

HANDELSHØGSKOLEN I TROMSØ

Hvordan lykkes med implementering av Taktskifte/Løft i Grong Sparebank og Lillestrøm Banken



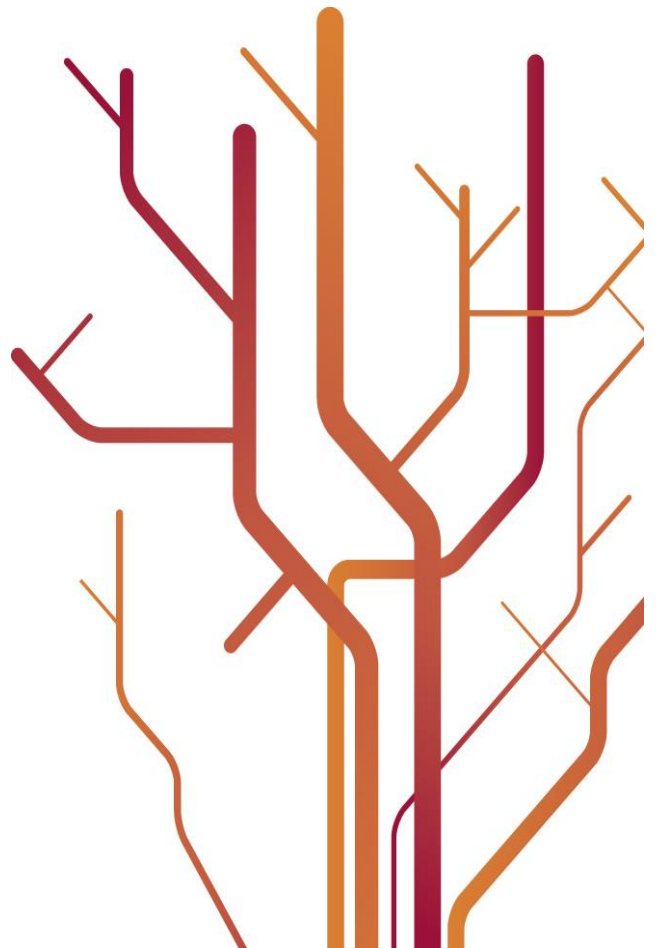
Niklas Eivik

Rune André Hansen

Masteroppgave

- studieretning økonomi og administrasjon

Desember 2016



FORORD

Denne utredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Harstad i et samarbeid med Høgskolen ved Universitetet i Tromsø, og utgjør 30 studiepoeng.

Utredningen ser på den digitale utviklingen i banksektoren, og hvordan et løft av en organisasjonsstruktur gjennomføres, for best kunne gjøre seg aktuell i denne sammenhengen. Siden Eika er en paraplyorganisasjon bestående av lokalbanker fra hele Norge er det viktig at det, ved siden av fokuset på den lokale forankringen, også fokuseres på skiftet i kravene fra kundene.

Ønsker å takke veileder Anita Michalsen for støtten hun har gitt oss gjennom sin rolle som veileder.

Videre ønsker vi å takke både nåværende og tidligere kollegaer for motivasjon til gjennomføring av oppgaven.

Tusen takk til intervjuobjektene som har tatt seg tid i en travel hverdag til å svare på våre spørsmål, svarene har vært både reflektert og utfyllende.

Til sist ønsker vi å takke våre vakre samboere som har gitt oss rom i en stresset hverdag for å fokusere på oppgaven. Uten dere ville vi aldri fått dette til.

Narvik, 30.11.2016

Rune André Hansen og Niklas Eivik

SAMMENDRAG

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan lykkes med implementering av Taktskifte/Løft i Grong- og Lillestrøm Sparebank?

Vi vil i oppgaven se på hvordan konteksten til bankene er i forhold til hvordan utformingen på en endringsprosess burde være.

Formålet med oppgaven er at bankene i Eika som skal gå i gang med endringene har verdifull informasjon som kan lette arbeidet med implementeringen gjennom å se hvordan 2 banker har valgt å gjennomføre dette. På denne måten kan de se hvilke utfordringer de støtte på underveis.

Oppgaven ble strukturert som en casestudie hvor vi gjennomførte intervjuer med sentrale personer i de to studerte bankene. Videre ble kaleidoskopet av Balogun and Hailey (2008) brukt som oppslagsverk og struktur for oppgaven videre. Konteksten til begge bankene ble analysert og vi så på resultatet opp mot teorien på området.

Generelt kan vi si at bankene hadde lagt opp endringsprosessen veldig likt som teorien foreslo. Det var dog noen resultater rundt kapabiliteten til de ansvarlige, samt målemetodene som skilte seg ut.

Nøkkelord

- Endringsledelse
- Implementering
- Casestudie
- Kaleidoskopet
- Endringsprosesser

Figurliste

Figur 1 Change kaleidscope (Balogun & Hailey, 2008)	3
Figur 2 Types of change (Balogun & Hailey, 2008).....	5
Figur 3 The cultural web of an organisation (Scholes, Johnson, & Ambrosini, 1998).....	14

Tabelliste

Tabell 1 Påvirkning av Tid.....	19
Tabell 2 Påvirkning av omfanget	21
Tabell 3 Påvirkning av endringsmodenhet.....	28

Innhold

FORORD	III
SAMMENDRAG.....	IV
NØKKEWORD.....	V
TABELLISTE.....	VI
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 AKTUALISERING.....	1
1.2 AVGRENSNING.....	2
1.3 STUDIENS STRUKTUR	2
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	3
2.1 GENERELT OM ORGANISATORISK ENDRING	4
2.2 SUKSESSFULL IMPLEMENTERING AV ENDRING	4
2.2.1 <i>Change Path</i>	5
2.2.2 <i>Change start-point</i>	8
2.2.3 <i>Change style</i>	10
2.2.4 <i>Change target</i>	12
2.2.5 <i>Change levers</i>	14
2.2.6 <i>Change roles</i>	16
2.3 FORUTSETNINGER FOR ENDRING	18
2.3.1 <i>Tid</i>	18
2.3.2 <i>Omfang</i>	20
2.3.3 <i>Bevaring</i>	22
2.3.4 <i>Diversitet</i>	23
2.3.5 <i>Kapabilitet</i>	24
2.3.6 <i>Kapasitet</i>	26
2.3.7 <i>Endringsmodenhet</i>	27
2.3.8 <i>Makt</i>	29
3.0 METODE	31
3.1 INTERVJU – KVALITATIVT OG DIREKTE	32
3.2 CASESTUDIE SOM FORSKNINGSDESIGN	35
3.3 KVALITETSKRITERIER VED CASESTUDIER.....	39
3.3.1 <i>Konstruksjonsvaliditet</i>	40
3.3.2 <i>Intern validitet</i>	40
3.3.3 <i>Ekstern validitet</i>	42
3.3.4 <i>Reliabilitet</i>	42
4.0 CASEBESKRIVELSE.....	45
4.1 EIKA	45
4.2 GRONG SPAREBANK.....	45
4.3 LILLESTRØMBANKEN	46
4.4 OPERASJON TAKTSKIFTE.....	47
5.0 EMPIRISKE FUNN	51
5.1 RESULTATER DYBDEINTERVJU	51

5.1.1 Grong Sparebank	51
5.1.2 LillestrømBanken	58
6.0 ANALYSE OG DRØFTING	63
6.1 ANALYSE AV GRONG SPAREBANK	63
6.2 ANALYSE AV LILLESTRØMBANKEN	68
7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	69
7.1 OPPSUMMERING AV RESULTATENE	69
7.2 REFLEKSJON RUNDT FORSKNINGSPROSESSEN.....	71
7.3 IMPLIKASJONER IFT VIDERE FORSKNING	71
8.0 REFERANSELISTE.....	73
9.0 VEDLEGG	75
9.1 INTERVJU MED BANKSJEFER.....	75
9.1.1 Intervju med Siri Berggreen LillestrømBanken	76
9.1.2 Intervju med Jon Håvard Solum Grong Sparebank	78
9.2 INTERVJU MED LOKALT ANSVARLIGE FOR INNFØRING AV TAKTSKIFTE.....	82
9.2.1 Intervju med Jo Sivert Martinsen Leder Privatmarked Lillestrømbanken	83
9.2.2 Intervju med Kårhild Halanger Berg Grong Sparebank	87
9.3 INTERVJU MED ANSATT	90
9.3.1 Intervju med Atle Rognerud Lillestrømbanken	91
9.3.2 Intervju med Frode Mellingen Grong Sparebank.....	93

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

Vi lever i en tidsalder hvor forandring er en del av hverdagen. Man kan legge seg en kveld og våkne opp dagen etter til en helt ny hverdag. Fokuset på å være først ute med det siste eller rett og slett forsøket på å holde tritt med den rivende utviklingen, er en utfordring som blir større og større for alle bedrifter og menneskene de består av. Laing (1968) utalte i 1967 *"We live in a moment of history where change is so speeded up that we begin to see the present only when it is already disappearing."* Når dette ble uttalt i 1967 var det ikke mange som var uenig. Mange følte allerede på presset allerede da. Et selskap kan, i motsetning til oss mennesker, leve evig men i de fleste tilfeller faller det fra tidlig. Mye av grunnen til dette er at i finansverden er det en kamp til døde for å holde hodet over vann i et stadig mer urolig hav. Det vi setter fokus på i vår oppgave er hvordan en bedrift eller en organisasjon i 2016 best kan forberede seg på, og gjennomføre strukturelle forandringer, i en tid hvor forandringer og forbedringer ikke kan vente på å avløse hverandre. Et skremmende fakta er at selv om man kan se behovet for å endre seg, så er det så mange som 70% som ikke klarer å oppnå de målene de satte seg for endringen (Beer & Nohria, 2000). Dette gjør at en evaluering av utfordringene rundt en endringsprosess vil være verdifull for å ta med seg læring til andre som skal gjennom det samme.

1.2 Avgrensning

Vi har i oppgaven begrenset oss til å se på kun 2 banker og hvordan de har gjennomført denne prosessen. Dette begrunnes med at disse to har vært med som pilotbanker i prosessen med innføring av Operasjon Taktskifte i hele Eika Alliansen. Videre er teorien avgrenset til å ta for seg endringskaleidoskopet av Balogun and Hailey (2008) da teorien på området er veldig omfattende. Et slikt fokus gjør at vi kan følge et felles oppsett hvor begge bankene kan vurderes likt.

1.3 Studiens struktur

Kapittel 1 er innledningen, hvor aktualisering, problemstillingen og avgrensning er. Videre i kapittel 2 er det teoretiske rammeverket vi har benyttet oss av beskrevet. I kapittel 3 er metodene som er brukt under datainnsamlingen. I kapittel 4 presenteres casebeskrivelsen, her er organisasjonene vi har forsket på beskrevet samt hva Taktskifte er. I kapittel 5 fremkommer de empiriske funnene våre og i kapittel 6 våre analyse og drøfting. I Kapittel 7 vil vi oppsummerer og konkluderer vi. Kapittel 8 er referanseliste og kapittel 9 er vedleggene til oppgaven.

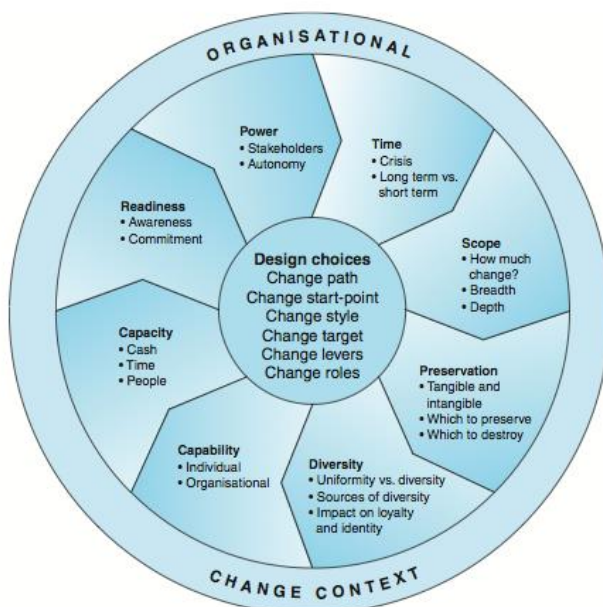
2.0 Teoretisk rammeverk

I teorikapittelet vil vi ta for oss aktuell teori som vi i analysen vil knytte opp mot empirien fra intervjuene.

Kort fortalt vil oppsettet i kapittelet bli:

- Generelt om organisatorisk endring
- Presentasjon om de ulike implementeringsmetodene og mekanismer
- Forutsetninger for endring (konteksten)
- Hvordan konteksten legger føringer for hvordan endringen bør gjennomføres

Som avgrensning vil vi ta utgangspunkt i endringskaleidoskopet utviklet av Balogun and Hailey (2008). Kaleidoskopet er et rammeverk for å illustrere implementeringsmulighetene og de forskjellige aspektene av konteksten man må ta hensyn til ved valg av endringsstrategi. De mener at endringsledelse er kontekstspesifikk og det derfor er nødvendig å ha en god forståelse for bedriftens kontekst før man starter. Når man så har analysert konteksten kan dette brukes av de som skal gjennomføre endringen, til å velge rett utforming på endringen for akkurat den aktuelle bedriften. Når man har fått dette på plass så kan resten av gjennomføringen skje ved hjelp av ulike metoder og mekanismer.



Figur 1 Change kaleidoscope (Balogun & Hailey, 2008)

2.1 Generelt om organisatorisk endring

Det er beskrevet detaljerte metoder og verktøy for å gjennomføre forandringer i en bedrift eller en organisasjon i ledelseslitteratur (Werr, 1995). Legitimiteten disse metodene og verktøyene er basert på en tro på effektiviteten av dem når de blir direkte implementert i endringsprosessen. Denne troen er for mange utdatert og det eksisterer en utbredt mening om at håpet om en vellykket endringsprosess ikke bare hviler på disse verktøyene men prosjektet er vel så mye avhengig av de personlige egenskapene og erfaringen de ansvarlige for prosessen innehar (Werr, Stjernberg, & Docherty, 1997).

2.2 Suksessfull implementering av endring

Vi starter med å se på hvordan Balogun and Hailey (2008) ser for seg implementeringen bør gjennomføres, og med hvilke mekanismer man kan få dette til. Vi vil gå gjennom teorien de presenterer i boken *Exploring strategic change*. Det vil være enklere å ha forstått denne teorien før vi senere i oppgaven presenterer konteksten og hvilke føringer disse setter for gjennomføringen. Kaleidoskopet deler disse ulike beslutningene inn i 6 kategorier:

- Change path: hvordan skal gjennomføringen av endringen skje.
- Change start-point: hvor startet endringen opprinnelig
- Change style: måten endringen gjennomføres på
- Change target: målet med endringen
- Change levers: mekanismer for å påvirke gjennomføringen av endringen
- Change roles: hvem som er ansvarlig for gjennomføringen og implementeringen av endringen.

2.2.1 Change Path

Balogun and Hailey (2008) tar utgangspunkt i 4 typer endring: tilpasning, rekonstruksjon, evolusjon og revolusjon og vi skal se på hvordan disse virker hver for seg og sammen for å skape en glidende overgang i en endringsprosess.

		END RESULT	
		Transformation	Realignment
NATURE OF CHANGE	Incremental	Evolution	Adaptation
	Big Bang	Revolution	Reconstruction

Figur 2 Types of change (Balogun & Hailey, 2008)

I figuren over presenteres de 4 forskjellige typene endring i to dimensjoner; hvor omfattende endringen er og hastigheten på endringsprosessen.

Hvis vi først ser på hvor omfattende endringen er så deler vi denne inn i 2 dimensjoner. Fra en transformasjonsendring av organisasjonen til kun en justering av det som ønskes endret.

En transformasjonsendring er veldig omfattende og kan tvinge frem endringer i bedriftens strategi, systemer, prosesser, gjeldende strukturer og helt til endringer i bedriftskulturen. En justering av dagens situasjon er langt mindre, men det kan fortsatt være for eksempel en omstrukturering som omfatter deler av en bedrift. Normalt er det ikke en klar linje mellom disse to, men gjerne glidende overganger. Det som startet som en justering kan ende opp i en transformasjon, men som utgangspunkt kan man si at jo mer en endring påvirker av bedriften samtidig jo nærmere er man en transformasjon.

Når vi ser på hastigheten på endringsprosessen så er det snakk om hvordan endringen blir implementert. Skal det skje som en «Big bang» endring hvor alt innføres med en gang, gjerne over en tidsperiode på 1-2 år eller som en inkrementell endringsprosess hvor man går steg for steg og tar del for del.

Tilpasning og rekonstruksjon

Både tilpasningsendringer og rekonstruksjoner er metoder som implementeres gradvis, men en rekonstruksjon skjer mye raskere og justerer måten organisasjonen opererer på gjennom en større og mer drastisk måte. Mange organisatoriske omveltninger skjer på denne måten, men det kan også bli brukt i for eksempel sammenslåinger. I noen tilfeller fører dette til en mer fundamental transformasjonsendring.

Evolusjon

Dette er en transformasjonsendring som gjennomføres gradvis gjennom forskjellige trinn og sammenhengende initiativ. Dette er en mer planlagt og proaktiv transformasjon på bakgrunn av en tanke om at det er behov for fremtidig endring. På denne måten endres store deler av en organisasjon over tid. En slik endring påvirker gjerne bedriften helt ned til selve bedriftskulturen.

Revolusjon

Dette er en fundamental transformasjonsendring på samme måte som en evolusjonsendring, men her skjer endringen gjennom mange samtidige initiativ på flere områder. Ofte gjennomføres prosessen innenfor et kortere tidsspenn, normalt innenfor 18mnd. I tillegg er en revolusjonsendring gjerne mer framtvunget og skjer som en reaksjon på for eksempel større endringer i markedet eller økt konkurranse som bedriften står ovenfor. Kjapp endring er nødvendig for å kunne møte de nye kravene. Dette kravet til rask endring kan gjerne føre til at bedriften kombinerer endringsprosessen med tilbud om sluttpakker for de ansatte som ikke føler de klarer å endre seg til ønsket oppførsel. En transformasjonsendring som innebærer hele organisasjonen vil bestandig ta noe tid og i noen tilfeller vil et virkningsmiddel for å oppnå revolusjonsendringen være å endre arbeidsstokken gjennom sluttpakker og nyansettelser eller salg av deler av organisasjonen.

Endring kan sees på som separerte ulike metoder for endring, men teorien vi konsentrerer oss om ser på ulike veier for endring. Man har gjerne en tanke om selve endringen, men veien mot det ønskede målet blir litt til som man går. Det kan starte ut som et ønske om en transformasjon i måten organisasjonen arbeider på, men på grunn av mangel på ressurser så kan det hende at man ikke kan klare alt dette.

I henhold til Balogun and Hailey (2008) er den mest vanlige formen for en endring å gå via en rekonstruksjon for så å gå over i en evolusjon. Rekonstruksjon kan bli brukt for å stoppe en

finansiell krise i en bedrift og dermed gi bedriften den kapital og tid som trenges for den videre endringen. En slik endring gir gjerne en sideeffekt ved at de ansatte ser behovet for endring og når da den videre evolusjonen kommer så letter dette arbeidet med å for eksempel gjøre endringer i bedriftskulturen.

En endringsprosess vil være noe som endrer seg over tid og man må gjerne inn å evaluere resultatet etter en gjennomført endringsprosess. Kanskje er det behov for en justering eller rekonstruksjon.

2.2.2 Change start-point

Dette referer til hvor endringen har sitt utgangspunkt. Balogun and Hailey (2008) tar for seg 3 ulike varianter for dette. I utgangspunktet starter enten endringen fra toppen av organisasjonen eller fra bunnen. I senere tid har en tredje variant kommet gjennom å se på hva som er beste praksis.

Top-down endring

Denne type endringsprosess starter fra toppen av organisasjonen hvor retningen, kontrollen og initiativet til endringen bestemmes. Selv om en top-down endring drives av ledelsen i en bedrift, så er det ikke dermed sagt at dette skjer uten samarbeid eller deltagelse fra resten av bedriften. En slik type endringsledelse gjennomføres gjerne på veldig direkte eller tvungen måte og da særlig hvis endringen skjer på bakgrunn av en krise eller en situasjon hvor bedriften omstruktureres raskt gjennom for eksempel en rekonstruksjon. En slik direkte tilnærming har som fordel at den er rask å implementere, og de ansatte kan føle at prosessen er veldig tydelig. Dette kan være en fordel i situasjoner hvor usikkerhet råder.

Bottom-up endring

Som navnet tilsier så er dette en endringsprosess hvor ansvaret for endringen sendes ned i organisasjonen. Tanken bak dette er å skape eierskap blant de ansatte og det kan gjøre at de ansatte lettere ser etter forbedringspotensialer senere. Antagelsen er delvis at ansvaret for endringen ikke bare skal ligge hos ledelsen, men også fordi at i en del endringskontekster så vil ikke en top-down endringsledelse skape den nødvendige forpliktelsen blant de ansatte. Denne typen endring er mer langsom og usikker siden ledelsen ikke har kontroll. En slik prosess kan være bra ved evolusjonsendringer.

«Pockets of best practice»

Denne fremgangsmåten går ut på at endringen starter i en del av organisasjonen av ansatte innenfor den aktuelle delen. Her implementeres «best practice», det vil si å analysere hva de beste i bransjen gjør for så implementere prosesser eller systemer, og den aktuelle avdelingen går foran som en rollemodell for resten av organisasjonen. Tanken er at dette skal skape motivasjon til endring i resten av organisasjonen. Dette er en langsom prosess med tanke på endringer i hele organisasjonen, men det kan skape resultater i deler av bedriften som igjen kan muliggjøre videre arbeid. Noen ganger er det økonomiske utfordringer i forhold til å

implementere en helhetlig endring og i slike tilfeller kan gode resultater vise for styret og eiere at det vil være videre lønnsomt å fortsette endringen i resten av organisasjonen.

En fare med denne type endring er at det er nødvendig at resten av organisasjonen kopierer den ønskede adferden for at det skal ha noen effekt.

2.2.3 Change style

Balogun and Hailey (2008) forklarer dette som hvordan endringsprosessen styres og tar utgangspunkt i 5 måter som spenner fra påtvunget endring til delegert endring. Vi tar under for oss de 5 måtene; utdanning og delegering, samarbeid, deltagende, retning og til sist tvang.

Utdanning og delegering

Her er man ute etter å skape forståelse og engasjement i organisasjonen gjennom å aktivisere de ansatte. Dette kan skje gjennom bruk av gruppemøter hvor de ansatte blir involvert i endringsprosessen eller ved for eksempel å sende deler av ledelsen på besøk til andre bedrifter for å finne forbedringspotensialer gjennom benchmarking. En av fordelene med denne fremgangsmåten er at det kan føre til at man sprer støtte for endringen og at man får en bredere forståelse for endringen i organisasjonen. Ulempen er at dette er tidskrevende og det kan være vanskelig å overbevise de ansatte om behovet for endring gjennom logikk og faktabaserte argumenter. Det kan også være en kostbar prosess hvis det er mange ansatte som må overbevises.

Samarbeid

Gjennom en samarbeidsprosess hvor man ber de ansatte om å være med for å sette målene og fremgangsmåten for endringen de står ovenfor, ønsker man å spre støtte og eierskap blant de ansatte. Dette kan man gjøre gjennom arbeidsgrupper eller fokusgrupper der man søker mot å utlede problemene og hvordan man kan gå frem for å fikse disse. Denne metoden kan bli brukt for å overvinne motstand mot endringen internt. Samarbeidsmetoden har også visst seg som en god fremgangsmåte mot yrkesgrupper med høyere utdannede arbeidstakere. Disse svarer normalt dårlig på en ren Top-down fremgangsmåte så lenge det ikke er en klar krise som truer. Denne metoden er også tidskrevende og man har liten kontroll over avgjørelsen som tas. I tillegg vil det kunne skape dårlig motivasjon blant de ansatte hvis deres innspill ikke tas hensyn til.

Deltagende

Dette er en mer styrt form for samarbeid hvor de ansatte tas med i endringsprosessen men gjerne med en begrensning på hvordan dette skal gjennomføres. Tanken her er også å skape eierskap og støtte blant de ansatte for endringen som de skal gjennom. Det er her litt enklere å

forme avgjørelsene fra ledelsen om selve gjennomføringen. Dette kan bli sett på en manipulasjon fra ledelsen hvis deltagelsen er begrenset og det råder usikkerhet på hvorvidt de ansatte blir tatt hensyn til. Det kan også være en tidskrevende prosess, dog ikke på samme måte som ved samarbeidsmetoden.

Styrende

Nå beveger man seg over i en måte å gjennomføre endringen på som er mer direkte enn de beskrevet over. Her settes premissene av de som har ansvaret for implementeringen og de finner måten de ønsker å se endringen gjennomført på. Deretter blir dette fordelt ned til de som skal implementere dette. Det kan være forsøk på å «selge» endringsprosessen til de ansatte gjennom kommunikasjon av endringen i forum som arbeidsgrupper og fellesmøter. Dette er dog kun for å gi de involverte en mer inngående kjennskap til hvilke konsekvenser dette får for de enkelte. De ansatte har ingen innvirkning på hvordan dette skal skje. Fordelene er at det er lettere for de ansvarlige å holde kontroll over prosessen og det skjer raskere enn mer involverende fremgangsmåter. En begrenset involvering av de ansatte kan skape motstand mot endringen og det kan være vanskelig å skape eierskap til endringen. En følge av dette kan være at man fort går tilbake til gamle «uvaner». En slik fremgangsmåte kan brukes på hele eller deler av organisasjonen alt avhengig av konteksten. Dette kommer vi mer inn på senere i oppgaven.

Tvang

Dette er motsatt ytterpunkt fra utdanning og delegering. Her innføres endringen direkte gjennom bruk av makt og brukes for å få innført endringer raskt. Da det ikke skapes en forståelse for endringen blant de ansatte kan det, gitt at det ikke er en reell krisesituasjon, føre til en motstand mot endring.

2.2.4 Change target

Det er viktig at det tas hensyn til hva i organisasjonen som ønskes endret og hvor dette skal gjøres. Noen prosesser går direkte på å endre produksjonen i organisasjonen, andre på å endre adferden til de ansatte og andre igjen ønsker en verdiendring. Dette setter en del premisser som Balogun and Hailey (2008) beskriver mer inngående.

Produksjonsendring

Dette kan være endring av parametere som lønnsomhet, salgstall, kundetilfredshet osv. og i mange tilfeller involverer dette en endring i hvordan dette måles, gjerne med tanke på belønningssystemer og kontrollsystemer. Et slikt fokus er nyttig når det er et høyt krav til selvstyre blant de ansatte. For eksempel i en salgsorganisasjon hvor de ansatte er vant til å motiveres gjennom målinger og prestasjonsbaserte bonuser. En endring i deres måleparametere eller belønningssystem vil kunne være mer egnet enn å søke mot å endre deres adferd for å oppnå ønsket endring. Et slikt fokus vil også kunne være bra egnet for å skape rask endring av resultater. Ved raske rekonstruksjoner vil mål som lønnsomhet, gjeldsgrad, intern effektivitet, omsetningshastighet o.l. være gode måleparametere. Gjennom bruk av disse er det tydelig å vise konkrete resultater av endringsprosessen. Ulempen her kan være at man retter hele organisasjonen i en retning og at da andre deler av virksomheten blir skadelidende under dette. Et salgsrettet fokus vil kunne skape en uønsket adferdsendring hos de involverte og dette kan gå ut over for eksempel kundetilfredsheten. Måling av slike parametere bør gjerne gjøres som en del av hele prosessen, men ikke kun dette. Det er også viktig å bruke tid å finne de rette parametere da dette kan gi svært forskjellige utfall. Et fokus som går mer på ønsket atferd gir en mer kvalitativ tilnærming som gjør at de som er ansvarlig for endringsprosessen kan fokusere på å kommunisere hva som er forventet av de ansatte og sørge for tilstrekkelig opplæring for å nå dette.

Adferdsendring

Her er fokuset på adferdsendring hos de ansatte og at dette videre skal gi de ønskede resultatene i endringsprosessen. De som støtter opp om dette synet argumenterer at individene kun kan endres hvis systemet i organisasjonen individene arbeider i endres. En underliggende tanke her er at adferden styres av den enkeltes innstilling og oppfatninger, og endringen bør derfor rettes mot de ulike individene og deres innstilling. Individenes ulike roller og ansvar, samt dagens måte å jobbe på, tvinger frem en bestemt adferd hos dem hvis de skal fungere effektivt i organisasjonen. Uten å endre systemene vil det være vanskelig å opprettholde en

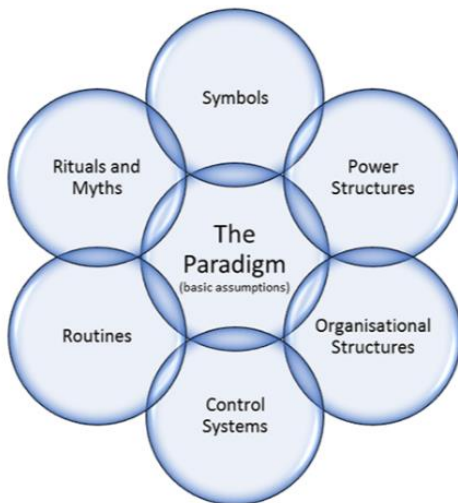
adferdsendring. Hvis man endrer strukturen i en organisasjon vil det tvinge frem en adferdsendring ved at de ansatte må forholde seg til nye omgivelser.

Endring av verdier

Tanken er her at man ved å tydeliggjøre organisasjonens gjør at de ansatte former sin adferd etter dette og innovasjon kan skje på bakgrunn av dette. På denne måten skal det være et mindre behov for byråkratiske regler og reguleringer, og igjen et mindre behov for ledelsen å kontrollere de ansatte. Resultater fra slike gjennomføringer viser derimot at i mange tilfeller vil det være vanskelig for de ansatte å sette sin lit til de oppsatte verdiene hvis dette ikke tydelig etterleves i organisasjonen. Mange ganger blir verdiene kun som slagord og regne, uten videre hold i organisasjonen. Bedrifter med stor diversitet blant ulike avdelinger kan føle ulikt for ett sett verdier som skal representere hele bedriften og på den måten vil man ikke klare å skape en felles oppfatning av endringsprosessen. En forskjell mellom individenes verdier og de verdiene satt av organisasjonen kan også skape splid i prosessen. I transformasjonsendringer av en organisasjon er det essensielt at man klarer å skape en form for tilhørighet rundt felles verdier og vil være en nødvendig del av prosessen.

2.2.5 Change levers

Endringsverktøy er de ulike delene eller undersystemene av en organisasjon som en endringsleder kan bruke for å gjennomføre endringsprosessen. De ulike delsystemene kan bli sett på som en bilmotor, der alle delene må fungere sammen for at motoren skal fungere optimalt. Endringer i en del vil kunne innvirke på resten av systemet.



Figur 3 The cultural web of an organisation (Scholes, Johnson, & Ambrosini, 1998)

Scholes et al. (1998) prøver gjennom modellen «The cultural web» å modellere en organisasjon, og igjen hvordan de ulike undersystemene er linket sammen og hvordan de påvirker hovedoppfatningen i organisasjonen. På denne måten kan de se på organisasjonens kultur og hvordan barrierer for endring som er til stede. Vi går ikke videre inn på modellen, men alt etter størrelsen på en endringsprosess så er det viktig at det tenkes helhetlig på at en endring kan påvirke store deler av bedriften. Transformasjonsendringer vil i større grad påvirke hele bedriften og det er derfor viktig at det brukes en rekke verktøy for å ta tak i dette. Fokuserer man kun på et lite område uten å se ringvirkningene dette kan skape vil det kunne vanskeliggjøre hele prosessen. Balogun and Hailey (2008) deler de ulike endringsverktøyene inn i 4 undersystem: teknisk (organisasjonsstruktur, kontrollsystemer), politisk (formelle og uformelle maktstrukturer i organisasjonen), kulturell (symboler, historie, rutiner, ritualer) og det interpersonale (kommunikasjon, opplæring, utdanning, personlig utvikling). Alt etter kompleksiteten til endringen vil den påvirke ulikt antall av disse undersystemene. En tilpassningsendring vil kanskje bare omhandle noen av disse undersystemene, mens en transformasjonsendring vil kanskje måtte omhandle alle.

I henhold til (Balogun & Hailey, 2008) er det en sammenheng mellom «change target» og hvilke endringsverktøy og mekanismer man kan bruke:

- Endring av konkrete resultater oppnås gjerne best gjennom å endre målemetoder og spesifisering av ønsket slutt tilstand siden dette kun er en metode som brukes når de eksisterende verdiene er tilstrekkelig.
- Hvis målet med prosessen er å endre adferden i bedriften så betyr det at fokuset må være på endringer i organisasjonsstrukturen og da med hovedfokus på roller og ansvar til den enkelte. Måling av endringen gjennom kontrollsystemer bør gjøres sammen med fokus på trening av ansatte.
- Endring av verdier eller oppfattelse hos de ansatte kan gjøres gjennom bruk av høy grad av kommunikasjon, utdanning, trening og personlig utvikling. På denne måten sikrer man at de ansatte har en klar oppfatning av hva som ventes av dem i den nye bedriftskulturen.

2.2.6 Change roles

Når en organisasjon skal gjennomgå en endring så vil det være nødvendig at noen har ansvaret for dette (endringsagent). Det er dermed ikke sagt at ansvaret må ligge hos en person alene. Balogun and Hailey (2008) mener man har 2 valg innenfor hvordan man bedømmer endringsrollen.

- Først må man finne ut hvordan endringsprosessen skal foregå og hvordan endringsagentens rolle skal være i dette.
- Det må så vurderes hvem som skal inneha denne rollen.

Felles for de som skal fylle rollen som endringsagent er at de må fylle en del kriterier for å muliggjøre endringsprosessen. Endringsagenten må kunne skape troverdighet hos de ansatte for å kunne skape støtte for endringen. Balogun and Hailey (2008) tar for seg 4 primære endringsagentroller:

- Endringsforkjemper: Dette kan være en fra øverste ledelse, for eksempel administrerende direktør, daglig leder, leder HR eller en annen fra høyere ledelse i bedriften. Hvis det skal være andre utenom disse så må endringen befestes hos de over for å kunne få gjennom endringen. Hvis organisasjonen er spredt over et større geografisk område så kan denne rollen bekles av flere, men vanligvis så utnevnes det en til å lede alle disse. Fordelene med denne for endringsleder er at det kan skape en driv i prosessen og et sterkt fokus på den ved at det forankres hos øverste ledelse. Det negative er at suksessen til gjennomføringen ligger på den aktuelle endringsagenten; har lederen troverdighet i bedriften, har han/hun gjort noe lignende før, settes det av nok tid til at dette skal gjennomføres samtidig som andre arbeidsoppgaver, har den aktuelle personen erfaring/utdanning innenfor endringsledelse, lederne kan være en del av problemet og ved bruk av flere ledere samtidig så kan det føre til mangel av koordinasjon hvor prosessen kan dras i forskjellige retninger.
- Ekstern fasilitator: Eksterne konsulenter kan bli brukt til å spille en sentral rolle i endringsprosessen. Dette kan være som en rådførende rolle, gjennomføring av trening i endringsledelse eller i en mer deltagende rolle. Fordelene her er at det kan være erfarne aktører som kan forholde seg objektiv og disse kan lettere åpne for samtaler om nødvendigheten for endringen og igjen overvinne en del organisatoriske hindre. I tillegg er dette en ressurs som kun jobber med dette. Av ulemper er det at dette gjerne koster mye penger, kan være vanskelig å lede endringen når de ikke har noe ansvar for

bedriftens fremtid, de står ikke ansvarlig for resultatet av endringen (foruten deres resultat av prosessen) og de trenger ikke å ha gjennomgående erfaring med bransjen.

- Endringsteam: Et team av ansatte i organisasjonen kan bli utnevnt til å lede endringsprosessen, men hvis teamet ikke innebefatter noen fra øverste ledelse så må de normalt ha støtte fra høyere hold ved større endringsprosesser. Fordelene med dette er at det skaper godt eierskap til endringsprosessen og de har god organisatorisk kjennskap. Potensielt kan det gi en fordel med at de involverte kan ha positiv innvirkning på resten av organisasjonen. Her er gjerne gjennomføringsviljen stor og man kan delegerer dette ansvaret med tidligere erfaring om endringsledelse. Ulempene med endringsteam er at det kan være tidskrevende og utformingen på endringsprosessen kan bli veldig omfattende på grunn av mange inputs og syn på hvordan det best kan gjøres. Dette igjen kan føre til at det må tas en del kompromiss underveis. Alt etter hvem som utgjør endringsteamet så kan det hende at teamet mangler den nødvendige makten for å få kraft i gjennomføringen.
- Funksjonell delegering: Her blir ansvaret for endringsprosessen lagt til en spesifikk funksjon i organisasjonen, for eksempel Human Resources (HR). Fordelene her er at man kan bruke ekspertise internt i bedriften som har kjennskap til området og de ansatte kan identifisere seg nærmere med endringslederne. Ulempene er at de aktuelle endringsagentene kan mangle makt til å gripe inn i andre avdelinger enn sine egne, de kan bli partisk i fordel av sin egen avdeling og de kan mangle erfaring med endringsledelse.

I større og mer gjennomgående endringsprosesser kan flere av disse kombineres for å fordele tidsbelastningen på de som skal ha ansvaret. Det kan være at hovedansvaret ligger hos for eksempel administrerende direktør hvorpå han videre etablerer et team av ansatte som ser til at endringen går som planlagt. Man kan igjen ta i bruk eksterne aktører for å støtte opp rundt prosessen.

2.3 Forutsetninger for endring

Den ytre sirkelen av kaleidoskopet presentert av Balogun and Hailey (2008), tar for seg konteksten til organisasjonen som skal endres og ser på 8 faktorer; tid, omfang, bevaring, diversitet, kapabilitet, kapasitet, endringsmodenhet og makt. Vi presenterer videre i oppgaven disse faktorene og hvilke implikasjoner de gir for endringsprosessen.

2.3.1 Tid

Boligmarkedet har hatt en voldsom vekst de siste årene, særlig i de store byene, og det har vært et press fra politisk hold med å bremse denne. En konsekvens av dette er at bankene har blitt pålagt strengere rutiner i forhold til deres utlånspolitikk. Tid som faktor i en endringsprosess går ut på hvor raskt er behovet for endring. Hvis en bedrift har alvorlige problemer så er behovet for endring større enn hvis dette er en endring som er nedfelt i en langsiktig strategi. Hvor lang tid bedriften har til å endre seg er en direkte faktor i forhold til hvordan måte endringen må gjennomføres på. Hva som ansees som lang tid er forskjellig fra bedrift til bedrift, og det som kan være lang tid i en bransje er kort tid i en annen. Bedriften innen romfartsteknologi trenger lengre tid enn en IT bedrift. Banknæringen har ikke vært kjent for å endre seg hyppig da mye av virksomheten reguleres gjennom det offentlige.

Vurdering av hvordan tid påvirker utformingen av endringsprosessen

Vi ser på tiden som en todelt variabel, enten har man god tid til gjennomføringen eller så har man en begrenset tid til rådighet. Vi ser på tiden i forhold til de tidligere beskrevet delene som utgjør endringsprosessen og har sammenfattet disse i tabellen under:

Tabell 1 Påvirkning av Tid

Implementeringsvalg/ Tidsaspektet	God tid	Begrenset tid
Path	Muliggjør bruk av flere metoder. Kan startes av en tilpasning og videre bevege seg inn i evolusjonsendringer	Justeringsendring via en big-bang rekonstruksjon for å forberede organisasjonen for en lengre og mer fundamental endring
Start-point	Avhengig av konteksten	Top-down
Style	Utdannende, deltagende eller samarbeidende.	Styrende. Hvis det ikke er noe oppfattet behov for endring i organisasjonen så kan det hende at det må brukes tvang for gjennomføringen.
Target	Verdier og adferdsendringer for å drive endring i verdiene	Adferdsendring eller produksjonsendringer for å se raske resultater av endringene.
Levers	Kommunikasjon, ledelsesutviklingsprogrammer, personlig utvikling gjennom coaching eller mentorprogrammer	Endringer i gjeldende strukturer og kontrollsystemer gjennom å introdusere nye insentiver for å endre adferd.
Roles	Endringsteam, eksterne konsulenter, endringsforkjempere med kompetanse og kapasitet. Ved veldig god tid kan flere kombineres.	Endringsforkjemper

2.3.2 Omfang

Omfanget av endringen bestemmer hvor stor del av organisasjonen som blir berørt av endringsprosessen. Vi vurderer omfanget ut fra 2 hensyn; hvor omfattende endringen er i organisasjonen og hvor stor del av organisasjonen den fysisk berører. Det er viktig å analysere hvordan endringen påvirker organisasjonens ulike deler, da en endring gjerne kan få ringvirkninger i store deler av en bedrift. Adferdsendringer kan for eksempel føre til endring i bedriftskultur som man ikke hadde forutsett før man gikk i gang med endringsprosessen. Når man bedømmer hvor omfattende endringen må være så er det viktig å vurdere om det er snakk om en transformasjon eller en justering av organisasjonen. Som beskrevet innledningsvis så er dette en av nøkkelvurderingene i forhold til hvordan man utformer endringsprosessen. Et nyttig verktøy for å kunne avdekke dette er det tidligere beskrevet *Cultural Web* og en analyse av organisasjonen i både nåtid og fremtidig ønsket situasjon, vil gi verdifull informasjon om hvilke ulike deler av organisasjonen som berøres. Hvis endringen berører selve kjerneverdiene i organisasjonen så står man mest sannsynligvis ovenfor en endring som er å anse som en transformasjon. En bedømmelse av den fysiske spredningen på endringen går ut på å vurdere de formelle strukturene den berører. Gjelder endringen for kun noen avdelinger eller organisasjonen som helhet? Jo større og bredere endringsprosessen er, jo mer kreves av de involverte.

Vurdering av hvordan omfanget påvirker utformingen av endringsprosessen

Utformingen på endringsprosessen avhenger mye av hvor stort omfanget er, men dette påvirkes videre av kontekstuelle faktorer som tid, kapasitet og kapabilitet. Under er noen av påvirkningene omfanget gjør på endringsprosessen.

Tabell 2 Påvirkning av omfanget

	Transformasjon	Justering
Path	Mer kompleks og avhenger mye av tid og kapasitet. Liten tid og kapasitet gjør at man kanskje først må ta en rekonstruksjon for så evolusjon. God tid kan gi evolusjon	Rekonstruksjon ved dårlig tid, ved lengre tidsrom tilpasningsendring
Start-point		
Style		
Target	Verdier eller minimum adferd for å drive endring i verdier	
Leverers	Utdanning, trening, personlig utvikling. Ved lite ressurser som penger må kanskje strukturer, systemer og rutiner endres først	
Roles		

2.3.3 Bevaring

Det er viktig at man, før endringen starter, setter seg ned og analyserer hvilke deler av organisasjonen som det er viktig å bevare. Dette kan være konkrete verdier som penger, bygninger og teknologi eller immaterielle eiendeler som for eksempel bransjekunnskap, lojalitet eller medarbeidernes følelser for produktene.

Vi kan dele opp dette i to deler; hva er organisasjonens eiendeler og i hvilken grad skal disse bevares. Det er veldig viktig at dette blir vurdert nøye før man starter, da det kan være uopprettelig hvis for eksempel endringen påvirker bedriftskulturen i en uønsket grad. Det har tidligere visst seg at nedskjæringer har ført til at man har mistet mye «uskreven» kunnskap hvis flere eldre ansatte har måtte sluttet gjennom for eksempel sluttpakker. Hvor omfattende det som skal bevares kan være avhenger i mange tilfeller av omfanget på endringen. Hvis det skal være en stor rekonstruksjon av bedriften så kan den hende at faktorer som organisasjonskultur o.l. ikke kan bevares.

Vurdering av hvordan bevaring påvirker utformingen av endringsprosessen

Path: hvis man er avhengig av å bevare store deler av bedriftens eiendeler kan man fort se metoder som ikke vil fungere. Metoder som berører store deler av organisasjonen, for eksempel en revolusjon, vil være vanskelig med tanke på dette.

Start-point: hvis det er en større transformasjonsendring må endringen kanskje følge en mer Top-down og direkte tilnærming, da det vil være nødvendig å kvitte seg med en av den tidligere adferden og tankesett.

Style: hvis man ønsker å bevare spesifikke grupper av ansatte så bør man bruke samarbeid eller utdanning som fremtreden for gjennomføringen. En direkte fremtreden vil kunne skape motstand blant de ansatte.

Target: her bør man ikke bruke produksjonsrettede mål for endringen da dette kan gi mange uønskede sideeffekter.

Lever: endring i strukturer og systemer som ikke ønskes bevart.

Roles: Kan bruke flere alternativer alt etter resten av konteksten.

2.3.4 Diversitet

Balogun and Hailey (2008) ser på diversitet som hvor like eller ulike grupperingene i organisasjonen som skal endres er. Dette kan vurderes i forhold til kriterier som ulike avdelinger, underkulturer, hvordan de identifiserer seg med organisasjonen, alder, utdanning, ulike arbeidsområder osv. I banksammenheng er for eksempel banken inndelt i ulike avdelinger; privatmarked, bedriftsmarked, dagligbank og administrasjon. Disse jobber gjerne med ulike fagfelt og kan inneha egne underkulturer som må tas hensyn til. Det må også vurderes i hvor stor grad man ønsker denne diversiteten i organisasjonen. For stor diversitet kan gjøre at det er en lite samlet organisasjon, mens for lite diversitet kan føre til at alle tenker likt og ved en endring i for eksempel markedssituasjonen vil man kunne være lite tilpasningsdyktig.

Vurdering av hvordan diversitet påvirker utformingen av endringsprosessen

Dette må bedømmes i forhold til ulik diversitet i ulike organisasjoner. Ved for eksempel en høy grad av diversitet i nasjonale kulturer, så kan en målrettet eller verdibasert endringsprosess klare å krysse disse grensene. Dette er dog avhengig av at man har nok tid til rådighet. Produksjonsmål eller retningslinjer (change targets) kan også brukes uansett hvor globalt spredt en organisasjon er.

En høy grad av diversitet har også betydning for hvilke endringsroller (change roles) som brukes. I store organisasjoner vil de lokalt ansatte identifisere seg mer med deres avdelingsleder og det vil derfor være smart å delegerer ansvaret som Endringsforkjemper ned til noen i disse stillingene. Det vil kunne skape lokal forankring for endringen. Hvis det er en sterk organisatorisk identitet så kan det være en idé å bruke øverste leder for hele organisasjonen som Endringsforkjemper.

Diversitet påvirker også fremgangsmåten (change path) for endringsprosessen. Ved sammenslåinger eller oppkjøp kan det være nødvendig å konsentrere seg om å oppnå lik kultur i de to organisasjonene, eller på samme måte hvis en organisasjon består av bedrifter som tidligere har blitt slått sammen så vil det være nødvendig å bryte ned eventuelle underkulturer.

I organisasjoner som består av ulike profesjonelle identiteter, for eksempel et sykehus hvor det er alt fra leger til hjelpepleiere, vil man måtte ta hensyn til dette i endringsprosessen. Her kan man opprette et endringsteam (change roles) hvor de ulike identitetene er representert. Hvis dette ikke er mulig så kan man gå frem med endringen gjennom måter som omfavner

utdanning og samarbeid (change styles) for å skape mer eierskap til endringen i de ulike gruppene.

2.3.5 Kapabilitet

Kapasitet sier noe om organisasjonens mulighet til å ta fatt på endringsprosessen. En bedrift uten tilstrekkelig endringskapasitet vil slite med å gjennomføre en komplisert endringsprosess og det kan gi flere negative konsekvenser enn de positive.

På individnivå ser man på personlig kapasitet, det vil si den muligheten de ansatte har til å håndtere endringen internt. Har de ansatte nok erfaring og er de nok reflektert til å prosessere hva som skal skje effektivt? Det kan tas i bruk opplæringsprogrammer og coaching for å forberede og klargjøre organisasjonen på de endringene som skal skje. På denne måten kan deler av organisasjonen få et løft i forhold til endringskapasitet før hovedprosessen starter. Et annet aspekt på individnivå er hvordan ledelsens kapasitet er. Har ledelsen nok kunnskap til å hjelpe og gi råd til de ansatte underveis i endringsprosessen? Klarer de å kommunisere målet med endringen godt nok slik at dette er forstått i hele organisasjonen? Alt dette er det viktig å ta hensyn til når man skal utfordre veien videre.

På organisasjonsnivå så kan det undersøkes hvorvidt det finnes ansatte med spesiell kunnskap rundt endringsledelse og da gjerne innenfor ledelsessegmentet for å kunne skape nok påvirkningskraft på de ansatte. Disse kan man igjen sette sammen i et team for videre å kunne jobbe med endringsprosessen.

Vurdering av hvordan kapabilitet påvirker utformingen av endringsprosessen

Hvis en organisasjon har liten kapasitet til å gjennomføre en endringsprosess så kan det i mange tilfeller være en fordel å gjennomføre en prosess hvor man øker denne kompetansen internt gjennom for eksempel treninger, opplæring osv. før selve endringen starter.

Path: Høy kapasitet gjør at man kan gjennomføre transformasjonsendringer. Hvis den er lav må man gjerne starte med en tilpasnings- eller rekonstruksjonsendring først. Hvis man ønsker en evolusjon så må verktøy for bedriftsplanlegging (for eksempel systemer for ytelsesstyring) være på plass for å sikre prosessen videre.

Start-point: I mange tilfeller blir prosessene utført som Top-down og direkte, men det kan virke mot sin hensikt. Innføring av for kompliserte endringsprosesser for organisasjoner med for lav kapabilitet kan gi dårlige resultater. Ved høy kapabilitet kan man bruke mer av organisasjonen til å avdekke endringsbehovet og gjennomføringen av dette.

Style: Samarbeid krever ordentlig fasilitering ved lavere kapabilitet og det kan da være behov for å hente inn ekstern kompetanse.

Target: Ved høy kapasitet kan man drive verdibasert endring da dette krever kunnskap for å suksessfullt klare å endre verdier og holdninger hos de ansatte.

Lever: Ved lav kapabilitet så vil et virkemiddel som symbolbruk kunne skje mot sin hensikt. Dette krever høy kompetanse for å fungere som forventet. Rekruttering, insentiv systemer krever at HR avdelingen har kompetanse på området og hvordan det virker inn på endringsprosessen. Trening og utvikling av den enkelte ansatte kan brukes som virkemidler hvis kapabiliteten er lav.

Roles: Eksterne aktører ved lav kapasitet. Ved høy intern kapabilitet så kan man opprette team av egne ansatte med spesiell kompetanse på feltet.

2.3.6 Kapasitet

Kapasitet tar for seg hvor mye ressurser organisasjonen kan investere i endringen i form av tid, penger og personell (Balogun & Hailey, 2008). Det er viktig å tenke over hvordan kapasitet bedriften har til å gjennomføre endringer av varierende størrelser. Skjer det flere ting samtidig som må tas hensyn til? Kanskje tar man på seg endringsprogrammer som har vært designet for en organisasjon med helt andre kapasiteter enn seg selv.

Endringsprosesser som innebærer utviklingsprogrammer, ny teknologi, redesigning av for eksempel navn eller logo, endring av kontorutforming osv. er endringer som gjerne koster en hel del penger.

Tid, som vi har vært inne på tidligere, er en verdifull ressurs. Skal innføringen skje gjennom bruk av egne ansatte samtidig som de utfører sitt daglige virke, er det viktig at disse har nok tid til rådighet. Eventuelt kan disse tas ut av daglig drift for kun å fokusere på endringsprosessen.

Kapabiliteten beskrev vi over, men det er også viktig å se på antallet personer som er tilgjengelig for endringen. Har organisasjonen nok ansatte med kompetanse for gjennomføringen?

Omfatningen av endringen og kapasitet henger tett sammen. For stor endring med for lite kapasitet vil ikke lykkes. Hvis de ansatte føler at dette ikke samsvarer så vil det ikke gjøre dem klare for å begynne på endringen.

Vurdering av hvordan kapasitet påvirker utformingen av endringsprosessen

Path: Big bang programmer er gjerne kostbare. Inkrementelle endringsprosesser krever mindre penger i starten, men man må fortsatt ha på plass kostbare ledelsessystemer og kapabilitet hos avdelingslederne.

Style: Samarbeid, utdanning eller deltagende stiler på gjennomføringen krever høy kapasitet i form av tid og penger. Mer direkte tilnærminger krever mindre tid og penger, selv om å lede gjennom mer ekstreme former for direkte styring kan være kostbart på sikt.

Target: Verdidrevet endring krever investering i kostbare utdanning og samarbeidsprogrammer både i form av tid og penger. Et fokus på endring i produksjonsverdier er rimeligere, men vil kanskje ikke gi tilstrekkelige resultater.

Roles: Lite tid hos nøkkelpersonell for endringsprosessen gjør at man må finne alternative kandidater. Hvis man har lite tid, men har mye penger så kan man bringe inn ekstern kompetanse for å hjelpe til med innføringen.

2.3.7 Endringsmodenhet

Endringsmodenhet kan beskrives på 2 nivåer (Balogun & Hailey, 2008):

- Hvorvidt de ansatte er bevisst på behovet for endring
- Hvor stor forpliktelse de føler for å endre personlige egenskaper, holdninger, adferd eller arbeidsoppgaver

Endringsmodenhet kan også finnes i 2 former:

- Hvor mottakelig man er for planlagt endring
- Engasjement eller smidighet, altså hvordan man forholder seg til pågående endringer

Endringsmodenheten i en bedrift påvirker motivasjonen til de involverte og kan igjen øke eller redusere motstanden mot endringen. God kommunikasjon internt kan hjelpe for å bevisstgjøre de ansatte på hva de står ovenfor. Hvis en bedrift som leverer gode resultater over mange år plutselig skal gjennomgå en større endring, kan dette føre til motstand mot endring fra de ansatte hvis bakgrunnen ikke er veldig tydelig.

Vurdering av hvordan endringsmodenhet påvirker utformingen av endringsprosessen

Lav endringsmodenhet er en barriere som må overkommes før man kan gå videre med endringen. Når endringsmodenheten blir høyere så er mulighetene for endringsagentene mye større og det ligger mer som en forutsetning enn en faktor for konteksten. Uten dette er det vanskelig å lykkes med noen form for endringsprosess uansett utforming ellers.

Tabell 3 Påvirkning av endringsmodenhet

	Høy endringsmodenhet	Lav endringsmodenhet
Path		Big-bang endring som kun oppnår en justeringsendring for å skape endringsmodenhet til en større endring senere
Start-point		Top-down for å starte, kan skape endringsmodenhet ved å bruke «pockets of good practice» eller pilotprosjekter
Style		Deltagende eller samarbeidende
Target		
Leverers		Personlig utviklingskurs for ledelsen som igjen kan oppmuntre dem for å oppfatte behovet for endring. Hvis det er ansatte som ikke er klar for endringen i det hele tatt, kan det vurderes å fjerne disse fra organisasjonen.
Roles		Endringsforkjemper som går foran som et godt eksempel/ledestjerne

2.3.8 Makt

Ved å definere hvor makten i bedriften befinner seg, både den formelle og den uformelle, kan man finne ut hvem endringsprosessen ta særlig hensyn til i forhold til å kunne få gjennomslag. Det kan hende at man ikke får gjennomslag for den beste utformingen av endringsprosessen hvis den blokkeres av mektige grupperinger internt i organisasjonen. Dette kan også gjelde hvis det er sterke fagforeninger involvert. Det er viktig å prøve å få med deg disse nøkkelpersonene for å lettere skape aksept for endringen og lette jobben videre med å skape endringsvilje hos resten av organisasjonen.

Vurdering av hvordan makt påvirker utformingen av endringsprosessen

Path: mangel på makt i endringsprosessen eller ved at det er personer med mer makt som blokkerer for endringen gjør at en transformasjonsendring kan bli redusert til kun en liten justering. Hvis endringsagenten har stor makt kan det være at han/hun har gjennomslagskraft til uforholdsmessige endringsprosesser i forhold til det underliggende problemet.

Style: mektige individer kan gjennomføre mer direkte form for endring, men hvis det er mektige grupperinger vil det være nødvendig med en noe mer samarbeidende fremgangsmåte for å få disse med på laget videre.

Target: hvis en verdibasert endring skjer gjennom bruk av veldig mektige individer (for eksempel administrerende direktør) som spiller på skyld eller frykt, vil det kunne føre til at de ansatte kun etterligner de presenterte verdiene. Dette igjen vil ikke føre til signifikant endring.

Levers: Her må man velge mekanismer som kan bryte ned og restrukturere formelle og uformelle strukturer i bedriften.

Roles: Hvis man skal finne Endringsforkjempere må det vurderes om denne har nok makt i organisasjonen til å skape samhold rundt endringsprosessen. Hvis han/hun ikke har det selv så må man være sikker på at det er støtte fra høyere hold. Det kan opprettes team til innføringen som består av både personer som er for og imot endringen. På denne måten kan de designe en prosess som favner om større deler av organisasjonen.

3.0 Metode

I dette kapitlet beskrives hvilke informasjonssamlingsteknikker og forskningsteknikk som er benyttet for denne oppgaven. Vi vil også argumentere for hvorfor vi har valgt disse metodene og hvorfor resultatene vi har kommet frem til har substans i anerkjente verker.

Når man skal velge metode for å svare på en problemstilling er det viktig å bruke tid på å ta de rette valgene. Det finnes flere forskjellige tilnærminger til hvordan man kan fremskaffe empirien. Metode stammer fra det greske ordet *methodos*, som kan tolkes som at man skal følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

For å bruke et eksempel fra tidlig filosofisk historie, fra boken *filosofihistorie* (Skirbekk & Gilje, 2007) hvor Thales argumentasjon for sin påstand om at «alt er vann» blir satt i et interessant perspektiv. Uten å gå inn på hva Thales la i denne påstanden, kommer man inn på hva som er grunnlaget for erfaringsvitenskapelig forskning. Påstanden til Thales ga automatisk flere spørsmål enn hva man hadde svar. Man kan stille opp hypoteser for hvordan vannet vil se seg, og se etter om hypotesene slår til. Da har altså grunnlaget for erfaringsvitenskapelig forskning oppstått. Thales blir omtalt som den første filosof eller vitenskapsmann: med han går tanken fra *mythos* til *logos* – fra mystisk til logisk tenkning. Han hadde skapt et brudd med både den mytologiske tradisjonen (demoner etc.) og den kortsiktige bindingen til de umiddelbare sanseinntrykkene.

Poenget vårt med dette er ikke å fremheve verken Thales eller grekerne som overlegne vismenn som kunne flere enkeltfakta enn lærde babylonere og egyptere, kanskje var det tvert imot. Poenget er at Thales og grekerne utarbeider et begrep om bevisførsel: Teori er det som gjør krav på allmenn sannhet, og som står til offentlig prøving med motargumenter. Altså at teoriene som ble fremsatt skulle støtte seg på allmenne bevis jf den pythagoreiske læresetningen.

Med dette i bakhodet har forskningsspørsmålene våre blitt utarbeidet, og planen for hvilken strategi vi skulle bruke for vår bevisførsel.

3.1 Intervju – kvalitativt og direkte

S. Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. Hva slags informasjon som samles inn gjennom intervju, er avhengig av de forskningsspørsmål som intervjuene skal gi svar på (Johannessen et al., 2004).

Forskningsspørsmålene kan være:

Beskrivende spørsmål; knyttet til konkrete hendelser eller handlinger

Fortolkende spørsmål; Hvordan oppfatter informantene oppfatter og fortolker hendelser og handlinger, det vil si hvilken betydning informantene tillegger disse.

Teoretiske spørsmål; tar sikte på å avdekke årsaker eller hensikter til handlinger og begivenheter.

Dalland (2007) beskriver at et kvalitativt intervju har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere. Herunder kommer menes det at intervjuet tar sikte på å få frem nyanserte beskrivelser av den situasjonen som intervjupersonen befinner seg i. Her er det viktig at det stilles utfyllende spørsmål som er relevante til det man ønsker å avdekke gjennom intervjuet slik at beskrivelsene skal bli dekkende. For vår oppgaves del korrelerer spørsmålene med hva vi ønsker beskrevet av intervjuobjektet.

Det er viktig å skille de generelle forskningsspørsmålene fra de konkrete spørsmålene som blir stilt i et intervju. Registreringen av svar på forskerens spørsmål utgjør dataene i kvalitative intervjuer. Som regel blir intervjuene tatt opp for så skrevet ned (transkribert) Der ikke uvanlig at forskere tar det for gitt at de skal benytte kvalitative intervjuer og unnlater å bruke tide på å finne ut hvorfor de bør bruke intervju, hva de forventer av intervjuene og om det kan være mer hensiktsmessig å benytte andre metoder.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, de finnes forskjellige tilnærminger til intervjusituasjonen

Et ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål der man på forhånd har gitt et tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.

Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres. Dette er metoden vi har valgt å bruke i oppgaven og vi gjennomførte intervjuet via telefon. Spørsmålene ble tatt underveis, men ble tilpasset til svarene fra intervjuobjektet. Intervju av personer som har inngående kunnskap til endringsprosessen vil vi benytte i vår studie. Her kan det komme frem interessante

synspunkter og vinklinger fra innsiden av prosessen som kan lede oss i en retning det ikke er sikkert vi ville avdekket om det ikke var for gjennomføring av intervju.

Et strukturert intervju har på forhånd fått fastlagt tema og spørsmålsformuleringer.

Her har man to ytterpunkter. Det strukturerte intervjuet kan ligne på pre-strukturerte spørreskjemaer, forskjellen er at spørsmålene i kvalitative intervju er åpne, altså uten forhåndsformulerte svaralternativer. Forskeren har mindre innvirkning på hvordan informanten svarer, og svarene gjenspeiler informantens forståelse av spørsmålene, dette gir mer utfyllende svar enn ved pre-strukturerte spørreskjemaer. Fordelene med standardisering er at svarene kan sammenlignes, det er videre en fordel hvor det finnes flere intervjuere. Det er også tidsbesparende men det gir også mindre fleksibilitet.

Det ustrukturerte intervjuet bærer mer preg av at det er en samtale og skaper en mer uformell atmosfære som kan gjøre det lettere for informanten å snakke. Fremgangsmåten er fleksibel, selv om forskeren har et tema kan man være åpne for individuelle forskjeller mellom informantene og det som skjer i løpet av samtalen, spørsmålene kan tilpasses situasjonen. En ustrukturert fremgangsmåte kan gjøre det vanskeligere å sammenlikne informantenes svar i etterkant. Forholdet mellom intervjuer og informant kan også påvirke resultatene gjennom fleksibiliteten, det er viktig at intervjueren er oppmerksom på dette.

Kunnskapen som innhentes, produseres gjennom den personlige interaksjonen i intervjusamtalen, det kvalitative intervjuet bringer to mennesker sammen om noe begge er opptatt av (Dalland, 2007). Gjennom spørsmål og svar reagerer de på, og påvirker hverandre. Denne gjensidige påvirkningen mellom intervjupersonen og intervjuer er en forutsetning for det kvalitative forskningsintervjuet og må ikke regnes som en feilkilde. S. B. Kvale and Brinkmann (2009) sier at vi istedenfor å prøve å redusere betydningen av mellommenneskelig interaksjon, heller må anvende denne bevisst.

Det finnes kvalitative og kvantitative metoder for innsamling av data. Et eksempel på kvantitativ metode kan være en spørreundersøkelse. Her vil forskningen kunne leses av gjennom statistikk og grafer. Eksempel på en kvalitativ metode kan være observasjoner, hvor man kan undersøke en hendelse grundigere. Man kan også benytte tekstanalyse og dokumentstudier. En kvalitativ metode er en metode for å innhente data hvor man istedenfor å undersøke et stort antall forekomster av et fenomen, konsentrerer seg om færre forekomster som man til gjengjeld undersøker grundigere og dypere. Den største forskjellen mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode er nærheten til forskningen. For vår oppgave har vi valgt en kvalitativ tilnærming hvor det benyttes et kvalitativt dybdeintervju av nøkkelpersonell fra implementeringsprosessen.

3.2 Casestudie som forskningsdesign

"The case study is the method of choice when the phenomenon under study is not readily distinguishable from its context" (R. K. Yin, 1993)

I følge R. K. Yin (1989) er det en vanlig misforståelse at ulike forskningsstrategier er hierarkisk oppstilt. Det var tidligere antatt at casestudier skulle anvendes i den eksplorerende fasen av en undersøkelse, survey var antatt å anvendes i den beskrivende fasen, og at eksperimenter var den eneste måten å gjøre forklarende undersøkelser på. Som (R. K. Yin, 1989) påpeker er dette feil. Noen av de beste og mest kjente casestudiene er forklarende (For eksempel, *Essence of decision making: Explaining the Cuban crisis, 1971*, Allison) og beskrivende (for eksempel, *Street Corner society, 1943* Whyte).

Casestudier har oppnådd status som en levedyktig metode for å utføre studier på.

"Compared to other methods, the strength of the case study method is its ability to examine, in-depth, a "case" within its "real-life" context"(R. K. Yin, 2006).

Casedesign er et studium av et eller flere case over tid gjennom grundig og omfattende datainnsamling. Ved slik datainnsamling benyttes det mange forskjellige datakilder, men felles for dem alle er at kildene er tids- og stedsavhengige. Casen studeres i en setting, for eksempel fysisk, sosial og/eller økonomisk. Kvalitativ tilnærming er ofte benyttet ved casestudier, det kan være observasjon eller åpne intervjuer, men det kan også benyttes eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjema som er en kvantitativ tilnærming. En annen mulighet er å kombinere disse tilnærmingene, såkalt triangulering.

Casestudier gjør det mulig å undersøke temaer som ikke så lett lar seg undersøke ved bruk av andre forskningsmetoder. Ideen er at forskjellige metoder skal ha komplimenterende funksjoner. De karakteristiske temaene for bruk av casestudier kan deles opp i to. Den første og viktigste er når undersøkelsen stiller deskriptive spørsmål (hva skjedde?) eller forklarende spørsmål (hvordan og hvorfor skjedde det?). Den andre er hvis du vil belyse en spesiell situasjon, du vil komme nært situasjon og få en dyp forståelse av den. Casestudier gjør det da mulig å gjøre direkte observasjoner og samle inn data i naturlige settinger.

Datainnsamlingsprosessen ved casestudier er ikke så forskjellig fra andre metoder. Alle metoder krever gjennomgang av litteratur, definering av forskningsspørsmål og analysestrategi. Men casestudier krever en annen metode, ulikt andre studier kan du måtte samle og analysere data samtidig. Eksempelvis ved intervju av to ulike personer kan du få to forskjellige data. Da vil du måtte analysere det underveis å vurdere om du skal gjennomføre

nye intervjuer, eventuelt finne en tredje kilde å intervjuer. Mer om dette kommer senere i oppgaven.

Det er tre grunnleggende steg for å designe en casestudie. Det første er å definere casen som skal undersøkes. Selv om du bare kommer frem til en foreløpig definisjon, hjelper det deg mye i organiseringen av casestudie. Det er ikke uvanlig å ende på en annen case enn den som var planlagt først. Dette er ikke kritisk siden en av fordelene med casestudier er at den lett kan redefineres etter å ha samlet inn rådata. Det neste steget er å bestemme om det skal være enkel case- eller flercasestudier. Ved en enkel casestudie er det viktig å ha et skarpt fokus på akkurat det caset som skal undersøkes. Enkelt case benyttes ofte til å bekrefte eller utfordre en teori, eller til å representere et unikt eller ekstremt tilfelle (R. Yin, 1994). Enkelt casestudie er også ideell for å avdekke et fenomen som tidligere var utilgjengelig. Det kreves også grundige undersøkelser for å unngå uriktige fremstillinger og for å maksimere tilgangen til data.

En casestrategi kan også inneholde flere enn en case. Ved flercasestudier er det mulig å styrke studien ved å velge caser som har lik forutsetning slik at resultatene kan sammenlignes. Yin's forskning (2006) foreslår at ved flere caser skal man bruke et lavt antall caser som antageligvis gir samme resultat.

Det siste steget er om casestudiet skal bygges på tidligere teori eller ikke. Ved å bygge casestudiet på tidligere teori kan man utvikle, utvide og utfordre de perspektivene som kommer frem i teorien. En ulempe med denne type studie er at det er vanskelig å gjøre nye oppdagelser.

R. Yin (1994) mener at det er fem komponenter som er viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser:

1. Casestudier egner seg best til forskningsspørsmål som «hvordan?» og «hvorfor?»
2. En undersøkelses antagelser henger sammen med at forskeren ofte gjør seg noen antagelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. I følge Yin er det disse antagelser som ligger til grunn for den videre undersøkelsen.
3. Analyseenheter kan være individer eller sosiale settinger. Hvordan man definerer enheter, henger sammen med hvordan de opprinnelige forskningsspørsmålene ble stilt.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser. Hva gjør vi når vi har hentet inn de nødvendige data? Yin opererer med to analysestrategier: Analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudium. Yin anbefaler at man bruker analyse basert på teoretiske antagelser, men at beskrivende studium kan benyttes hvis man ikke har noen teoretisk antagelse på forhånd.

5. Kriterium for å tolke funnene: Det relevante her er å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Yin er opptatt av å ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, og med basis i de fire komponentene som er beskrevet ovenfor, mener han å kunne relatere funnene til eksisterende teori.

Casestudier har en tendens til å være selektive, det vil si at det er fokusert på et eller to temaer som er viktig for å forstå systemet som skal undersøkes. (R. K. Yin (2006) og Scapens (1990)) definerer tre ulike casestudier: eksplorerende, beskrivende og forklarende. Lee et al. (2007) mener at dette best kan forstås som et dårlig forhold til positivistisk, kvantitativ forskning. Eksplorerende casestudier har en tendens til å bli utført som en foreløpig undersøkelse, det vil si i forkant av en bredere undersøkelse for å kartlegge temaer for videre forskning. Beskrivende casestudier blir ofte brukt for å utdype temaer som allerede har vært studert i tidligere studier. Det er bare den forklarende casestudien som søker å gi en detaljert forståelse av et gitt fenomen uten at det skal bli sett på som et tilbehør til kvantitativ forskning.

Undersøkellesdesign har konsekvenser for valg av kvalitativ eller kvantitativ metode. Som det står ovenfor kan casestudier både være kvalitativ og kvantitativ, eller så kan begge metodene brukes (triangulering).

Ved kvalitativ casestudie er det induktiv design, det er et intensivt opplegg, der man ønsker å gå i dybden ved å skaffe seg detaljer og finne nyanser i casestudie. Det bærer preg av at det er få eller bare en enhet med mange variabler, forskeren ønsker å ha nærhet til fenomenet som studeres. Det vitenskapelige ståstedet vil være innenfor hermeneutikken, da de humanistiske vitenskapenes metode er å finne «mening» gjennom å *forstå* (Dilthey, 1894). Siden et case-studie ønsker å gå nærmere inn på et enkelt fenomen eller tema, passer dette godt inn i den klassiske oppfatningen av hermeneutikken. Disse studiene er gjerne beskrivende eller eksplorerende.

Ved kvantitativ casestudie er det deduktiv design, det bærer preg av å gå i bredden og det er lite detaljer og nyanser. Dette er typisk ved forklarende case der det brukes eksperimenter for eksempel. Det er mange enheter og få variabler som blir studert og forskeren har en viss avstand til enheten eller fenomenet som studeres. Det vitenskapelige ståstedet vil være innenfor positivismen, siden en kvantitativ case-studie i stor grad vil gjennomføres ved observasjoner og spørreskjemaer. Tilhengere av positivisme hevder at den eneste måten å oppnå erkjennelse og viten på, er gjennom sanseerfaring og empirisk observasjon.

3.3 Kvalitetskriterier ved casestudier

I følge R. K. Yin (1989) kan vi bedømme kvaliteten på en oppgave, uansett forskningsdesign, gjennom bestemte logiske tester. Han trekker frem 4 relevante tester som tar for seg mer enn bare de vanlige reliabilitet- og validitetsbegrepene:

- Konstruksjonsvaliditet
- Intern validitet
- Ekstern validitet
- Reliabilitet

Lincoln and Guba (1985) og Guba and Lincoln (1994) mener at kvalitative studier bør bli evaluert gjennom andre kriterier enn hva kvantitative studier blir. De mener at det er 2 hovedkriterier for å bedømme kvalitative studier; troverdighet og autentisitet. De deler pålitelighet inn i 4 underkriterier som har sine direkte motparter i kvantitative studier:

- Troverdighet (tilsvarer intern validitet)
- Overførbarhet (tilsvarer ekstern validitet)
- Pålitelighet (tilsvarer reliabilitet)
- Bekreftbarhet (tilsvarer objektivitet)

Under skal vi gå inn på de forskjellige testene og tar her med de forskjellige synene på disse.

3.3.1 Konstruksjonsvaliditet

Denne validiteten tar for seg hvorvidt forskningen har operasjonalisert målekriteriene som skal benyttes, samt om det er benyttet subjektive beslutninger for å samle inn data. Det er særlig disse punktene som har blitt kritisert når det kommer til forskning hvor case studie designet benyttes. For å bestå testen vedrørende konstruksjonsvaliditet er det 2 punkter man må ta hensyn til (R. K. Yin, 1989):

1. Velge spesifikke endringer man ønsker å studere i henhold til det opprinnelige målet med studiet, og
2. vise at de utvalgte måleparameterne på disse endringene faktisk reflekterer de utvalgte endringene.

Det er i følge R. K. Yin (1989) 3 taktikker man kan benytte for å øke denne validiteten:

- Bruke flere forskjellige kilder under datainnsamlingen (her har vi 7 intervjuobjekter fra ulike deler av Eika-organisasjonen)
- Etablere en beviskjede under datainnsamlingen

3.3.2 Intern validitet

Dette er kun relevant for kausale eller forklarende studier. Dette på grunn av at man i disse studiene skal belyse en årsakssammenheng og her kan det forekomme spuriøse effekter (effekter som ikke har logisk sammenheng og som kan skyldes en tredje ukjent variabel).

I tillegg går intern validitet ut på om man har trukket korrekte slutninger. Basert på datainnsamling og intervjuer samlet inn under casestudien, konkluderer man i forskningen med at en konkret hendelse skyldes noe som har skjedd tidligere. Har man her sett på alle andre mulige forklaringer og er alle dataene konvergente?

Identifiseringen av taktikker for å øke denne validiteten er vanskelig (R. K. Yin, 1989), men det er 3 forslag for hva man kan gjøre; analysere mønstre, forklaringsbygging og tids-serie analyser.

Det er også mulig å se på intern validitet som om det er en god sammenheng mellom forskernes observasjoner og de teoretiske ideene de utvikler (LeCompte & Goetz, 1982). En av styrkene ved kvalitativ forskning er den lange deltagelsen forskerne har, noe som kan føre

til at det blir en høy kongruens mellom konseptene som framsettes og observasjonene forskerne gjør.

Lincoln and Guba (1985) og Guba and Lincoln (1994) ser på dette punktet som troverdighet. De mener at for å oppnå troverdige funn i forskningen, så må man forsikre seg at forskningen er utført i henhold til god praksis samt at funnene blir bekreftet av de som ble studert. Denne teknikken blir ofte referert til som respondent validitet eller medlems validitet. En annen teknikk for å øke denne validiteten er triangulering som vi kommer inn på senere.

Gjennom respondent validitet gir forskeren de man utførte undersøkelsen på, tilgang til funnene som er gjort. Gjennom dette søker forskeren mot å sikre seg at funnene korresponderer med det respondentene mener. Dette kan skje på flere mulige måter:

- Gjennomlesing av transkriberinger av intervju, samtaler eller inntrykk gjennom observasjoner.
- Kan gjennomgå funnene i studien med en relevant gruppe av personer eller en relevant organisasjon.

Målet er at funnene og tolkningene stemmer så godt som mulig overens med synet til de studerte. Dette kan hjelpe til å gi respondentene en følelse av makt i situasjonen og autoritet i forhold til resultatene av den ferdige studien. Det er dog viktig at man ikke gir mektige grupper, for eksempel ledelsen, kontroll over forskningen. Dette kan føre til problemer rundt sensur. Det er også viktig å tenke på at dette kan gjøre at respondentene kan bli lettgjennkjennelig og utsatt.

3.3.3 Ekstern validitet

Denne validiteten tar for seg hvorvidt det er mulig å generalisere på bakgrunn av funnene i studien (R. K. Yin, 1989). Det knyttes en del kritikk her mot casestudier da disse baserer seg på analytisk generalisering. Resultatene fra en casestudie kommer fra en enkelt hendelse eller et enkelt område som er forsket på og dette gjør det vanskelig å trekke direkte paralleller til andre områder. For å kunne generalisere en casestudie er man avhengig at teorien man kommer frem til, kan testes gjennom å gjennomføre samme studie innenfor lignende forskningsområder. Vår oppgave vil foregå innenfor en spesiell del av offentlig sektor og for å kunne generalisere ut fra funnene i oppgaven må studiet testes innenfor flere sektorer. Ved å gjøre dette kan man generalisere innenfor disse områdene, men hvis man ønsker en bredere generalisering må dette gjøres innenfor alle aktuelle områder.

Lincoln and Guba (1985) og Guba and Lincoln (1994) beskriver dette punktet som overførbarhet og mener at kvalitative forskere må oppmuntres til å produsere fyldige beskrivelser som dekker for store deler av detaljer rundt et område. Disse beskrivelsene skal kunne virke som en database for andre til bruk ved muligheter for overførbarhet til andre kontekster eller situasjoner.

3.3.4 Reliabilitet

Målet her er å teste om forskningen er utført slik at en forsker på et senere tidspunkt kan gjennomføre akkurat samme forskning og oppnå akkurat samme resultater og konklusjoner (R. K. Yin, 1989). Målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevhet i forskningen. Dette gjør at man må dokumentere hvordan man har gått fram gjennom alle deler av forskningsprosessen. Dette kan gjøres gjennom bruk av protokoller og databaser. Ved å gjøre flest mulig av trinnene i forskningen så operasjonelle som mulig, vil man øke muligheten for at andre kan repetere disse og komme fram til samme resultat.

LeCompte and Goetz (1982) delte ytterligere reliabilitet inn i 2 nivåer:

- Ekstern reliabilitet: dette går ut på det samme som Yin legger under reliabilitet, men de mener at det er umulig å "fryse" sosiale settinger samt omstendighetene som var tilstede under den opprinnelige studien. De mener for eksempel at en forsker må innta samme sosiale rolle som den opprinnelige forskeren for å beholde reliabiliteten.
- Intern reliabilitet: Her ser de på tilfeller hvor det er flere enn en forsker, og da om alle har samme syn på det de ser og hører under studiet.

Det er en rekke trusler mot reliabiliteten (Saunders, 2011). Nedenfor presenteres 4 av disse:

- Deltagerfeil: Enhver faktor som endrer måten en deltager yter. Dette kan for eksempel være tiden undersøkelsen foregår. Tidspres kan føre til at respondenter handler på en annen måte enn uten dette.
- Deltakerskjevhet: Gjennomføres for eksempel et intervju på en måte som gjør at respondentene avgir mer positive svar enn hvis de hadde vært mer anonyme? Ser for eksempel ledelsen hvilke respondenter som er med i undersøkelsen ved at intervjuet foregår på arbeidsplassen?
- Forskerfeil: Feil i fortolkningen hos forskeren. Tretthet, mangel på kunnskap på det aktuelle området er eksempler på dette.
- Forskerskjevhet: Forsker man innenfor egen bransje, arbeidsplass eller et område hvor man har personlig tilknytning til? Kan føre til at man tillater seg en subjektiv fortolkning av resultatene fra respondentene.

4.0 Casebeskrivelse

4.1 Eika

Eika Alliansen skal sikre konkurransedyktighet for deres lokalbanker. Alliansen består av 74 lokalbanker, Eika Gruppen og Eika Boligkreditt. Tanken er at dette skal gjøre de lokale bankene mer konkurransedyktig gjennom stordriftsfordeler i form av en felles bankinfrastruktur (inkludert IT og betalingsformidling), samt et bredt spekter av produkter. I tillegg tar Eika seg av alt av opplæring innenfor gruppen.

Operasjon Taktskiftet er drevet av Eika gruppen, noe som vi kommer inn på senere i oppgaven.

Eika har ingen styringsrett ovenfor de ulike lokalbankene i forhold til bedriftsstruktur, ansatte o.l.

4.2 Grong Sparebank

Grong Sparebank er en selvstendig sparebank, med tradisjoner tilbake til 1862. Banken har sitt hovedkontor i Grong. I tillegg har banken filialer i Lierne, Mosjøen, Namsos, Steinkjer og Rørvik. Antall ansatte er totalt 54.

Gjennom over 150 år har Grong Sparebank vært en viktig del av det vi kan kalle samfunnets blodårenett. I de første 140 årene i Grong og omegn, og i de siste 10-15 årene i store deler av Nord-Trøndelag, og nå også som nyetablert på Helgeland i Nordland (GrongSparebank, 2016).

Intervjuobjektene i banken er:

Jon Håvard Solum, administrerende banksjef.

Kårhild Hallager Berg, banksjef privatmarked

Frode Mellingen, rådgiver privatmarked.

4.3 Lillestrømbanken

Lillestrøm Sparebank ble opprettet 29. Juni 1887 for å betjene Lillestrøm og de nære områder med banktjenester. I 2012 feiret banken sitt 125-årsjubileum. Er Lillestrøms eldste nålevende bedrift. Antall ansatte 46.

Frem til 1924 arbeidet banken fra forskjellige leide lokaler, men kjøpte i 1923 eiendommen Storgata 3A. Her ble banken drevet i vel 60 år, med store ominnredninger i 1954 og 1966. I 1984 gikk banken inn i et samarbeid med Uni Storebrand AS om å reise eiendommen Torvet 5 i Lillestrøm i et sameieforhold (Lillestrømbanken, 2016).

Intervjuobjektene i banken er:

Siri Berggren, administrerende banksjef

Jo Sivert Martinsen, leder personmarked

Atle Rognerud, rådgiver privatmarked

4.4 Operasjon Taktskifte

Informasjonen under er hentet fra Eikas eget intranett hvor de har beskrevet bakgrunnen til Taktskifte og prosessen der Eika (2016).

Hva er «Operasjon Taktskifte»?

«Operasjon Taktskifte» handler først og fremst om å bygge en enda tydeligere og mer aktiv kundekultur. Denne kulturen skal prege hele alliansen, både banken og Eika. I tillegg til kulturdimensjonen, vil en del av prosjektet handle om levering av konkrete verktøy til bankene for å styrke selve rådgivningssamtalen med kunden.

Hvorfor er dette prosjektet satt i gang?

Taktskifte handler om å ta dagens og morgendagens kunder på alvor. Vi må rett og slett tilpasse oss kundens takt, og den har faktisk endret seg nokså dramatisk i løpet av relativt kort tid. Teknologien har gitt kunden tilgang til samtlige produkter og tjenester som finne, samt all den kunnskap som er nødvendig for selv å treffe valg. Derfor må vi være tettere og hyppigere på hver kunde, og vi må bli flinkere til å se hele kundens behov. Vi må faktisk være «bedre enn best» for å lykkes som lokalbank i framtiden, og derfor må vi løpe annerledes», skifte takt altså.

Hva innebærer dette for bankene?

- Skal Eika-bankenes markedsposisjon opprettholdes i fremtiden, må vi endre måten vi tenker på. Fra å være «lokal og omsorgsfull», må vi heller tenke «aktiv, lokal omsorg». Det krever tydeligere struktur i kunderådgivningen, en tydeligere og bredere behovsdekking og aktiv rådgivning. Samtidig handler det om å sette klare mål for hver enkelt rådgiver og for banken, det handler i stor grad om tydelig ledelse som evner å se den enkeltes prestasjoner i hverdagen og på den måten utvikle hver enkelt medarbeider og banken i samme retning. Det handler om en kulturendring både i Eika og i svært mange banker.

Hensikten med Operasjon Taktskifte er å øke bankrådgivernes aktivitet mot kunden for å styrke lojalitet, tilfredshet og lønnsomhet. Kjerneleveransene i Operasjon Taktskifte er samtalemål, måling og salgsledelse.

Samtalemål

Samtalemålen består av ulike elementer som skal støtte rådgiveren i interaksjon med kunden. Selve samtalemålen gir en struktur for breddeamtalen som ivaretar kundens totale behov for finansielle tjenester. I tillegg inneholder den støttmateriell til gjennomføring og mal for møtebooking.

I samarbeid med representanter fra bankene er det utviklet et manus for kundemøter som inneholder innledninger og overganger mellom temaer i møter, innvendingshåndtering og kundehistorier / eksempler. For trening på praktisk anvendelse av samtalemålen er det også utarbeidet et sett med øvingseksempler og oppgaver, hvor utvalgte kunde-case vil benyttes i treningssesjoner med coach fra Eika.

Måling

Målingsverktøyet (Taktskiftebarometeret) muliggjør måling av aktivtetsnivå og kundetilfredshet individuelt eller avdelingsvis. Lokalbankene kan også sammenligne egne prestasjoner mot andre banker hvis ønskelig. Resultater fra målingen følges opp i salgslidersamtalen.

Salgsledelse

En kritisk faktor for å lykkes med Taktskifte er trening i god salgslidelse. Som en del av implementeringen av Taktskifte tilbys det opplæring og bruk av salgsliderhåndbok med maler for oppfølging og utvikling av rådgivere, mal for sammøter etc. Deltakelse i Taktskifte krever at salgslidere er internsertifisert gjennom Eika Skolens kompetanseprogram.

Hvorfor Operasjon Taktskifte?

Kundenes behov og atferd endres og krav og forventninger til banken øker. Vi ser en fallende lojalitet over flere år og en nedgang i kundetilfredshet i hele bransjen. Derfor må vi styrke vår evne til å møte kundebehovene. En økende andel av våre kunder benytter flere leverandører av finansielle tjenester for å dekke sine kundebehov. Vi må styrke konkurransekraften og tilrettelegge for å kunne realisere potensialet for økt lønnsomhet per kunde. I følge EPSI er

nordmenn mindre tilfreds med bankene nå enn på samme tid i fjor. Kundeservice har større betydning enn tidligere i forhold til å skape gode kundeopplevelser. Kunder som har vært i kontakt med sin bank er mer tilfreds enn de som ikke har vært i kontakt med banken. Kundene verdsetter interaksjon med sin bank.

6 av 10 bedrifter opplever at banken på eget initiativ har tatt kontakt med dem det siste året. Disse kundene er vesentlig mer tilfredse enn de som ikke har hørt noe fra sin bank.

5.0 Empiriske funn

Her vil vi presentere det vi anser som de viktigste funnene fra intervjuene som er gjennomført. Dette blir satt i forhold til de 8 faktorene som i kaleidoskopet til Balogun and Hailey (2008) utgjør konteksten. Senere i analysekapittelet vil vi se hvordan resultatene samsvarer med teorien.

5.1 Resultater dybdeintervju

Gjennom samtaler med informantene ønsket vi å avdekke hvorvidt konteksten i bedriften lå til rette for endringsprosessen. Intervjuene ble gjort med banksjef, vanlig ansatt (rådgiver) og ansvarlig for endringsprosessen i begge bankene. På grunn av travle arbeidshverdager ble 2 av intervjuene besvart skriftlig pr mail.

5.1.1 Grong Sparebank

Vi vil plassere svarene fra intervjuene inn i de 8 kontekstuelle faktorene for å lette arbeidet med analysen videre.

Tid

Tidsaspektet har betydning for hvilke endringsprosesser en organisasjon kan ha mulighet til å gjennomføre. Banksjefen presiserte at det ikke var noe tidspress på gjennomføringen:

«Da var nok mest oss selv ja, det var vi som har definert tidsløpet og for så vidt definert, vi kjøre jo taktskiftet fortsatt men uten noe bistand egentlig fra Eika. Så vi bruker jo mye av taktskiftemetodikken fortsatt med trening, medlytt og coachingssamtaler.»

Prosessen med innføringen av taktskifte i Grong sparebank startet i begynnelsen av 2014 og de var ferdige litt etter årskiftet 2016.

Omfang

Som beskrevet tidligere av Eika (2016) så skal Taktskifte føre til en tydelig endring i kundekultur som skal prege hele organisasjonen. Rådgiverne vil få en del verktøy for å bruke som hjelp under rådgivningen med kundene. På denne måten vil innføringen berøre alle ansatte med kundekontakt, samt ledelsen som skal lede disse og måle resultatet.

Bevaring

Eika sier blant annet i sine overordnede tanker bak Operasjon Taktskiftet (Eika, 2016): «Det krever tydeligere struktur i kunderådgivningen, en tydeligere og bredere behovsdekking og aktiv rådgivning. Samtidig handler det om å sette klare mål for hver enkelt rådgiver og for banken, det handler i stor grad om tydelig ledelse som evner å se den enkeltes prestasjoner i hverdagen og på den måten utvikle hver enkelt medarbeider og banken i samme retning. Det handler om en kulturendring både i Eika og i svært mange banker.» Samtalemalen gir her en felles metode for alle å jobbe på, med materiell for bruk i kundesamtalen. Eika sier tydelig at det er en endring som påvirker bedriftskulturen.

Grong Sparebank var en av pilotbankene i Operasjon Taktskifte og fikk være med å påvirke innholdet i endringsprosessen. Dette gjorde at de fikk muligheten til å ta med det som de følte de allerede var flinke til.

«vi var nok i en ganske spesiell situasjon for vi var tatt med på det her å ganske tidlig i utforminga av dette, det var flere av oss som var med og gav innspill i utforminga av spesielt i forhold til at det måtte favne alle bankene å være tilpasset dem som var god i fra før. Og i og med at vi var en av bankene som hadde prestert godt over lang tid så hadde vi besøk av, tror det var 3-4 gang vi hadde besøk av folk som satt og jobbet med taktskifteproblematikken, eller utviklinga, i forkant av det var rullet ut. For å se hva vi gjorde som gjorde at vi presterte så vidt godt fra før.»

Gjennom intervjuet ble det også avdekket at ikke alle bankene nødvendigvis bruker alt innholdet i Operasjon Taktskifte og heller benytter seg av lokale tilpasninger:

«...det er en del målinger i taktskifte, og det gjennomfører vi ikke mot enkeltmedarbeidere i det hele tatt, fordi vi har egne målesystem og målevariabler som vi har innført over og brukt over noen år, så det er mye mer styr å sende å vi er mye mer tett på den enkelte ansatte enn det som ligger i taktskifte.»

Gjennom intervju med rådgiver avdekkes det at endringen var noe som skulle være som et hjelpemiddel og en struktur som de ansatte skulle jobbe etter.

«Altså, behold kalla det kongstanka i det, men transformer det til eget språk og egne ord og vendinger og sørg før vi kalla det hver på vår plass som rådgiver er i stand til å gi så lik rådgivning som mulig da, slik at ikke rådgivninga er personavhengig.»

Ansvarlig for innføringen i banken mente også at de hadde mye selvstyre i forhold til utformingen:

«Jeg ville heller si at vi ble hjulpet av Eika, enn at vi ble styrt av Eika.»

Diversitet

Bankene består av ulike avdelinger med ulik kompetanse (Dagligbank, privatmarked og bedriftsmarked). I disse avdelingene er det også et stort spenn på faglig utdanning og erfaring. Banken hadde anledning til selv og tilpasse endringsprosessen etter sine egne kriterier og ifølge ansvarlig for implementeringen var dette noe som ble gjort:

«ehhh ja det ble jo det. Men nå er jo nå er jo det sånn at PM avdelingene hos oss er ganske lik, de jobbe jo med det samme, kundene er jo ikke i særlig grad noe forskjellig. Så der var det ikke nå stor grunn til å tilpasse noe. Det ble tilpasset litt i forhold til serviceavdelinga og at de kanskje trenet mer på enkelte deler av, trenet litt mer på møtebooking og sånt, men det vi fikk tilbakemelding på i fra Eika var at vi var en av de bankene hvor de merket at det minst forskjell på hvem som jobbet i serviceavdelingen og hvem som rådgiver. Så det var ikke så veldig mye behov for å for å tilpasse så veldig mye for serviceavdelinga vår er flink på bredde også. Der det kanskje ble størst forskjell var PM og BM som er naturlig for at samtalemalene er forskjellig og at det er litt forskjellig måte å jobbe på.»

For enkelte førte noe endringsprosessen til større endring enn hos andre da det var ulikt ståsted hos de enkelte ansatte, noe som rådgiveren gav uttrykk for i sitt intervju:

«Altså fordi jeg har, på en måte kall det en dressur, før jeg kom til Grong Sparebank som var allerede godt i retning av det takskifte speile. Så det var nok rådgivere som hadde større endringer enn meg.»

Kapabilitet

For å best kunne lede en endringsprosess er det viktig at de ansvarlige har god kompetanse på området og Banksjefen presiserte at de ansvarlige var valgt på bakgrunn av god kompetanse og hadde ikke vurdert bruk av eksterne aktører:

«vi har gjennomført salgsledersertifisering, så ja trur vi har 7 stykker som er salgsledersertifisert som på en måte var hovedeiere av innføringen og gjennomføringen av taktskifte.»

Rådgiver i banken anså de ansvarlige for innføringen som kapabel, men følte det som en styrke at Eika organisasjonen var med for å «selge» inn endringsprosessen:

«ja altså innledningsvis som sagt da, så brukte vi jo Eikaskolen, og det tror jeg på en måte var viktig for innsalget i organisasjonen. Man hadde folk inn som glødet for dette, som virkelig trodde på dette, og det trur jeg nok var kjempeviktig for innsalget av ideen. Den videreføringa og oppfølginga i ettertid som kall det lokale avdelingsledera og ledelsen for øvrig bisto i, den

va dem i høyeste grad kapabel til å gjennomføre. Men jeg tror det var et taktisk lurt trekk å bruke eksterne i den tidlige innføringa.»

Den ansvarlige for implementeringen sa at de i forkant av prosjektet ikke fikk noen konkret opplæring rundt endringsledelse:

«Nei. Vi holder på med endringsledelse hele tiden. Ja hehe.»

Kapasitet

Kapasiteten omhandler tre ting: penger, tid og personell. Endringen skjedde samtidig som normal drift i banken og treninger ble gjennomført regelmessig.

Fra Banksjefens side føler han at det var satt av tilstrekkelig tid til å gjennomføre endringsprosessen:

«vi avsatte faste tidspunkt både på trening, medlytt, satt opp planer for hver enkelt for når de skulle være gjennom de ulike læringsløypene osv. så er det hun som er banksjef for persondivisjon hos oss som har hatt ansvaret sammen med avdelingslederne sine. Og der er det satt opp slik at alle skulle ha nok tid til å både gjennomføre opplæring, trening og medlytt.»

I følge Banksjefen så har alle ledere et ledelsesrom i stillingen hvor de skal jobbe med oppfølging av de ansatte under seg:

«det er jo ledere det derrane der, så dem blir jo. Du spør vanskelig vettu, for i og med at de er ledere dem som er ansvarlig for gjennomføring så har dem et ledelsesrom og da skal de bruke det ledelsesrommet til å innføre taktskiftet. Å være ledere.»

Den ansvarlige for innføringen av Taktskifte mente derimot at de hadde noen utfordringer i forhold til tiden til rådighet for oppfølging etter at prosjektets hovedfase var ferdig:

«Og så har nå jeg fulgt opp sånn mer overordnet på PM siden. Men de blir jo fulgt opp av månedlige samtaler alle sammen på PM og det har vært et tema i disse samtalene, og det har også vært tema når man har hatt medlytt. Det har vi dessverre fått gjort litt mindre enn vi kunne ha ønsket.»

På spørsmål til den ansvarlige for innføringen om de følte at de hadde nok tid til gjennomføringen fikk vi følgende svar:

«Det er vel det som, hehe, det som er det som kanskje ikke har fungert godt nok. At vi har ikke, vi skulle gjerne ha brukt mer tid på det enn vi har fått til.»

«Hele tiden egentlig. Vi har en så stor vekst at vi hele tiden er litt presset på kapasitet og da er det sånn at det, kundene er det som blir prioritert først. Og så er det vanskeligere å prioritere

det som ikke er sånn MÅ punkt, som er kanskje særlig etter hvert for at når vi var underveis i opplegget så var det så fastsatt, at vi skulle følge det og Tore Andre kom da og vi skal gjøre sånn og sånn da. Og når vi var ferdig med det så var det mer opp til oss selv å gjøre det og da er det vanskelig når at det er så mye annet som er på agendaen at det ja. Det er vanskeligere å sette av tid da.»

Rådgiver i banken fortalte om faste regelmessige treninger underveis i prosessen.

«vi hadde jo en introduksjon med Eikaskolen tilstede og senere hadde vi kall det faste øvingssekvenser, dette var så fast at det var lagt i kalenderen til den enkelte rådgiver. Så i vår avdeling hadde vi på en måte hver mandags morgen kl 9 faste øvinger og da var det avsatt i utgangspunktet en time, men ved behov også muligheter for å sitte lenger.»

Hvor lenge de ansatte skulle drive med treningene var ikke fastsatt, og i henhold til rådgiveren i Grong Sparebank har de avsluttet den formelle treningen av dette.

«hvor lenge vi holdt på med disse treningene det må jeg si det har jeg litt vanskelig for å svare på, men vi holdt i alle fall på så lenge at vi var veldig trygg og viss på at dette var noe alle rådgivere hadde tilegnet seg og bekledd seg da om man skal kalle det det.»

Endringsmodenhet

Før man kan starte med en endringsprosess er det viktig å undersøke om organisasjonen er klar for det. Banksjefen nevnte at de i starten var litt kritiske til Taktskifte, men at dette endret seg etter at de fikk innblikk i hvordan dette skulle gjennomføres:

«Vet du, vi var litt kritisk til taktskifte for at vi har liksom logge blant de 3-4 beste bankene på salg i Eikagruppen sikkert de siste 10 årene snart. Så vi så for oss va redd for at taktskifte skulle bli en sånn ordning for de som aldri prestert å som ja forsøk på å få opp de dårligste så vi var litt sånn avventende men etter et par presentasjoner så vi at vi hadde god mulighet til å bli bedre å derfor maset vi oss inn ganske tidlig i taktskifte, vi var en av de første bankene som gjennomførte det. Samt at vi var pilot på BM-siden på taktskifte. Å det var, om det var nødvendig eller ikke, men det var i alle fall et ønske om å gjennomføre fordi vi så at vi ble bedre av å gjøre det.»

Banken har vært gjennom en del endringer de senere år og leder for privatmarkedet, som hadde ansvaret for implementeringen, mener dette gav dem en fordel:

«Nå er vi en bank som hvor det er, vi har veldig mye fokus på endring og de ansatte er veldig endringsvillige av oss, sånn fordi at de er vant til endring. Så det har egentlig ikke vært noe

stort problem. Det er klart at det har vært, det er noen som er mer motivert for det enn andre. Vi har særlig opplevd at de nye ser enda mer nytte av taktskifte og har vært enda flinkere til å liksom sug det til seg fordi at de har ikke så mye gamle vaner som skal læres bort eller som skal legges bort da, for å lære noe nytt. Men det var veldig, vi møtte veldig lite motstand sånn i helhet.»

Videre mener banksjefen at det var en positiv vilje til innføringen, men som vi kommer inn på i neste avsnitt at det var klare føringer på dette:

«: ja det vil jeg si [positiv vilje internt], det var jo kleint oss alle i hopen når vi sku begynne å trene da, for det var jo litt sånn nytt det var kanskje det som var den største forskjellen hos oss den treningen at vi får struktur på det til å trene. Eeh, det tror jeg det var mange som synes var vanskelig.»

Å være vant med endringsprosesser har visst seg å gi en fordel i forbindelse med nye endringer, men det er også viktig at en organisasjon ikke er i konstant endring slik at de ansatte ikke får tid til å ta til seg de nye metodene osv. Grong Sparebank har i de senere år vært gjennom mange endringsprosesser, noe som Banksjefen gir dem en fordel:

«vi er en bank som er laget for endring og som er veldig endringsorientert og endringsfokusert så det her var det vanskelig for organisasjon å ta inn, og da ble det spørsmål om ledelsen har nok tid og ressurser å sett trøkk bak det. Det er jo ledelsens ansvar og gjennomføre taktskifte som de andre endringsprosesser.»

Banken har en snittalder på rundt 44år og gjennomsnittlig ansiennitet på ca 8år.

Makt

Makten i organisasjonen er det viktig å vurdere før gjennomføringen, da denne påvirker gjennomslagskraften i organisasjonen. Fra banksjefen var det tydelig at prosessen var noe banken skulle gjennom og at de som ikke var villige til dette måtte vurdere sin stilling:

«det måtte ganske klare føringer fra ledelsen at det her skulle gjennomføres og den som ikke gjennomfører dette har ingenting her å gjøre, dem kunne finne seg en annen plass å jobbe.»

«har du ikke ledelsesressurser eller har du ikke mye trøkk bak det, og har ment nå med det, så blir det heller ikke gjort. Men hos oss som jeg sier: om du ikke tar treningen og gjennomfører dem og syns det her ikke passer deg for at du har vært i banken lenge og syns du får alt gjort alltid godt, så får du finne deg noe annet å gjøre om du ikke er villig til å gjennomføre taktskifte. Det treng du bare å si sant og da gir dem seg for dem vet det ikke bare er tomme trusler! Vi har gjennomført det før og visst dem ikke, hvis dem mener at det som blir forventet av dem krasjer med sine egne forventninger, så kan de finne seg noe annet å gjøre.»

«Hovedkonklusjonen er at om du skal gjennomføre taktskifte så må du mene det, og så må du gjøre det, og så må du få hele organisasjon til å gjøre det! Så om du gir lovt til å ikke gjøre det for at de er gammel eller at de skal slutte om 2 år, er de ute og sykler altså. Alle skal gjennomføre, og alle skal gjennomføre det, og alle har de samme forventningen til seg, uansett.»

For å måle om de ansatte gjør slik de sier, så har Grong Sparebank en del konkrete målinger av de ansatte:

«vi måler jo hver enkelt ansatt, dem har jo et målekort som oppdateres hver mnd den 5-6 hver mnd som er salgsoorienter, der skal vi måle på 8 forskjellige målevARIABLER uten at du trenger å gjøre noen registreringer selv altså det her får du ei lite uka uti neste måned så får du ei oppdatering på hvordan du ligger an ift både volum på innskudd, lån, skadeforsikring, personforsikring, kredittkort, fond, spareavtaler og antall kunde, dem måle netto så du må passe på det du har fra før. Eeh, vi bruke resultatet av det i årets lønnsamtaler og lønnsforhandlinger.»

5.1.2 LillestrømBanken

Oppbygningen her er samme som hos Grong Sparebank. Det som er tatt med tidligere i fra overordnede tanker fra Eika vil også være aktuelt hær. Intervjuet med banksjef og rådgiver besvart skriftlig pr mail da et travelt tidsskjema gjorde at de ikke rakk å få gjennomført intervjuet tidsnok.

Tid

Prosessen med innføringen av Operasjon Taktskifte ble startet i andre kvartal 2014 og hadde en implementeringsfase hele 2014.

Omfang

Som tidligere nevnt i oppgaven så omfattet også endringen her store deler av organisasjonen.

Bevaring

Det er viktig å avdekke hvilke deler av organisasjonen som er kjerneverdier og ønskes behold i en endringsprosess. Ansvarlig for innføring i banken følte selv han hadde god påvirkningsmulighet i forhold til hvordan endringen skulle gjennomføres og på den måten kunne bevare det de ønsket:

«ja! det hadde jeg. Jeg har jo noen meninger om hvordan det bør være, så når det ble gjennomført i banken her, så hadde jeg stor påvirkning på hvem som skulle gjøre det, hvilke avdelinger, når og i hvilken stor grad.»

Avdekkingen av kjerneverdiene kan gjøres gjennom kommunikasjon med de ansatte og ved å la disse påvirke utformingen av endringsprosessen. Lillestrømbanken hadde noen av de ansatte med i et ambassadørprogram i forkant av innføringen:

«pilotbankene sendte inn 3-4 rådgivere inn til et såkalt ambassadørprogram, inn i Eika der vi fikk en innføring. Det gjorde med at jeg hadde med meg de når jeg implementerte det i resten av gruppa. Så ja det var utvalgte som fikk ekstra påfyll i forkant før jeg implementerte det inn i organisasjonen.»

Diversitet

Bankene består av ulike avdelinger med ulike ansatte. Diversiteten i organisasjonen kan føre til ulike utfordringer i endringsprosessen. Taktskiftet ble tilpasset de ulike avdelingene etter hvordan de mente det passet:

«Det var ikke sånn at hele banken kjørte taktskifte med en gang.» «Vi gjorde det først på PM, kjørte igjennom faser med det. Trente, trente og trente. Så tok vi dagligbank, med det de følte var viktig i forhold til taktskifte, og så har vi tatt BM. Så vi har tatt det i tre ulike faser og det har vi på en måte vært med og påvirket på hvordan det skal være.»

Kapabilitet

Det var en felles oppfatning at de som var satt til å gjennomføre endringsprosessen var kapabel til dette. Det ble ikke gitt noen konkret opplæring eller coaching rundt det med endringsledelse fra Eika. Ansvarlig for innføring følte selv at han ikke brukte mye endringsledelse underveis og heller fulgte et ferdig opplegg fra Eika og motiverte rundt prosessen:

«...jeg vet ikke helt om jeg kan si at det var noe direkte bruk av endringsledelse fra min side, fordi jeg mener jo at de hadde innarbeida en tilnærmet lik metodikk, mal, fra før av men at det blei satt i system fra Eika når det kom ...men min jobb var jo å sørge for å motivere oppunder. Jeg fikk ikke noe coaching på min endringsledelse fra Eika.»

Utvelgelsen av aktuelle endringsagenter i organisasjonen ble foretatt av Leder Privatmarked etter at han ble gjort ansvarlig for innføringen av Banksjefen:

«Leder PM hadde ansvaret og valgte ut personer/ansatte til rollene»

Kapasitet

I forhold til tidsaspektet så gir dette uttrykk for mye man får jobbet med endringen. Det var et inntrykk av at de hadde nok tid til gjennomføringen og til treninger i ettertid. Dog forklarer rådgiver at tiden avsatt til dette fort kan bli brukt til andre nyere endringsprosesser de holder på med:

«Vi hadde ukentlige treninger i starten. Deretter hver tredje uke, som vi fortsatt har p.t. Det er derimot ofte treningstiden nå blir benyttet til annen kompetanseheving, og i mindre grad på taktskifte.»

Ansvarlig for innføring av Taktskiftet belyser også dette punktet:

«...jeg mener at vi hadde tilstrekkelig tid med innføring av taktskifte, men bare påse at ja, altså påse at det blir fulgt opp i ettertid. Så ja, jeg føler at det blei at det var nok tid til innføringen.»

Banksjefen mener de hadde nok ressurser internt, samt eksterne aktører tilgjengelig:

«Vi hadde ressurspersoner innad i banken og vi brukte Eika mye, spesielt Eika-skolen»

Endringsmodenhet

Endringsmodenheten ligger som et viktig premiss for å kunne gjennomføre en endringsprosess med et godt resultat. Det var gjennomgående at intervjuobjektene hadde tatt til seg tanken fra Eika om en samlet endring av salgskultur. Rådgiver sa for eksempel:

«Her har vel motivasjonen vært at banken (og Eika) i større grad skal fremstå som en enhet. Sikre at våre kunder får samme hjelp og kvalitet på rådgivningen, uavhengig av hvilken rådgiver kunden snakker med.»

Samme rådgiver trekker dog frem tvil på om prosessen har gitt de ønskede resultatene:

«Om taktskifte implementeringen har gitt det ønskede resultatet derimot er jeg ikke sikker på. Det bør stilles spørsmål ved om det finnes alternative måter å implementere ønskede endringer på.»

Ansvarlig for innføringen presiserte at det var ulik tilnærming fra de ulike ansatte:

«stor forskjell mellom de yngste og de eldste, de som var AFR og ikke AFR. De yngste pågangsmot, ivrig, mens de eldre var sånn dette var ikke noe nytt, dette har vi alltid gjort og så ikke noen grunn til å trene og jobbe med en sånn type mal når jeg har jobbet i bank i 40 år.»

Rådgiver sår tvil rundt utførelsen av treningen og oppfølgingen av resultatene:

«Ser vi på tid som er satt av til trening og oppfølging kontra bedre resultater (mersalg, KTI) så er jeg usikker på om resultatet er tilfredsstillende (og i hvert fall om evt bedring kan spores tilbake til taktskifte-trening?).»

Han stiller videre spørsmål rundt om det kunne være sett på bruken av eksterne aktører (motivator/coach) eller større fokus på sam-møter.

Videre stilles det spørsmål rundt hvordan suksessen til Taktskifte kan måles og om hvor treffsikker disse metodene er:

«Jeg har derimot ikke klart for meg hvordan evt suksess skal måles. Hvordan vet vi om operasjon taktskifte har vært/er vellykket? Hvor treffsikre er evt målemetodene? KTI er vel et parameter, men det er mange faktorer som spiller inn der...»

Banken har en gjennomsnittsalder på 48,7år og en gjennomsnittlig ansiennitet på 14år

Makt

Makten tar utgangspunkt i hvor makten ligger, det kan være både i formelle og uformelle deler av organisasjonen. Oppfølgingen fra Eika i ettertid av prosessen har vært liten ifølge ansvarlig for innføringen av Taktskifte:

«hvordan vi ble fulgt opp underveis? Fra Eika sin side, så synes jeg det ikke var nå stor oppfølging på det, men kan godt hende at eeh, nei jeg følte ikke at det var noen stor oppfølging. Vi stilte spørsmål, fikk lite svar.»

Selv om oppfølgingen av Eika var i mindre grad, så fulgte de selv opp de ansatte gjennom treninger, tilbakemeldinger, coaching og salgstrening:

«men vi som sagt, vi hadde jo malen, vi hadde metodikken, vi hadde treninger og det er på en måte det som var min tilbakemelding til den enkelte ansatte som på en måte var styrende. Igjennom salgstreninger, igjennom treninger ved bruk av metodikken eller malen, med taktskifte som vi hadde, hver 14ende dag med salgstrening.»

For å få gjennomslag for en endringsprosess så er det viktig at endringsleder har makt nok til at de ansatte følger prosessen. Ansvarlig for innføringen av Taktskiftet følte som nevnt tidligere på at det var ulikt fra de unge til de eldre i forhold til motivasjonen for å starte på endringen. Dog mente han at det ikke at det var nå vei utenom endringen:

«det er ikke noen vei utenom, man blir målt på taktskiftemøter når man gjennomfører det, og ved at jeg, leder, er med i sammøter.»

Banksjefen støtter videre opp rundt dette, men det er uklart hva en eventuell konsekvens er:

«Alle rådgivere med kundekontakt er pliktet til å bruke taktskifte der det er hensiktsmessig. Det er blitt gjennomført kundemøter der ikke taktskifte er brukt.»

6.0 Analyse og drøfting

Her vil vi analysere funnene presentert i foregående kapittel opp mot teorien presentert i kapittel 2. Vi starter med å analysere de kontekstuelle faktorene i forhold til variablene definert av Balogun and Hailey (2008), og ser videre på hvilke implikasjoner de gir til utformingen av endringsprosessen. Resultatene fra intervjuene er i foregående kapittel strukturert på samme måte som analysekapittelet vil bli. Vi vil derfor nå sammenfatte resultatene fra de ulike faktorene.

6.1 Analyse av Grong Sparebank

Tid

Som beskrevet i teorikapittelet går dette ut på hvor raskt behovet for endring er. Balogun and Hailey (2008) skiller i hovedsak mellom god tid og begrenset tid. Som presisert av Banksjefen så var dette en prosess hvor de selv definerte tidsaspektet og dermed var tidspresset lavt. Fra Eika organisasjonen var det heller ikke satt noen føringer på hvor raskt behovet for endringen var.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Her kan mange former brukes og ved god tid er transformasjonsendringer mye brukt.

Change Start-point: Dette avhenger videre av konteksten og muliggjør alle former.

Change style: Utdannende, deltagende eller samarbeidende

Change target: Gjerne verdiendringer, eller adferdsendringer for å skape verdiendringer

Change levers: Sørge for god kommunikasjon, ledelsesutviklingsprogrammer og personlig utvikling

Change roles: Endringsteam, eksterne konsulenter eller endringsforkjempere med god kompetanse og kapasitet. Ved særlig god tid kan flere kombineres

Omfang

Med dette menes hvor omfattende endringen er i organisasjonen og hvor stor del av organisasjonen den fysisk berører. Her skiller vi på transformasjon eller justering, påvirkes av tid, kapasitet og kapabilitet. Fra resultatkapittelet så vi at det var trukket frem at endringen skulle føre til en endring i kundekultur som skulle prege hele organisasjonen. Med dette anser vi dette som en transformasjonsendring og ikke kun en justering.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Transformasjonsendring, gjerne som evolusjon.

Change target: Endring av verdier eller minimum endring i adferd for igjen å drive endring i verdier.

Change levers: Utdanning, trening og personlig utvikling.

Bevaring

Hva er bedriftens eiendeler og i hvilken grad skal disse bevares? Immaterielle eiendeler er vel så viktige som materielle eiendeler. Denne prosessen går ut på å endre en av de immaterielle eiendelene, bedriftskulturen, til et mer kundefokusert syn. Gjennom intervjuene ble det likevel avdekket at banken, som en av pilotbankene, hadde mulighet til å påvirke utformingen slik at de ivaretok sine kjerneverdier. På den måten vil vi si at banken hadde en høy grad av bevaring.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Her vil en evolusjonsendring eller en tilpasningsendring være mulig

Change Start-point: Hvis det er en større transformasjonsendring må endringen kanskje følge en mer Top-down tilnærming for å kvitte seg med tidligere adferd og tankesett.

Change style: Samarbeid eller utdanning hvis man ønsker å bevare grupper av ansatte, slik som i banken hvor man ønsker å utvikle de ansatte. En veldig direkte form for endring vil kunne gi uønsket motstand blant de ansatte.

Change target: Bør ikke bruke produksjonsrettede mål som for eksempel salgstall o.l., men fokusere mer på endring i adferd

Change levers: Endre systemer og strukturer som ikke ønskes bevart.

Change roles: kontekstavhengig, men kan benytte flere ulike roller.

Diversitet

Hvor lik eller ulik er organisasjonen, og vi skiller mellom høy eller lav grad av diversitet.

Her er bankene i Eika spredt over hele Norge, men diversiteten innad i bankene skiller mellom avdelingene Privatmarked, Bedriftsmarked, Serviceavdeling og Administrasjon.

Innenfor dette er det medarbeidere med ulik bakgrunn. Endringsprosessen er tilpasset de ulike avdelingene så her anser vi diversiteten som lav.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

En lav diversitet i bedriften muliggjør mange utforminger, men noen slutninger kan trekkes:

Change style: Utdanning og samarbeid bør brukes for å skape eierskap til endringen i de ulike avdelingene.

Change roles: Endringsprosessen her er initiert fra Eika organisasjonen, og i så måte vil det være fordelaktig å gi større ansvar ned til lokal ledelse. De ansatte i de ulike bankene knytter seg nærmere egen leder, enn ledelsen i Eika. Bruk av endringsteam bestående av representanter fra de ulike avdelingene kan være fordelaktig.

Kapabilitet

Her ser vi på organisasjonens mulighet til å gjennomføre endringsprosessen. Er det noen mulighet for de ansatte å gjøre dette internt? Har man ansatte i ledelsen med kompetanse innenfor endringsledelse? Det ble ikke benyttet annen ekstern kompetanse utenom innledende fra Eikaskolen, hvor de observerte og kommenterte under de første øvingene. Ansvaret for endringen internt lå hos de forskjellige avdelingslederne. Salgslederkompetansen de innehar mente Banksjefen var tilstrekkelig for gjennomføringen. Vi vil likevel trekke frem at ingen av de ansvarlige har en formell utdanning innenfor endringsledelse og heller ikke fikk noe opplæring på dette i forkant. På denne måten var det ikke sikret at de hadde nødvendig kompetanse for prosessen.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Ved høy kapasitet internt så har man mulighet til å gjennomføre større transformasjonsendringer. Hvis den er lav må man gjerne starte med en tilpasnings- eller rekonstruksjonsendring først. I tilfellet her hvor det er usikkerhet rundt kapabiliteten vil det være lurt å skaffe til veie mer kunnskap på området først. Ved evolusjon må verktøy for bedriftsplanlegging være på plass (noe som var en del av taktskifteinnføringen)

Change Start-point: Blir i mange tilfeller utført Top-down og direkte, men det kan virke mot sin hensikt i situasjoner med for lav kapabilitet rundt endringsledelse. Det er viktig å avdekke den faktiske graden av kapabiliteten til de ansvarlige.

Change style: Samarbeid krever ordentlig fasilitering ved lavere kapabilitet. Det kan også være behov for å hente inn ekstern kompetanse.

Change target: Det vil først være nødvendig å sikre kompetansen til de ansvarlige før de gjennomfører endringer som går på endring av verdier.

Change levers: Trening og utvikling av de ansatte kan brukes

Change roles: Eksterne aktører bør brukes for å støtte opp. Hvis kapabiliteten til de ansvarlige ansees som tilstrekkelig så kan det dannes interne team til innføringen.

Kapasitet

Hvor mye ressurser er tilgjengelig; penger, tid og personell.

Fra Banksjefens side ble det presisert at det var satt av tilstrekkelig tid til endringsprosessen og rådgiver mente det var gitt nok tid til innføringen. Det ble dog bemerket fra den som var ansvarlig for innføringen at det var for lite tid til oppfølging i etterkant av selve hovedfasen. Banksjefen mente innføringen skulle gjennomføres sammen med de normale arbeidsoppgavene og de ansvarlige skulle tilpasse sin situasjon til dette. Vi vil likevel definere at de hadde god tid til innføringen, men drøfte utfordringen senere. I forhold til de økonomiske aspektene så anser vi det ikke som et tema i prosessen. Banken har selv valgt ut de ansvarlige til gjennomføringen.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Her setter ikke kapasiteten til banken noen begrensninger.

Change style: Kapasiteten muliggjør for samarbeid, utdanning eller deltagende utforming på prosessen.

Change target: Her ligger alt til rette for å kunne velge blant de ulike målene, enten det er verdibaserte mål eller produksjonsmål.

Change roles: Lite tid hos nøkkelpersonell gjør at man må finne alternative kandidater eller hente inn ekstern kompetanse. Eventuelt må nøkkelpersonellet gis nok tid til prosessen ved for eksempel å ta de ut av normal drift.

Endringsmodenhet

Her ser vi på om de ansatte ser behovet for endring og hvor stor forpliktelse føler de for å endre seg personlig. Dette kan defineres som høy eller lav endringsmodenhet. Banken har ifølge dem selv prestert godt på områder taktskifte skulle utvikle. Dette førte til litt skepsis i begynnelsen, men etter å ha blitt introdusert til prosjektet endret dette seg. De har i tillegg vært gjennom mange endringer de senere år og det fremstår som om at de var endringsvillige til prosessen. Vi definerer derfor at banken har høy endringsmodenhet. Dette ligger egentlig som en forutsetning for de andre faktorene og muliggjør alle former for utforming av endringsprosessen.

Makt

Her ser vi på om endringsleder har nok makt til å få gjennomslag for endringen. Finnes det mektige grupperinger i organisasjonen? Her var det tydelige føringer fra Banksjef om at dette var noe som skulle gjennomføres og endringen ble møtt med motstand så fikk det konsekvenser for den enkelte ansatte. De benytter seg også av konkrete produksjonsmål og har ikke tatt til seg målingen presentert gjennom taktskifte. I intervjuet med Banksjef gikk det tydelig frem at hvis man ikke gjennomførte endringen så kunne det føre til oppsigelser. Gjennom dette anser vi at de ansvarlige for innføringen hadde tilstrekkelig makt for å få gjennomslag for endringen, men at det kan stilles spørsmål rundt utøvelsen av denne.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen:

Change path: Makten i organisasjonen muliggjør flere mulige utforminger

Change style: kan gjennomføre en mer direkte innføring

Change target: hvis en verdibasert endring skjer gjennom bruk av veldig mektige individer som spiller på frykt, kan det resultere i at de ansatte kun etterligner de presenterte verdiene.

Change levers: Her kan mange ulike brukes.

Change roles: Kan bruke Endringsforkjempere eller bruk av team.

6.2 Analyse av Lillestrømbanken

Gjennom resultatet av intervjuene med de ansatte fra banken, så vi fort at det er store likheter med resultatene fra Grong Sparebank. Vi vil derfor ikke gå gjennom alt det samme på nytt, men ta for oss de ulikhetene med bankene og hvilke implikasjoner det gir. Faktorene tid, omfang, bevaring og diversitet var helt like. Det samme var kapabilitet, hvor det også her ikke var fokusert noe på den utdanningen eller kompetansen de ansvarlige satt inne med. Det var følt at nødvendig kompetanse til dette inngikk i stillingsfunksjonene.

Kapasiteten var i utgangspunktet den samme, men her har fortsatt Lillestrømbanken treninger og medlytt i forhold til takskiftet, i motsetning til Grong Sparebank som anså prosjektet som avsluttet.

De betegnet seg selv som endringsvillige, men opplevde at de møtte litt mer motstand hos de eldre i organisasjonen, samt at de så forskjell i forbindelse med utdanningsnivå. Dette gir implikasjoner til at man må se på hvilken måte man går frem. Det bør da brukes mer deltagende eller samarbeidende metoder. Her kan man også bruke endringsteam hvor man henter personer med ulik endringsmodenhet, slik at de som er klar for endringen kan påvirke resten positivt.

De ansvarlige for innføringen hadde tildelt makt fra ledelsen, men til forskjell fra Grong Sparebank som måler på konkrete produksjonsmål så måler her Lillestrømbanken på adferdsendringen taktskifte skulle bidra til. Dette måles gjennom antall taktskiftemøter og medlytt. I tillegg bruker de fortsatt treninger med tilbakemeldinger.

7.0 Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet vil omhandle konklusjoner trukket ut fra analysen opp mot problemstillingen.

7.1 Oppsummering av resultatene

Ut fra vurderingene av de kontekstuelle faktorene i forrige kapittel har vi så satt sammen en utforming vi mener bankene burde fulgt.

Implikasjoner til utforming av endringsprosessen

Change path: Alle faktorene her gir muligheter til en transformasjonsendring, men kapabiliteten bør avklares helt for å se om de eventuelt burde gjennomføre en justering i forkant for å få opp kompetansen til de ansvarlige i forhold til endringsledelse. Videre gjør tidsaspektet det mulig å gjennomføre en evolusjonsendring.

Change start-point: Endringen kan skje Top-down, men kapabiliteten er også nødvendig å ha på plass her. Store endringsprosesser kreves gjerne gjennomført Top-down da de må bryte opp i adferdsmønster og holdninger.

Change style: Konteksten til banken muliggjør for utdannende, deltagende eller samarbeidende stil på innføringen. Samarbeid og utdanning kan virke samlende siden man ønsker å bevare de ansatte og på den måten kan utvikle de ansatte. Maktforholdet muliggjør en mer direkte fremtoning, men dette kan føre til motstand blant de ansatte. Her er kapabiliteten til de ansvarlige viktig.

Change target: Gjerne verdiendringer, eller adferdsendringer for å skape verdiendringer. På grunn av hva de ønsker å bevare så bør det ikke brukes produksjonsrettede mål, som for eksempel salgstall o.l., men fokusere mer på endring i adferd. I forhold til maktbruk så bør det vurderes hvem som er ansvarlig og hvordan makten fremtones. Ved å skape frykt vil man kunne oppnå resultater som kun er påtatt endring.

Change levers: Her bør man fokusere på god kommunikasjon, utdanning, utvikling, ledelsesutviklingsprogrammer og trening. Man bør også endre systemer og strukturer som ikke ønskes bevart.

Change roles: Bruk av endringsteam, eksterne konsulenter eller endringsforkjempere med god kompetanse og kapasitet. Det er viktig her at de ansvarlige har nok tid til gjennomføringen og oppfølgingen av endringen. Bruk av team fra ulike deler av organisasjonen kan med fordel brukes.

Betraktninger

Startpunktet for endringen var i denne prosessen initiert fra Eika organisasjonen og fordelt ut til alle medlemsbankene. Maktforholdet i Grong Sparebank gjorde at endringsprosessen ble gjennomført selv om formålet kunne vært diskutert. I banken ble det diskutert rundt behovet for endringen og om den var formålstjenelig. De hadde levert gode resultater i lang tid og i så måte hadde det kunne være aktuelt for dem med en tilnærming som er mer Bottom-up for eventuelt å identifisere egne problemer.

Rådgiver i Lillestrømbanken stilte spørsmål om hvordan vurderingen av hvor suksessfull implementeringen hadde vært, og hvordan dette måles. De bruker måling basert på adferdsendring, men er usikker på om det kanskje burde være benyttet mer produksjonsbaserte måltall. Han trekker også fram mulighet til bruk av mer ekstern kompetanse.

Kompetansen rundt endringsledelse til de som var ansvarlig for innføringen i begge bankene fremstår ikke tilstrekkelig og med fordel kunne det forut for prosessen vært brukt tid til utdanning og opplæring. Dette er noe Eika som overordnet organisasjon kunne fasilitert til slik at de sikret en optimal leveranse av endringen ned i organisasjonen.

Det kom også frem under intervjuene at tiden til vurdering og oppfølging var begrenset for de ansvarlige i prosjektet. Det var også variabelt hvor lenge dette varte.

7.2 Refleksjon rundt forskningsprosessen

Det har vært en lærerik prosess hvor vi føler at jo mer vi har jobbet med dette, jo mindre vet vi. Det hadde vært bra å kunne sett resultatet av oppgaven sammen med konkrete målinger av produksjontall før og etter implementeringen av taktskifte. Har endringsprosessen ført til en ønsket endring, og hadde den forskjellige tilnærmingen til måling og utøvelse av makt innvirkning på dette.

I tillegg ville en triangulering ved bruk av en anonym spørreundersøkelse gitt en dypere forståelse.

Vi ser også en litt snever kildebruk som en svakhet ved oppgaven, men vi følte modellen belyste mange interessante og ikke minst målbare aspekter rundt endringsledelse.

7.3 Implikasjoner ift videre forskning

Aspektet rundt forskning på opprettholdelse av endringen hadde vært interessant for å utvide forståelsen av endringsledelse.

8.0 Referanseliste

- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*: Pearson Education.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 88.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*: Gyldendal akademisk.
- Dilthey, W. (1894). *Ideen über eine beschreibende und zergliedernde Psychologie*: Verlag der Königlichen Akademie der Wissenschaften.
- Eika. (2016, 10.02.2014). Informasjon om operasjon taktskifte. Retrieved 28.11.2016, 2016, from <http://ekstranett.eika.no/extra/Salg-Kompetanse/Taktskifte/OmOT/Sider/OmOperasjonTaktskifte.aspx>
- GrongSparebank. (2016). Vår historie. Retrieved 28.11.2016, 2016, from https://grong-sparebank.no/ombanken/var_historie
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufta, P. A. (2004). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. *Abstrakt forlag*.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. B., & Brinkmann, S. (2009). S.(2009). *Den kvalitative forskningsintervjun*, 2.
- Laing, R. D. (1968). The politics of experience, 1967. *New York: Ballantine*.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lee, B., Collier, P. M., Cullen, J., Lee, B., Collier, P. M., & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 169-178.
- Lillestrømbanken. (2016). Vår historie. Retrieved 28.11.2016, 2016, from <https://lillestrombanken.no/omoss/historie>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75): Sage.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e: Pearson Education India.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.
- Scholes, K., Johnson, G., & Ambrosini, V. (1998). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*: Pearson Higher Education.

- Skirbekk, G., & Gilje, N. (2007). *Filosofihistorie: innføring i europeisk filosofihistorie med særlig vekt på vitenskapshistorie og politisk filosofi 2. Fra opplysningstiden til modernismen*: Universitetsforlaget.
- Werr, A. (1995). Approaches, Methods and Tools of Change A Literature Survey and Bibliography. *Economic and industrial democracy*, 16(4), 607-651.
- Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 288-307.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: CA: Sage publishing.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research* *Applications of case study research*: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2006). *Case Study Methods*.

9.0 Vedlegg

Vedlagt ligger intervjuguidene til de 3 forskjellige intervjuene, samt de transkriberte versjonene. I tillegg ligger et dokument med informasjon fra Eika's intranett.

9.1 Intervju med banksjefer

Spørsmålene ble i forkant sendt til intervjuobjektene og det ble forklart at intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Dette var alle innforstått med og ingen hadde innvendinger mot dette. Det ble også forklart at den ferdige oppgaven ble sendt til dem etter at den er innlevert.

- 1. Hvor lenge siden er det dere startet med innføringen? Når var dere ferdig?**
- 2. Mener du taktskiftet var nødvendig for banken?**
- 3. Hvordan var kommunikasjon mellom banken og Eika sentralt? Hadde banken noen påvirkning av utformingen av taktskifte?**
- 4. Føler du at det var en god vilje internt til innføringen og at de ansatte hadde forstått behovet for dette?**
- 5. Hvordan ble de ansvarlig for endringen valgt (endringsagentene)?**
- 6. Var det vurdert bruk av eksterne?**
- 7. Hva er snittalderen i banken? Snittet på ansiennitet?**
- 8. Bruker du taktskiftet selv til daglig? Var du delaktig i prosessen?**
- 9. Hvordan ressurser var tilgjengelig i forbindelse med gjennomføringen?**
- 10. Hvor mange endringer har banken vært gjennom de siste 10 år?**
- 11. Hvilke krav ble satt til brukerne av Takskifte? Incentiv/konsekvens**

9.1.1 Intervju med Siri Berggreen LillestrømBanken

1. **Hvor lenge siden er det dere startet med innføringen? Når var dere ferdig?**

LB startet Q2 i 2014 , og hadde en implementeringsfase hele 2014

2. **Mener du taktskiftet var nødvendig for banken?**

Ja, Økt breddesalg, Økte provisjonsinntekter, Økt kundetilfredshet og lojalitet

3. **Hvordan var kommunikasjon mellom banken og Eika sentralt? Hadde banken noen påvirkning av utformingen av taktskifte?**

I februar var 3 ansatte med på et ambassadørprogram i regi av Eika, der man fikk en innføring. LB har tilpasset taktskifte i forhold til avdelingene PM, BM og Daglig Bank

4. **Føler du at det var en god vilje internt til innføringen og at de ansatte hadde forstått behovet for dette?**

Ja, med utvalgte ambassadører og det var en god forankring i hele organisasjonen

5. **Hvordan ble de ansvarlig for endringen valgt (endringsagentene)?**

Leder PM hadde ansvaret og valgte ut personer/ansatte til rollene

6. **Var det vurdert bruk av eksterne?**

Nei, ikke utover støtte fra Eika

7. **Hva er snittalderen i banken?**

48,7

8. **ÅRSnittet på ansiennitet?**

14 år

9. **Bruker du taktskiftet selv til daglig? Var du delaktig i prosessen?**

Nei.

Jeg var delaktiv i beslutning om deltakelse og har deltatt på møte om gevinstrealisering i banken mht rapporter mm. I tillegg har jeg fått kjennskap til takskifte gjennom banksjefsamlinger hvor innholdet er gjennomgått, banker har presentert sine resultat og Eika har lagt frem analyser som viser effekt.

Deltar i disse dager på banksjefsertifisering hvor Taksskifte 2.0 er tema.

10. **Hvordan ressurser var tilgjengelig i forbindelse med gjennomføringen?**

Vi hadde ressurspersoner innad i banken og vi brukte Eika mye, spesielt Eika-skolen

11. **Hvor mange endringer har banken vært gjennom de siste 10år?**

Banken har vært gjennom store endringer de siste 10 årene. Høy vekst etterfulgt av nedbemanning og endret fokus til kjernedrift.

12. Hvilke krav ble satt til brukerne av Takskifte? Incentiv/konsekvens

Alle rådgivere med kundekontakt er pliktet til å bruke taktskifte der det er hensiktsmessig. Det er blitt gjennomført kundemøter der ikke taktskifte er brukt.

9.1.2 Intervju med Jon Håvard Solum Grong Sparebank

Jon Håvard benevnt med JH intervjuer O

O: ja, da starter vi bare med å si at det her er intervju av banksjef i Grong Sparebank.

Eeh, også første spørsmål, hvor lenge er det siden dere startet med innføringen av taktskifte?

JH: eeehm, vi var pulje 2 asså den første ordinære pulja etter etter de som var pilotbanken. Å jeg ble usikker på når det var men det må ha vært i 2014 antakelig. Slutten av 2014.

O: eh ja, er det lenge siden dere var ferdig?

JH: meeeh. Mene det var i begynnelsen av 2014, var i allefall i pulje 2. Så vi var ferdig for 9 mnd siden kan jeg tenke meg. 8-9 mnd siden.

O: ja, var dette tidsforløpet var det fastsatt av Eika eller tok dere det litt sånn dere kjente på det selv?

JH: Da var nok mest oss selv ja, det var vi som har definert tidsløpet og for så vidt definert, vi kjøre jo taktskiftet fortsatt men uten noe bistand egentlig fra Eika. Så vi bruker jo mye av taktskiftemetodikken fortsatt med trening oog oog og medlytt og coachingssamtaler.

O: ja, var det noe var det satt noen føringer for at dette måtte skje kjapt eller hadde dere full styringsrett?

JH: nei, følt at vi styrte det ganske bra sjøl, jeg.

O: ja, mener du at taktskiftet var nødvendig for banken din?

JH: Vet du, vi var litt kritisk til taktskifte for at vi har liksom logge blant de 3-4 beste bankene på salg i Eikagruppen sikkert de siste 10 årene snart. Så vi så for oss va redd for at taktskifte skulle bli en sånn ordning for de som aldri prestert å som ja forsøk på å få opp de dårligste så vi var litt sånn avventende men etter et par presentasjoner så vi at vi hadde god mulighet til å bli bedre å derfor maset vi oss inn ganske tidlig i taktskifte, vi var en av de første bankene som gjennomførte det. Samt at vi var pilot på BM-siden på taktskifte. Å det var, om det var nødvendig eller ikke, men det var i alle fall et ønske om å gjennomføre fordi vi så at vi ble bedre av å gjøre det.

O: ja, hadde dere påvirkning på utforminga av taktskifte, for dere da?

JH: ja, jeg tror vi hadde det både underveis og vi var nok i en ganske spesiell situasjon for vi var tatt med på det her å ganske tidlig i utforminga av det herrane her, det var flere av oss som var med å ga innspill i utforminga av spesielt i forhold til at det måtte favne alle bankene å være tilpasset dem som var god i fra før. Og i og med at vi var en av bankene som hadde prestert godt over lang tid så hadde vi besøk av, trur det var 3-4 gang vi hadde besøk av folk

som satt og jobbet med taktskifteproblematikken, eller utviklinga, i forkant av det var rullet ut. For å se hva vi gjorde som som gjorde at vi presterte så vidt godt fra før.

O: ja, men det er bra.

JH: så vi har vi har hatt bra påvirkning på innholde i det og vi har å bra påvirkning for å få skreddersydd løsning for oss når vi først tok det i bruk.

O:ja

Jh: vi har ikke tatt i bruk hele Taktskifte for vi har du kan si at det måle, det er en del målinger i taktskifte den gjennomfører vi ikke mot enkeltmedarbeider i det hele tatt foedi vi har egne målesystem og målevariabler som vi har innført over og brukt over når år så det er mye mer styr å sende å vi er mye mere tett på den enkelte ansatte enn det som ligg i taktskifte.

O: ja, føler du at det var god vilje internt til innføringen og at de ansatte hadde forstått behovet for det?

JH: ja det vil jeg si, det var jo kleint oss alle i hopen når vi sku begynne å trene da, for det var jo litt sånn nytt det var kanskje det som var den største forskjellen hos oss den treningen at vi får struktur på det til å trene. Eeh, det tror jeg det var mange som synes var vanskelig.

O: mhm, eeh

JH: det måtte ganske klare føringer fra ledelsen at det her skulle gjennomføres og den som ikke gjennomfører dette har ingenting her å gjøre.

O:ja.

JH: dem kunne finne seg en annen plass å jobbe.

O: eehm, hvordan ble de ansvarlige for endringen valgt ut hos dere?

JH: vi har gjennomført salgsledersertifisering, så ja trur vi har 7 stykker som er salgsledersertifisert som på en måte var hovedeiere av innføringen og gjennomføringen av taktskifte. Alle som er ledere på PM-siden eeh og dermed er salgsledere og dem som da også er produksansvarlig hos oss som har salgsansvar for enkeltprodukt er sertifisert som salgsledere i forkant av innføringen av taktskifte.

O: okey, vurderte dere noe bruk av eksterne aktører til endringsprosessen

JH: nei, ikke annet enn dem som var tilgjengeliggjort for oss via Eikaskolen og taktskifte

O: okey, har du tall på hva snittalderen og snittet på ansiennitet?

JH: du sa snittalderen i banken oog?

O: snitt-ansiennitet

Jh: vi ligger lavt både i alder og ansiennitet, når jeg startet i banken for 16 år siden så var jeg ansatt nr 12 å nå er vi, pr i dag er vi 53. Så vi har ansatt eeh ennu når vi hadde passer 2006 så var vi enda var vi vel på fortsatt rundt 20 ansatte så mesteparten er ansatt de siste 10 åra. Eeh,

så gjennomsnittlig fartstid hos oss trur jeg vi beregner, mener vi har en gjennomsnittlig fartstid i banken her på knappe 8 år ansiennitet. Så det er relativt lavt, så har vi en gjennomsnittsalder på dem som jobber her på 44 år.

O: ja, bruker du taktskifte noe selv til daglig?

JH: nei, jeg gjør ikke det, meen nå nei det gjør jeg ikke.

O: nei.

JH: Men vi har organisert oss sånn at jeg sitter egentlig ikke i en salgssposisjon i det hele tatt da.

O: ja

JH: det er litt sånn med organiseringa hos oss du kan si at hun som er leder for PM hos oss hun er kanskje den som bruker den mest og er den som eier av taktskifte hos oss.

O: mhm, hvordan ressurser var tilgjengelig i forbindelse med gjennomføringen?

JH: vi avsatte faste tidspunkt både på trening, medlytt sett opp plana for hver enkelt for når de skulle være gjennom ulike læringsløpa osv så å det er hun som er banksjef da for persondivisjon hos oss som har hatt ansvaret sammen med avdelingslederne sine. Å der er det satt opp slik at alle skulle ha nok tid til å både gjennomføre opplæring, trening og medlytt.

O: hadde de som var ansvarlig for gjennomføring noe mer tilgjengelig tid til å drive med det kontra andre arbeidsoppgaver?

JH: det er jo ledere det derrane der, så dem blir jo. Du spør vanskelig vettu, for iom at de er ledere dem som e gjennom, ansvarlig for gjennomføring så har dem et ledelsesrom og da skal de bruke det ledelsesrommet til å innføre taktskiftet. Å være ledere.

O: ja ikke sant, hvor mange endringer har banken deres vært gjennom de siste 10 årene sånn ca. Er dette en ny i rekken?

JH: det er en i rekken ja, det er ikke noe skjellsettende med taktskifte i det hele tatt vi har vørri vi er jo den banken i Eikagruppen som har hatt kraftigst vekst av samtlige og vi har jo etablert flere nye kontorer de siste 10 åra og vi gjør jo no et oppkjøp av danske bank sine filialer i Nord Trøndelag som gjennomføres nå til helga, vi har kjøpt en eiendomsmelgerkjede, vi har ja vi har vokset i fra 10 år siden passerte vi milliarder å nå rundt årskiftet kommer vi til å være rundt 7, milliarder.

O:mhm

JH: så vi er en bank som er laget for endring og som er veldig endringsorientert og endringsfokusert så det herrane her var et vanskelig tak for organisasjon å ta inn å da ble det spørsmål om ledelsen har nok tid og ressurser å sett trøkk bak det. Det er jo ledelsens ansvar å gjennomført taktskifte som de andre endringsprosesser.

O: ja

JH: har du ikke ledelsesressurser eller har du ikke mye trøkk bak det å ha ment nå med så blir det heller ikke gjort. Men som hos oss som jeg sier om du ikke treningen og gjennomfører dem ååå syns det herrane her førr at du har vært i banken lenge og syns du får alt gjort så alltid godt så får du finne deg noe annet å gjøre om du ikke er villig til å gjennomføre taktskifte. Det treng du bare å si sant å da gjer dem sæ for dem vet det ikke bare er tomme trusler, vi har gjennomført det før åå visst dem ikke, hvis dem mener at det som blir forventet av dem krasjer med sine egne forventninger så kan de finne seg noe annet å gjøre.

Oss: ja, har dere brukt noe incentiv, du prater litt om konsekvensen om du ikke tar i bruk, har dere brukt noen incentiver for å fremme bruken utav det?

JH: vi måler jo hver enkelt ansatt, dem har jo et målekort som oppdateres hver mnd den 5-6 hver mnd som er salgsorienter, der skal vi måle på 8 forskjellige målevariabler uten at du trenger å gjøre noen registreringer selv altså det her får du ei lite uka uti neste måned så får du ei oppdatering på hvordan du ligger an ift både volum på innskudd, lån, skadeforsikring, personforsikring, kredittkort eeh, fond, spareavtala og antall kunde, dem måle netto så du må passe på det du har fra før. Eeh, vi bruke resultatet av det i årets lønnsamtaler og lønnsforhandlinger.

Oss: ja, men da har du egentlig svart veldig bra på spørsmålene vi hadde så da tar vi resten med de andre i banken, så vi får bare takke for..

JH: Hovedkonklusjonen er at om du skal gjennomføre taktskifte så må du mene det åsså må du gjøre det åsså må du få hele organisasjon til å gjøre det ellers så om du gir lovt til å ikke gjøre det for at de er gammel eller at de skal slutte om 2 år er de ute å sykler altså. Alle skal gjennomføre og alle skal gjennomføre det og alle har de samme forventningen til seg, uansett.

O: det høres veldig bra ut, da stopper vi intervjuet nu å sier takk.

9.2 Intervju med lokalt ansvarlige for innføring av Taktskifte

Spørsmålene ble i forkant sendt til intervjuobjektene og det ble forklart at intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Dette var alle innforstått med og ingen hadde innvendinger mot dette. Det ble også forklart at den ferdige oppgaven ble sendt til dem etter at den er innlevert.

- 1. Hva er din funksjon i banken?**
- 2. Hvordan gjennomførte dere endringen? Ble dette styrt av Eika?**
- 3. Hvorfor mener du taktskiftet var nødvendig for banken?**
- 4. Fikk du opplæring rundt endringsledelse i forkant?**
- 5. Kunne du påvirke måten innføringen ble gjort? Gjorde du dette?**
- 6. Hvordan ble dere fulgt opp underveis? Hvor ofte? Følger dere dette opp i dag?**
- 7. Hvordan ble den enkelte fulgt opp underveis?**
- 8. Var du delaktig i endringen og bruker du taktskifte i dag?**
- 9. Hvordan ble de ansatte involvert i prosessen?**
- 10. Var det en positiv holdning blant de ansatte til taktskifte?**
- 11. Ble innføringen tilpasset de ulike avdelingene?**
- 12. Føler du at dere hadde nok tid til innføringen?**

9.2.1 Intervju med Jo Sivert Martinsen Leder Privatmarked Lillestrømbanken

Det oppsto tekniske problemer i starten av intervjuet, spørsmål 1 ble besvart med «leder privatmarked», slutten av spørsmål 2 er med, men det totale svaret for spørsmål 2 ble besvart gjennom resten av intervjuet.

Start transkribering:

Jo: gitt fra eika

Oss: ja

Jo: for det er klart at det er de som kom med taktskifte, det var de som kom med malene, det var de som kom med forespørselen om piloten, så, det vi måtte jo være med på det, å vi ble også med på et kurs som såkalt ambassadører for ååååå promotere det innat, eee, innad i organisasjonen.

Oss: okey, ja, det høres bra ut. Hvorfor mener du at taktskiftet var nødvendig for banken?

Jo: eeeh, jeg mener at eeh, hvis vi tar litt bakgrunn da, så har du AFR som mange hadde gjennomgått, ooog, men ikke alle. I AFR så er det det jeg mener som er en av de viktigste tingene med AFR det er metodikk. Ooog etikk og god rådgivningsskikk det dannet basen for det å jobbe i bank. Og når jeg så taktskifte så fikk jeg muligheten til å innføre, implementere mye likt enn metodikk. En, en samtalemal, en metodikk som er lik for alle. Det er en av grunnene til at jeg synes det var desid, altså viktigste med innføringa av taktskifte, eh, metodikken og lik samtalemal.

Oss: MHM.

JO: å da samtidig at det skal være en verktøykasse for den enkelte rådgiver igjennom den behovsretta dialogen.

Pause i samtalen på 4 sekunder.

Oss: ja

Jo: å det ble veldig omstendig hørte jeg.

Oss: nei det var veldig bra. Ja

Jo: hehehe

Oss: eeeh, hvordan, eeh, fikk du noe læring, eller opplæring rundt endringsledelse i forkant av denne her prosessen.

JO: Jeg fikk ikke noe, asså, eeh, asså hvis jeg jeg vet ikke helt om jeg kan si at det var noe direkte bruk av endringsledelse fra min side, eeh, fordi jeg mener jo at de hadde innarbeida

eehmmmm, en tilnærmet lik metodikk, eeh mal, fra før av men at det blei satt i system fra Eika når det kom. Så det var jo ikke noe sånn store endringer sånn sett. Eeh, men min jobb var jo å sørge for at at å motivere oppunder, jeg fikk ikke noe coaching på min endringsledelse fra Eika.

Oss:okey

Jo: Det gjorde jeg ikke

Oss: nei, hadde du noe påvirkningsmulighet i forhold til hvordan innføringa ble gjennomført?

Jo: ja! det hadde jeg. Jeeeg har jo noen meninger om hvordan det bør være, såå jeg eeh, eeh, når det ble gjennomført i banken her, sååehhh, hadde jeg stor påvirkning på hvem som skulle gjøre det, hvilke avdelinger, når og i hvilken stor grad.

oSs: okey, ja, eeh

JO: det var ikke sånn at hele banken kjørte taktskifte med en gang.

Oss: nei ikke sant, hvordan gjorde dere det?

Jo: vi gjorde det først på PM, kjørte igjennom faser med det. Trente, trente og trente. Så tok vi dagligbank. Eehm, med det de følte var viktig i forhold til taktskifte, og så har vi tatt BM.

Oss: okey.

Jo: så vi har tatt det i tre ulike faser og det har vi på en måte eeh, vært med å påvirka på hvordan det skal være.

Oss: ja. Hvordan ble dere fulgt opp underveis?

Jo: Hva sa du?

Oss: hvordan ble dere fulgt opp underveis? Eeh, og hvor ofte?

Jo: eeh, fra Eika eller?

Oss: eh, ja

Jo: eeeeeeh, jaa hvordan vi ble fulgt opp underveis? Fra Eika sin side,

Oss: ja, tenkte sånn underveis

Jo: så synes, så synes, så synes jeg deeeet ikke var nå store oppfølging på det, men kan godt hende at eeh, nei jeg følte ikke at det var noen store oppfølging fra. Vi ble stilt, eh vi stilte spørsmål, fikk lite svar.

Oss: okey.

Jo: men vi som sagt, men vi hadde jo malen vi hadde metodikken, vi hadde treninger og det er på en måte det var min tilbakemelding til den enkelte ansatte som på en måte var styrende.

Igjennom salgstreninger, igjennom treninger ved bruk av metodikken eller malen, med taktskifte som vi hadde.

Oss: mhm, eehm hvordan følger dere dette her opp i dag?

Jo: Hva sier du?

Oss: hvordan følger dere det her opp i dag, i ettertid?

Jo: eeeh, hver 14ende dag med salgstrening.

Oss: okey

Jo: Med utgangspunkt i taktskiftemal.

Oss: ja. Hvordan ble den enkelte ansatte fulgt opp underveis?

Jo: Med coaching og tilbakemelding fra meg og en til, som du sikkert blir å ta en prat med som heter Atle Rognerud.

Oss: Ja, det stemmer. Eh skal vi se, bruker du taktskifte selv i dag?

Jo: eeh, nei jeg har ikke kundekontakt.

Oss: okey, øøh hvordan ble de ansatte involvert i selve endringsprosessen?

Jo: eeeeh, altså de ble, asså vi ha, det var sli.. eeh slik at eeeh Eika hadde et såkalt ambassadørprogram. Å det vil si at pilotbankene sendte inn 3-4 rådgivere inn til et såkalt ambassadørprogram, inn i Eika der vi fikk en innføring. Det gjorde med at jeg hadde med meg de når jeg implementerte det i resten av gruppa.

Oss: mhm.

Jo: så ja det var utvalgte som fikk en en et ekstra påfyll i forkant før jeg implementerte det inn i organisasjonen.

Oss: okey, eeeh var det en positiv holdning blant de ansatte til taktskifte?

Jo: eeeeh, stor forskjell mellom de yngste og de eldste, de som var AFR og ikke AFR. Eeeh de yngste eeeh pågangsmot, eeh ivrig mens de eldre var sånn dette var ikke noe nytt, dette har vi alltid gjort oog så ikke noen grunn til å trene og jobbe med en sånn type mal når jeg har jobbet i bank i 40 år.

Oss: ja ikke sant, eeh har det her

JO: det var veldig stor, hæ?

Oss: har det endret seg noe etter?

Jo: ja asså for det er ikke noen vei utenom, man blir målt på taktskiftemøter når man gjennomfører det, og ved at jeg, leder, er med i sammøter.

Oss: ja, ble innføringen tilpasset de ulike avdelingene, det svarte du vel på tidligere, ja

Jo: ja, det blei det

Oss: ja, føle du at dere hadde nok tid til innføringen?

Jo: hmmm, eeh jeeeg asså, igjen da tilbake, jeg mener at taktskifte handler mye om metodikk og samtalemål og til en verktøykasse. Åsså blir det jo sånn at taktskifte vil jo på en måte, man former det til sin egen, litt til sin egen mål da. Eeh både gjennom tidlige erfaringer eeh og det som er påfyll av nytt. Øøøh jeg mener at eeh vi hadde tilstrekkelig tid med innføring av taktskifte, eeeh men bare påse at ja, altså påse at det blir fulgt opp i ettertid. Så ja, jeg føler at det blei at det var nok tid til innføringen.

Oss: ja, nei men da var det egentli de spørsmålene vi hadde til deg i det her. Såeh

Jo: ja

Oss: så jeg vil si tusen

Jo: ga det dere no, det som jeg sa nå?

Oss: jada, det var veldig bra.

Slutt.

9.2.2 Intervju med Kårhild Halanger Berg Grong Sparebank

Kårhild benevnt med K i resten av dokumentet, spørsmålsstiller benevnt med Oss.

Oss: Da skal vi bare først si at det er intervju med ansvarlig for innføring av prosjektet i Grong Sparebank. Eeh Hva er din funksjon i banken?

K: Jeg er banksjef personmarked, Jeg er leder for hele PM området.

Oss: Ja! Hvordan gjennomførte dåkker endringa hos dåkker?

K: Det ble kjørt ganske så prosjektbasert hos oss, med at vi hadde litt forberedelsa på forhånd, vi hadde nån superbrukere som vi kjørt på nå opplæring. Nå er det en stund siden vi gjennomførte dette her så jeg må ta det litt sånn fra husken. Å så kjørte vi en kickoff hvor hele banken ehh interntvis å alle var inkludert i det. Og så kjørte vi etterpå ehh det her som treninga og sånne bolka som vi kjørte med jevne mellomrom. Ehh for pm å bm adskilt, men serviceavdelinga va sammen med PM. Ehh ja. Det var vell sånn i all hovedsak. Og så kjørte vi mye sånn til daglig i mellom dette, trening på avdelinga våre på taktskiftemalen og det å begynne å bruke det i praksis.

Oss: Ja. Va den her styrt direkte av eika eller kunne dåkker påvirke det her lokalt?

K: nei hvis det var vi som la opp opplegge sånn som vi ønsket det lokalt, men vi hadde Tore Andre Grenersen fra Eikaskolen som kom å va med å kjørte det her treningsbolkan som vi kjørte for alle, alle i lag da. Å så styra vi opplegget i mellom sjøl, men vi va med på å påvirke hvordan det skulle være, det var vi.

Oss: Ja.

K: Jeg ville heller si at vi ble hjulpet av Eika, enn at vi ble styrt av Eika.

Oss: Ja. Ehh mener du at taktskiftet var nødvendig for banken?

K: Ehh. Om hvorvidt det var nødvendig eller ikke så va det i hvertfall det var i hvertfall en god hjelp for oss. Vi har vi e jo av de bankene som har vært forholdsvis god på breddesalg før også. Eeh men det var kanskje aller mest nødvendig for at vi skulle komme i gang med å trene, for det var vi ikke så veldig god på. Ehh taktskifte så fikk vi hjelp til å komme i gang med å trene på kundesamtalen og det har vi hatt mye nytte av i ettertid. Og vi fortsatt har mye nytte av. Og så er det en del med taktskiftet som gjør at vi har fått nye vinklinger, litt mye måta å tenke på i forhold til spørsmålsstillinga, hvordan vi legger opp agendaen i møtene. Så æ føle vi har hatt veldig god nytte av det. Eeh men vi vi det var ikke sånn at det var kritisk nødvendig, det var det nok ikke.

Oss: nei. Ehhh hvordan tok dere det på en måte videre til de ansatte i forhold til å motivere til endringa?

K: Nå er vi en bank som hvor det er, vi har veldig mye fokus på endring ehh å de ansatte er veldig endringsvillige av oss sånn at det er fordi at de er vant til endring. Eeh å da så det har egentlig ikke vært noe stort problem. Det er klart at det har vært ehhe det er noen som er mer motivert for det enn andre. Vi har særlig opplevd at de nye ser enda mer nytte av taktskifte og har vært enda flinkere til å liksom sug det til seg fordi at de har ikke så mye gamle vana som skal læres bort eller som skal legges bort da for å lære noe nytt. Ehh men det var veldig, vi møtte veldig lite motstand sånn i helhet. Det er klart det var noen som kan være litt ukomfortabel i en sånn treningssetting hvor de skal både få tilbakemeldinger og gi tilbakemeldinger, men de de tok det sporty de aller aller fleste.

Oss: Ja. Fikk du nå opplæring rundt det med endringsledelse i forkant av prosjektet?

K: Nei. Vi holder på med endringsledelse hele tiden. Ja hehe.

Oss: Men hvordan ble dere fulgt opp underveis i fra ifra Eika sin side?

K: Ja det va det. Vi ble ehh vi ble jo fulgt opp litt med at vi hadde jevlige treningssamlingene eller ved at vi hadde Tore Andre oppover 3 gang kanskje. Ehhe ogsååå ble vi fulgt opp litt av salgssjefen vår i Eika Tone Hammer etterpå som har vært og fulgt oss litt over tid. Ehhe men sånn ut over det så har det vært, det har vært ganske mye opp til oss selv å følge opp dette. Det har vært egentlig vi har vell opplevd at det har vært i ganske stor grad opp til oss selv også det å initiere det vi har ønsket av oppfølging etter at vi har vært ferdig med den her, den bolken eller det løpet som var satt opp da. Ehh når vi ble ferdig med taktskifte. Men når vi har ønsket oppfølging så har vi fått det.

Oss: Ja. Hvordan ble den enkelte i banken fulgt opp underveis?

K: De ble fulgt opp av sin nærmeste leder som eeer avdelingsledere PM og avdelingsleder på serviceavdelingen og banksjef BM på på bedrift. Eeh også har nå jeg fulgt opp sånn mer overordnet på PM siden. Eeh men de blir jo fulgt opp av månedlige samtaler ehh alle sammen på PM å det har vært et tema i disse samtalene og det å vært tema når man har hatt medlytt. Det har vi dessverre fått gjort litt mindre enn vi kunne ha ønsket. Eeh og så har det ehh vært et tema i forhold til treninga for at vi har prøvd å fortsette å gjennomføre treninga kanskje på ja gjerne på ukentlig basis. Etterpå så har en nok fulgt opp litt mer med det.

Oss: Ja. Syns du det var en positiv holdning blant de ansatte til taktskiftet?

K: Ja det syns vi. Eeh noen, det er nå sånn det er med alt, noen er mer positiv enn andre og nå kan være litt negativ men sånn alt i alt så syns jeg at de har vært positiv.

Oss: Ja. Ble innføringen tilpasset de ulike avdelingene på noe vis?

K: ehhe ja det ble jo det. Men nå er jo nå er jo det sånn at PM avdelingene hos oss er ganske lik, de jobbe jo med det samme, kundene er jo ikke i særlig grad noe forskjellig. Så dær var det ikke nå stor grunn til å tilpasse noe. Det ble tilpasset litt i forhold til serviceavdelinga og at

de kanskje trenet mer på enkelte deler av, trenet litt mer på møtebooking å sånt, men det vi fikk tilbakemelding på i fra Eika var at vi var en av de bankene hvor de merket at det minst forskjell på hvem som jobbet i serviceavdelingen og hvem som rådgiver. Så det var ikke så veldig mye behov for å for å tilpasse så veldig mye for serviceavdelinga vår er flink på bredde også. Ehh der det kanskje ble størst forskjell var PM og BM som er naturlig for at malan er forskjellig og at det er litt forskjellig måte å jobbe på.

Oss: mhm. Føle du at dere hadde nok tid til innføringa?

K: Det er vell det som hehe det som er det som kanskje ikke har fungert godt nok. Ehh at vi har ikke, vi skulle gjerne ha brukt mer tid på det enn vi har fått til.

Oss: går det på selve starten eller er det nå etter hvert?

K: Hele tiden egentlig. Vi har vi har en så stor vekst at vi at vi hele tiden er litt presset på kapasitet og da da er det sånn at det, kundene er det som blir prioritert først og så er det vanskeligere å prioritere det som ikke er sånn MÅ punkt som er kanskje særlig etter hvert for at når vi var underveis i opplegget så var det så fastsatt, at vi skulle følge det og Tore Andre kom da og vi skal gjøre sånn og sånn da. Og når vi var ferdig med det så var det mer opp til oss selv å gjøre det og da er det vanskelig når at det er så mye annet som som er på agendaen at det ja. Det er vanskeligere å sette av tid da.

Oss: Mener du det går på på tiden til de som er ledere og ansvarlig eller tiden til de som de som jobbe nede i organisasjonen?

K: Begge deler

Oss: ja. Da har vi fått gode svar på alle spørsmål så da takker vi for det

K: Jo det var bra

9.3 Intervju med ansatt

Spørsmålene ble i forkant sendt til intervjuobjektene og det ble forklart at intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Dette var alle innforstått med og ingen hadde innvendinger mot dette. Det ble også forklart at den ferdige oppgaven ble sendt til dem etter at den er innlevert.

- 1. Hvor gammel er du og hvor lenge har du jobbet i banken?**
- 2. Hva er din stilling?**
- 3. Hvordan ble du involvert i innføringen?**
- 4. Føler du endringen var nødvendig for banken og eventuelt hvorfor?**
- 5. Føler du de ansvarlige for innføringen var kapabel til oppgaven?**
- 6. Var nødvendigheten for taktskifte tydelig presentert av ledelsen?**
- 7. Har du endret måten du jobber på?**
- 8. Føler du taktskifte er relevant for deg?**
- 9. Fikk du oppfølging underveis? Hvis ja, hvor lenge?**
- 10. Føler du at dere fikk nok tid til å gjennomføre treninger? Trener dere enda?**

9.3.1 Intervju med Atle Rognerud Lillestrømbanken

1 Hvor gammel er du og hvor lenge har du jobbet i banken?

39 år, jobbet i banken siden 2007

2 Hva er din stilling?

Autorisert finansiell rådgiver. Ansvarlig for sparing og plassering, Bedriftsansvarlig AFR og GOS, ansvarlig for praktisk implementering av taktskifte

3 Hvordan ble du involvert i innføringen?

Fikk ansvar for implementering av nærmeste leder, Leder PM - Jo Siver M. Var i forkant på salgslederkurs i regi av Eika (Intermezzon), og intro til taktskifte i regi Eika.

4 Føler du endringen var nødvendig for banken og eventuelt hvorfor?

Det er alltid behov for forbedringer. Her har vel motivasjonen vært at banken (og Eika) i større grad skal fremstå som en enhet. Sikre at våre kunder får samme hjelp og kvalitet på rådgivningen, uavhengig av hvilken rådgiver kunden snakker med. Effektivisering gjennom en bedre struktur samt økt salg gjennom fokus på behov fremfor produkt. Om taktskifte implementeringen har gitt det ønskede resultatet derimot er jeg ikke sikker på. Det bør stilles spørsmål ved om det finnes alternative måter å implementere ønskede endringer på. Ser vi på tid som er satt av til trening og oppfølging kontra bedre resultater (mersalg, KTI) så er jeg usikker på om resultatet er tilfredsstillende (og i hvert fall om evt bedring kan spores tilbake til taktskifte-trening?). Hva om vi istedenfor faste ukentlige treninger f.eks en gang i måneden hadde fått inn en profesjonell «motivator/salgcoach»? Burde det istedenfor trening i form av rollespill vært mer fokus på sammøter? Jeg har ikke nødvendigvis noen gode svar/løsninger p.t, og konkluderer ikke med at implementering ikke har vært vellykket, men mener det er betimelig å stille noen spørsmål rundt kost/nytte i denne sammenheng, og vurdere alternativer

5 Føler du de ansvarlige for innføringen var kapabel til oppgaven?

Ja

6 Var nødvendigheten for taktskifte tydelig presentert av ledelsen?

Det kom tydelig frem. Jeg har derimot ikke klart for meg hvordan evt suksess skal måles. Hvordan vet vi om operasjon taktskifte har vært/er vellykket? Hvor treffsikre er evt målemetodene? KTI er vel et parameter, men det er mange faktorer som spiller inn der...

7 Har du endret måten du jobber på?

Ja. Jeg har nok blitt mer bevisst på både struktur og åpne spørsmålstillinger, og får gjennom samtalemalen en del gode forslag til formuleringer og innfallsvinkler.

8 Føler du taktskifte er relevant for deg?

Det er helt klart relevant å bli bedre, gjennom praktisering/gjennomføring av ideene/teorien bak taktskifte.

9 Fikk du oppfølging underveis? Hvis ja, hvor lenge?

Vi hadde ukentlige treninger i starten. Deretter hver tredje uke, som vi fortsatt har p.t. Det er derimot ofte treningstiden nå blir benyttet til annen kompetanseheving, og i mindre grad på taktskifte. Henger sammen med implementering av bla crm og ny kredittportal. På sikt er målet å igjen trene fast på samtalemål. Oppfølging fra Eika sin side var naturlig nok sterkest i starten, og er blitt mindre etterhvert

10 Føler du at dere fikk nok tid til å gjennomføre treninger? Trener dere enda?

De er blitt satt av bra med tid til trening. Ja, vi trener enda.

9.3.2 Intervju med Frode Mellingen Grong Sparebank

Frode Mellingen referert som F under.

Oss: ja, da har vi intervju med Frode Mellingen i Grong Sparebank. Hvor gammel er du og hvor lenge har du jobbet i banken?

F: Jeg er 45 år har jobba i banken siden 2004, skal vi si 12 år da

O: mhm. Hva er din stilling i banken?

F: Jeg er autorisert finansiell rådgiver. Det vil si AFR. Jobber da innenfor selvfølgelig kreditt, sparing, forsikring, forsikring både skade og person, eeh ja rett og slett en bredderådgiver på privatmarked. Så jeg har egentlig alle fagfelt innenfor privatmarkedet.

O: ja, hvordan ble du involvert i innføringa av taktskifte?

F: I altså taktskifte i emm banken var jo gjennomført kall det fra ledelsen, eeh, vi hadde, eeh, mye besøk eller mye, husker ikke hvor mye besøk vi hadde da, men vi hadde i alle fall x antall besøk ifraaa eikaskolen med han Tore Andre og hadde eeh ja kall det temadager der viii gikk igjennom på en måte eehm tanker og visjoner rundt taktskifte eehm forankra det godt i organisasjonen og hadde eehm øvinger knyttet til taktskifte med eikaskolens representanter til stede der vi fikk på en måte korreksjona på øøh og veiledning da, på hvordan vi skulle kunne gjøre det oogg jaah, kall det litt innføring, innlæring i hvordan adoptere dette her her til ditt eget. Asså, behold kall det kall det kongstankan i det, men transformer det til eget språk og egne ord og vendiger og eeh jah sørg før vi kall det hver på vår plass som rådgiver er i stand til å gi så lik rådgivning som mulig da, slik at ikke rådgivninga er personavhengig. Går du til person a så får du slik rådgivning å går du til rådgiver b så får du slik rådgivning. Det var jo på en måte en av de kongstankan. Åsså e d da å sørg for at man får med seg hele bredde da så alt detta var jo på en måte tema. Så da hadde vi mye øvinger iii ettertid å da avdelingsvis eehm, jeg hører da til PM avdeling Grong da, altså det vil si PM-avdelinga på hovedkontore. Så vi hadd, våre øvinga hadde avsatt faste tidspunkt til øving og andre avdelinga gjorde tilsvarende men vi gjorde det på en måte når det passa den enkelte avdeling da. Jeg har sånn sett brukt mye tid på det, eeh, å føle vel at vi har det godt inn under huden pr i dag da, å praktiserer det kall det i henhold til de opprinnelige samtalemalan men kall det ikke på bokmål lenger, no på trøndersk. Hehe

O: hehe, ja, veldig bra. Føler du endringen var nødvendig for banken og eventuelt hvorfor?

F: det som vaaaaar nødvendig knyttet til det det var på en måte å sikre at alle var på samme nivå. Der var vi nok forut for taktskifte veldig forskjellig. Altså noen av oss rådgiverne iii her i banken har kommet fra andre banker som kanskje har profesjonalisert dette på et tidligere

tidspunkt så noen av oss hadde nok noe mindre nytte av det, andre hadde veldig stort nytte av det. Det som va universelt da va på en måte å få alle rådgiverne opp på et likeverdig nivå og en felles forståelse for hva breddesalg betyr for banken, men ikke minst hva breddesalg betyr for kunden. Altså det ska jo være en behovsprøvd distribusjon av tjenester da, å det å kunne kall det distribuere løsninga basert på å ha hørt hva e kundens ønsker behov og planer eeh det var nok veldi mange en litt sånn aha-opplevelse man hadde vel dem som va i den båsen da, man betjente det konkrete spørsmålet eller de konkrete spørsmålene som kom fra kunden men man sporte på en måte lite utdypende eeh om det som kom i tillegg til. Så det var nok kjempeviktig for oss å har nok vær et suksesskriterie for banken å løfte oss opp på kall det et ennå høyere gjennomsnittsnivå eeh gjennom hele organisasjonen da.

O: mhm, takk skal du ha. Eh, føler du at de som var ansvarlig for innføringa a at de var kapabel til oppgaven med gjennomføringen?

F: ja altså innledningsvis som sagt da, så brukte vi jo Eikaskolen eeh, å d trur jeg på en måte var viktig for innsalget i organisasjonen. Eehmmm, man hadde folk inn som glødet for dette, som virkelig trodde på dette, eeh å det trur jeg nok var kjempeviktig for innsalget av ideen. Eeh den videreføringa og oppfølginga i ettertid som kall det lokale avdelingsledera og ledelsen for øvrig bisto i, den va dem i høyeste grad kapabel til å gjennomføre. Men jeg tror det var et taktisk lurt trekk å bruke eksterne i den tidlige innføringa.

O: ja, eeh var nødvendigheta av taktskifte tydelig presentert av ledelsen?

F: jaa, det va nok veldig tydelig. Altså vi så vel alle at eeh rådgiveran arbeidet forskjellig, oog gjennom det åsså oppnådde presterte forskjellig og det var et helt klart behov for å bringe alle opp på et likt nivå, eeh så jeg vil si at alle alle så på en måte oppsia fordelene av dette å det var godt presentert fra ledelsens side altså.

O: mhm. Har du endret måten som du jobber på?

F: eeh, jeg er nok en av de rådgiverne som har endret seg lite. Asså fordi jeg har på en måte kall det en åsså en dressur før jeg kom til Grong Sparebank som va allerede eeh godt i retning av det taktskifte speile. Så det var nok rådgivera som hadde større endringer enn meg. Men det var jo allikevel veldig viktig å på en måte igjen få på en måte en reminder en påminnelse om kall det en god arbeidsmetode en god arbeidsmetodikk eeh struktur på kundesamtalen eeh, så jeg har nok blitt dyktigere på struktur, dyktigere på eh ja kall det spørsmålsformuleringa som taktskifte eeh har veldig lagt opp til ja. Bruke nok det i ennå større grad å ennu mer aktiv grad i kundedialogen så jeg har endra meg noe, ja helt klart.

O: mhm. føler du at du fikk bevare på en måte de gode tingene du hadde fra før?

F: en tur til

O: eh føle du fikk på en måte bevare de de gode tingan som du hadde tidligere, som du sier du hadde med deg en ballast fra før

F: Jah, eehm asså for vår del så var det ikke et spørsmål om altså full persontransformasjon, det var på en måte, dette er et verktøy å var aldri solgt som noe annet enn et verktøy. Eeh, såå kall det eehm ja ivareta det som e kall det særegent meg opp i denne drakten. Eeh det va nok har nok absolutt gjort det.

O: mhm. Eh, føle du taktskifte var relevant for deg? Eller du har kanskje svart litt på, men.

F: ehja, deet altså taktskifte er relevant for meg og det er relevant for alle det da, altså det er jo som sagt et verktøy som skal gjøres oss ennå bedre i stand til å yte det vi kalle aktiv kundeomsorg, eeh og det er jo det vi ønsker på en måte å bring frem både her i banken og i Eika som et konkurransefortrinn dette med aktiv kundeomsorg, og i lys av det er jo taktskifte eeh definitivt et viktig verktøy for å nå det målet.

O: Mhm. Eh, fikk du oppfølging underveis og hvis ja, hvor lenge?

F: ja det va jo som jeg sa litt innledningsvis da, altså vi hadde jo en introduksjon med eikaskolen tilstede og senere hadde vi kall det faste øvingssekvenser, dette var så fast at det var lagt i kalenderen til den enkelte rådgiver. Så i vår avdeling hadde vi på en måte hver mandags morgen kl 9 faste øvinger og da var det avsatt i utgangspunktet en time, men ved behov også muligheter for å sitte lenger. Å vi, akkurat tiiids,eeh forløpet hvor lenge vi holdt på med disse treningene det må jeg si det har jeg litt vanskelig for å svare på, men vi holdt i alle fall på så lenge at vi var veldig trygg og viss på at dette var noe alle rådgivere hadde tilegnet seg og bekledd seg da om man skal kalle det det.

O: mhm. Ja, ehh i forhold til oppfølgingen, var det et per eh personlige tilbakemeldinger eller å har ja har det evt det det ennå i forholdt til i fra ledelsen?

F: ja, de som gir eeh disse øvingene var jo gjennomført på som sagt på fastsatte tider da var gjort plass til å gjennomføre dem, så vi fikk godt med tid til å å trene, og vi gjorde det over mange uker måneder eeh å vi fulgte på en måte den maln som eekaskolen ga, der vi på en måte vi øvde i dette rollespillet å der vi alltid hadde på en måte en observatør som hele tiden hadde disse tilbakemeldingene å vi gjorde på den måten at vi delte på det, altså vi rullerte med det å være kunderollen, det å være rådgiverrollen det å være observatøren da, så fikk man på en måte kjenne litt på alt dette. For det en ting er å være rådgivern, det e jo det du primært skal trene på, men det er et ganske interessant perspektiv åå sitte der i kall det i medlytt åååh være observatør å gi tilbakemeldinger på hvordan du synes andre også presterer eeh det gir på en måte refleksjona tilbake til deg selv, altså gjorde han eller hun eller dem det annerledes enn

du sjøl gjor eeh var det ting med det dem gjor som va bedre enn det du selv gjor, eeh gjor jeg noe som var bedre enn det dem gjor. Vi på en måte va veldig sånn hadde veldig god takhøyde veldig åpen dialog eeh å ga ærlige tilbakemeldinger på det man øvde seg igjennom da og føle vel at det har resultert i at vi løfta oss mange hakk som organisasjon asså.

O: ja, eeh trener dere noe ennå eller er det ferdig?

F: Eeh, pr i dag så e d nok noe mindre trening i hvert fall i min avdeling eeh, e vel ikke fordi det er noe mindre behov sånn sett men vi føle på en måte at vi har fått dette godt inn under huden, eeh føle at vi e dyktig til å praktisere dette i det daglige, eeh å e mer på en måte sånn diskutere rundt dette eeh fenomenet asså regelmessig men e nok ikke kall det i den rolle rolletreninga på samme vis som før, da. Rett og slett for at vi tenker at det er mer sånn nå erfarte jeg det, dele erfaringa basert på praktisk jobb, da.

O: ja, det høres bra ut. Nei men det var egentlig de spørsmålene vi hadde hvis ikke du har noe annet du vil fylle på med?

F: neei, vet ikke hva det skulle vært? Før å kan ikke si noe annet enn at taktskiftet har vært positivt for Grong Sparebank, eh, ansatte har tatt det til seg å omfavna det, å oppleve helt klart at man har løfta organisasjon og at man har hatt den oppturn og vedvarende opptur knytta til å ta innover seg taktskifte da.

O: ja

F: Det har vært positivt for den enkelte og for banken, og for prestasjonan,

O: ja, kjempebra Nei men da stopper vi opptaket der..