Schein (2017) kan en dynamisk definisjon på kultur være en gruppes samlede læring for å løse problemer ved å tilpasse seg eksternt og integrere seg internt. Denne læringen blir overført til nye medlemmer av gruppen slik at de adopterer samme oppfatning av verdier, tro og adferd. Schein inkluderer problemløsning som også kan sees som en viktig del av håndtering av endring samt integrasjonen av et felles verdigrunnlag i gruppen.

Begge disse definisjonene dekker verdier, virkelighetsoppfatninger og adferd. Schein tar derimot med seg noe viktig som er læringen og adopsjonen av kultur til nye medlemmer (Schein & Schein, 2017, s. 3-9). Dette er et viktig element som vi også ønsker å utforske som en del av denne oppgaven.

Det sosiale system vi vil fokusere på i denne oppgaven er en organisasjon. Organisasjonskultur er blitt meget populært å forske på med over 6 millioner treff med søketermen «organizational culture» på Google Scholar. Det er et felt med mange studier fordi både ledere og ansatte er enige i om at kultur er viktig for å kunne lykkes (Cameron & Quinn, 2011, s. 13; Mozaffari, 2008; Nneji & Asikhia, 2021). Ofte må organisasjoner endre kulturen for å iverksette endringer for å nå sine målsetninger, og dette innebærer ofte både personlige endringer for de ansatte og organisasjonen som helhet (Cameron & Quinn, 2011, s. 18). I vår markedsstyrte økonomi er det

ofte snakk om finansielle målsetninger, og flere forskere mener at organisasjonskulturen kan brukes som et måleinstrument for den finansielle ytelsen (Jarratt & O'Neill, 2002; Racelis, 2010).

Den enkleste definisjonen av organisasjonskultur er: «Kultur er måten vi gjør tingene her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4). Definisjonen er forøvrig meget upresis, men naturligvis enkel å huske og dermed populær. En mer presis definisjon er «Organisasjonskultur er de sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23).

Schein beskriver organisasjonskultur som strukturen av antagelser, verdier og forhold som danner en enhet og gir grunnlaget for den måten den opptrer og tolker informasjon på (Schein & Schein, 2017, s. 5). Det argumenteres med at organisasjonskultur påvirker hvordan mennesker oppfatter og forstår verden rundt seg, og at den derfor spiller en viktig rolle i hvordan en organisasjon fungerer og hvordan den når sine mål.

Igjen så vektlegger Schein interaksjonen mellom mennesker og hvordan dette driver fram utviklingen av organisasjoner. Dette understøttes også i artikkelen «The Leaders guide to Corporate Culture» (Cheng et al., 2017). Gjennom delte verdier vil bestemte målsetninger med tilhørende aktiviteter for organisasjonen utformes gjennom kommunikasjon mellom mennesker. Så lenge de etablerte kulturelle normene er på linje med de personlige verdier, drivere og behov så vil fort en organisasjon blomstre med høy kapasitet (Cheng et al., 2017).

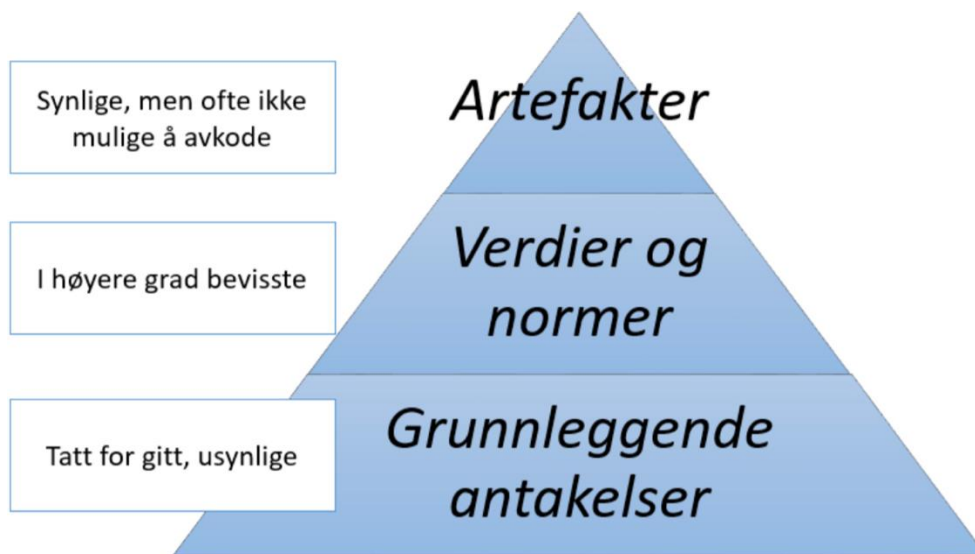
For denne oppgaven ønsker vi å benytte en kombinasjon av både Bang (2011) og Schein og Schein (2017) sine definisjoner da vi mener disse utfyller hverandre på en god måte.

2.1. Scheins modell for organisasjonskultur

De ulike teorier og modeller er viktige for å kunne forstå hva en organisasjonskultur består av, og hvilke ulike typer teorier som eksisterer. Bare da kan man også skjønne hvordan kulturen kan endres (Cacciattolo, 2014). Vi vil gå nærmere inn på Schein og Schein (2017) og deres ulike nivå av organisasjonskultur og sette det opp mot Bang (2011) sitt syn på organisasjonskultur. I tillegg vil vi se på Demers (2007) fortolkende og funksjonelle perspektiver som er en interessant kontrast i forhold til Schein og Schein (2017) sine symbolske og emosjonelle aspekter. Competing values framework (CVF) av Cameron og Quinn (2011) er også noe vi vil forklare da

deres teori er viktig for å forstå de ulike epokene til den Gule Banken . Til slutt vil vi gå gjennom modellen til Deal og Kennedy (1982) som også kan brukes til å beskrive ulike former for kultur.

Schein og Schein (2017) beskriver tre nivåer av organisasjonskultur: artefakter, verdier og antagelser (figur 1). De argumenterer for at forståelsen av den dypere strukturen av antagelser og verdier er avgjørende for å forstå hvordan en organisasjonskultur påvirker en organisasjon og dets medlemmer.



Figur 1: De ulike nivåene av organisasjonskultur. Kilde: Schein & Schein (2017, s.17)

Artefakter er kulturelle manifestasjoner som kan sees, høres eller føles . Det kan være alt fra kunst på veggene, arkitektoniske uttrykk, møteritualer, bekledning til teknologi. Formelle artefakter som organisasjonskart, arbeidsprosesser, malverk og presentasjonsmateriale hører også til dette nivået. Det kan også være mindre konkrete uttrykk som f.eks. møteritualer, interne vandrerhistorier og arbeidsmiljø. Dette er produkter av de underliggende antagelser og dermed en manifestasjon av kultur og hører dermed med til dette nivået (Schein & Schein, 2017).

«Artefakter beskrives som kulturuttrykk som synlige og observerbare objekter som representerer kulturinnholdet i organisasjonen» (Bang, 2011, s. 50). Nivået kan brytes ned ytterligere i strukturelle uttrykk som fysisk utforming i organisasjonen. Dette kan være bygningens arkitektur til hvilke type kaffemaskiner som er valgt. Videre beskrives strukturelle uttrykk og her finnes det to underkategorier. Den første kategorien er ritualer, prosedyrer og seremonier. Den andre er rekruttering, belønning og karrieresystemer.

Schein og Schein (2017) hevder at dette er et nivå som er enkelt å observere, men at det er vanskelig å tolke hva det egentlig betyr for kulturen. Han mener man må gå i dialog med medlemmene av kulturen for å få innsikt i hva som er bakgrunnen til de ulike manifestasjonene. Videre sier han at det vil være farlig å trekke konklusjoner basert på dette nivået alene. Din egen ryggsekk vil ha stor påvirkning på dine fortolkninger på dette nivået. En veldig uformell og flat organisasjon kan med første øyekast virke rotete og lite effektiv hvis du selv kommer fra en veldig hierarkisk organisasjon. Hva symboliserer åpen kontorlandskap? Det kan bety at det er et uformelt miljø med stor åpenhet, men også et uttrykk for stort kontrollbehov fra ledelsen (Bang, 2013).

Schein og Schein (2017) definerer normer som de uskrevne regler og forventninger som styrer adferden i organisasjonen. De mener at normer er viktige siden de vil styre hvordan mennesker oppfører seg, samarbeider og tar beslutninger. Det kan påvirke alt fra arbeidsmiljøet til hvor villig man er til å ta risiko. Identiteten til organisasjonen vil være sterk avhengig av normer siden det styrer hva som er akseptabel adferd. Det er viktig å være bevisst på de etablerte normer og noen ganger vil man måtte endre normer hvis de ikke lengre støtter opp om organisasjonens verdier og mål (Schein & Schein, 2017).

Bang (2013) referer til Hackman (2020) sin definisjon av normer: “ Når folk er sammen over et visst tidsrom, vil de bringe med seg og sammen skape visse forventninger til hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på” (Bang, 2013, s. 331). Jo mer medlemmene i organisasjonen samhandler med hverandre, desto sterkere blir den felles oppfatningen av normene. Bang poengterer også at normer ofte henger sammen med verdier på den måten at de vil bestemme hvilke handlinger som er akseptable i visse situasjoner.

En virksomhet kan for eksempel ha tett på som en verdi. Det kan resultere i at personalledere tar lunsj med sine medarbeidere en gang i uken eller har hyppige statusmøter med dem for å hele tiden være oppdatert på trivsel og motivasjon. Bang skriver også at normer godt kan variere innenfor en gruppe, og at dette også er et viktig aspekt innenfor kulturbegrepet. I en større organisasjon vil det være helt naturlig at normer varierer mellom ulike grupperinger. Dette kan påvirkes av hvor lang fartstid man har, om man er i lederposisjon eller om man er ny og med andre normer fra tidligere virksomhet. Ser man på hvordan ulike medarbeidere kan oppføre seg

rundt et møtebord, kan verdien tett på tolkes veldig ulikt. Skal man være tett på kunder, medarbeidere eller begge deler? Og når er man egentlig tett på?

Verdier defineres av Schein og Schein (2017) som grunnleggende oppfatninger om hva som er viktig, hva som er rett og galt, og hva som er viktig å fokusere på. Verdier gir også grunnlag for prioriteringer, strategiske fokusområder og hva som er riktig og galt. For eksempel kan et konsultentselskap ha en verdi om å levere samfunnsnyttige prosjekter. Dette vil da være en viktig del av kompasset som viser retning i forhold til hvilke kunder og oppdrag man skal ha i sin portefølje. Man kan for eksempel måtte velge oppdrag med en lavere timepris og varighet for å komme inn i oppstartsselskap som jobber med bærekraft.

Bang (2013) presiserer at det finnes både forfektede verdier og bruksverdier. Forfektede verdier er ofte de offisielle verdiene besluttet av ledelsen. Det er også de verdiene medarbeiderne ønsker skal være representative. Ladeselskapet Easee har for eksempel følgende verdier: kjærlighet, åpenhet, respekt, tillit, sårbarhet, ærlighet og ydmykhet. Dette er gode verdier som det er vanskelig å si seg uenig i. Nå som selskapet står i en krise og må foreta permittering og potensielt risikerer konkurs vil disse verdiene bli satt på prøve (Ånestad, 2022; Grøndal, 2023). Da kan andre bruksverdier slå inn. Dette er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger. I forhold til modellen til Schein og Schein (2017) hører de forfektede verdier til dette nivået, men bruksverdier er plassert under antagelser.

Antagelser er det dypeste nivået av organisasjonskultur, og inkluderer de grunnleggende antagelsene som danner grunnlaget for verdier og praksiser. Antagelser er ofte usynlige og ubevisste, men de påvirker hvordan mennesker tenker og oppfatter verden rundt seg (Schein & Schein, 2017). I en bedrift vil dette ha vært innarbeidet over lang tid og ikke noe de ansatte bevisst vil reflektere over. De underliggende antagelser er basert på at man gjentatte ganger har hatt suksess med å implementere visse normer og verdier. Dette nivået har derfor en bred enighet i organisasjonen.

Dette nivået kan også kobles til Bang (2013) sin beskrivelse av virkelighetsoppfatninger. Han beskriver dette som et filter eller fortolkningskart som hjelper dem å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn.

I gruppedynamikk utvikler kollektive virkelighetsoppfatninger seg gjennom samspill mellom medlemmene. Når medlemmene samarbeider med andre som har lignende oppfatninger som dem selv, observerer kolleger hverandres atferd og ser konsekvensene av forskjellige handlinger og hendelser. Dette skaper felles erfaringer som danner grunnlaget for fremveksten av et sett av kollektive oppfatninger om virkeligheten. Disse oppfatningene omfatter vurderinger av hva som er sant og usant, hvordan forskjellige ting er sammenkoblet, evalueringer av hendelser, personer og grupper, antakelser om hva som vil skje i fremtiden, og årsaksforklaringer om hvorfor noe skjedde. Med andre ord, alt som kan kategoriseres som oppfatninger av virkeligheten. (Bang, 2013). Eksempler på slike virkelighetsoppfatninger kan være at en avdeling tenker at det ikke er noen mening med å ha med HR avdelingen på idédugnaden for de vil bare trenere arbeidet. Et annet eksempel kan være at regionskontoret i Rogaland mener de jobber mye mer effektivt enn kontoret på Østlandet.

Bang (2013) deler inn kultur i kulturinnhold og kulturuttrykk, og argumenterer om gjensidig påvirkning mellom disse to delene. Adferd, verbale, materielle og strukturelle uttrykk vil hele tiden påvirke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. I tillegg er det viktig å være klar over skillet Bang (2013) lager mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier er de verdiene som organisasjonen offisielt hevder å stå for. På den annen side er bruksverdier de verdiene som faktisk praktiseres og brukes av organisasjonens medlemmer i deres daglige arbeid. Disse verdiene kan være forskjellige fra de forfektete verdiene og kan påvirkes av organisasjonens kultur, tradisjoner, arbeidsprosesser og ledelse. Bruksverdier kan derfor gi et mer realistisk bilde av hva som faktisk foregår i organisasjonen. Bang (2013) mener at det er viktig å undersøke både de forfektete verdiene og bruksverdiene i en organisasjon for å få en helhetlig forståelse av organisasjonskulturen og dens innvirkning på organisasjonens resultater.

Når vi kombinerer Bang (2013) sin modell (figur 2) med modellen for organisasjonskultur til Schein og Schein (2017) (figur 1) kan man få et solid grunnlag for å forstå innholdet av organisasjonskultur. Schein og Schein (2017) påpeker i likhet med Bang (2013) at de ulike nivåene i sin modell påvirker hverandre. Artefaktene kan gi en indikasjon på organisasjonens verdier og normer. Verdier og normer kan ha implikasjoner for organisasjonens artefakter og medlemmers atferd. Underliggende antakelser kan være ubevisste og vanskelige å identifisere,

men de kan påvirke organisasjonens verdier og normer og dermed organisasjonens artefakter og medlemmers atferd.

En av hovedforskjellene mellom Bang (2011) og Schein og Schein (2017) sine modeller er at Bang (2011) mener at innholdet i organisasjonskultur består av verdier og normer som igjen kan påvirke organisasjonens ytelse og resultater. Schein og Schein (2017) fokuserer derimot på de underliggende antakelsene som er implisitte og ubevisste i organisasjonskulturen.

Bang (2011) mener at organisasjonskultur kan endres gjennom endringer i organisasjonens struktur og ledelsesstil. Han fokuserer på at endringer i organisasjonens verdier og normer kan oppnås ved å endre ledelsens atferd og kommunikasjonsmønstre. Schein og Schein (2017) derimot fokuserer på at organisasjonskultur er et komplekst fenomen som kan være vanskelig å endre.

Til slutt kan det bemerkes at selv om Bang (2011) og Schein og Schein (2017) har ulikheter i synet på innholdet i organisasjonskultur og tilnærmingen til endring, så er det også flere likheter i deres tilnærming. Begge legger vekt på betydningen av verdier og normer i organisasjonskultur, og begge mener at organisasjonskultur er en viktig faktor for å forstå organisasjonens ytelse og resultater.



Figur 2: Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold Kilde: Bang (2013)

Christiane Demers' bok "Organizational Change Theories: A Synthesis" (2007) er en syntese av ulike teorier om organisasjonsendring, og inkluderer også et perspektiv på kultur. Ifølge Demers (2007) er organisasjonskultur en viktig faktor som påvirker endringsprosesser i organisasjoner, og hun argumenterer for at kulturen må forstås og endres for å lykkes med organisasjonsendringer.

Demers (2007) skiller mellom to perspektiver. Et fortolkende og et funksjonelt. Det fortolkende perspektivet ser på kultur som en sosial konstruksjon som oppstår gjennom samhandling og tolkning mellom organisasjonsmedlemmene. Kultur handler om å skape mening og forståelse av omgivelsene og erfaringene i organisasjonen. Dette perspektivet legger vekt på hvordan organisasjonsmedlemmer forstår og tolker sin egen kultur, og hvordan disse tolkningene påvirker deres atferd og handlinger (Demers, 2007, s. 71).

Det funksjonelle perspektivet, derimot, ser på kultur som en nødvendig og stabil faktor som bidrar til organisasjonens suksess og overlevelse. Kultur handler om å skape en felles identitet, verdier og normer som gir organisasjonen stabilitet og kontinuitet. Dette perspektivet legger vekt på hvordan kultur påvirker atferd og prestasjon i organisasjonen, og hvordan den kan bidra til å skape en felles retning og formål (Demers, 2007, s. 64)

Demers (2007) argumenterer for at begge perspektivene er viktige og at de utfyller hverandre. Hun mener at det fortolkende perspektivet hjelper oss å forstå hvordan kultur blir skapt og opprettholdt av organisasjonsmedlemmer, mens det funksjonelle perspektivet hjelper oss å forstå hvordan kultur påvirker organisasjonens prestasjon og overlevelse.

Hun understreker viktigheten av å forstå hvordan kulturen påvirker organisasjonens medlemmer, og hvordan deres oppfatninger og handlinger påvirker kulturen. Samtidig legger hun vekt på at kultur også kan være funksjonell, dvs. at den kan ha en positiv innvirkning på organisasjonens resultater og ytelse.

Demers (2007) understreker også viktigheten av å identifisere og forstå subkulturer i organisasjoner, og hvordan de kan påvirke endringsprosesser. Hun argumenterer for at endringsprosesser kan lykkes dersom organisasjonen klarer å engasjere og mobilisere subkulturer som er positive til endringene.

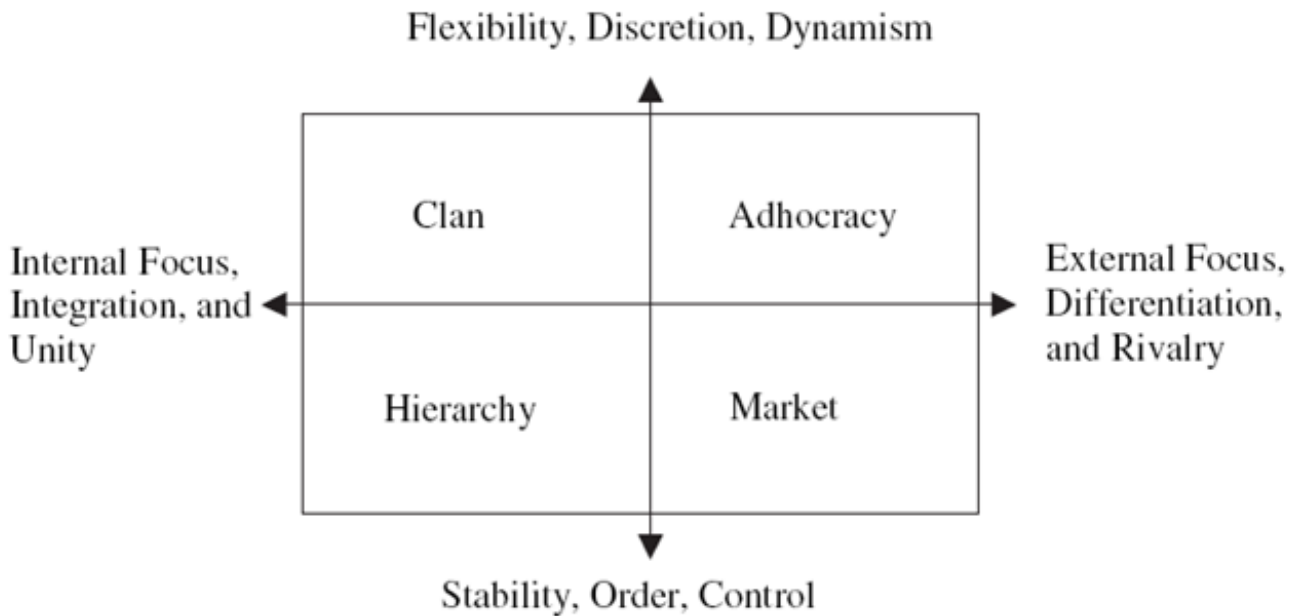
I sum kan Demers (2007) perspektiv på kultur i organisasjoner beskrives som et holistisk syn som tar hensyn til både fortolkende og funksjonelle aspekter av kultur, og som understreker viktigheten av å forstå og engasjere organisasjonens medlemmer og subkulturer i endringsprosesser.

Competing Values Framework (CVF) er et av de mest populære rammeverkene når det gjelder kategorisering for å forstå ulike typer kultur og innholdet av dem. Det er Quinn og Cameron som er kreditert for å utvikle rammeverket, men det ble først etablert av Quinn & Rohrbaugh i 1983 (Lindquist & Marcy, 2016).

Quinn var spesielt interessert i å forske på hvordan konkurrerende krav og synspunkter gjenspeilte ulike verdier hos enkeltpersoner og i ulike kulturer på tvers av organisasjonen. Han var interessert i hvordan enkelte ledere kunne anerkjenne og verdsette betydningen av dette og forstår i hvilken grad de burde prioriteres og håndteres i en spesifikk kontekst. Det ble utviklet en ramme for hvordan de motstridende aspektene kunne fanges opp og dermed kunne hjelpe enkeltpersoner og organisasjoner med å vurdere omstendighetene bedre for å kunne bevege seg framover (Lindquist & Marcy, 2016).

CVF har vist seg å være kompatibel med aksepterte metoder som organiserer menneskers verdier, tankemønster, antakelser og prosessering av informasjon. (Cameron & Quinn, 2011, s. 37). Poenget med modellen er å identifisere hovedkriterier for hva som kjennetegner organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) så at det var to perspektiver som kunne skille på hva som var avgjørende for organisatorisk effektivitet. På den ene siden har man fleksibilitet og dynamikk. På den andre siden finner man orden og kontroll. Noen oppnår altså å være effektive når de har en høy endringstakt, mens andre oppnår dette med stabilitet og forutsigbarhet.

Den andre dimensjonen sammenligner organisasjoner som har et internt fokus mot de som har et eksternt. Disse to kategoriene ble videre delt inn i fire kvadranter.



Figur 3: Rammeverk for konkurrerende verdier. Kilde: Cameron&Quinn s.40

Klan representerer organisasjoner som er orientert mot samarbeid, deltagelse og medarbeiderutvikling. Disse organisasjonene legger vekt på å bygge sterke relasjoner og ha en støttende kultur. Ved store endringer kan det være utfordrende med langsiktig planlegging for ledelsen. Det er derfor viktig at alle deler felles verdier og målsetninger. Det er en høy grad av deling i klankulturen og det er anledning å være aktiv i beslutninger. (Cameron & Quinn, 2011, s. 47; Lindquist & Marcy, 2016)

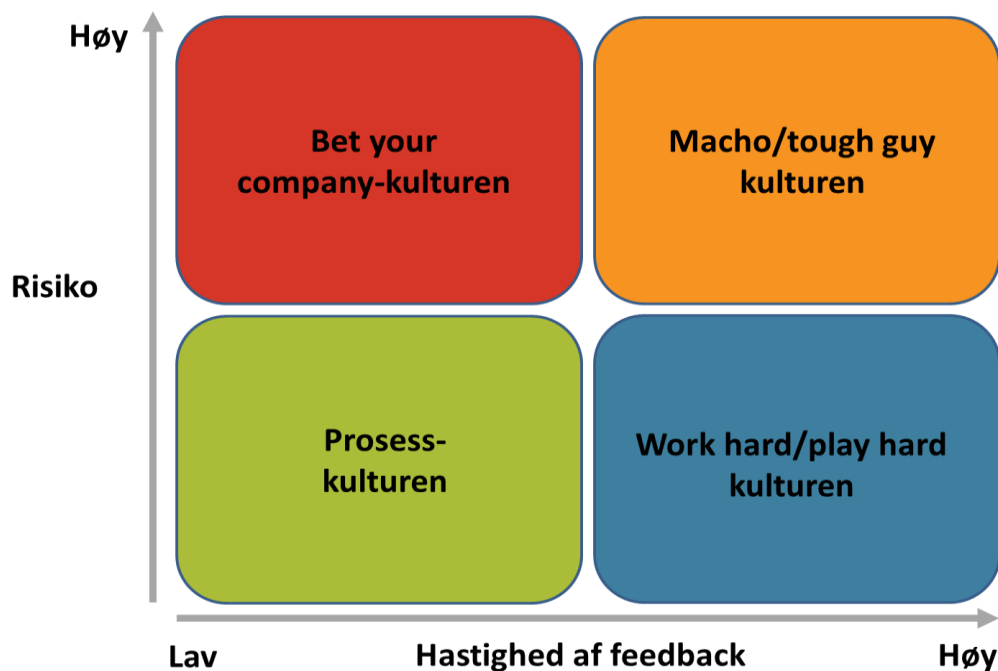
Adhokrati representerer organisasjoner som er innovative, risikovillige og opptatt av å være først ute med nye produkter eller tjenester. Disse organisasjonene har en fleksibel og eksperimentell kultur. Adhokratisk kultur fokuserer på å forutse og respondere på skiftende eksterne miljøer, og verdsetter ledere som kan omfavne og vise vei gjennom endringer. De er gjerne nytenkende og har sterke egenskaper innen formidling, påvirkning, ekstern overvåking og danne nettverk (Cameron & Quinn, 2011, s. 49; Lindquist & Marcy, 2016).

Marked representerer organisasjoner som er orientert mot konkurranse, resultater og prestasjon. Disse organisasjonene er preget av en aggressiv kultur som legger vekt på resultater og konkurransedyktighet (Cameron & Quinn, 2011, s. 49; Lindquist & Marcy, 2016).

Hierarki representerer organisasjoner som er orientert mot kontroll, stabilitet og effektivitet. Disse organisasjonene har en formell og strukturert kultur som legger vekt på effektivitet og kontroll (Cameron & Quinn, 2011, s. 42; Lindquist & Marcy, 2016)

Ifølge CVF kan organisasjoner ha en eller flere av disse orienteringene, og de kan også ha en kombinasjon av dem. CVF kan brukes til å evaluere organisasjonskultur og identifisere styrker og svakheter. Modellen kan også brukes til å hjelpe organisasjoner med å identifisere hvilke områder de bør fokusere på for å forbedre kultur og ytelse.

I boken Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (1982) identifiserer Deal og Kennedy fire ulike typer kulturer i organisasjoner basert på deres studier av ulike selskaper. De plasserer typene inn i en modell hvor grad av risiko er på x-aksen og grad av feedback på y-aksen.



Figur 4: De fire kulturtyper. Kilde: Deal&Kennedy (1982)

Machokultur kjennetegnes av sterk konkurranse, høy risikoappetitt og hurtig feedback. Det er ofte store gevinster å hente i en slik kultur, men de ansatte jobber hardt for å oppnå resultater og

vinne. I en machokultur måles suksess ofte ned på individ nivå og kan være typisk for f.eks. meglerhus eller salgssavdelinger (Cacciattolo, 2014; Deal & Kennedy, 1982, s. 108-109)

Work/hard-play/hard-kultur kjennetegnes av et høyt aktivitetsnivå og tempo. Det kan være en sterk lagfølelse i en slik kultur, men man stiller høye krav til hverandre. Man tar noe risiko og vil gå langt for å oppnå høy kvalitet på kundeservice og sine ansatte. Denne kulturen kan være typisk for konsulentfirmaer eller reklamebyråer (Cacciattolo, 2014; Deal & Kennedy, 1982, s. 113).

I *Bet your company culture* tar man gjerne store og risikofylte beslutninger, men resultatet vil man ikke se før om mange år. Denne typen kan nok finnes innen bygg, anlegg og konstruksjon (Cacciattolo, 2014; Deal & Kennedy, 1982, s. 116-117).

Prosesskultur kjennetegnes av struktur og stabilitet. Medarbeidere i en prosesskultur tar lite risiko og er mer opptatt av hvordan arbeidet utføres enn resultatet. Suksess blir sett på som å gjøre ting på en effektiv måte. Prosesskulturer finnes typisk i offentlig sektor eller i selskaper som produserer f.eks. mat eller medisiner (Cacciattolo, 2014; Deal & Kennedy, 1982, s. 120).

Deal og Kennedys (1982) kulturelle modell er beskrivende. Den argumenterer for at ingen kulturtype er bedre enn en annen, fordi typene oppstår som et resultat av omstendigheter. Modellens verdi ligger i å bruke den til å forstå hvordan kulturen utvikler seg og hvordan man håndterer de ulike elementene som påvirker den. Viktige studier som har benyttet Deal & Kennedys (1982) modell er *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit* av O'Reilly (1991). Denne studien bruker Deal og Kennedy's modell til å undersøke person-organisasjons-tilpasning. I boken *Corporate culture and performance* av Kotter (2001) brukes Deal og Kennedy's modell til å undersøke sammenhengen mellom organisasjonskultur og ytelse. I *Cultures and organizations* av Hofstede og Bond (1988) benyttes også modellen som en av flere tilnærminger til å forstå organisasjonskultur.

2.2. Ledelse og Kultur

Forskere og teoretikere som Schein og Schein (2017), Hofstede (1984), Hatch (1993) og Quinn og Rohrbaugh (1983) mener at kultur og ledelse er nært knyttet sammen. Før vi kan se nærmere på sammenhengen mellom ledelse og kultur må vi definere hva ledelse faktisk er.

Barker (2001) ser på ledelse som prosess istedenfor person. Hans definisjon er “leadership, then can be defined as a process of transformative change where the ethics of individuals are integrated into the mores of a community as a means of evolutionary social development” (Barker, 2001, s. 491). I tillegg til prosess er Barker opptatt av å koble ledelse sammen med endring og at ledelse driver en sosial omstilling.

Yukl (2012) er også på prosessnivå og han definisjon av ledelse lyder slik: «leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (Yukl, 2012, s. 23).

Kotter (2001) var opptatt av å skille ledelse fra management, og hevder at ledelse handle om å sette en retning med en tydelig visjon for at virksomheten skulle nå sine målsetninger. Det handler om å sette en langsiktig retning ved hjelp av forretningsmodell, teknologi og organisasjonskultur for å nå visse mål. Han kobler ledelse og organisasjonskultur med eksempler fra American Express og Proctor & Gamble som endret sin kultur. Ledelsen implementerte nye treningsprogram, rekrutteringstrategier, belønningssystemer, flatere hierarki og kommunikasjonsplaner for å oppnå en høyere innovasjonstakt for å kunne slå markedet. (Kotter, 2001).

Ledelse kan handle om en påvirkning av medlemmene i organisasjonen til å adoptere et visst sett med virkelighetsoppfatninger, normer og verdier for at organisasjonen skal være i stand til å nå sine målsetninger. (Martin, 1992). Målsetningene er stort sett definert av ledelsen og de vil også ha en oppfatning av hva som er de korrekte handlingene for å nå disse målene. Ledelsen vil derfor starte prosessen med å forme kulturen ved å pålegge sine egne tro, verdier og antagelser om hvordan ting skal gjøres på sine tilhengere og ansatte (Martin, 1992; Schein & Schein, 2017).

Schein og Schein (2017) beskriver at ledelsen har en sentral rolle i å forme organisasjonskulturen. De mener at lederne fungerer som kulturelle arkitekter som legger grunnlaget for hvordan organisasjonen tenker, handler og oppfører seg. Martin (1992) kaller dette perspektivet for integreringsperspektivet.

Schein og Schein (2017) argumenterer for at ledere kan forme organisasjonskulturen gjennom å påvirke alle tre nivåene av kultur. Ledere kan endre artefakter, som for eksempel ved å

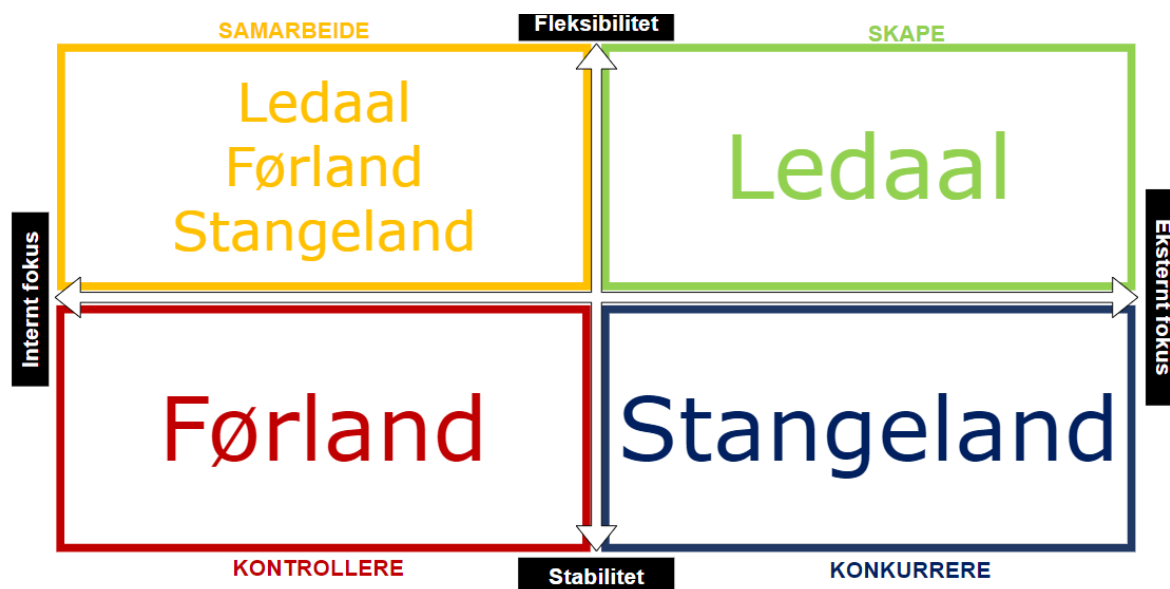
introdusere nye symboler eller endre på fysiske miljøer. De kan også kommunisere verdier gjennom å uttrykke visjon, misjon og organisatoriske mål. Til slutt kan ledere påvirke grunnleggende antakelser ved å utfordre og endre organisasjonens kjerneantakelser. Når først kulturen i selskapet er formet vil den også være førende for hva som er kriteriene for å bli leder. En leder har en viktig rolle som symbol og eksempel for andre, som en som kan formidle og opprettholde bedriftens kultur. Ledelsen har en betydelig innvirkning på bedriftskulturen gjennom sine handlinger, beslutninger og prioriteringer. Det er derfor viktig at en leder er bevisst på hva de fokuserer på og hva de legger vekt på, da dette kan påvirke kulturen og holdningene til de som jobber under dem. Det kan være store kulturelle forskjeller og hvordan disse kan påvirke samhandling og kommunikasjon. I en flerkulturell bedriftskultur vil det trenge det ledere som virkelig forstår og er istand til å navigere i ulike kulturelle kontekster.

Ser man på de ulike lederstilene som DGB har hatt siden 1994 og hva mandatene til de og perioden de satt i var, så kan man gjøre et forsøk på å plassere de ulike banksjefene i Cameron & Quinn (2011) sin OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument. (figur. 5). Der Ledaal kan plasseres som typisk for boksen oppe til høyre (Skape), med en høy grad av fleksibilitet og høyt eksternt fokus. Fremtredende kjennetegn her vil være entreprenørskap, kreativitet og dynamikk. Lederstilen vil typisk være preget innovativ, med høy risikovillighet og det strategiske fokuset er vekst.

Ser vi på Førland vil hans tid være utpreget som boksen nede til venstre (Kontrollere) med et mye mer utpreget internt fokus og høy grad av stabilitet. Fremtredende kjennetegn her er orden, regler, uniformering og effektivitet. Lederstilen er ofte preget av kontroll, organisering, koordinering og administrering. Det strategiske fokuset er stabilitet, forutsigbarhet og repetisjon.

Når vi da til slutt ser på Stangeland, vil hennes periode kunne plasseres i boksen nede til høyre (Konkurrere), med høy grad av eksternt fokus igjen, men med mye fokus på stabilitet enn f.eks. fleksibilitet. Fremtredende kjennetegn her er måloppnåelse, målstyring og

konkurransorientering. Lederstilen er preget av produksjon og beslutningsorientert. Samtidig er det strategiske fokuset på vekst, men i kontrollerte former.



Figur 5: De ulike lederstilene til Den Gule Banken satt inn i OCAI modellen til Cameron & Quinn (2011)

Det som til nå har blitt beskrevet som kulturkartlegging basert på ulike ledere i DGB og hva som har differensiert dem fra hverandre så vil den siste boksen representere noe de alle har eller har hatt til felles, nemlig fokuset på samarbeid og mennesker i fokus. Boksen oppe til venstre illustrerer kjennetegn som fellesskap, deltakelse, teamarbeid og familiefølelse. Lederstilen er preget av å innta en mentorrolle, samt være en fasilitator og samlende leder. Dette trekket for organisasjonen er nok typisk for både størrelse og lokal tilhørighet, der det er enklere å bygge stolthet for arbeidsgiver enn i større og mer internasjonale selskaper. Og det at dette området med mennesker har vært felles fokus for alle disse ulike lederne, til tross for ulike lederstiler og ulike strategiske fokus, har nok vært en sterk bidragsyter til at banken har utviklet en høy grad av endringskultur. Noe som vil kunne være en bidragsyter når nye strategier skal nås, eventuelt en bremsekloss? Det skal vi prøve å finne mer ut av i denne studien.

At ledelse og kultur henger sterkt sammen argumenteres det også av Heskett (2015). Han beskriver at lederne må ha en dyp forståelse av kulturen for å kunne lede organisasjonen på en effektiv måte. Lederne skaper ikke bare verdiene og overfører de til medlemmene, men blir også påvirket av kulturen de selv har vært med å skape. Dette beskrives som culture looping. Lederne setter premissene for kulturen gjennom sine handlinger og beslutninger, og kulturen påvirker

igjen lederne verdier og avgjørelser. Denne syklusen må overvåkes og hele tiden tilpasses for å sikre at organisasjonen lykkes med å nå sine mål.

De fleste teorier støtter også opp om at det er ikke bare lederne i seg selv om er viktige i kulturbygging. Schein og Schein (2017) er en av dem som også beskriver viktigheten av medarbeiderne i ledelsesprosess og kulturbygging. Han skriver at kulturbygging er en kollektiv prosess der alle medarbeiderne spiller en viktig rolle i å forme og opprettholde bedriftskulturen. Schein og Schein (2017) har også påpekt at ledere må være oppmerksomme på de implisitte og underliggende kulturelle faktorene i organisasjonen, og at de må jobbe sammen med medarbeiderne for å skape en kultur som støtter organisasjonens mål og verdier. Dette henger sterkt sammen med mange av de trendene vi ser i moderne næringsliv hvor det rettes stort fokus på å ha en unik kultur og at det er medarbeiderne som spiller en sentral rolle i å forme denne, ikke bare toppledelsen.

Det som uansett er viktig er at ledelsen kan ikke styre kulturen i en bestemt retning og basere sine kjerneverdier på konsensus av de forfektete verdier. Verdiene må genuint bety noe for alle de ansatte og bare da kan man bygge lag på lag. Man integrerer sine kjerneverdier i alt man gjør fra rekrutteringsprosess, medarbeidersamtaler, bonusprogram, kriterier for forfremmelse og oppsigelsesprosess. Først da vil ledere og medarbeidere bygge en kultur over tid som faktisk blir unik og tydelig for hele selskapet (Bang, 2013; Lencioni, 2002).

2.3. Kultur og Strategi

I vår oppgave har vi forskningsspørsmål som dreier som om sammenhengen mellom endring av strategi i Den Gule Banken og hvordan den påvirker organisasjonskulturen.

En av de mest kjente definisjonene på strategi er "en plan for å oppnå et langsiktig mål eller en visjon, med hensyn til å utnytte organisasjonens ressurser i en konkurransesituasjon" (Johnson, Scholes & Whittington, 2008) som referert i artikkelen «What is strategy?» av Porter (1996).

Denne definisjonen legger vekt på at strategi er en planlagt tilnærming for å nå langsiktige mål og at den tar hensyn til organisasjonens ressurser og konkurransesituasjon. En annen viktig dimensjon som ofte inkluderes i strategi definisjoner er at strategien skal skape en unik posisjon for organisasjonen som skiller den fra konkurrentene og gir en konkurransefortrinn.

Ifølge Barney (1991) kan organisasjonens kultur og verdier betraktes som en av organisasjonens ressurser som kan gi en konkurransefordel. En organisasjons kultur kan være en kilde til unikheter og en konkurransefordel dersom den er sjelden, vanskelig å etterligne, verdifull og organisasjonen er i stand til å utnytte den. VRIO-rammeverket forklares med flere egenskaper.

Sjeldenhet er at en organisasjonskultur kan være sjelden hvis den er unik og skiller seg fra kulturen til andre organisasjoner i samme bransje. Organisasjonskultur kan være vanskelig å etterligne hvis den tar lang tid å utvikle, og hvis kulturen er dypt forankret i organisasjonens historie og verdier. Organisasjonskultur kan også være verdifull hvis den bidrar til å skape en sterk merkevareidentitet, lojalitet blant ansatte, og en følelse av fellesskap blant organisasjonsmedlemmene. Organisasjonskultur kan gi en konkurransefordel hvis organisasjonen er i stand til å utnytte kulturen for å skape nye produkter eller tjenester, øke produktiviteten, forbedre kvaliteten eller redusere kostnadene (Barney, 1991).

Sammen kan disse faktorene bidra til å skape det unike og verdifulle i organisasjonens kultur og gi en konkurransefordel. Derfor kan en organisasjon med en sterk kultur ha en unik posisjon i markedet og en høy grad av konkurransekraft.

Strategi og kultur må henge sammen ifølge Cheng et al. (2017). De viser til et industrikonsern som hadde en historisk sterk strategi basert på å være best på kostnad. Markedet krevde nå fokus på større differensiering av produktene, men den sterke kulturen i selskapet ble en hindring. Kulturen var bygget på effektivitet, resultatfokus og hierarki. Det ble dermed svært utfordrende å få på plass en nytenkende, lærende og mer team basert kultur som var nødvendig for å tilfredsstille de nye markedsbegrevene. Den nåværende kulturen hadde tjent selskapet utrolig godt over årene i en industri som verdsette effektivitet og resultater. De fleste ledere kjempet for å beholde dette og da ble transisjonen enda mer utfordrende.

En av de store farene for flere organisasjoner er å anta at strategi og eksterne tilpasningsproblemer på en eller annen måte er adskilt fra kultur. Ofte analyserer arbeidstakere nøye hvilket selskap de skal arbeide for. Dette kan skape risikoen for at en arbeidstaker går til det beste selskapet, men vil være uten jobb om noen få år fordi det samme selskapet ikke forsto at strategien også var en del av kulturen. Da vil selskapet mislykkes i å utvikle strategien i henhold til de skiftende begrevene i markedssituasjonen (Schein & Schein, 2017).

Kotter og Heskett (2011) presenterer forskning som viser hvordan selskaper med sterk kultur presterer bedre enn de som ikke har det. I boken mener de at bedriftskulturen kan påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg endrede forhold og utfordringer, og at ledelsen derfor måtte være bevisst på kulturens innvirkning på strategisk suksess.

Selv om det er bevist at kultur og strategi er sammenvevde så betyr det ikke dermed at det er stor ulikhet i konseptene og hvordan de har utviklet seg gjennom årene. Mens organisasjonens strategi fokuserer på hvilke mål organisasjonen skal nå, handler organisasjonskultur om hvordan man skal nå dem (Schein & Schein, 2017).

3. Metode

3.1. Kort om virksomheten: Den Gule Banken, Sandnes Sparebank

Banken ble grunnlagt i 1875 og har sitt hovedkontor i Sandnes, med tilhørende filialer i Stavanger og Sola. Det er 150 ansatte i banken, der hovedvekten av ansatte sitter på hovedkontoret. De har rundt 40.000 personkunder og 5.000 bedriftskunder. Markedsområdet er i hovedsak Rogaland, sør for Boknafjorden, med en dekning på 300.000 personer og 26.000 bedrifter. DGB er en sparebank som tilbyr et bredt spekter av banktjenester til både person- og bedriftskunder, inkludert innskudd, lån, forsikring og sparing. Banken er største bank i Eika Alliansen og har rundt 32 milliarder i forvaltningskapital.

Banken er i hovedsak organisert i to forretningsområder, personmarked med 60 ansatte og bedriftsmarked med 20 ansatte. Dette antallet har vært ganske stabilt de siste årene, med unntak av personmarked som har økt med ca. 10 rådgivere grunnet en ekstra satsing i Stavanger. I starten av 2017 bestod den øverste ledergruppen av administrerende direktør, finansdirektør, en direktør for hver av forretningsområdene, marked- og kommunikasjonsdirektør, i tillegg til juridisk direktør og risk direktør. Spesielt de to siste rollene var nok som følge av et strategisk fokus i årene fra 2012-2017, å få mer orden i porteføljene etter mange år med vekst og noe høy risiko på engasjementer, spesielt i bedriftsmarkedet. Dette medførte en del store tap for banken og derav negativ oppmerksomhet blant kunder, presse og investormarkedet.

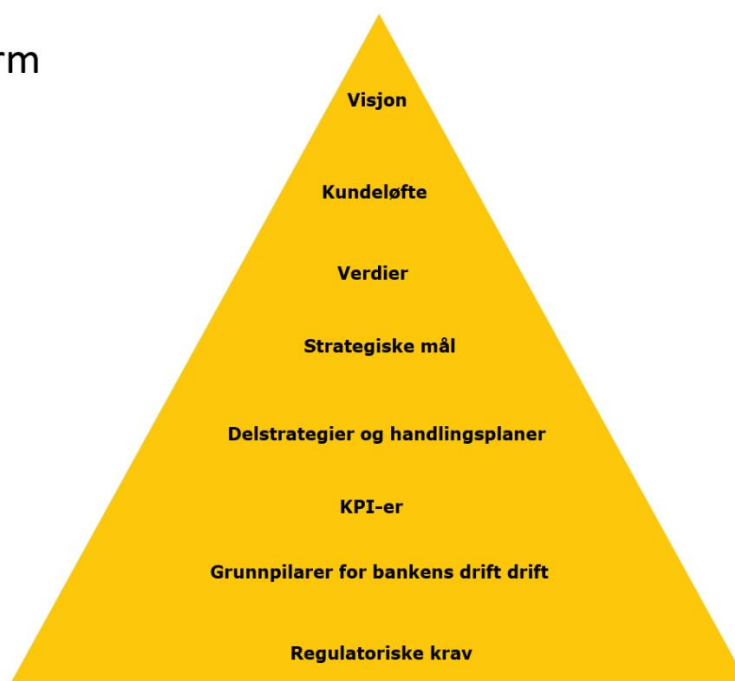
Ved etablering av ny visjon og strategi i 2017, så ble det gjort store endringer i ledergruppen. I tillegg til at det kom inn flere nye personer, så ble det etablert noen nye roller i den øverste ledergruppen, blant annet direktør for kundeopplevelser Samtidig ble noen av de tidligere rollene

flyttet lenger ned i organisasjonen, som juridisk og risk, og HR ble flyttet opp i konsernledergruppen.

Det har vært ulike strategiske epoker i historien til DGB. I årene før 2017 hadde banken vært gjennom en krevende periode. Omdømmet var under press. I hovedsak skyldtes dette volatile resultater, herunder større tap i 2015, noe som medførte behov for emisjon og innhenting av ny kapital i 2016. Andre konsekvenser var negative presseoppslag samt endringer i ledelsen. Videre var kundetilfredsheten betydelig redusert de siste årene. Konverteringen til Eika medførte endringer i interne prosesser samt endringer for bankens kunder, både hva gjelder gebyrstruktur og grensesnitt på mobil- og nettbank. En negativ spiral som igjen førte til kundeflukt og nedgang i utlånsvolum på både personmarked og bedriftsmarked, selv om noe av nedgangen i bedriftsmarked var ønsket for å bygge ned større engasjement med stor risiko. En av flere positive effekter av konvertering til Eika av at banken fikk ryddet i kostnadsbasen og fikk nå kapasitet til å vokse uten å tilsvarende øke kostnadene.¹

Figur 6 viser hvordan den strategiske plattformen til DGB i 2017 ble bygget opp .

Strategisk plattform



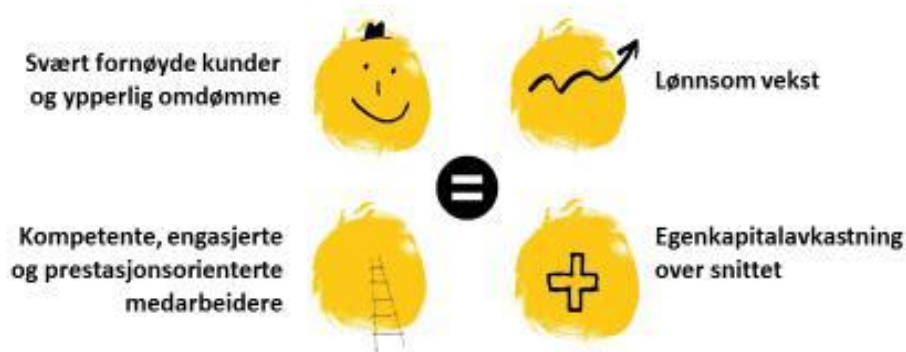
Figur 6: Strategisk plattform til DGB 2017. Kilde: Strategidokument DGB 2017-2021

¹ En viktig kilde til denne teksten er hentet fra strategidokumentet til banken for perioden 2017-2021

Øverst er det visjonen, som er det ideelle målet som banken skal sikte mot. En slags ledestjerne som er mulig å nå og samtidig skal gjenspeile identiteten til banken og hva som skal leveres til kundene. Det var behov for en visjon som staket ut retningen for de ansatte i banken. Etter en periode med dårlige resultater sammenlignet med andre banker, var det viktig å finne ut hva som skulle skille banken fra andre. Det å gi gode kundeopplevelser ble identifisert som et område som alltid har vært og vil være relevant og bærekraftig for en bank. Tilliten til banken måtte bygges opp igjen hos kundene. Visjonen “Best i klassen på gode og personlige kundeopplevelser” ble formet. DGB skulle ikke være redde for at kundene sammenlignet de med andre banker, de skulle være best i sitt segment. Kundeløfte ble etablert for å fortelle ansatte hva som skulle leveres til kundene og hva kundene skulle forvente av banken. “Enklere valg” ble kommunisert ut til kundene og til de ansatte i banken. For å underbygge kundeløfte og visjonen ble det etablert noen verdier for å uttrykke identiteten og kulturen i banken; «Enklere, Bedre, Gladere.» Banken identifiserte fire viktige interessenter/stakeholders, investorer, kunder, ansatte og lokalsamfunn. Disse hadde delvis overlappende interesser, eksempelvis et godt økonomisk resultat, mens meningene var mer sprikende om fordelingen av resultatet. Det ble etablert fire strategiske områder med tilhørende målsettinger som i sum skulle ivareta de ulike interessentene. Det overordnede målet var å skape størst mulig verdi for bankens interessenter. For å tydeliggjøre dette ble strategien delt inn i fire strategiske målsetninger ²

² En viktig kilde til denne teksten er hentet fra strategidokumentet til banken for perioden 2017-2021

Strategiske mål



Figur 7: Den Gule Bankens strategiske mål Kilde: Strategidokument DGB 2017-2021

3.2. Single Case Studiet

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode med en casestudie tilnærming for å best mulig gjøre rede for denne oppgaven. Kvalitativ metode er å foretrekke når målet er å øke forståelsen mer enn å gi forklaringer, samtidig som man søker informantene sitt perspektiv og logikken i deres resonnement (Øygarden, 2022).

Det finnes altså flere typer av case design som kan brukes ved kvalitative studier, men vi har valgt å ta utgangspunkt i single case studiet presentert av Robert K. Yin (Yin, 2009, s. 40).

Dette er en passende forskningsmetode når man skal forske på en enkelt enhet, som DGB. Den handler om at forskeren samler inn detaljert informasjon om den ene enheten som studeres, i denne oppgaven i hovedsak gjennom intervjuer (Yin, 2009).

En av fordelene med single case studiet er at det gir en detaljert forståelse av denne ene enheten som studeres og kan gi innsikt i individuelle faktorer som påvirker utfallet. En ulempe eller risiko med denne metoden kan være at resultatene ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre enheter, eller organisasjoner i dette tilfellet. Derfor bør man være forsiktig med å trekke sterke konklusjoner basert på en enkelt case studie og heller bruke den som en kilde til å generere hypoteser som kan testes i større studier (Øygarden, 2022; Yin, 2009).

Ulike former for kvalitative data er intervjuer, dokumenter og observasjoner. Hvis flere av disse datatypene kombineres, får man det som kalles triangulering. Ved å bruke ulike metoder kan man sammenligne funnene fra hver metode for å se om de gir samsvarende resultater, eller om det er ulikheter som må utforskes og forklares (Øygarden, 2022).

Fordelene med triangulering er at det kan føre til en mer omfattende og pålitelig forståelse av fenomenet som studeres. Ved å bruke flere metoder kan man fange opp ulike aspekter ved fenomenet, og man kan avdekke feilkilder eller begrensninger i enkelte metoder. Dette kan også styrke generaliserbarheten av resultatene, da man kan validere funnene sine ved å bruke flere ulike metoder og kilder (Øygarden, 2022).

En ulempe med triangulering er at det kan være tidkrevende og ressurskrevende, da det krever bruk av flere forskningsmetoder og flere datakilder. Det kan også føre til at man får en mer kompleks analyse, som kan være vanskelig å tolke og presentere. Derfor er det viktig å velge metoder og kilder som er relevante for forskningsspørsmålet og som gir meningsfulle og pålitelige data. (Yin, 2003, s.97-100).

Vi har vektlagt intervjuene i størst mulig grad og kun benyttet dokumenter i liten grad, samt observasjon i minst grad. I forhold til triangulering så tror vi dette var den beste måten for å best mulig kunne presentere noen funn av interesse, men som også medførte noe mindre kompleksitet ved å bruke dokumentasjon kun som støtte. Derfor har vi heller ikke gått så langt som å sammenligne funnene fra hver metode eller utforsket ulikheter.

Vi har brukt et fortolkende perspektiv i denne oppgaven for å strukturere og forstå livet og erfaringene de bankansatte har. Dette gjorde vi for å prøve å gå i dybden av bedriftskulturen i DGB uten at vi nødvendigvis klarer å finne helt åpenbare årsak-virknings-sammenhenger. Det er i denne oppgaven også brukt en abduktiv form for resonnement, som er en logisk form for resonnement der man tar utgangspunkt i en hypotese og knytter det opp mot teori basert på begrensede data eller bevis. I motsetning til deduktivt resonnement, hvor man trekker en konklusjon basert på allerede etablerte regler, og induktivt resonnement, hvor man trekker en konklusjon basert på en generalisering av empiriske observasjoner, handler abduktivt resonnement om å komme opp med en hypotese eller forklaring på en hendelse basert på det tilgjengelige beviset (Øygarden, 2022).

I denne oppgaven benyttet vi i hovedsak intervjuer som metode, men også skriftlige dokumenter. Dokumentene er bankens strategidokument, medarbeidertilfredshet målinger og noe dokumentasjon fra kulturarbeidet som involverte ekstern konsulent, Øyvind Bjørnson fra Bjørnson Psykologene.

3.3. Informanter

I denne studien har vi informanter som kilder. Vi har valgt dette fordi vi skal studere kultur endringsprosessen de siste 5 år, og da vil det være bra å gå litt i dybden på hvordan kulturen både oppleves nå og hvordan den har utviklet seg. Derfor har vi valgt å intervju informanter som representerer ulike perspektiver, både hva angår ansiennitet, rolle i organisasjonen og spredning på kjønn og alder. Syv informanter ble spurt og alle takket ja.

Informantene består av:

- Fem kvinner og to menn.
- To ledere, tre kunderådgivere og to medarbeidere i back-office.
- Alder varierer fra 27 år til 52. Gjennomsnittsalderen er 40 år som er identisk med snittalder blant bankens 150 ansatte.
- Ansiennitet strekker seg fra 1 år til 15 år.

Oversikten under viser kodenavnet til informantene som det vil bli referert til i resultatdelen.

Ledere	L1, L2,
Kunderådgivere	K1, K2, K3
Medarbeidere backoffice	M1, M2

Tabell 1: Oversikt med kodenavn til informantene

Når vi skulle velge ut informantene så laget vi en liste over mulige kandidater som ga en god spredning på de ovennevnte kriterier. Deretter ble listen kortet ned, ved tilfeldig uttrekk for å få den ned på 12 personer, slik at vi hadde noen å gå på hvis noen takket nei.

Når vi så skulle planlegge for hvem som skulle gjennomføre intervjuene, så valgte vi at alle de som var i direkte eller indirekte rapporteringslinje til medforfatter, kunne intervjues av den andre medforfatteren som ikke jobber i banken. Dette ble gjort for å redusere muligheten for at svarene blir påvirket av at en person i konsernledelsen stilte spørsmålene. Derfor ble majoriteten av informantene håndtert av ekstern forfatter, mens den interne forfatteren intervjuet en leder og en

back-office som ikke jobber innenfor samme forretningsområde, samt den ene eksterne informanten.

3.4. Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Med bakgrunn i hva vi ønsket å finne mer ut av, ble intervjuguiden bygget opp med en liten innledning om prosjektet.

Om prosjektet: Hensikten med dette prosjektet er å kartlegge om det oppleves en kulturendring de siste 5 år i Den Gule Banken, Sandnes Sparebank. I 2017 ble det vedtatt en ny visjon og strategi, samt at store deler av konsernledergruppen ble byttet ut, med administrerende direktør, Trine Stangeland, i spissen for dette. Parallelt med det strategiske arbeidet har det pågått et arbeid for å kartlegge og forbedre kulturen i banken for å understøtte arbeidet med å oppnå de strategiske målene. Dette arbeidet har foregått på ulike nivåer i banken og resultatet oppleves kanskje ulikt. Hensikten med disse intervjuene er å få ulike perspektiv på hvordan kulturen oppfattes og hva som eventuelt er annerledes sammenlignet med tidligere ledere i banken eller andre arbeidsgivere.

Det første punktet er bakgrunnsopplysninger om informanten, som alder, kjønn, stilling, ansiennitet i banken. Deretter hadde intervjuguiden følgende spørsmål:

- Hvordan opplever du kulturen i Den Gule Banken i dag?
- Hvordan har du selv vært involvert i arbeidet med kultur i banken?
- Gitt at informanten har vært ansatt i banken de siste 5 år, hva var det beste med kulturen for 5 år siden og hva er det beste nå?
- Hva er den største endringen som har skjedd med kulturen de siste 5 årene?
- I hvilken grad tror du at kulturen påvirker bankens resultater?
- Kan kultur forandres på 5 år og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?

Med disse spørsmålene var målet å få nok dybde i samtalen, samtidig som vi fikk snevret inn tema til hva vi faktisk er opptatt av å vite mer om. Det var fokus på å bruke noe tid på å bygge tillit i starten og at det opplevdes som en åpen og ærlig dialog. Det ble nevnt hvor mye tid som var satt av og at samtalene ble tatt opp, slik det også var informert om i informasjonsskrivet vi sendte ut i invitasjonen.

For å karakterisere kulturen i DGB i dag har vi benyttet The Competing Values Framework (CVF) til Cameron & Quinn (2011). Gjennom våre spørsmål har vi gjennomført en kulturkartlegging eller andre metoder, kan man identifisere eksisterende kultur i organisasjonen ved å plassere den på CVF-modellen. Dette vil gi en oversikt over hvilken kulturtype som dominerer og hvor organisasjonen står i dag.

Vi valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide, der vi som utgangspunkt stilte alle de samme spørsmålene, men der det ble noen ulike oppfølgingsspørsmål som vi fikk interesse av å følge opp, og som også ga svaret mer dybde. Vi klarte i stor grad å unngå ja/nei spørsmål og at informantene i størst mulig grad stod for snakkingen.

Alle intervjuene av de som er ansatt i banken, ble gjennomført i bankens hovedkontor i Sandnes. De fant sted på et møterom i en etasje som kun består av møterom, slik at man kan få sitte uforstyrret og det er tilgjengelig toalett og kaffemaskin, hvis nødvendig.

Varigheten på intervjuene varierte fra 16 min til 30 min, der gjennomsnittet var på 22,5 minutter. De ble alle gjennomført med lydopptak, der vi brukte opptaksfunksjonen på hver vår mobiltelefon, for deretter å laste opp lydfilen til Dropbox. Vi søkte om tillatelse for bruk av lydopptak hos Norsk senter for forskningsdata og fikk dette innvilget. For transkribering av intervjuene, ble Silje Mathiesen engasjert (<https://www.tekstsilje.com/>). Etter hun signerte en taushetserklæring så fikk hun tilgang til dropbox for å hente ned lydfilene. Hun lastet også opp de transkriberte intervjuene på samme sted. Ved utført oppdrag ble tilgangen hennes fjernet.

3.5. Dataanalyse

Ved å bruke intervju for å samle inn data så får man som forsker et godt innblikk i informantens synspunkter (Brinkmann et al., 2009). Også ved hjelp av dialog skapes det kunnskap og forståelse mellom intervjuer og informantene. Får man et godt forhold til informanten vil kunnskapen i mest mulig grad optimaliseres. De peker også på den emosjonelle siden ved intervjuer, som man må være bevisst på som forsker og finne balansen mellom det emosjonelle og kunnskapsinnhenting (Brinkmann et al., 2009).

For å sikre riktig fokus på emne og dynamikk i intervjuet så ble samtalen tatt opp. Det er også viktig å merke seg at transkriberingen er en kunstig konstruksjon av muntlig samtale til skriftlig tekst. Med andre ord vil det si at intervjuet kan inneholde viktig informasjon som ikke kommer

ned på papiret, som f.eks. kroppsspråk og det som blir sagt “mellom linjene”. Det er viktig at en som forsker er klar over dette og har det med seg i bakhodet underveis i denne prosessen. Skriftlig tekst er likevel bedre egnet til analyse (Brinkmann et al., 2009).

I vår singel casestudie har vi valgt en fenomenologisk tilnærming, der fokuset handler om å forstå essensen i en erfaring og problemstillingen blir et behov for å beskrive essensen i et erfart fenomen. Dataanalysen her handler om å skille ut signifikante utsagn, meningsinnhold, beskrive det som er erfart og essensen i dette (Øygarden 2022).

I tråd med en fenomenologisk tilnærming har vi forsøkt å beskrive informantenes erfaringer så presist og detaljert som mulig innenfor et tema som kultur, som kan oppfattes på ulike måter. Men det viktigste er deres egen opplevelse som beskrives med egne ord.

Analysen av det innsamlede datamaterialet i denne studien følger en tilnærming som kalles «innholdsanalyse» (Brinkmann et al., 2009). Sentralt i denne typen analyse er koding av det transkriberte materialet i ulike kategorier, slik at man kan kvantifisere hvor ofte visse temaer nevnes. Dette gjør det mulig å identifisere gjentakende temaer blant de ulike informantene.

Selv om kvantifisering ikke var det primære målet med analysen, gjorde denne tilnærmingen det mulig å se hvilke kategorier og temaer som var både felles og ulike for de ulike informantene. Ved å redusere lange utsagn til noen få håndterbare kategorier, ble det også enklere å identifisere gjentakende temaer.

Studien benyttet seg av et eksisterende teoretisk rammeverk for å studere kulturen i DGB, og dette rammeverket var også styrende for kategoriseringen av det innsamlede datamaterialet.

I sum viser analysen av det innsamlede datamaterialet i denne studien at en innholdsanalyse er en nyttig tilnærming for å identifisere gjentakende temaer i kvalitative data. Samtidig understreker studien viktigheten av å ta hensyn til den sosiale konstruksjonen av fenomenet man studerer, og å være åpen for nye temaer og perspektiver som kan oppstå underveis i analysen.

For å få best mulig struktur på data fra intervjuene så benyttet vi koding og kategorisering i tråd med grounded theory, strukturert ved hjelp av Gioia-metoden. Gioia-metoden er en systematisk og trinnvis prosedyre som anvendes for å utarbeide begreper og teorier ut fra empiri, ved å ta utgangspunkt i informantenes bruk av nøkkelord og sitater. Det er en prosess bestående av tre

steg som bidrar til å redusere dataene til en håndterbar størrelse, hvor man til slutt ender opp med noen hovedkategorier som reflekterer hovedtematikken i datamengden (Gioia et al., 2013).

Det første steget i prosessen består av første ordens kategorisering, som gjenspeiler hovedtrekkene fra dataene, gjerne basert på noen av de sentrale åpne spørsmålene, som hvordan informantene oppfatter kulturen i dag og hva som har vært de største endringene siste fem år (for de som kan svare på det). Kategoriseringen skal utgjøre koder som skal være tett på informantenes egne ord, som vi deretter sorterer sitater inn under (Øygarden, 2022). Ved gjennomgang av de transkriberte intervjuene, så hadde vi hypotese og intervjuguiden foran oss. Det var viktig å prøve å få med alt av koder som kunne identifiseres her.

Neste steg i prosessen var å igjen gå gjennom det transkriberte materialet for å se om vi kunne finne noe struktur eller mønstre i data, som gjerne kalles andre ordens kategorisering. Vi kunne da i noe større grad, ved hjelp av kategoriene, forstå og forklare kulturen opp mot tema. Det handler om å finne sitater der informantene gir uttrykk for hva kulturen bygger på og om hva som er spesielt for Den Gule Banken sin kultur.

Det siste steget handlet om å samle kategoriene fra andre orden til noe bredere kategorier, som gjerne kan knyttes opp mot teorien vi har vist til i studien. I tillegg ville det være gunstig hvis vi klarte å komme opp med noen nye funn, slik at verdien av studien øker og i større grad kan brukes for å sammenlignes med lignende organisasjoner.

3.6. Dokumentanalyse

Vi har også gjennomført dokumentanalyse i denne studien av kulturen i DGB, for å bidra til en større forståelse, samt understøtte intervjuene. Dokumentanalyse handler om å systematisere kunnskap og opplysninger fra innsamlede kilder (Neuman, 2013). I vår studie så har denne kilden vært sekundær og kun vært for å dokumentere det arbeidet som har blitt gjort rundt både kultur og strategi. Vi har benyttet strategidokument for banken fra 2017-2021, en kulturvurdering foretatt av Øyvind Bjørnson i 2018, samt en kulturanalyse fra 2022 foretatt av PeoplewithE, på vegne av DGB.

3.7. Reliabilitet, Validitet og Etikk

Innenfor kvalitativ forskning snakker man om formål og legger til rette for validitet og reliabilitet (Thagaard, 2018). Dette forteller oss noe om troverdigheten og kvaliteten i forskningen. Det finnes dog ikke en entydig standard for om kvaliteten er dårlig eller ei, men det er viktig å være transparent og bevisst på områder som muligens kan gi noe utslag på konklusjonen i tolkning av data opp mot hypotesen.

Validiteten handler om hvordan vi tolker dataene i studien, og betyr en kvalitetskontroll på om det man har kommet frem til som forsker stemmer med virkeligheten. Den ene medforfatteren jobber som leder i den øverste ledergruppen og vil kunne ha en formening om hvordan kulturen er i DGB, spesielt med tanke på hvor tett på han har vært i arbeidet for å få dette i tråd med de strategiske mål.

Det var derfor viktig at medforfatter som ikke jobber i DGB stod for de fleste intervjuene med informanter som var i direkte eller indirekte rapporteringslinje til den andre forfatteren. Da var det en større mulighet for å få ærlige svar på de åpne spørsmålene i intervjuet. De to intervjuene som ble gjort av medforfatter som jobber i DGB var to personer utenfor samme forretningsområde.

For å styrke validiteten i denne studien, ble det intervjuet både ledere og ansatte i ulike avdelinger, stillinger og med ulik ansiennitet. Vi brukte samme intervjuguide til alle i en semistrukturert intervjuform, slik at vi også kunne ha oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. En slik form gjorde også at vi la størst mulig vekt på anonymitet som lot respondentene uttale seg fritt og være ærlige om de åpne spørsmålene rundt kulturen i DGB. Resultatene viser at informasjonen som vi fikk gjennom intervjuene var treffende og relevant opp mot hypotesene beskrevet i innledningen.

Reliabilitet handler om at man kan stole på at det blir gjort et skikkelig arbeid med innhenting av informasjonen og om datamaterialet er pålitelig. Målet for god reliabilitet er å minske faren for feil og subjektivitet i studien (Yin, 2009). Det var viktig for oss å benytte noen utenfor til transkribering slik at alle detaljer tas med, når transkribenten må høre gjennom flere ganger og forsterker sansene på lyd og lydeffekter uten å ha vært fysisk tilstede i rommet under intervjuet.

Det var også viktig å informere godt i forkant av intervjuene, slik at man var forberedt på tematikk og lengde på selve intervjuet, samt hvem som faktisk skulle foreta intervjuet.

Vi har prøvd å gjøre et så nøyaktig arbeid som mulig når det kommer til valg av informanter, datainnsamlingen og bearbeidingen av materialet. Dette for å best mulig kunne ha tillit til våre funn, selv om hovedmålet ikke nødvendigvis er å finne mange nye faktorer som er overførbare til lignende organisasjoner, mer for å finne svar på det ene forskningsspørsmålet vårt om mulig sammenfall mellom å jobbe med kultur på ulike nivåer med å oppnå de strategiske mål har noe for seg.

Gitt oppgavens forskningsmetode har vi vært veldig bevisste på de etiske avveiningene som måtte håndteres. Spesielt gjelder dette innsamling og behandling av data. Vi startet med å melde forskningsprosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi skulle behandle personopplysninger med iPhone som lydopptak og lagring av dokumenter. Dette ble godkjent før vi igangsatte prosjektet. Deretter utviklet vi et samtykkeskjema som alle informantene underskrev før vi gjennomførte intervjuene. Her informerte vi om hva studiet handlet om, hva dataene skulle brukes til, samt at vi la vekt på at deltakelsen var frivillig og at de ville fremtre som anonyme i oppgaven.

Anonymiseringen var mest viktig med tanke på å få ærlige svar og ikke nødvendigvis fordi det ble utlevert store forretningshemmelige opplysninger, heller ikke personlig sensitive opplysninger. Vi har deretter behandlet og lagret data etter de nye personvernlovgivningsreglene (GDPR). Ved innlevering av oppgaven ble både database, alle dokumenter, samt lydfiler slettet permanent.

4. Resultater

4.1. Resultat fra dokumentanalysene

Ser vi først på analysen av strategidokumentet for banken 2017-2021 så fremkommer det tydelig den ønskede endringen, etter flere utfordrende år bak seg, med å få en mer prestasjonsorientert kultur og organisasjon i DGB. Det er også sammenfallende å se at mye av det som er beskrevet i strategidokumentene er i tråd med det som informantene uttrykker i sine svar, som vi viser til i neste delkapittel.

Kulturvurderingen som Øivind Bjørnson foretok i 2018 har vært verdifull når vi analyserte endringene som ble iverksatt av de ulike øverste lederne i DGB og at de på ulik måte har preget kulturen i organisasjonen. Denne vurderingen ble så visualisert gjennom Cameron og Quinn sin OCAI-modell (2011), som vi har omtalt tidligere i oppgaven.

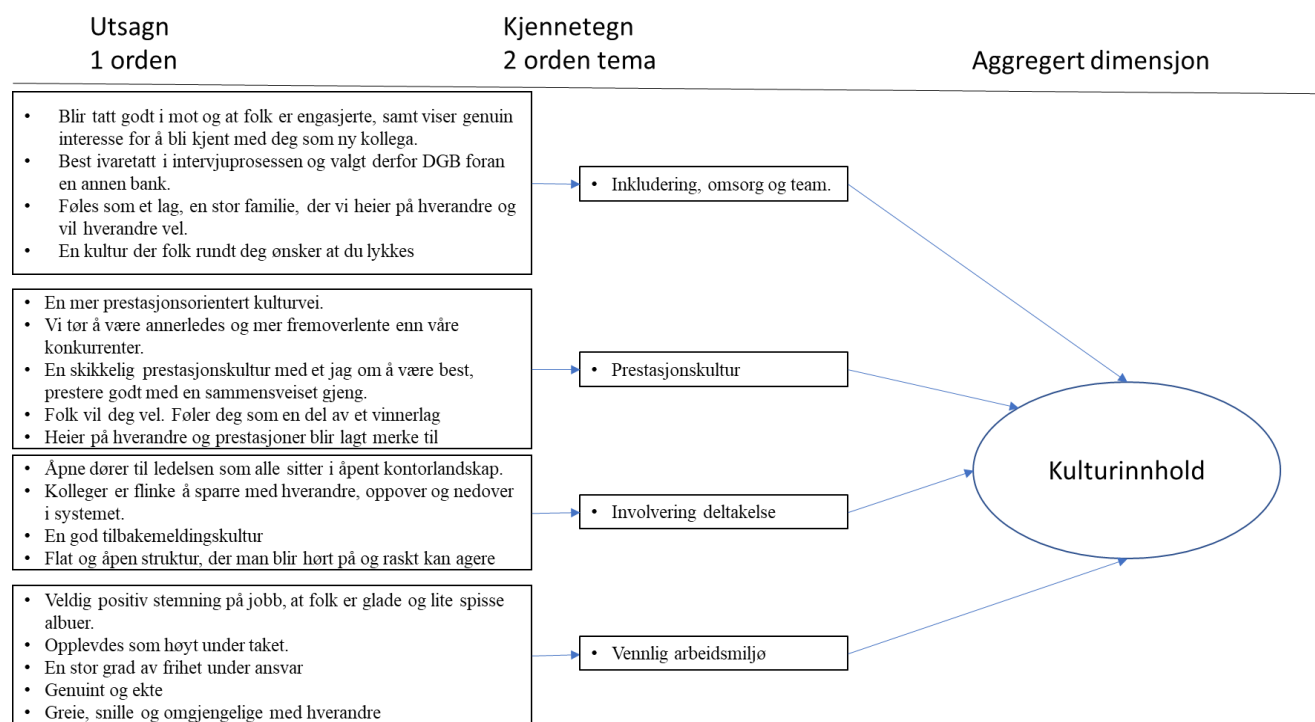
I 2022 fikk banken ekstern hjelp til å foreta en kulturkartlegging, foretatt av PeoplewithE der formålet var å kartlegge den “faktiske” kulturen, og så sammenligne den med forretningsmessige ambisjoner og eksisterende kulturbudskap. Primært en databasert analyse der 58 ansatte svarte på et digitalt spørreskjema, anonymisert, men der kjønn og avdeling ble oppgitt, samt om de var ledere. 21 av de 58 var ledere med personal- eller resultatansvar. Ellers var det 31 kvinner og 27 menn. 28 fra personmarked, 7 fra bedriftsmarked, 10 fra finans og 13 fra marked/juridisk/forretningsstøtte (PeoplewithE, 2022).

Oppsummert viser denne analysen fra PeoplewithE at kulturen blant ansatte, som ikke er ledere, i DGB er preget av å være en svært serviceorientert kultur, med mye stolthet blant de ansatte og en høy grad av læringsvilje, samt behov for læring og egenutvikling. Analysen viser også at det ikke er særlig fokus på vekst, innovasjon, kreativitet og risikovilje. Når det gjelder oppsummering av lederne i DGB så viser analysen et høyt fokus på prestasjoner og kvalitet. Også blant lederne viser analysen et mindre fokus på kreativitet og risikovilje.

4.2. Resultat fra intervjuene

I dette kapittelet vil vi presentere de temaene som kom fram i intervjuene. Det første tema var oppfatningen av kulturen i banken. Det andre tema var de ansattes involvering i kulturarbeidet. Det tredje tema var utviklingen av kulturen. Det fjerde handlet om prestasjonsdrivere og det femte handlet om endringer i kulturen.

Figur 8 viser hvordan enkelte kjennetegn går igjen når det gjelder oppfattelsen av kultur i DGB. Utsagnene som er hentet ut er representative blant informantene og gir oss et bilde av hva som er kulturinnholdet.



Figur 8: Den nåværende kulturen i DGB

Figur 8 viser oss kulturinnholdet til den Gule Banken som kjennetegnes av en rekke kulturuttrykk i 2 ordens tema.

Ved besvarelsen av hva som er den nåværende kulturen i DGB fikk en informant mange assosiasjoner til en familie. En av informantene sier:

«Selvfølgelig, så er det Den Gule Banken, familiebanken, eller, vi har god relasjon med – vi er greie og omgjengelige og snille med hverandre.» (M1)

En annen sier: *«Jeg føler vi er et stort lag, en stor familie, jeg føler vi heier på hverandre og jeg føler vi alle vil hverandre vel.»* (M2)

En informant som var ganske ny i selskapet sa at hun ble veldig godt ivaretatt gjennom hele rekrutteringsprosessen og at dette skilte DGB ut fra andre aktører. I tillegg snakker informanten mye om genuine og imøtekommende kollegaer.

«De som intervjuet meg var genuint interessert i å bli kjent med meg som eventuelt ny kollega og nyansatt. Altså, det ble en annen sinnsstemning, det var bare en helt annen ledelse enn der jeg var og på intervju, da.» (K1)

Utsagnene kjennetegnes av høy grad av samhørighet, inkludering og teamfølelse, og fokuserer på å skape et positivt arbeidsmiljø der ansatte trives og er engasjerte. Informantene ønsker at kollegene sine skal lykkes. Som det kommenteres av informant K2: *«Ja, vi heier på hverandre og prestasjoner blir lagt merke til.»*

Vi ser av figur 8 at teamfølelsen og inkluderingen kommer til uttrykk i flere av informantenes utsagn. Det som går igjen er viljen til å sette av tid til å hjelpe hverandre for å lykkes oppover og nedover i systemet. Det er sterke indikasjoner på at dette gjelder både på medarbeider og ledernivå. *«.. men ledelsen er jo ekstremt villige til å inkludere, invitere og ha det åpent, de sitter jo i et åpent landskap de, og. Du er alltid velkommen hvis du går inn der eller går forbi, så er det alltid positivitet, det er ingen som reagerer på at du går og trår der borte.»* (L2) *«Jeg ser jo det at du finner jo det som driver deg fram, og hvis du da får støtte i en ledergruppe og på hva du vil, så er jo det helt klart med på å gjøre at du blir værende.»* (K2)

Informantene la vekt på å omtale kulturen som gul. En informant beskriver: *«Den Gule kulturen, kjennetegnes av at vi tør å være annerledes og mer fremoverlente enn våre konkurrenter.»* (M2)

Videre så kommer det fram at det gule er et abstrakt begrep, men at det allikevel betyr mye.

«Vi har jo dette gule og, som jeg synes er en viktig del av kulturen som gjerne – det er litt vanskelig å forklare det gule, noe vi gjerne sliter litt med, men det er jo, altså, vi er glade, vi vil noe, vi jobber på, vi har forstått at vi må høre sammen for å klare å møte de andre, store aktørene.» (L1).

Informant K2 kommenterer videre: *«Jeg tror jo at vi som har jobbet i banken lenge, at vi er flinke til å fremsnakke hva vi legger i det gule, jeg er tydelig på at det gule – vi er livlige, vi er rett frem, vi er ærlige, vi er ikke firkanta blå eller grå, så markedet har og hatt en stor innflytelse eller påvirkningskraft i forhold til hvordan vi selv oppfatter oss og hvordan vi vil at markedet skal oppfatte oss. Så, det er klart, når det kommer nye inn så er vi jo pro gule, vi kler på de gult – de får gule skrivebøker, vi går med gult rundt halsen, så det er klart at vi, ja, vi blir jo en liten sekt.»*

Det gule blir brukt til å forklare kulturinnholdet i selskapet, og det virker som det er lik konsensus om hva dette er. Informantene knytter dette til en relativt flat struktur og at døren til ledelsen alltid står åpen er også noe som flere nevner på spørsmålet om hvordan de vil beskrive kulturen.

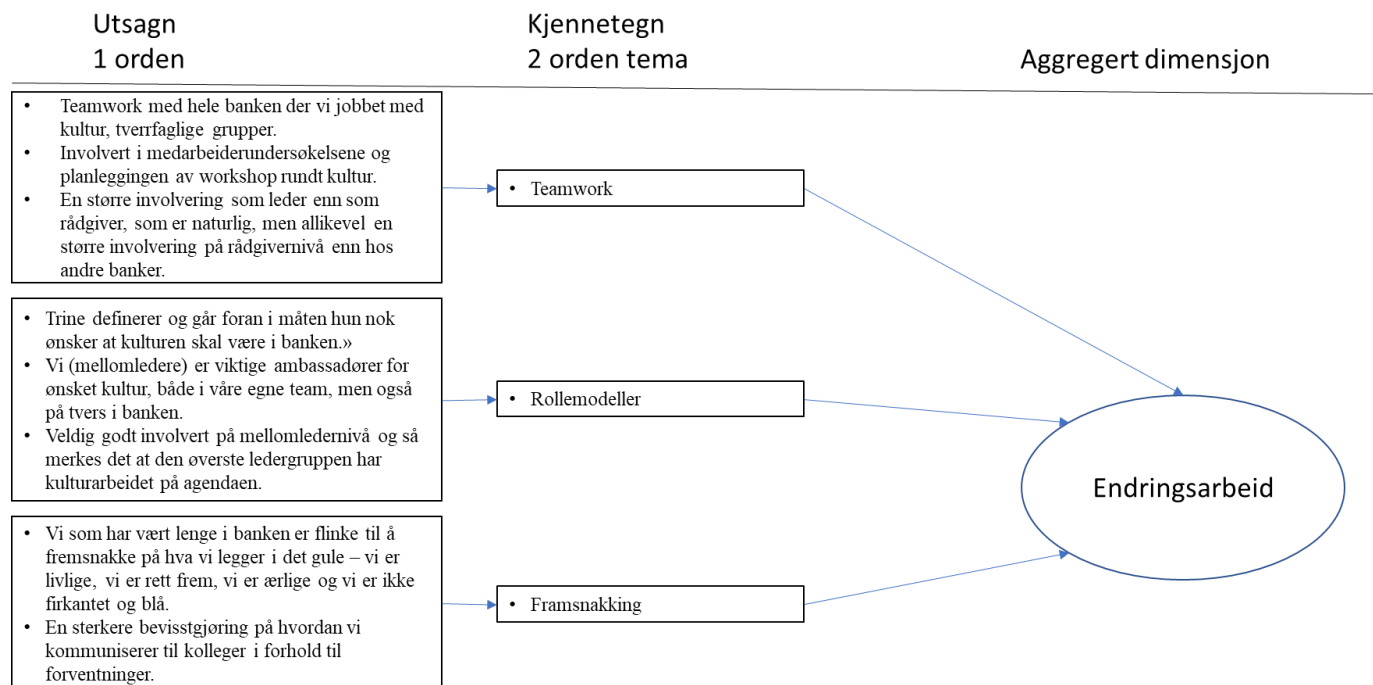
Følgende to eksempler beskriver dette:

«Det oppleves, som en flat og åpen struktur, der man blir hørt på og raskt kan agere.» (L1)

«Det er en organisasjon som det er lett å jobbe i, det er ikke mye, tunge prosesser i forhold til det med at hvis du skal ta en avgjørelse på noe så sitter jo lederen rett bort i gangen, sånn at det er lett og smidig å jobbe.» (K3)

Det som skiller seg ut fra det myke kulturinnholdet er fokuset på prestasjon og konkurranse. En kunderådgiver merket dette fort da vedkommende startet i selskapet: *«Jeg synes at det er preget av å være en skikkelig prestasjonskultur. Det er et jag om at vi alltid vil være best, vi vil prestere godt, vi har fått til en veldig sammensveiset gjeng som har lyst til å fighte og være litt lillebror mot storebror her i regionen, og skille oss litt ut fra de andre bankene.»* (K2)

Figur 9 viser hvordan endringsarbeidet i banken kjennetegnes av tre tema. Informantene er opptatt av å jobbe i tverrfaglige team. De vil også ha rollemodeller på ulike nivå i organisasjonen. I tillegg kommer det fram at det forventes å fremsnakke og promotere endringsarbeidet.



Figur 9: Endringsarbeid

Det andre temaet som kom fram i analysen av data var involveringen i endringsarbeidet.

DGB har en halvårlig medarbeiderundersøkelse som kjøres to ganger i året. Utifra informantene virker det som både ledere og medarbeidere er involvert i både utforming, evaluering og implementering av tiltak i forbindelse med undersøkelse. En av backoffice medarbeiderne sa følgende: «Jeg synes jo at jeg har verdens beste jobb og den kjekkeste stillingen, for jeg får jo være med på HR og være med på denne kulturdelen, så jeg er jo spesielt interessert og synes det er spennende. Det begynner liksom med medarbeiderundersøkelser – det var et spørsmål en periode – skal vi ha det, skal vi ikke ha det? Og så ble det sånn at vi satte i gang og kjørte det to ganger i året og har vært veldig trofast på å kjøre det, og det handler jo om å forstå organisasjonen og de ansatte som jobber i banken.» M2 sier også at hun stoler på at

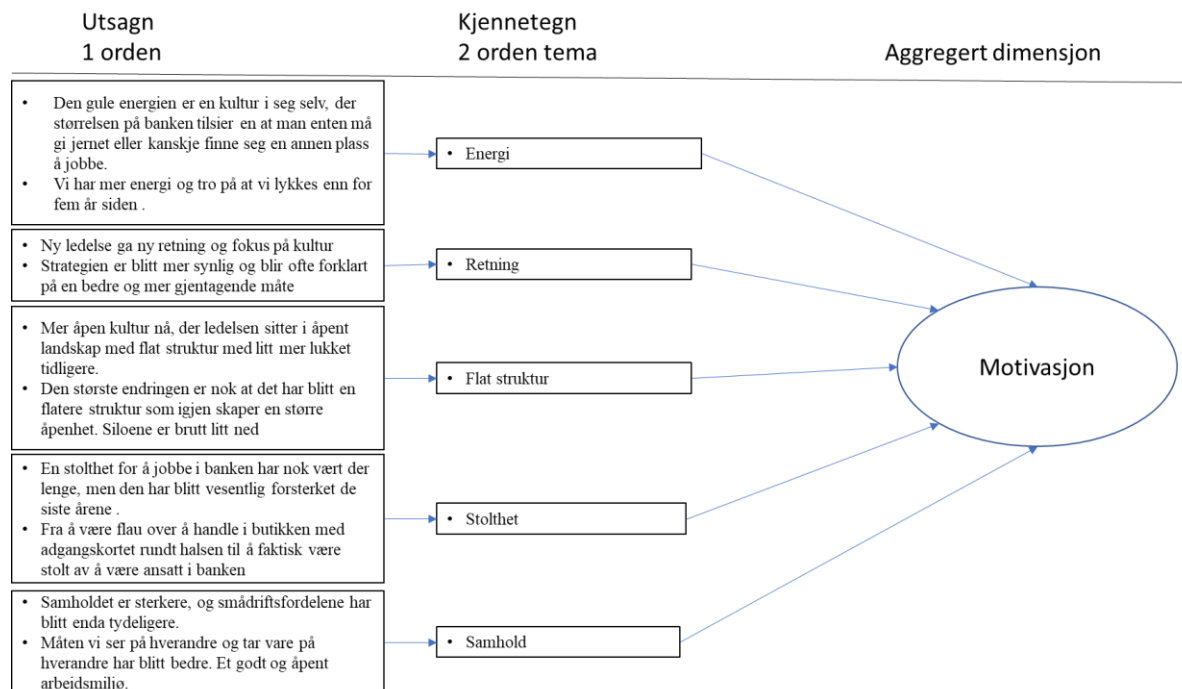
medarbeiderundersøkelser blir tatt seriøst: «Nøye gjennomgang i etterkant av medarbeiderundersøkelser med spesielt fokus på kultur.» En av lederne sier: «En sentral del av medarbeiderundersøkelsen er spørsmål rundt kultur og her involveres alle ansatte i gjennomgangen». (L1)

I tillegg til teamwork forteller informanten om å gå foran som et godt eksempel med tanke på adferd. «Kulturarbeidet merkes gjennom at konsernsjef tørr å være personlig, f.eks. ved allmøter. På den måten byr hun på og vi blir mer kjent.» (K1)

En mellomleder forklarer det slik: «Vi er viktige ambassadører for ønsket kultur, både i våre egne team, men også på tvers i banken.» (L2) Medarbeiderne sier at en involvering i endringsarbeidet også påvirker deres engasjement: «Jobber du med kulturarbeidet så blir du mer ambassadør for den ønskede kulturen også» (M1).

Kulturinnholdet er beskrevet i figur 8 kommer til uttrykk i endringsarbeidet som utføres i form av framsnalking. «Vi som har vært lenge i banken er flinke til å fremsnakke på hva vi legger i det gule – vi er livlige, vi er rett frem, vi er ærlige og vi er ikke firkantet og blå». (K3) Det kan se ut som normen er at man skal ha en positiv tone og være bevisst i forhold til når forventninger kommuniseres til medarbeidere. En kundefrådgiver beskriver: «En sterkere bevisstgjøring på hvordan vi kommuniserer til kolleger i forhold til forventninger».

Figur 10 viser 2. ordens temaer knyttet til energi, retning, flat struktur, stolthet og samhold, med motivasjon som den aggregerte dimensjonen



Figur 10: Kjennetegn på endring av kulturen

Det tredje temaet som kom fram i analysen er utviklingen av kulturen i DGB.

En fra ledelsen forklarer: «*Energien. Vi hadde ikke så mye energi som vi har nå, for fem år siden. Da var det litt mer avventende stemning i gangene.*» (L1)

Både blant ledere og medarbeidere blir synlighet, tydeligere retning og økt fokus på kultur dratt fram. Dette er åpenbar respons siden ledelsen gikk såpass høyt ut med at nettopp dette var hovedområdet som skulle jobbes med. Som en av medarbeiderne sier: «*Alle går mer i samme retning og alle vet mer hvor vi skal.*» En annen medarbeider nevner et eksempel på mer synlighet: «*Gul dag ble opprettet som et ledd i å binde sammen alle medarbeiderne og der kultur ble satt i fokus minimum en gang pr. år.*»

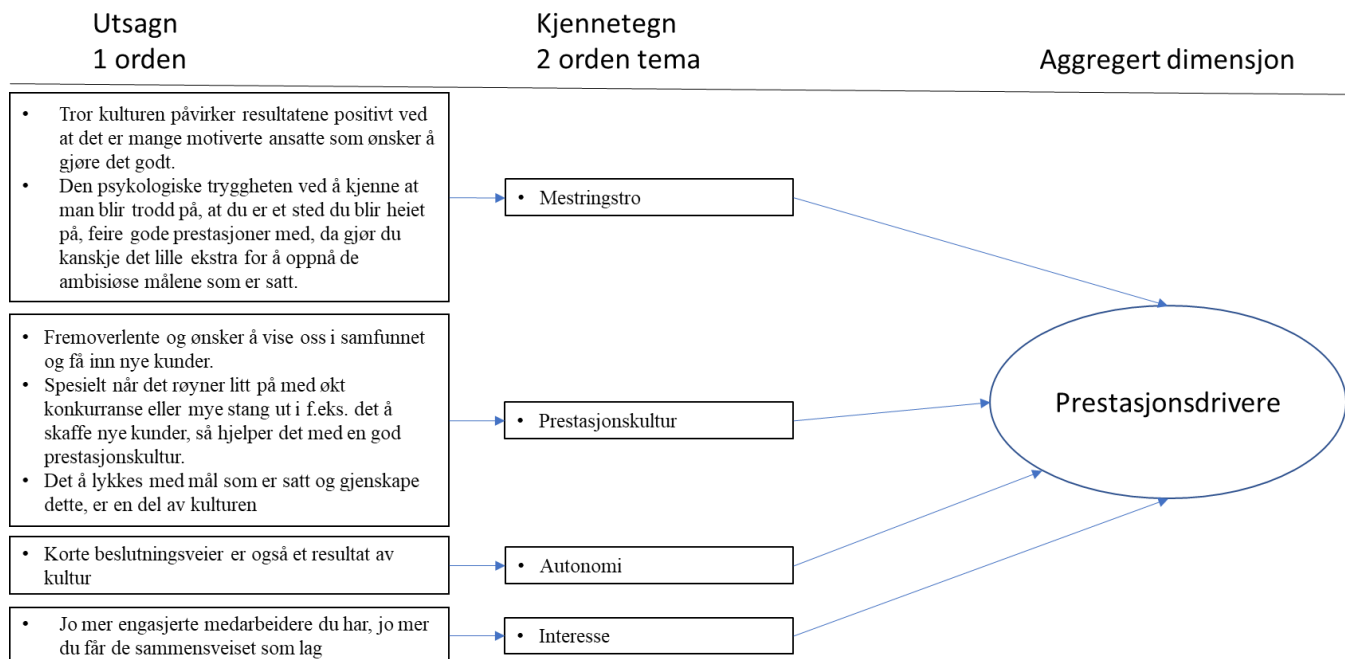
«*Også måten den utvidede ledergruppen er satt sammen og samtidig gitt et større ansvar som kulturambassadør er annerledes nå enn for fem år siden.*» (M1)

En av lederne sier: «*Ny ledelse ga ny retning og fokus på kultur.*» (L1)

Vi har tidligere vært inne på den flate strukturen og dette blir også vist til som en av de store endringene. Både ledere og medarbeidere synes å være enig i at en flatere struktur kan bety mindre avstand mellom ledelse og medarbeidere, og dermed kan det være lettere for ansatte å bidra og føle seg inkludert i organisasjonens beslutninger og arbeid. En av medarbeiderne uttaler seg: «*Mer åpen kultur nå, der ledelsen sitter i åpent landskap med flat struktur med litt mer lukket tidligere.*» (M2)

Flere var inne på at stoltheten over å jobbe i DGB har økt betraktelig. Dårlige økonomiske resultater og påfølgende skriverier i avisene førte til at flere helst ikke ville bli assosiert med å jobbe der. En leder beskriver det: «*Fra å være flau over å handle i butikken med adgangskortet rundt halsen til å faktisk være stolt av å være ansatt i banken.*» (L1)

Flere er også inne på at det var mer ulikheter internt i banken før. En informant sier at det fortsatt er ulikheter mellom bedrifts- og personmarked, men at forskjellene var større før. Det pekes på at det er enklere å kommunisere på tvers av organisasjonen. Det er mer samhold, åpenhet og raushet. «*Tidligere var det en større grad av klikker enn det er i dag.*» (K3). En forklarer videre: «*Har blitt mye flinkere i å innlemme nyansatte inn mot ønsket kultur enn tidligere, ved å sette opp litt mer struktur i oppstartsfasen.*» (M2). En av lederne er enig: «*Samholdet er sterkere, og smådriftsfordelene har blitt enda tydeligere.*» (L1)



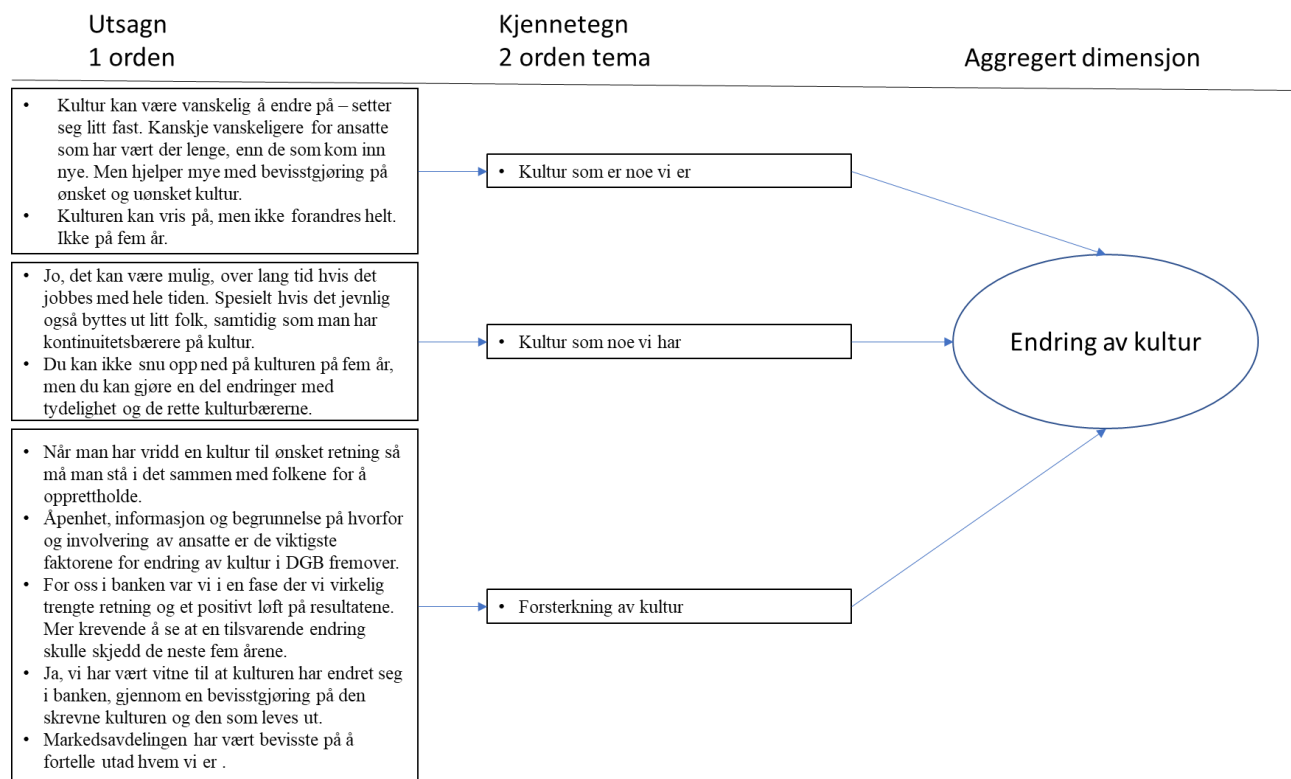
Figur 11: Prestasjonsdrivere

Det tredje tema var prestasjonsdrivere i DGB. Figur 11 viser at informantene blir inkludert og motivert i selskapet som gir dem mestringstro. «Tror kulturen påvirker resultatene positivt ved at det er mange motiverte ansatte som ønsker å gjøre det godt.» (K1) Flere av informantene reflekterte over det samme hvor det fremstår at de ansatte hos DGB har høy psykologisk trygghet og har opparbeidet seg en mestringstro for å nå de målene som er satt.

Den markedsfokuserte underkulturen kommer fram når informantene begynner å beskrive hvor framtreddende prestasjonskulturen er, og hvilken rolle denne spiller i oppnåelse av resultater. En av informantene ordlegger seg slik: «Spesielt når det røyner litt på med økt konkurranse eller mye stang ut i f.eks. det å skaffe nye kunder, så hjelper det med en god prestasjonskultur». (K2)

Vi ser også at det er en oppfatning om at ledelsen har satt en strategisk retning for å få prestasjon som en større del av kulturen. «Så hadde vel Øyvind Bjørnson en kartlegging av organisasjonen der det ble tydelig at vi var en ganske snill kultur, og at han mente det var mer å gå på i forhold til at hvis vi var mer prestasjonsorienterte.» «Så det var en sånn bevisst handling i forhold til mye av det strategiarbeidet, at det ble litt til underveis ut ifra sånn som jeg så det, i hvert fall, men at vi skulle bli mer prestasjonsorientert.» (M1)

Figur 12 viser hvordan endring av kultur har manifestert seg i DGB.



Figur 12: Endring av kultur

Figur 12 viser at kultur ikke er enkelt å endre, men det er mulig. Som en av informantene sa: «Kultur kan være vanskelig å endre på – setter seg litt fast. Kanskje vanskeligere for ansatte som har vært der lenge, enn de som kom inn nye. Men hjelper mye med bevisstgjøring på ønsket og uønsket kultur.» (K1) Bevisstgjøringen av kulturen man faktisk har blir også kommentert på av K3: «Ja, vi har vært vitne til at kulturen har endret seg i banken, gjennom en bevisstgjøring på den skrevne kulturen og den som leves ut. Markedsavdelingen har vært bevisste på å fortelle utad hvem vi er.»

En av de andre medarbeiderne forklarer videre: «Kulturen kan vris på, men ikke forandres helt. Ikke på fem år.» (M1) Det samme understøttes av en av kunderådgiverne som også er reflektert over sin rolle som kulturbærer. «Du kan ikke snu opp ned på kulturen på fem år, men du kan gjøre en del endringer med tydelighet og de rette kulturbærerne.» (K2)

Det var et gjennomgående tema at kultur ikke bare var noe som kunne styres ovenfra. Dette ble for eksempel sagt: «Når man har vridd en kultur til ønsket retning så må man stå i det sammen med folkene for å opprettholde.» (M1) «Jo, det kan være mulig, over lang tid hvis det jobbes med hele tiden. Spesielt hvis det jevnlig også byttes ut litt folk, samtidig som man har kontinuitetsbærere på kultur.» (M2)

Lederne er også enig i analysen om at kulturen er mulig å endre, men at det er en kollektiv innsats som krever kontinuitet. En av lederne løftet fram et konkret felles mål som en muliggyører for å kunne endre kulturen: «Men i hvor stor grad avhenger nok på hva utgangspunktet er. For oss i banken var vi i en fase der vi virkelig trengte retning og et positivt løft på resultatene. Mer krevende å se at en tilsvarende endring skulle skjedd de neste fem årene.» (L1)

En av backoffice medarbeiderne synes prestasjonskultur er noe som har endret seg i løpet av de siste årene:

«I dag så tenker jeg, da har jeg med meg den opplevelsen og den reisen som jeg har vært på i banken, så opplever jeg at vi er på sporet av en mer prestasjonsorientert kulturvei.» (M1)

Kunderådgiver K2 bemerker også at prestasjonsfokuset har manifestert seg i rekrutteringsprosessen som en strategisk handling fra ledelsen.

«Det tror jeg har vært et veldig strategisk valg fra øverste hold, at vi skal få inn de rette typene, de som faktisk vil og tør å komme fram på stolen og være litt offensive. Ser jo det på rekrutteringen som har vært de siste årene, så har det vært mer fokus på folk som vil og tør og har ambisjoner selv.»

5. Diskusjon

Denne kvalitative studien har gitt oss god dybdeinnsikt i kulturen til DGB. Selv om noen av svarene varierer blant informantene, er det helt tydelig mange felles oppfatninger av kulturen i DGB, hvordan den har endret seg og i hvilken grad den sammenfaller med det strategiske arbeidet. Oppsummert så er det også interessant med mange likheter i informantenes beskrivelser av kulturen på de ulike nivåene i organisasjonen, som ledere, rådgivere og back-office-medarbeidere.

Det er tydelig at “det gule” går igjen når informantene beskriver kulturen i dag og at det store flertallet beskriver dette som noe særegent, som skiller seg fra andre banker og andre arbeidsgivere. Men svarene viser også at dette særpreget virker å ha vært en del av DGB lenge, og ikke bare noe som har utviklet seg over de siste fem årene.

Det fremkommer også av analysen at det har blitt et sterkere fokus rundt prestasjonskultur de siste årene og at det, sammen med en flat struktur med stor grad av åpenhet og flere kulturbærere i ulike deler av organisasjonen, har vært sammenfallende med den strategiske retningen som ble satt i 2017.

Analysen viser også elementer av en markedsorientert kultur som er kjennetegnet av at organisasjonen har fokus på å tilfredsstille kundenes behov og ønsker, og at de jobber hardt for å levere produkter og tjenester av høy kvalitet. Samtidig pekes det også på at kollegaer hjelper hverandre å ha suksess med det de skal levere, og det kan dette tyde på at de har en adhokrati-kultur. Det er ikke uvanlig at organisasjoner har elementer av flere kulturtyper samtidig, og dette kan være positivt da det kan gi organisasjonen en bredere base for å tilpasse seg og lykkes i et stadig skiftende forretningsmiljø (Cameron & Quinn, 2011, s. 44-45).

Informantenes svar på om kulturen kan endres i løpet av fem år, ga et svar om at kulturen kan justeres og forsterkes, men ikke helt endres. Det vi også fikk vite var at avdelinger med høyere turnover av ansatte fikk raskere kultur-justering enn avdelinger med liten eller ingen turnover. Dette henger nok sammen med at man bevisst erstatter profiler som har kompetanse og egenskaper som passer inn i ønsket kultur og som vil bidra til den strategiske retningen man er på. Og hvis man da også evner å beholde de “rette” medarbeiderne, som vil fungere som

kontinuitetsbærere, så vil man raskere få en større gruppe med kulturambassadører som beveger seg i samme retning.

Klankultur er en kultur som kjennetegnes av en sterk betoning på samhørighet og samarbeid, og organisasjonen oppfattes som en "familie" (Cameron & Quinn, 2011). I DGB kom dette til uttrykk. I stedet for reglene og prosedyrene til hierarkier kjennetegnes klan-type firmaer av teamarbeid, medarbeiderinvolvering programmer og fokus på de ansatte (Cameron & Quinn, 2011, s. 41-42). Det faktum at organisasjonen har et eget uttrykk ("det gule") for å beskrive sin kultur, tyder også på at de har en sterk kulturell identitet og at det er viktig for organisasjonen å kommunisere og opprettholde sin kultur.

Første forskningsspørsmål handler om hvordan kulturen har endret seg siden 2017. Bang (2013) skriver at hver informant sin betraktning rundt kultur og hvordan den kan endres vil være avhengig av utgangspunktet og påvirkning rundt blant annet normer og verdier. Når vi ser på svarene så går det igjen at kulturen kan vris på og justeres på, men ikke endres helt. I hvert fall ikke i løpet av fem år.

En større bevisstgjøring av ønsket kultur, at det jobbes med kontinuerlig og at det byttes jevnlig ut folk, samtidig som man har kontinuitetsbærere vil, ifølge resultatene, kunne medføre en større justering av kultur. Dette passer godt inn med det Bang (2013) beskriver når han deler inn kultur i kulturinnhold og kulturuttrykk og påvirkning mellom disse to delene. Det vi også merker oss er at det er noe forskjell i betraktningen rundt kulturjusteringen når man ser på hvor lenge man har jobbet i banken. De nyeste ansatte merket endringen størst på forskjellen mellom tidligere arbeidsgiver og DGB, men mindre selve kulturendringen de selv var en del av idet de begynte i banken. Mens de som hadde vært der lengre og som hadde opplevd de tidligere lederne og strategiendringene, i større grad har merket seg hvordan kulturen hadde justert seg de siste fem årene.

Dette henger godt sammen med det Bang (2011) mener med at organisasjonskultur kan endres gjennom organisasjonens struktur og ledelsesstil. Schein og Schein (2017) mener derimot at organisasjonskultur er et komplekst fenomen som kan være vanskelig endre, mye på grunn av de underliggende antakelsene som er implisitte og ubevisste i organisasjonskulturen. Og eksempler på dette som kommer frem av analysen er denne annerledesheten og "det gule" som trekkes

frem, både av nyere ansatte og de som har lengre ansiennitet. Det beskrives som en kultur som preges av smådriftsfordeler, stolthet, stor grad av inkludering og involvering og en oppriktig motivasjon for at DGB skal lykkes. Og svarene fra informantene viser at dette har ligget der lengre enn fem år og har således ikke endret seg i stor grad. Dette er også egenskaper ved en kultur som vil gjøre det krevende når organisasjonen sliter med dårlige resultater, men som samtidig blir en enorm kraft og styrke når man snur en dårlig trend til en god.

Ut ifra våre funn er det mulig å få til en justering av kulturen, ved å øke bevisstgjøringen rundt ønsket og villet kultur, samt at man har både ledere og andre i organisasjonen som kulturbærere. Informantene mente at en total endring av kultur, på få år, ikke er mulig, og kanskje ikke ønskelig hvis man har store elementer av ønsket kultur som en grunnmur i organisasjonen. Dette ser vi flere eksempler på i analysen, der informantene svarer at det har blitt et mye større fokus rundt salgsledelse og prestasjonskultur. Kunden har blitt satt mer i fokus, samtidig som kravene har økt til at hver enkelt rådgiver har fokus på kundetid og salg. Alt dette mens man fortsatt skulle holde fokus på å ikke øke risikoen i porteføljen.

Selv om Bang (2011) og Schein & Schein (2017) har ulikheter i synet på innholdet i organisasjonskultur og tilnærmingen til endring, så er det også flere likheter i deres tilnærming. Alle tre legger vekt på betydningen av hvilke verdier og normer organisasjonskulturen har, og alle tre mener at organisasjonskultur er en viktig faktor for å forstå organisasjonens ytelse og resultater.

Et viktig element i dette er å kartlegge ledelsens rolle i å forme organisasjonskulturen. Schein & Schein (2017) mener at lederne har en viktig rolle i å fungere som kulturelle arkitekter på ulike nivå av kulturen, f.eks. ved å endre det fysiske miljøet, eksemplifisert ved at ledergruppen sitter i åpent kontorlandskap, som resten av DGB. De kan også kommunisere ønsket kulturverdier ved å uttrykke visjonen og målene til organisasjonen. Analysen viser her at ledelsen ved flere eksempler har gått foran og at det har vært en klar og tydelig rød tråd i all kommunikasjon, fra Trine Stangeland, adm.dir. til mellomlederne, et felles budskap rundt visjon og strategiske mål.

Vårt neste forskningsspørsmål var å se om det var et sammenfall mellom slik kulturen beskrives og strategien i DGB. En metode for å få en helhetlig forståelse av kulturen og dens påvirkning på de strategiske resultatene til banken er, ifølge Bang (2013), å undersøke både de forfektete

verdiene og bruksverdiene. Forfektete verdier er de verdiene som organisasjonen offisielt hevder å stå for, som for DGB sitt tilfelle var “Enklere, gladere, bedre”. Dette skulle være gjeldende både eksternt og internt, men hadde ikke blitt endret på mange år, selv om strategien har endret seg på samme tid.

På den annen side er bruksverdier de verdiene som faktisk praktiseres og brukes av organisasjonens medlemmer i deres daglige arbeid. Disse verdiene kan være forskjellige fra de forfektete verdiene og kan påvirkes av organisasjonens kultur, tradisjoner, arbeidsprosesser og ledelse. Bruksverdier kan derfor gi et mer realistisk bilde av hva som faktisk foregår i organisasjonen. Analysen viser at teamfølelse, gjøre hverandre gode og heie på hverandre er eksempler på bruksverdier som praktiseres i DGB. Andre eksempler som informantene viser til er en oppriktighet i å ønske nye medarbeidere velkommen, at man virkelig føler seg ønsket fra jobbintervjuet og til man er blitt ansatt.

Når vi skal studere om det er sammenfall mellom slik kulturen blir beskrevet og strategien i DGB, så er det viktig å se på den endringen som organisasjonen måtte gjennom for å klare de strategiske mål. Både endring av halvparten av konsernledelsen, som igjen fører til endringer nedover i organisasjonen fra hver nye leder, men også i måten å agere på for å følge ny visjon om å skape de beste kundeopplevelsene. Når slike organisasjonsendringer skal foretas, så er det viktig å både forstå kulturen, samt å endre den for å lykkes med slike endringer. Dette skriver Christian Demers (2007) om i sin bok “Organizational Change Theories: A Synthesis”. Demers skiller mellom det fortolkende perspektiv og det funksjonelle perspektiv.

Det fortolkende legger vekt på hvordan medlemmer i organisasjonen forstår og tolker sin egen kultur, samt hvordan disse tolkningene påvirker handlingene deres. Dette perspektivet ser på kulturen som oppstår gjennom samhandling og tolkning (Demers, 2007, s. 77-78). Analysen viser at dette i stor grad handler om “det gule” som blir identifisert som noe særegent i DGB. Det nevnes at de ansatte «vil noe», er gladere, og en følelse av å være en del av et kollektiv. De kler seg i gult og får utdelt gule notatbøker for å forsterke denne samhørigheten.

Noe som også kommer frem i analysen er hvordan det har blitt jobbet for å forstå dette perspektivet, gjennom kulturkartlegging og arbeidsgrupper i banken før man gikk i gang med de største organisasjonsendringene. I så måte sier informantene at de i større grad fikk en forståelse

for hva kulturen var, hva som måtte bevares og hvilke endringer som måtte gjennomføres, ved at administrerende direktør og andre mellomledere fungerte som rollemodeller og man fikk en økt framsnakking i organisasjonen.

Det funksjonelle perspektivet er viktig i arbeidet rundt dette forskningsspørsmålet. Det tar for seg hvordan kulturen påvirker prestasjonen og atferden i organisasjonen og hvordan det skapes felles retning og formål . Dette var viktige elementer i strategiarbeidet til DGB i 2017. Det funksjonelle perspektivet ser også på kultur som en avgjørende stabilitetsfaktor som bidrar til kontinuitet i organisasjonen, og som da gir suksess (Demers, 2007, s. 76-84). Informantene hadde opplevd det som blir referert til som «hopp og sprett» strategi, der en måtte forholde seg til ulike vekstmål som til slutt munnet ut i nullvekst og reduksjon av risiko. Det var viktig for dem at det ble etablert en kultur som igjen bar preg av stabilitet.

Svarene i analysen tyder på at det har vært arbeidet med kulturen på ulike nivå i banken og at dette først og fremst har bidratt til en justering opp mot det funksjonelle perspektivet.

Informantene sier det har blitt jobbet med retning, samhold, tillit og energi, som har gitt god grobunn for endring i organisasjonen. Samtidig kan analysen tyde på at det fortolkende perspektivet har blitt ivaretatt av ubevisste kulturambassadører som har blitt værende, samt nye ansatte som har enten hatt samme tolkning av samhandling eller tilpasset seg det som allerede var.

Det henger sammen med det Demers (2007) mener at med at begge perspektivene er viktige og utfyllende for å skape suksess, ved at det fortolkende perspektivet hjelper oss i å forstå hvordan kulturen blir skapt og opprettholdt, mens det funksjonelle hjelper oss å forstå hvordan kultur påvirker prestasjonen til en organisasjon.

Analysen viser at det har blitt et større mye fokus på prestasjonskultur de siste årene, blant annet ved en større grad av målstyring og transparens på resultatene, men med den målsetning at det er teamet og banken som lykkes ved hjelp av hvert enkelt sitt bidrag. Informantene viser til mer spisset rolle i rådgiverrollen, med større fullmakter og tillit, som gir en økt grad av autonomi. Det blir også henvist til at både kolleger og ledere vil hverandre vel, det er handlingsfrihet og høyt

under taket. Det er også lov å gjøre feil i jakten på å skape de gode kundeopplevelsene, som gir en mestringsro. Dette i sum er prestasjonsdrivere i kulturen som er utviklet de siste årene.

John Kotter presenterer i sin bok, «Corporate Culture and Performance» (1992), forskning som viser hvordan selskaper med sterk kultur presterer bedre enn de som ikke har det. Analysen av vår studie viser at DGB har en sterk kultur og at den har vært sterk over lengre tid, også før 2017. Men det har blitt foretatt en justering av kulturen siden 2017, som går mer i retning av prestasjonskultur, kundekultur, samt et ønske om å igjen lykkes med lønnsom vekst og fornøye kunder. Analysen av informasjonen fra informantene viser også at de mener at det er en sammenheng mellom kulturen og strategien i DGB. Men hvor mye av dette som er overførbart til andre organisasjoner vil vi komme litt tilbake til, men det er også tydelig at ledelsen i DGB må være bevisste på fortsatt jobbing med kultur for å holde momentum i de gode resultatene de siste årene.

6. Konklusjon og ledelsesmessige konsekvenser av studien

Resultatene fra denne studien har gitt oss en god innsikt i hvordan kulturen oppleves i Den Gule Banken, hva som har blitt endret siden 2017 og om den opplevde kulturen sammenfaller med strategien til banken. Vi har også fått innsikt i arbeidet som har foregått med kultur og hvordan involveringsgraden har vært for ulike roller og plassering i DGB.

I beskrivelsen av den nåværende kulturen viser studien tydelig mange fellestrekk blant informantenes svar, som spesielt går på dette som kan relateres til “det gule” og som en familie. Veldig relatert til det Cameron & Quinn (2011) omtaler innenfor klankultur. Dette særtrekket ved kulturen virker å være gjennomgående i dag, men som også virker å ha vært i bedriften lenger enn de siste fem årene. Dette kan man si har vært elementer i kulturen som har vært et solid utgangspunkt for å jobbe videre med, i tråd med ny strategi. Samhørigheten og tilhørigheten blir nevnt både av nyere ansatte, de som har vært ansatt i lang tid, samt ledere og ikke-ledere. Faktisk ble det også referert til som en avgjørende faktor ved valg av arbeidsgiver, at man hadde hørt om den sterke trivselen i DGB før man begynte, som viste seg å stemme ved påbegynt arbeidsforhold.

Når det kommer til analysen av hvordan kulturen har endret seg siden 2017, så viser svarene at kulturen ikke har endret seg så mye, mer justert seg og at det har blitt mer bevisstgjøring rundt kulturen. Dette kom også frem i diskusjonen når vi viste til det fortolkende perspektivet til Demers (2007), som tydelig har vært fremtredende lenger enn de siste fem år, mens man de siste fem år i større grad har jobbet med kulturen i det funksjonelle perspektivet (Demers, 2007, s. 64).

Studien viser at, innenfor det funksjonelle perspektivet, så har spesielt prestasjonskulturen blitt jobbet med og forsterket de siste fem årene. Og dette er noe som nevnes som den tydeligste justeringen av kulturen. For å få til denne justeringen så er det viktig med kulturambassadører på tvers i organisasjonen, både blant ledere og ansatte. Det kommer frem i studien at man gjennom perioden fokuserte på å beholde den riktige kompetansen, samt å tilføre ny kompetanse i tråd med prestasjonskulturen når man skulle erstatte medarbeidere som hadde sluttet. Dette mener informantene forsterker kulturen og gjør at man raskere får ønsket kultur.

Analysen av forskningen tyder på at informantene opplever et tydelig sammenfall av kultur og strategi i DGB. Men om det er den iboende sterke kulturen som var der fra før eller om det skyldes justeringen de siste fem årene, kom ikke klart frem. Det opplagte svaret her er en

kombinasjon. Når man har en sterk kultur, i positiv forstand, så vil en bevisstgjøring av styrkene i kulturen være en sterk bidragsyter til å prestere bedre. Slik Kotter og Heskett (2011) viser til i sin forskning, at selskaper med en sterk kultur presterer bedre enn de som ikke har det.

Lederne i banken har en særs viktig rolle i form av å bygge kultur og sikre topp engasjement hos alle ansatte i banken. For å nå målene er det særs viktig å legge til rette for og videreutvikle kulturen som i dag helt klart bidrar til gode prestasjoner og leveranser som selskap. Det å jobbe parallelt med tydelighet rundt retning med visjon og strategi, samtidig som man jobber med å bevare eller forsterke en allerede sterk kultur, viser seg å ha en effekt ifølge informantene.

Det er også viktig å tenke på nøkkelpersoner i organisasjonen når det gjelder kulturambassadører. Direkte resultater og talenter er selvsagt viktig, men en involvering av ansatte i det videre kulturarbeidet vil være viktig. Også når det gjelder rekruttering av nye ansatte, så må man fortsette å lete etter profiler som kan identifisere seg med kulturen i DGB.

Kontinuitet er en nøkkelfaktor. Det å flytte mer makt til både mellomledere og ansatte har også en positiv effekt. Det samme er måling av ansatt tilfredshet og en strukturert fremgangsmåte til puls og medarbeiderundersøkelser. (Cameron & Quinn, 2011, s. 185-195).

Våre funn viser at DGB har en sterk kultur som ansatte opplever som særegen og lojalitetsskapende, som også bidrar til at banken tiltrekker seg gode ansatte og har en høy kundetilfredshet. Det er også en klar oppfatning av at dette bidrar til at banken oppnår sine strategiske mål.

Når det gjelder våre anbefalinger på videre forskning, så mener vi det ville vært interessant å se på organisasjoner med ulik størrelse fra DGB, men innenfor samme struktur og markedsområde. Da vi ser at dette med involvering og bevisstgjøring ser ut til å ha en forsterkende effekt på ønsket organisasjonskultur, så vil muligens størrelsen på organisasjonen ha en avgjørende betydning.

Ser vi på våre anbefalinger til Den Gule Banken, Sandnes Sparebank, så er det viktig at man fortsetter arbeidet med å justere organisasjonskulturen i takt med strategien og i tillegg fortsette med å bevisstgjøre ønsket kultur med en involvering og med budskap i ledermøter og fellesmøter.

Referanser

- Ånestad, M. (2022). Easee-gründer sier han har vært altfor snill og blitt misforstått: – Nå er kosetiden over. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/teknologi/easee/teknologi/jonas-helmikstol/easee-grunder-sier-han-har-vart-altfor-snill-og-blitt-misforstatt-na-er-kosetiden-over/2-1-1337276>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (Bd. 4). Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur - en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50, 326-336.
- Banken, D. G. (2017). *Strategidokumentet*.
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brinkmann, S., Kvale, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg., Bd. 1). Gyldendal akademisk.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Cultures. *European Scientific Journal*, 2(1), 1-7.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cheng, Y.-J., Lee, J. & Groysberg, B. (2017). The Leaders guide to Corporate Culture. *HBR*, 15.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Bd. 1). Addison-Wesley Publishing Company.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis* (1. utg., Bd. 1). SAGE Publications, Inc.
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Grøndal, K.-I. G. (2023). Easee-ansatte: - Vi holder motet oppe. *Stavanger Aftenblad*. <https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/O8arR1/easee-ansatte-vi-holder-motet-oppe>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Heskett, J. (2015). *Culture Cycle, The: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance* (1. utg., Bd. 1). Pearson FT Press.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2. utg., Bd. 1). Sage Publications.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Jarratt, D. & O'Neill, G. (2002). The Effect of Organisational Culture on Business-To-Business Relationship Management Practice and Performance. *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 21-40.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-97.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance* (Bd. 5). Free Press.
- Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review*.
- Lindquist, E. & Marcy, R. (2016). The competing values framework. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167-186.
- Martin, J. (1992). Cultures in Organizations—Three Perspectives. *Oxford University Press*, 19(1), 156-159.
- Mozaffari, F. A. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership. *International Conference on Applied Economics*, 1(2), 679-688.
- Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (1. utg., Bd. 7). Paerson Education Limited.
- Nneji, N. & Asikhia, P. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. 3, 361-372.

- O'Reilly, C. A. (1991). A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management*, 34(3), 487-516.
- Øygarden, O. (2022). *Forelesning i Kvalitativ Metode*.
- PeoplewithE. (2022). *Kulturkartlegging i Den Gule Banken*.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Racelis, A. D. (2010). The influence of organizational culture on the performance of philippine banks. *Social Science Diliman: A Philippine Journal of Society and Change*, 6(2), 29-49.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). John Wiley & Sons, Inc.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (1. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). sage.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide – Hvordan oppleves kulturen i Den Gule Banken?

Om prosjektet:

Hensikten med dette prosjektet er å kartlegge om det oppleves en kulturendring de siste 5 år i Den Gule Banken. I 2017 ble det vedtatt ny visjon og ny strategi, samt at store deler av konsernledergruppen ble byttet ut med administrerende direktør, Trine Stangeland, i spissen for dette. Parallelt med det strategiske arbeidet har det pågått et arbeid for å kartlegge og forbedre kulturen i banken for å understøtte arbeidet med å oppnå de strategiske målene. Dette arbeidet har foregått på ulike nivå i banken og resultatet oppleves kanskje ulikt. Hensikten med disse intervjuene er å få ulike perspektiv på hvordan kulturen oppfattes og hva som eventuelt er annerledes sammenlignet med tidligere eller andre arbeidsgivere.

Bakgrunnsopplysninger om informant: Alder, kjønn, stilling og ansiennitet i banken.

Spørsmål:

1. Hvordan opplever du kulturen i Den Gule Banken i dag?
2. Hva har endret seg de siste årene?
3. Hvordan har du selv vært involvert i arbeidet med kultur i banken?
4. Gitt at informant har vært ansatt i banken minimum 5 år, hva var det beste med kulturen for 5 år siden og hva er det beste nå?
5. Hva er den største endringen som har skjedd med kulturen de siste 5 årene?
6. I hvilken grad tror du kulturen i banken påvirker bankens resultater?
7. Kan kultur forandres på 5 år og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?
8. Og hvis hvorfor ikke, hva skal til for å forandre kultur?