

GDPR – til glede eller besvær?

En kvalitativ case studie av hvordan ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge håndterer GDPR

Nadine Nervik Halvari

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, november 2019

Forord

Denne masteroppgaven er en del av en toårig mastergrads-studie i økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitet, Harstad. Oppgaven er det siste som skal gjøres før fullføring av graden og utgjør 30 studiepoeng.

Denne studien gir et bidrag til litteraturen i form av å vise til hvordan ledere og ansatte i en bestemt lokalbank i Nord-Norge håndterer den nye personvernloven, General Data Protection Regulation. Dette er ikke undersøkt tidligere. Min far ga meg først og fremst inspirasjon til å bruke en bestemt en lokalbank i Nord-Norge for å nærmere undersøke GDPR som organisasjonsendring.

Jeg vil vise min takknemlig og glede overfor de ledere og ansatte i banken som har takket ja til å stille som respondenter og deltakere i studien. Det takkes også nåværende GDPR-ansvarlig for å ha vært tilgjengelig hele veien og svart på spørsmål jeg har hatt om GDPR og banken for øvrig. Jeg retter en tusen takk til alle forelesere ved Handelshøyskolen UiT Harstad som har gitt meg kunnskap i mange ulike fag gjennom masterstudiet for å klare å utarbeide denne oppgaven på best mulig måte. Det gis en meget stor takk til veileder og førsteamanuensis ved UiT Harstad, Svein T. Johansen. Du har gitt tilbakemeldinger på mitt arbeid og har kommet med gode innspill for hva jeg skulle gjøre for videre fremgang og best resultat. Du har vært til stor hjelp i utarbeidelsen av denne studien!

Sammendrag

Våren 2018 gjorde en ny personvernlov General Data Protection Regulation sitt inntog og ble gjeldende for alle organisasjoner i EU (Bauer, 2018). Loven skal bidra til at kundenes personopplysninger ivaretas på best mulig måte gjennom sikker og trygg innsamling, behandling, lagring og sending (Bauer, 2018; Hodge, 2018; Meinert, 2018). Loven medfører derfor at organisasjoner er nødt til å endre rutiner og arbeidsmetoder (Bauer, 2018; Meinert, 2018). En organisasjonsendring slik som denne påvirker derfor alle ansatte på ulike måter (Bauer, 2018; Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005). Spesielt ansatte i mindre banker opplever at loven medfører større arbeidsmengde og stress (Nordic Financial Unions, 2018b). Denne studien undersøker hvilke vurderinger, følelser og ressurser som danner grunnlag for hvordan GDPR håndteres og reageres på. Det er gjort semi-strukturerte individuelle intervju av fire ledere og fire ansatte som er strategisk valgt ut for å kunne svare på følgende problemstilling: *Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?*

Funnene viser at ledere og ansatte vurderer GDPR som noe bra den dag i dag, selv om det er noen av disse som vurderer loven som også noe dårlig ut i fra om det inntas den ansattes, lederens, bankens eller kundenes sitt ståsted. De fleste hadde en negativ vurdering med negative følelser om endringen i starten, men den dag i dag har de utelukkende en positiv vurdering med positive følelser. Alle utviser en problem-fokuserende håndtering med en positiv/aktiv reaksjon den dag i dag, selv om kun de ansatte utviste i starten en positiv/passiv reaksjon. Hverken ressursene mengde informasjon og hvordan denne mottas, ansiennitet eller høy eller lav utdannelse påvirker hvilken håndteringsstrategi som benyttes.

Studiens bidrag til litteraturen vises i form av at noen ledere og ansatte i denne banken vurderer GDPR både som noe bra og samtidig dårlig, i motsetning til det Piderit (2000) skriver. Studien bidrar også gjennom å vise at ledere og ansatte foretar kun en problem-fokuserende håndteringsstrategi med både en positiv/passiv og en positiv/aktiv reaksjon, selv om Terry og Callan (1997) mener at en annen type håndteringsstrategi med tilhørende reaksjoner også kan fremkomme. Det gis også et bidrag ved å fastslå at hverken ressurser og ei heller hvilken posisjon en har, påvirker hvilken vurdering eller håndteringsstrategi som brukes. Dette i kontrast til det Folkman og Lazarus (1988), Jones et al. (2008), Martin, Jones

og Callan (2006), Spector (2002) og Terry og Callan (1997) kommer frem til.

Nøkkelord: Organisasjonsendring, GDPR, håndtering, bank, ansatt

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1 INNLEDNING	1
1.1 AKTUALISERING	1
1.2 FORMÅL.....	2
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	3
1.4 BEGRUNNELSE FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	4
1.5 DEFINISJONER I PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
1.6 AVGRENSNINGER.....	5
1.7 VIDERE OPPBYGGING.....	5
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 SELEKTIV PERSEPSJON.....	7
2.2 APPRAISAL THEORY - VURDERINGSTEORI.....	9
2.3 PRIMÆR OG SEKUNDÆR VURDERING	10
2.3.1 Primær vurdering: variasjoner i vurderinger og følelser på bakgrunn av posisjon.....	11
2.3.2 Sekundær vurdering: ulik håndtering av og reaksjon på GDPR	12
2.3.3 Ressurser.....	13
2.4 MODELL FOR TEORIEN OG OPPSUMMERING	15
KAPITTEL 3 METODE	17
3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	17
3.1.1 Hermeneutikken	18
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	19
3.2.1 Formål med studien.....	19
3.2.2 Type design.....	20
3.2.3 Tidsdimensjon.....	21
3.2.4 Utvalg	22
3.3 METODE	22
3.4 FORSKNINGSPROSESSEN.....	23
3.5 ANALYSE	26
3.6 STUDIENS KVALITET	27
3.6.1 Troverdighet	28
3.6.2 Overførbarhet.....	29
3.6.3 Pålitelighet.....	30
3.6.4 Bekreftbarhet.....	30
3.7 ETISKE AVVEININGER	31
KAPITTEL 4 CASEBESKRIVELSE	32
4.1 LOKALBANK I NORD-NORGE	32
4.2 OM GDPR	33
KAPITTEL 5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	35
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - PRIMÆR VURDERING OG FØLELSER	35
5.1.1 Ledelsen	35
5.1.2 Oppsummering ledelsen	38
5.1.3 Ansatte.....	39
5.1.4 Oppsummering ansatte	41
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 - SEKUNDÆR VURDERING OG RESSURSER.....	41
5.2.1 Ledelsen	42
5.2.2 Oppsummering ledelsen	43
5.2.3 Ansatte.....	44
5.2.4 Oppsummering ansatte	45
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 - REAKSJON	46

5.3.1 Ledelsen	46
5.3.2 Oppsummering ledelsen	46
5.3.3 Ansatte.....	47
5.3.4 Oppsummering ansatte	47
5.4 OPPSUMMERING AV FUNN	47
KAPITTEL 6 ANALYSE	50
6.1 PRIMÆR VURDERING OG FØLELSER	50
6.1.1 Delte meninger om vurdering av GDPR.....	50
6.1.2 Forskjeller/likheter i vurdering som gis avhengig av posisjon.....	51
6.1.3 Følelser.....	51
6.1.4 GDPR og stress.....	52
6.1.5 Forståelse av GDPR.....	52
6.2 SEKUNDÆR VURDERING OG RESSURSER	53
6.2.1 Håndteringsstrategi og reaksjon	53
6.2.2 Ingen emosjons-fokuserende håndteringsstrategi.....	54
6.2.3 Endret reaksjon over tid	55
6.2.4 Ressurser.....	55
6.3 MODIFISERT MODELL OG OPPSUMMERING.....	57
KAPITTEL 7 KONKLUSJON.....	60
7.1 BIDRAG TIL LITTERATUREN	62
7.2 BEGRENSNINGER OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	62
VEDLEGG 1 - SAMTYKKEERKLÆRING	69
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE MED INFORMASJON TIL RESPONDENTENE	73
VEDLEGG 3 – ENDELIGE SPØRSMÅL TIL INTERVJUET	74

Figurliste

<i>Figur 1. Modell som viser sammenhengen mellom den valgte teorien.....</i>	15
<i>Figur 2 Modifisert modell ut fra funnene i studien.....</i>	57

Tabelliste

<i>Tabell 1. Liste over posisjoner, dato for intervju og tidsbruk</i>	25
<i>Tabell 2. Oversikt over hvilke ressurser ledelsen har.....</i>	43
<i>Tabell 3. Oversikt over hvilke ressurser ansatte har.....</i>	45

Forkortelser og begrepsforklaringer

EIKA: en allianse som består av 66 lokalbanker, EIKA Gruppen og EIKA Boligkreditt som skal hjelpe bankkunder med spørsmål relatert til lån, forsikring, sparing, fond, osv.

EU: Den Europeiske Union eller Europeiske Union.

Finansforbundet: fagforening innen finanssektoren.

Finans Norge: finansnæringens hovedorganisasjon.

Finanstilsynet: selvstendig myndighetsorgan som arbeider med grunnlag i lover og vedtak fra Stortinget, Regjeringen og Finansdepartementet.

H-disk: privat elektronisk disk eller mappe på den enkeltes arbeids-PC for lagring/oppbevaring av blant annet dokumenter, gjerne med personopplysninger.

KYC: “Know Your Customer” som på norsk betyr “Kjenn Din Kunde”. Det betyr å vite og registrere hvem kunden din er både når det gjelder legitimasjon, adresse, telefonnummer, e-post, osv.

Skype: en elektronisk tjeneste som tillater to eller flere parter å dele bilde eller lyd for å kommunisere.

Sparebankforeningen: forening for medlemsbanker som skal ivareta sparebankenes næringspolitiske interesser.

Kapittel 1 Innledning

1.1 Aktualisering

Det å foreta endringer i en organisasjon er ofte ikke til å unngå (Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005). Endringer kan noen ganger være nødvendig fordi en vil vokse, finne løsninger på et problem eller at konkurransesituasjonen krever det (Jacobsen, 2012). Andre ganger er det eksterne krav som er drivkraften (Jacobsen, 2012). Organisasjoner er derfor i konstant endring (Jacobsen, 2012).

General Data Protection Regulation (GDPR) er en ny personvernlov som i Norge trådte i kraft 20. juli 2018 (Datatilsynet, 2018h). Innføringen av denne erstatter den gamle personvernloven, European Data Protection (EDP) som kom i 1995 (Hodge, 2018). Den gamle loven tilfredsstillte ikke dagens teknologiske nivå for hvordan personopplysninger håndteres av en organisasjon (Fevang, 2017). GDPR skal derfor bidra til å tette gap i den gamle loven (Fevang, 2017) ved at organisasjoner må tilpasse sine rutiner for å sikre en tryggere innsamling, behandling, lagring og overførsel av personopplysninger om enhver EU-borger (Bauer, 2018; Hodge, 2018; Meinert, 2018).

GDPR-loven medfører at enhver organisasjon må endre og/eller forbedre eksisterende rutiner eller få på plass helt nye (Bauer, 2018; Meinert, 2018). En viktig del av kravene fra loven er å finne fram til all tilgjengelig data om kundene, hvor det kommer fra, hvem som har tilgang til disse, samt hvordan og hvorfor disse samles inn, behandles og lagres, elektronisk og/eller fysisk (Bauer, 2018; Hodge, 2018; Jackson, 2018). Hvordan avvik av personopplysninger håndteres er også noe de endrede rutineene er en del av (Bauer, 2018; Hodge, 2018; Jackson, 2018; Meinert, 2018).

Det er fastslått at organisasjonsendringer generelt kan oppleves som en kompleks og usikker situasjon med kaos (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) som kan føre til stress for alle eller kun for noen (Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005). De nye kravene som stilles berører de fleste avdelinger i en organisasjon (Netsolution, u.å.), derfor blir ansatte på alle nivå påvirket på ulike måter (Bauer, 2018). En undersøkelse gjennomført av Nordic Financial Unions (NFU) viser at loven gir en negativ effekt på finansansatte ved å øke arbeidspresset og stresset (Nordic Financial Unions, 2018b). Rapporten viser også at «[...] members in 'smaller' banks [...] have experienced the biggest increase in workload» (Nordic Financial Unions,

2018b, s. 27). De nye reglene og rutinene kan være omfattende og tidskrevende (Nordic Financial Unions, 2018b). Ansatte blir tvunget til å velge mellom god kundeoppfølging, og administrasjon, regel- og rutineetterfølgelse på den andre siden (Nordic Financial Unions, 2018a). «[...] the workload has grown due to the requirements on documentation, information to consumers and KYC» (Nordic Financial Unions, 2018b, s. 26). Dette fører til at «[...] all of the three areas of requirements [...] are an administrative burden [...]» (Nordic Financial Unions, 2018b, s. 3). Det å måtte forholde seg til flere arbeidsoppgaver medfører at ansatte trenger mer tid og ressurser for å samtidig kunne skape gode kundeopplevelser (Nordic Financial Unions, 2018a).

Endringer i rutiner som GDPR skaper kan gjøre alle ansatte i bank stresset (Nordic Financial Unions, 2018b). I møte med noe stressende vil en forsøke å håndtere denne situasjonen (Folkman & Lazarus, 1988). Det å håndtere dette handler om hva en tenker og gjør, altså hvordan dette vurderes, hvilke følelser og hvilken reaksjon som utvises (Folkman & Lazarus, 1988). På en annen side vil individuelle forskjeller i tilgangen til ressurser for å mestre endringen i rutiner og den enkeltes posisjon i banken, ha kunne ha noe å si for hva slags vurdering og håndtering som gjøres (Folkman & Lazarus, 1988; Jones et al., 2008; Martin et al., 2006; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997). Denne studien vil derfor forsøke å gi svar på hvordan GDPR som organisasjonsendring håndteres av ledere og ansatte i en spesifikk lokalbank.

1.2 Formål

Mye av organisasjonsteorien i dag handler om ulike typer endringer, endringsprosesser, endringsstrategier eller endringsledelse. Burke (2002), Hennestad og Revang (2017), Jacobsen (2012) eller Karp (2014) er eksempler på litteratur på dette området. Den eksisterende forskningen som er funnet på GDPR som organisasjonsendring slik som Bauer (2018), Hodge (2018) eller Meinert (2018), forklarer kun hva GDPR er og at den faktisk medfører endringer i rutiner og måter å jobbe på. Loven påvirker derfor ansatte på ulike måter (Bauer, 2018). Nordic Financial Unions (2018b) finner at for spesielt ansatte i mindre banker så gir loven økt arbeidspress og stress, men det er dog ingen forskning som har undersøkt noe i denne forbindelsen.

Håndtering handler både om hva en gjør, men også om hva en tenker i møte med noe stressende (Folkman & Lazarus, 1988). En reaksjon er i så måte en del av hvordan denne

endringen håndteres (Folkman & Lazarus, 1988). Før en i det hele tatt kan håndtere og reagere på noe så vil det først bli vurdert (Folkman & Lazarus, 1980). Litteraturen som er funnet har studert hvilke vurderinger med påfølgende følelser ledere og ansatte har om andre type endringer på bakgrunn av posisjon, men ikke om GDPR. Disse er for eksempel Fugate, Harrison og Kinicki (2011), Jones et al. (2008) eller Martin et al. (2006). Sistnevnte studier har dog heller ikke tatt det et steg videre og studert hva som skjer etter vurderingen av de organisasjonsendringene deres studier handler om, nemlig håndteringsdelen.

Cordery, Sevastos, Mueller og Parker (1993), Iverson (1996), Kunze, Boehm og Bruch (2013) og Luthans og Sommer (1999) snakker om ressurser slik som ansiennitet/erfaring, utdanning og tilgang på informasjon. Disse ressursene har forskning kommet frem til kan ha innvirkning på hvordan en endring håndteres og reageres på (Folkman & Lazarus, 1988; Holahan & Moos, 1987; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997). Det er dog ikke funnet forskning som sier noe om hvordan tilgang på disse ressursene kan påvirke håndtering av akkurat GDPR som organisasjonsendring.

Søk i litteratur har ikke ført frem til at det er funnet studier som forsøker å gi svar på det denne studien skal. Det er funnet et gap i litteraturen som denne studien skal forsøke å gi svar på gjennom å fordype seg i og øke forståelsen for hvilke vurderinger og følelser som ligger til grunn for hvordan ledere og ansatte håndterer og reagerer på denne endringen gitt ulik tilgang til ressurser og posisjon. Denne studien vil derfor kunne ha et bidrag til og et formål i forhold til den eksisterende litteraturen om GDPR som organisasjonsendring.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av formålet i denne studien er det kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?

De forskningsspørsmålene som skal gi svar på problemstilling er:

1. *Hvilken vurdering gjør og hvilke følelser viser den enkelte leder og ansatt?*
2. *Hvilke ressurser har den enkelte leder og ansatt?*
3. *Hvilken reaksjon oppstår hos den enkelte leder og ansatt?*

1.4 Begrunnelse for valg av problemstilling

Det kan gis en begrunnelse for å bruke den gitte problemstillingen ut i fra litteraturen som er funnet på det området denne studien handler om. GDPR-loven som organisasjonsendring brukes i denne studien fordi den er høyaktuell siden den ble innført i 2018 (Meinert, 2018). Loven gjelder for alle organisasjoner som samler inn, lagrer og behandler personopplysninger om EU-borgere (Bauer, 2018; Hodge, 2018). Loven er derfor også aktuell for banker. Valget om å bruke en lokalbank til å undersøke dette fenomenet på, er begrunnet ut i fra at Nordic Financial Unions (2018b) skriver at denne type endring medfører stress og økt arbeidsmengde spesielt for bankansatte i mindre banker.

Håndtering blir ut i fra litteraturen sett på som en paraply som omhandler vurdering, følelser, ressurser og reaksjon. Alle ansatte som blir berørt av en organisasjonsendring vil i første omgang vurdere denne som bra eller dårlig (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Det som så skjer er at vurderingen vil kunne ut i tilknyttede positive eller negative følelser (Arnold, 1960; Jones et al., 2008; Piderit, 2000). Det neste steget som skjer er at den enkelte vil tenke seg frem til hvordan endringen kan håndteres og dernest vil det utløse en bestemt reaksjon (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1988). Forskningsspørsmålene vil kunne utvide forståelsen av hvilken håndtering hver enkelt tar i bruk.

Jones et al. (2008) deler i deres studie alle ansatte inn i posisjoner som ledere, mellomledere og ansatte. Martin et al. (2006) bruker kun ansatte på høyt og lavt nivå. Begge disse studiene foretar dog denne inndelingen når en annen type endring er undersøkt i en annen type organisasjon. Det er uansett ansett som hensiktsmessig å i denne studien ta i bruk en inndeling av alle ansatte som tidligere forskning har gjort.

1.5 Definisjoner i problemstilling og forskningsspørsmål

Ansatte på alle nivå eller kun alle ansatte er valgt å bli definert som ansatte som både er en del av ledelsen og ansatte på bakken, det vil si alle uavhengig av posisjon. Posisjon er i så måte hvilken av disse kategoriene alle ansatte tilhører. De andre begrepene i problemstillingen og forskningsspørsmålene blir definert senere i studiets teorikapittel ut i fra litteraturen på området. Det er derfor ikke nødvendig at de er en del av dette delkapittelet.

1.6 Avgrensninger

Det undersøkes en spesifikk lokalbank i Nord-Norge i privat sektor. Banken har kun to posisjoner, ledelsen og ansatte. Studien undersøker disse to posisjonene. Den spesifikke organisasjonsendringen som undersøkes er GDPR-loven. Vurderingen, følelsene som utvises, hvilken håndtering som gjøres og påfølgende reaksjon på denne endringen, vil være på det gitte tidspunktet den enkelte ble undersøkt. Studien tar uansett også sikte på å forstå hvordan loven ble møtt av den enkelte ved dets innføring. I forskningen ses følelser og emosjoner av og til på som om det betyr det samme, selv om forskningen ofte også skiller de som to forskjellige begreper. Denne studien har valgt å se på disse to ordene som om de betyr det samme og derfor bruke følelser i stedet for emosjoner. I kapittel 2.2 forklares uansett skillet nærmere. Fokuset i studien ligger ikke på hva en gitt håndtering eventuelt medfører for organisasjonen. Fokuset er heller rettet mot hvordan denne endringen subjektivt håndteres, også uavhengig av hva som har skjedd i forkant av endringen. Høy/lang eller lav/kort utdanning har å gjøre med varigheten den enkelte har studert og om de har gått på universitet/høyskole eller ikke. Utdannelsen skal også være relevant i forhold til sin jobb i banken. Med tanke på de ulike ressursene som tas i opp i studien, er disse begrenset til informasjon og hvordan denne mottas, utdanning og ansiennitet i organisasjonen.

1.7 Videre oppbygging

Etter innledningskapittelet i denne studien finnes et kapittel med tilhørende relevant teori fra både bøker og fagfelleverderte forskningsartikler. Før selve teorikapittelet gjøres det en ingress hvor det gis en begrunnelse for valg av teori og hvor det presenteres alternative teorivinklinger, samt begrensninger i teorien som blir anvendt i denne studien. I kapittel 3 om metode, fremkommer det hva slags type forskningsdesign og undersøkelsesmetode som blir brukt, og litt om kvalitetskriterier og etikk. Kapittel 4 tar for seg casebeskrivelsen som det tas utgangspunkt i, hvor det gis en beskrivelse av banken kontekstmessig og en dypere beskrivelse av hva GDPR betyr for organisasjonen. De empiriske funnene vil bli presentert i kapittel 5 og i analysekapittel 6 vil empirien bli satt opp mot den relevante teorien. Til slutt i konklusjonsdelen tas det blant annet tas sikte på å besvare problemstillingen samt gi begrensninger og implikasjoner for videre forskning.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

En av de mange definisjonene av ordet håndtering handler om hva en tenker og gjør (Folkman & Lazarus, 1988) i møte med for eksempel en organisasjonsendring som kan oppleves som kompleks (Weick, 1995; Weick et al., 2005). For å kunne håndtere og reagere på en endring skjer det ulike prosesser i hjernen i forkant hvor en selektivt sorterer bort det uviktige i endringen, vurderer og utløser følelser om denne (Arnold, 1960; Horn, 1965). De tilgjengelige ressursene den enkelte har vil også kunne påvirke hvilken håndtering som brukes (Folkman & Lazarus, 1988; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997).

På bakgrunn av det ovenstående vil teorikapittelet starte med selektiv persepsjon etterfulgt av appraisal theory. Begrunnelsen for å ta i bruk appraisal theory er at den tar utgangspunkt i individet (Arnold, 1960), noe også selektiv persepsjon gjør, som er teorien som danner grunnlaget for å kunne vurdere (Bruner, 1957) og videre håndtere (Folkman & Lazarus, 1980) og reagere på en endring (Folkman & Lazarus, 1988). Ressurser kan påvirke hvordan en endring håndteres (Folkman & Lazarus, 1988; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997) da disse kan hjelpe den enkelte å håndtere endringen på en mer konstruktiv eller positiv måte (Folkman, 1984). Teorien er til sammen viktig å ha med, fordi den forklarer hvilket forløp alle ansatte i denne organisasjonen går igjennom når GDPR som organisasjonsendring håndteres, noe som er illustrert i figur 1 på side 15.

Studiens hovedfokus er på appraisal theory, men teorien om sensemaking kunne også eller i stedet for appraisal theory blitt anvendt i denne studien. Begge disse teoriene har noen felles kjennetegn. De vektlegger at en handler eller reagerer og at det å skape mening og det å vurdere er en pågående prosess (Arnold, 1960, 1969; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001; Weick, 1995; Weick et al., 2005). I tillegg vil alle ansatte i begge teoriene stille spørsmål til hva denne endringen betyr, altså om den er bra eller dårlig og i neste omgang hva som kan gjøres med den (Folkman & Lazarus, 1980; Weick et al., 2005). Det som skiller disse to er at i appraisal theory vektlegges det at en individuelt vurderer endringen, altså at endringen forstås og vurderes subjektivt uavhengig av andre sin mening (Lazarus, 1982). I sensemaking-teorien derimot, vil forståelsen og vurderingen være basert på en sosialt konstruerte meninger om endringen gjennom kommunikasjon med andre (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Begge teorier kan derfor ses på som komplementære og ikke konkurrerende. En begrensning som bruk av appraisal theory har er at det ikke kan finnes ut

av om en gitt vurdering og håndtering av denne organisasjonsendringen er basert på kommunikasjon med andre kollegaer på arbeidsplassen.

Denne studien har tatt utgangspunkt i at alle ansatte i den sekundære delen av vurderingsprosessen kan utvise fire typer reaksjoner på denne endringen: positiv/aktiv, positiv/passiv (Carver et al., 1989), negativ/aktiv (Spector, 2002) og negativ/passiv (Folkman & Lazarus, 1988). Det er også mulig å dele inn reaksjoner i støttende/tilhenger, motstander eller midt i mellom (Battilana & Casciaro, 2013). En lignende inndeling, men kun med mellomledelsen er: aktiv eller passiv motstander, tilhenger/støttende eller likegyldig (Giangreco & Peccei, 2005). De to sistnevntes forskere sine reaksjoner brukes ikke i denne studien. Det å ta i bruk de fire reaksjonene presentert innledningsvis i dette avsnittet gir mindre begrensninger og et mer utfyllende og bredere forståelse av hvordan alle ansatte kan reagere. De fire reaksjonene gir tilleggsinformasjon utover det at den enkelte ansatt kun er motstander/negativ eller tilhenger/positiv. Det er for eksempel forskjell på å være en aktiv og passiv motstander.

For å enkelt vise til sammenhengen mellom det som er funnet relevant å ha med videre, presenteres det på slutten av kapittelet en modell bygget opp fra teorien og en oppsummering.

2.1 Selektiv persepsjon

Den første forskningen som omhandlet selektiv persepsjon ble skrevet av Dearborn og Simon i 1958 (Walsh, 1988). Etter disse forskerne er det flere som har skrevet om fenomenet, en av dem er Horn (1965). Vedkommende gir en god forståelse av hva selektiv persepsjon er. Han skriver at sanseintrykk er et annet ord for persepsjon og en kan derfor si at sanseintrykkene som enhver mottar er selektive. Selektiv persepsjon kan derfor defineres som en subjektiv måte å reagere på sanseintrykk.

Ledere vil tillegge mer oppmerksomhet og vekt mot de sider ved en situasjon som har å gjøre med de områdene vedkommende jobber med, og i så måte bedriver de med selektiv persepsjon (Dearborn & Simon, 1958). Det er spesielt to situasjoner hvor det er større sjanse for å ikke legge merke til informasjon og derfor sortere det bort (Horn, 1965). Det gjelder informasjon som ikke er relevant for det det jobbes med og/eller hvis det gis mye informasjon samtidig (Horn, 1965). For eksempel når det er fellesmøte for alle i banken, så kan en ansatt

eller en leder som arbeider hovedsakelig med forsinking, ikke legge så mye oppmerksomhet mot et tema som har med lån å gjøre, da det er andre som har dette som sin hovedarbeidsoppgave om dagene.

Selv om Dearborn og Simon (1958) sin studie undersøkte ledere, er det slik at alle ansatte har såkalte egne kognitive strukturer (Walsh, 1988) som de har opparbeidet seg over tid (Lazarus, 1982). Kognitive strukturer blir ofte definert som «[...] mental representations individuals employ to give their information environments form and meaning [...]» (Walsh, 1988, s. 873). De kognitive strukturene en har og hjernens begrensede kognitive evne til å ta inn informasjon, vil gjøre at en tillegger ulik oppmerksomhet samt oppfatter forskjellige sider av det som mottas (Horn, 1965; Walsh, 1988). Hjernen sorterer, kategoriserer og velger derfor selektivt ut informasjon slik at en del av det som mottas blir oversett (Horn, 1965). Alle ansatte kan derfor gjerne bruke tidligere og nåværende informasjon (Lazarus, 1982) for å sortere og kategorisere informasjonen om endringen som noe bra eller dårlig og utløse en bestemt reaksjon (Bruner, 1957). Videre kan det sies at persepsjon ofte er prediktiv i den forstand at en kan tro en vet hva denne endringen innebærer på bakgrunn av tidligere læring og erfaring om andre endringer (Bruner, 1957). For eksempel så kan en hvilken som helst ansatt ut i fra sin kognitive struktur, oppfatte og kategorisere GDPR som noe dårlig, fordi ut fra tidligere læring og erfaring oppfatter vedkommende endring generelt som noe dårlig. Vedkommende velger rett og slett at GDPR som organisasjonsendring er dårlig.

Selektiv persepsjon kan anses som en svakhet siden viktig informasjon kan bli oversett (Walsh, 1988), men det kan også være fordelaktig. Grunnen til å selektivt ta inn informasjon gjennom sanser og reagere på dette skjer for å identifisere, forstå og vurdere denne komplekse organisasjonsendringen på sin egen subjektive måte (Bruner, 1957; Burke, 2002; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001; Walsh, 1988).

Roseman og Smith (2001) skriver at selektiv persepsjon er en persepsjonsprosess. Det mener også Lazarus (1982), som også er en forsker som snakker om selektiv persepsjon. Lazarus (1982) mener dog kun dette implisitt i den forstand at vedkommende antyder at selektiv persepsjon er en prosess som skjer før en kan starte å vurdere omgivelsene. Det er her appraisal theory kommer til nytte.

2.2 Appraisal theory - vurderingsteori

Magda Arnold regnes som grunnleggeren av moderne appraisal theory fra sitt arbeid i 1960 (Arnold, 1960; Roseman & Smith, 2001). Det norske ordet for appraisal er vurdering. Vurdering kan defineres som «[...] a universal process in which people [...] constantly evaluate the significance of what is happening for their personal well-being» (Lazarus, 1993, s. 7). Vurdering er altså noe som skjer med enhver ansatt i deres møte med en endring (Lazarus, 1993). Andre forskere liker å heller bruke kognitiv vurdering i stedet for kun vurdering, og det kan defineres som «[...] a process through which the person evaluates whether a particular encounter with the environment is relevant to his or her well-being, and if so, in what ways» (Folkman et al., 1986, s. 992-993). Denne siste definisjonen inkorporerer “på hvilke måter” og det vil kunne gi mer rom for å forklare hvordan alle ansatte tenker seg frem til en bestemt vurdering av organisasjonsendringen.

En vurdering bidrar som et ledd i prosessen som starter med selektiv persepsjon (Arnold, 1969) som forklart i forrige kapittel. Prosessen er som følger: persepsjon → vurdering → følelse(r) → reaksjon (Arnold, 1960). Alle ansatte med de kognitive strukturene de har, starter prosessen med at den nye loven tillegges oppmerksomhet og vurderes på en subjektive måte (Arnold, 1960; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001; Walsh, 1988). Dette skjer også på bakgrunn av at hver og en har ulik bakgrunn, kunnskap, tanker, meninger (Lazarus, 1982) og personlighet (Lewis, 2001). Det oppstår i så måte en subjektiv emosjon samtidig eller umiddelbart etter vurderingen (Fugate et al., 2011; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001). Vurderinger og påfølgende følelser er med på å gjøre den selektive persepsjonsprosessen ferdig slik at en kan reagere (Arnold, 1960, 1969; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001). Målet med denne prosessen er å subjektivt forstå det som skjer og derfor har denne vurderingsteorien et individfokus (Lazarus, 1982).

I vurderingsteorien skilles det vanligvis mellom følelser (feelings) og emosjoner (emotions), selv om det vanligvis ses på som to ord av samme betydning (Arnold, 1960). Emosjoner kan defineres som «[...] *the felt tendency toward anything intuitively appraised as good (beneficial), [...] or bad (harmful)*» (Arnold, 1960, s. 182). Positive emosjoner kan være glede, håp eller mot. Negative emosjoner kan være frykt, angst, frustrasjon, bekymring eller sinne. «Feelings are positive or negative, pleasant or unpleasant» (Arnold, 1960, s. 19). På denne måten kan en for eksempel si at emosjonen frustrasjon er en ubehagelig følelse og glede er en behagelig følelse. Emosjoner er derfor noe som føles. Fugate et al. (2011), Jones

et al. (2008), Lazarus (1982) og Zajonc (1980) mener implisitt at det er dette som gjelder, og er derfor enig med Arnold (1960).

2.3 Primær og sekundær vurdering

Endringen som beskrevet er en ny situasjon i omgivelsene alle ansatte er en del av som på grunn av endrede rutiner kan føre til blant annet større arbeidsmengde og usikkerhet (Larocco, House & French, 1980; Spector, 2002). En slik endring kan derfor fort bli vurdert som truende eller til skade på ens eget velvære og bli en stressfaktor (Spector, 2002; Terry & Callan, 1997). Stress kan defineres som når «[...] environmental demands exceed the abilities of the individual [...]» (Larocco et al., 1980, s. 203).

En litt annerledes definisjon av vurdering enn de to som er gitt i forrige kapittel er: «Appraisal is the cognitive process through which an event is evaluated with respect to what is at stake (primary appraisal) and what coping resources and options are available (secondary appraisal)» (Folkman & Lazarus, 1980, s. 223). I denne definisjonen har primær og sekundær vurdering blitt inkorporert og er derfor mer utfyllende enn Folkman et al. (1986) og Lazarus (1993) sin. Den tar ikke kun høyde for at vurdering har å gjøre med å se etter hva som er relevant eller betydningsfullt for eget velvære (Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993), men også hvilke håndterings-muligheter og -ressurser som finnes (Folkman & Lazarus, 1980). Det innebærer at en kan se litt lenger enn om en endring i seg selv bare påvirker en hvilken som helst ansatt, men at en også kan finne ut av hvorfor det er forskjell med tanke på hvordan alle ansatte håndterer GDPR på bakgrunn av tilgjengelige ressurser.

For å si litt mer om Folkman og Lazarus (1980) sin definisjon, handler primær vurdering om å kunne si noe om det en står overfor er til skade, er truende eller er en fordel til ens eget velvære eller trivsel, og om det i det hele tatt skal vies oppmerksomhet (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Med andre ord, om det en står overfor vil påvirke ens velvære eller hvor stressende det oppleves (Folkman, 1984). Det en subjektivt kommer frem til i den primære delen av vurderingsprosessen, vil påvirke hvilken håndteringsstrategi som kan brukes i den sekundære delen (Folkman & Lazarus, 1988). Sekundær vurdering har å gjøre med hva en kan gjøre, altså hvilke håndterings-alternativer som finnes (Folkman & Lazarus, 1988). Ved denne typen vurdering vil en forsøke å forhindre, overvinne, forandre, akseptere eller søke etter mer informasjon om det som oppfattes å være til skade eller trussel (Folkman et al., 1986). En strategi for å håndtere

situasjonen vil være det neste som skjer (Terry, 1991; Terry & Callan, 1997) med tilhørende reaksjoner (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1988). Dette siste kommer studien tilbake til i kapittel 2.3.2.

2.3.1 Primær vurdering: variasjoner i vurderinger og følelser på bakgrunn av posisjon

Når en spesifikk endring vurderes kan en synes å like/ikke like den, er gunstig/ikke gunstig eller er en bra/god eller dårlig endring (Arnold, 1960, 1969). Ansatte på alle nivå vurderer ulikt og utviser på den måten også forskjellige følelser (Arnold, 1960; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001). Vurderingen som gjøres og de påfølgende følelsene som utvises kan være enten positive eller negative (Piderit, 2000). For eksempel så kan en leder eller en ansatt vurdere at det å makulere et dokument eller å sende en kryptert e-post med personopplysninger tar tid fra andre viktigere arbeidsoppgaver. De følelsene som kan oppstå i denne situasjonen er frustrasjon, da lederen eller den ansatte kanskje heller vil bruke den tiden dette tar på å gi en god kundeopplevelse ved å bruke lenger tid på et kundemøte. På en annen side så kan en rutine vurderes som noe bra. Når for eksempel lederen eller den ansatte må slette personopplysninger på bakgrunn av manglende formål, så kan vedkommende få en følelse av tilfredshet for arbeidet som må gjøres er gjort.

Både i Jones et al. (2008) og Martin et al. (2006) sine studier tas det opp hvordan ulike posisjoner stiller seg til en annen type endring. I studien til Jones et al. (2008) finner de at en endring vil kunne bli vurdert forskjellig og frembringe ulike reaksjoner avhengig av om en er leder, mellomleder eller ansatt. Mellomledelsen og ansatte spesielt vurderer den mer negativt enn ledelsen. Alle posisjoner har dog både positive og negative følelser om endringen. Felles for alle er at endringen blir vurdert som noe vanskelig, usikkert, frustrerende og som bidrar til at de har lite kontroll over egen rolle og er engstelig. Endringen blir dog også vurdert som positivt, spennende og noe som gir muligheter.

I studien til Martin et al. (2006) blir det blant annet undersøkt om ansatte i høyere posisjoner vurderer en pågående endring mer positivt enn ansatte i lavere posisjoner. Funnene resulterer i at ledere vurderer endringer her også mer positivt enn de med lavere posisjon. Dette kan skyldes at de har mer kontroll og selvtillit med tanke på deres evne til å fortsette å gjøre det bra. De ansatte med høy posisjon vurderer også endringen sånn at den gir dem høyere forpliktelse, mestringsevne og enkel å tilpasse seg til. Endringen blir på en annen side i tillegg vurdert av den samme gruppen som stressende på grunn av mye ansvar, samtidig som den er

under kontroll. De på lavere nivå derimot har en tendens til å være mer negative til endringen ved at den vurderes den på den måten at den fører til lite kontroll og støtte, samt bidrar til høyere stress.

2.3.2 Sekundær vurdering: ulik håndtering av og reaksjon på GDPR

Håndtering kan defineres som «[...] cognitive and behavioral efforts made to master, tolerate, or reduce external and internal demands and conflicts among them» (Folkman & Lazarus, 1980, s. 223). En annen definisjon kan sies å handle om at håndtering er prosessen med å gi en respons til det som oppfattes til skade, som trussel eller som en fordel (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986). En forenklet definisjon av håndtering handler om hva en tenker og gjør i møte med noe stressende (Folkman & Lazarus, 1988).

Det finnes to typer håndteringsstrategier (Terry & Callan, 1997). En person kan utvise begge typer håndteringsstrategier (Folkman & Lazarus, 1980). Dersom en vurderer det slik at det er noe som kan gjøres for å endre eller påvirke situasjonen, så vil en problem-fokuserende håndtering dominere (Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Ved denne type håndtering vil den enkelte forsøke å forandre, fjerne eller ta tak i situasjonen ved å søke etter informasjon eller få hjelp (Folkman & Lazarus, 1980; Lazarus, 1993). En slik håndtering vil derfor kunne ha en positiv påvirkning på eget velvære (Folkman et al., 1986). Dersom det blir vurdert at det kan gjøres lite eller ingen ting for å endre eller påvirke situasjonen, så vil heller en emosjons-fokuserende håndtering være det som skjer (Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Ved denne type håndtering reguleres stressende følelser (Folkman et al., 1986) ved at en forsøker å tenke over, redusere og/eller tar tak i de emosjonelle følelsene som oppstår (Folkman & Lazarus, 1980). For eksempel så kan en ansatt føle engstelse over at vedkommende ikke kommer til å mestre en ny rutine som følge av GDPR. Den ansatte forsøker da å analysere følelsen og forsøke å dempe effekten denne følelsen har på kroppen. Emosjonsfokuserende håndteringsstrategier gjør egentlig ikke noe med problemet (Folkman & Lazarus, 1988; Spector, 2002), til forskjell fra en problemfokuserende håndteringsstrategi som tar tak i det (Folkman & Lazarus, 1980).

Begge håndteringsstrategier kan deles inn i fire typer reaksjoner (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1988). Dette betyr at måten en velger å håndtere endringen munner ut i en reaksjon (Lazarus, 1993). Ved å bruke denne inndelingen kan ansatte på alle nivå kategoriseres innenfor hvilken type de best tilhører. De to reaksjonene som blir beskrevet i

dette avsnittet er en del av en emosjons-fokuserende håndtering (Terry & Callan, 1997). En negativ/aktiv reaksjon vil innebære at endringen saboteres ved å for eksempel gjøre arbeidet feil med vilje eller ikke gjøre arbeidet i det hele tatt (Spector, 2002). En hvilken som helst ansatt som viser seg å utvise en negativ/passiv reaksjon, vil trekke seg unna og ikke gjøre noe med det en oppfatter til skade eller som en trussel (Folkman & Lazarus, 1988).

Vedkommende vil kanskje til og med håpe endringen ikke rammer en selv og at situasjonen går over eller endrer seg i nær fremtid (Folkman & Lazarus, 1988). Holahan og Moos (1987) hevder på sin side at dersom en ansatt unnlater å gjøre noe med stresset som føles vil denne type reaksjon være aktiv i stedet for passiv, da vedkommende faktisk gjør en handling.

Studien som gjøres i dette tilfellet følger uansett det Folkman og Lazarus (1988) hevder siden passiv tolkes på den måten at en gjør lite eller ingen ting.

De to andre reaksjonene som er forbundet med en problem-fokuserende håndtering (Terry & Callan, 1997) er positiv/passiv eller positiv/aktiv (Carver et al., 1989). Ved en positiv/passiv reaksjon vil endringen samtykkes eller aksepteres samtidig som det ikke forsøkes å gjøre noe med den ved å være litt tilbakeholden (Carver et al., 1989). Dersom en viser en positiv/aktiv reaksjon vil vedkommende samtykke eller akseptere endringen, men samtidig gjøre noe med den ved å handle på ulike måter (Carver et al., 1989).

2.3.3 Ressurser

Ressurser eller håndterings-ressurser kan defineres som det en person besitter av fysiske, psykiske, sosiale eller materielle styrker som kan komme vedkommende til gode i en stressende situasjon (Folkman, 1984). Følgelig vil disse være individuelle og forskjellige fra person til person og vil kunne påvirke hvordan denne stressende organisatoriske endringen håndteres og reageres på (Folkman & Lazarus, 1988; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997).

«If a person's coping resources are strong enough, there is no stress [...]. On the other hand, if a person's coping resources are weak or ineffective, stress occurs [...]» (Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005, s. 176). Dette ser ut til å ha en sammenheng med at de som har mer ressurser har en tendens til å bruke en aktiv håndtering, mens passiv håndtering er forbundet med de som har mindre ressurser (Holahan & Moos, 1987). Slik kan også en emosjons-fokuserende håndtering være forbundet med de som har færre ressurser tilgjengelig og en problemfokuserende håndteringsstrategi vil da være knyttet til de som besitter flere ressurser (Holahan & Moos, 1987).

I resten av dette delkapittelet fremkommer de ressursene denne studien har valgt som fokusområde og avgrensning. Som første ressurs tar denne studien for seg måten informasjon formidles på i en organisasjon. Ledere bruker spesielt å møtes oftere sammen for å bli oppdatert på fremgang og planer som er satt (Luthans & Sommer, 1999). De er derfor nærmere beslutninger enn ansatte på grunn av mer involvering og støtte i endringsprosessen (Luthans & Sommer, 1999). Ansatte derimot får ofte rapporter sendt etter møtene (Luthans & Sommer, 1999). Ansatte får derfor ofte ikke nok informasjon både når det gjelder mengden, kvaliteten og tidsaspektet på en endring (Jones et al., 2008). Deltakelse og involvering med god og hensiktsmessig kommunikasjon av informasjon kan gjøre at en føler å ha kontroll (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Martin et al., 2006). Dette vil igjen kunne ut i en opplevelse av mindre stress (Spector, 2002). De som føler de har kontroll vil kunne gjøre en god og konstruktiv håndtering av endringen hvor den ses på som en utfordring og hvor den enkelte utviser en atferd som er forenelig med det (Spector, 2002). På en annen side vil de som føler de ikke har kontroll kunne ha en destruktiv håndtering med en passiv atferd med følelser slik som angst og/eller frustrasjon, og hvor arbeid unngås eller gjøres dårlig eller feil med vilje (Spector, 2002).

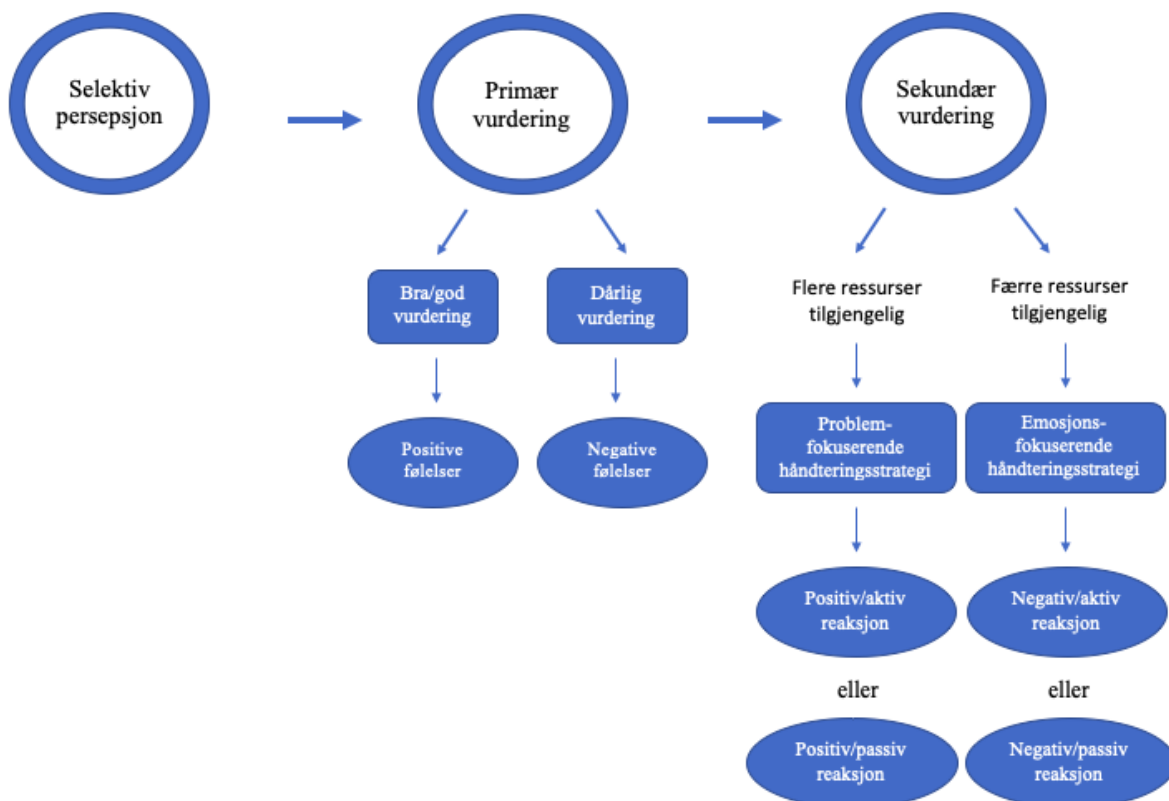
Kunze et al. (2013) sin studie finner at de som har jobbet lenge i en organisasjon har mindre erfaring med variasjon i jobbsituasjoner, de har vært der så lenge at de har ikke sett eller erfart verden utenfor. Denne studien støttes av følgende: «[...] the lesser the employees' tenure within an organization, the more likely they will accept change and therefore they are in a better position to cope with the change» (Broadwell, 1985 referert i Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005, s. 179). Ansiennitet som ressurs vil på denne måten virke både positivt og negativt for hvordan ledere og ansatte håndterer GPDR. Cordery et al. (1993) sin studie viser derimot at tiden alle ansatte har vært i organisasjonen ikke har noe å si for hvordan de stiller seg til en endring. Det ser ut som det er delte funn om hvilken påvirkning ansiennitet har på håndtering av endringen.

Høyere utdanning kan bidra til at en tar i bruk sine ferdigheter for å håndtere en endring på en bedre måte (Cordery et al., 1993). Samtidig kan «[...] workers of modest educational attainment [...] feel less confident in their ability to master and apply new skills, and may resist such interventions as a result» (Cordery et al., 1993, s. 707). Studien konkluderer uansett med at utdanning ikke har noe å si for hvordan alle ansatte stiller seg til en endring. En annen studie derimot viser at de med høyere utdanning er i større grad egnet til å ta imot

nye utfordringer (Iverson, 1996). Spesielt de med høyere utdanning og som samtidig har vært ansatt mindre tid kan i større grad akseptere en endring (Iverson, 1996). I alt så tyder forskning på at utdanning virker positivt på alle ansattes håndtering av en endring.

2.4 Modell for teorien og oppsummering

Teorien denne studien har tatt utgangspunkt i bygger på Arnold (1960) sin tanke om at “persepsjon → vurdering → følelse(r) → reaksjon” er en prosess. Med dette i bakgrunn er modellen i figur 1 blitt til. Figuren viser en prosess eller et forløp som en leder eller en ansatt går igjennom når de befinner seg i en situasjon hvor de skal tillegge GDPR som organisasjonsendring eller nye/endrede rutiner oppmerksomhet. Figuren tar uansett utgangspunkt i en gitt rutine for å forklare den og gjøre fremstillingen enklere.



Figur 1. Modell som viser sammenhengen mellom den valgte teorien

Det er sansene som mottar informasjon (Horn, 1965) om at en rutine har å gjøre med GDPR som organisasjonsendring. Det er ikke alt ved denne rutinen en klarer å tillegge oppmerksomhet (Horn, 1965) og slik forstås og vurderes rutinen på en subjektiv måte (Bruner, 1957; Lazarus, 1982; Roseman & Smith, 2001). Lederen eller den ansatte sorterer

derfor rutinen på bakgrunn av hva en oppfatter som relevant og viktig (Horn, 1965), slik at det skjer en selektiv persepsjon av den informasjonen rutinen gir (Horn, 1965).

Det neste som skjer ut i fra hva en har oppfattet er en primær vurdering av de følgene som rutinen skaper (Folkman & Lazarus, 1980). Alle ansatte vil kunne komme frem til en vurdering av om rutinen er bra eller dårlig (Carver et al., 1989; Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). En positiv vurdering vil munne ut i positive følelser og en negativ vurdering vil kunne ende med tilhørende negative følelser (Fugate et al., 2011; Jones et al., 2008; Lazarus, 1982; Martin et al., 2006; Piderit, 2000). Rutinen vil ellers kunne vurderes ulikt på bakgrunn av hvilken posisjon en har i organisasjonen (Jones et al., 2008).

I den sekundære delen av prosessen vil tilgjengelige ressurser påvirke hvilken strategi som velges for å håndtere følgene av endringen (Terry, 1991). De ressurser som er valgt i denne studien er tilgang på informasjon og hvordan denne mottas, ansiennitet og utdanning. De som besitter flere ressurser vil mest sannsynlig ta i bruk en problemfokuserende håndteringsstrategi, og de som har færre ressurser vil bruke en emosjonsfokuserende håndteringsstrategi (Holahan & Moos, 1987). Alle ansatte som tar i bruk førstnevnte strategi, vil kunne reagere med enten positiv/aktiv eller positiv/negativ reaksjon (Carver et al., 1989). Ved en emosjonsfokuserende strategi er negativ/aktiv eller negativ/passiv mest sannsynlige reaksjoner (Folkman & Lazarus, 1988; Spector, 2002). Når en har reagert vil vurderingsprosessen i så måte være ferdig (Arnold, 1960).

Studien vil ved hjelp av teorien og modellen kunne si noe om hvordan ledere og ansatte håndterer og reagerer på denne endringen på bakgrunn av vurdering, følelse(r) og tilgjengelige ressurser. Studien vil til slutt gjøre det mulig å kategorisere ledere og ansatte i en av de to håndteringsstrategiene og slik videre i ulike reaksjonsmessige kategorier. Senere blir det presentert en modifisert modell ut fra empirien som vil vise om modellen i figur 1 stemmer eller ikke.

Kapittel 3 Metode

I dette kapitlet vil valgte forskningsmetoder forklares og begrunnes i lys av valgt problemstilling. Kapitlet starter med vitenskapsteoretisk ståsted etterfulgt at forskningsdesign med tilhørende formål, type design, tidsdimensjon og utvalg. Etter dette kommer valgte metoder, forskningsprosessen og hvordan en har gått frem for å analysere dataen. Til slutt fremkommer studiens kvalitet og etiske avveininger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ut i fra hvilken type forskningsmetode som velges vil forskeren måtte se nærmere på hvilke ontologiske og epistemologiske forutsetninger hver metode har (Jean Lee, 1992).

Forutsetningene påvirker hvordan en studie blir gjennomført (Bryman & Bell, 2015).

Ontologi har å gjøre med om en ser på virkeligheten objektivt eller subjektivt (Jean Lee, 1992). Subjektivitet kan defineres som egne tanker, meninger og forståelse om et fenomen (Jacobsen, 2005; Jean Lee, 1992). Objektivitet derimot ser bort fra at et fenomen kan studeres ved å spørre mennesker, men at det heller skal studeres på en faktabasert og nøytral måte (Jacobsen, 2005; Jean Lee, 1992). Denne studien kunne for eksempel studert håndtering ved å observere faktisk håndtering og reaksjon uten å spørre lederen eller den ansatte selv. Ved denne måten å studere dette fenomenet på hadde det sannsynligvis ikke kunne kommet frem hvorfor endringen håndteres på denne måten, for det er kun noe den enkelte selv vet. En subjektiv ontologisk retning er heller å foretrekke. Forskningsspørsmålene er laget for å oppnå en dypere forståelse for hvordan denne håndteringen blir til gjennom å få en beskrivelse av den enkeltes subjektive opplevelse av og meninger om GDPR som organisasjonsendring.

Det finnes to vitenskapsteoretiske ståsted, positivismen og hermeneutikken som brukes i henholdsvis kvantitativ og kvalitativ forskning (Jean Lee, 1992). Epistemologi handler om hvordan man samler inn kunnskap om verden, nettopp på den ene og/eller den andre måten (Jean Lee, 1992). Positivismen handler om å studere virkeligheten på en objektiv måte og dersom denne studeres subjektivt handler det om et hermeneutisk ståsted (Jean Lee, 1992). Da subjektivitet er lagt til grunn i problemstilling og forskningsspørsmål vil denne studien ha en hermeneutisk tilnærming (Jean Lee, 1992).

3.1.1 Hermeneutikken

Hermeneutikken kommer fra en tysk idealist-tradisjon fra midten av 1800-tallet som har sitt utspring fra Immanuel Kant (1724-1803) sitt arbeid (Burrell, 1985). Tilnærmingen ble utviklet på bakgrunn av humanistiske vitenskaper (Grenness, 2001) som etterhvert ble til en modell for sosial analyse (Burrell, 1985) og for å forstå organisasjoner (Lee, 1991). I følge hermeneutikken blir den sosiale verden konstruert ut i fra sosiale prosesser (Burrell, 1985). I denne prosessen vil virkeligheten tolkes av hver enkelt på en egen subjektiv måte for å finne en egen mening ved den (Bryman & Bell, 2015; Lee, 1991; Myers, 1994). Forskeren skal derfor forstå og fortolke den sosiale verden slik som den er ved hjelp av de ansattes subjektive mening og forståelse av virkeligheten de er deltakere av (Burrell, 1985). Grenness (2001) snakker i denne forbindelse om dobbel hermeneutikk, hvor forskeren tolker det undersøkelsesobjektet tolker. Begge har derfor en egen forståelse av fenomenet.

Ved en positivistisk tilnærming søkes det bredde og distanse i undersøkelsesmetoden ved hjelp av for eksempel spørreundersøkelse av et stort utvalg (Bryman & Bell, 2015). For å forstå et fenomen mer dyptgående og nært vil en hermeneutisk tilnærming være å foretrekke (Bryman & Bell, 2015). I denne forbindelse brukes det derfor ofte case studier hvor mennesker studeres i deres naturlige kontekst, for eksempel på arbeidsplassen ved hjelp av deltakende observasjon, gruppeintervju, individuelt intervju eller andre måter (Yin, 2003). Disse metodene skal åpne opp for å utvide både undersøkelsesobjektets og forskerens forståelse av fenomenet (Bryman & Bell, 2015; Jean Lee, 1992; Yin, 2003).

Den hermeneutiske sirkel er noe står sentralt i den valgte tilnærmingen (Myers, 1994). Denne sirkelen innebærer at «[...] understanding is seen as a continuous dialogue between the data and the researcher's preunderstandings» (Bryman & Bell, 2015, s. 27). Dette betyr at forsker vil starte innhenting av empiri med en gitt forståelse og gitte antakelser om deler av fenomenet (Grenness, 2001). Etterhvert som det undersøkes flere vil forsker forstå mer og/eller endre forståelse av det som studeres, i tillegg til at de antakelsene en hadde kan vise seg å stemme eller ikke (Grenness, 2001). Forskeren blir derfor trukket inn i en sirkel av ny eller endret forståelse og/eller antakelser hele tiden etterhvert som empiri kommer frem (Grenness, 2001). Til slutt vil forståelsen av deler ved fenomenet resultere i at en også vil kunne forstå helheten (Myers, 1994). Denne sirkelen kan ut i fra dets betydning, relateres til abduksjon (Bryman & Bell, 2015).

Den hermeneutiske tilnærmingen kjennetegnes vanligvis av en induktiv måte å resonnerer på som beskriver forholdet mellom teori og empiri (Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Den handler om å utvikle teori på bakgrunn av empiri (Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Abduksjon derimot er en annen måte som kan brukes (Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Ved abduksjon starter forskeren med empiri, men har teori i bakgrunnen (Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Teorien en finner vil styre forskerens forståelse og antakelser om fenomenet (Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Etterhvert som empirien hentes inn vil det vise seg om forståelsen og antakelsene en i utgangspunktet hadde stemmer eller ikke med empirien, slik at teorien kan i så måte måtte utvides eller innskrenkes (Aliseda, 2006; Bryman & Bell, 2015; Grenness, 2001). Abduksjon er vurdert å passe best å anvende i denne studien, fordi det er lagt til grunn en hermeneutisk tilnærming. I tillegg er bruk av teori og modellen vist i figur 1 utgangspunktet for at det skal være mulig å danne seg en forståelse og ha noen antakelser om hvordan ledere og ansatte håndterer GDPR. Teorien vil senere kunne sammenlignes med den innhentede empirien slik at modellen som er laget og teorien som er innhentet kan kunne endres eller utvides.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan defineres som «[...] a framework for the collection and analysis of data» (Bryman & Bell, 2015, s. 49). «Designet [...] vil variere med problemstilling og med tid og ressurser vi har til rådighet» (Grenness, 2001, s. 102)

3.2.1 Formål med studien

De fleste undersøkelser om organisasjoner gjennomføres med et eksplorerende eller kausalt design (Grenness, 2001). Det finnes tre typer bruksområder eller design en studie kan ha (Grenness, 2001; Yin, 2003). Deskriptive design brukes når det er ønskelig å beskrive variabler og sammenhengen mellom disse, og dersom en vil kombinere kunnskap om atferd og egenskaper til undersøkelsesobjektene (Grenness, 2001; Yin, 2003). Kausale design brukes når en skal måle eller forklare effekter i et årsaks/virknings-forhold (Grenness, 2001; Yin, 2003). Eksplorerende design forbindes som oftest med case studier hvor en kan bruke for eksempel intervju for å få dyp innsikt og forståelse om fenomenet (Grenness, 2001; Yin, 2003).

Det er tatt utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming i denne studien hvor forsker skal forstå og fortolke alle ansattes subjektive forståelse av endringen (Burrell, 1985). Et eksplorerende design er derfor å foretrekke. Dette designet egner seg også da den nåværende forskningen tilsier at det er forsket på GDPR før, men ikke på hvordan ansatte håndterer denne. Ellers starter problemstillingen i denne studien med “hvordan”, men for å vite hvordan alle ansatte håndterer dette må en også stille spørsmål om hvilke vurderinger, følelser og ressurser som ligger til grunn for denne håndteringen. Formålet i denne studien er å få frem mest mulige detaljer og informasjon om ledernes og de ansattes håndtering av denne endringen. Det er her forskningsspørsmålene kommer til nytte.

3.2.2 Type design

På bakgrunn av formålet er det en case studie som er mest hensiktsmessig å bruke i denne studien. Case studier er en type intensivt design som kan brukes til å undersøke noe kvalitativt eller kvantitativt (Jacobsen, 2005; Yin, 2003). Det tillater å få en dyp forståelse for det fenomenet som undersøkes ved å ta i bruk metoder som legger til rette for dette som for eksempel intervju (Jacobsen, 2005). Et case kan være en person, en organisasjon, en atferdsmessig tilstand, en begivenhet eller en aktivitet (Yin, 2012). I denne studien er den valgte banken et case.

Robert K. Yin er en av de forskerne som har skrevet mest om case studier (Andersen, 1997). Flere andre har også det for eksempel Lincoln og Guba (1985), men det er fortsatt uenighet når det kommer til en standard definisjon av case studie siden den varierer med tanke på hvilket emne det blir anvendt til (Yin, 2003). Lincoln og Guba (1985) er tilhengere av at case studier er et hermeneutisk verktøy for å undersøke fenomener i dets naturlige eller virkelige kontekst. Det de fleste forskerne er enig om ser ut som at det er det følgende. Case studier er godt egnet å bruke for fenomener som det ikke er blitt forsket på tidligere (Grenness, 2001), og hvor undersøkelsesobjektene er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005). I tid betyr at det handler om en spesiell situasjon, i dette tilfelle en organisasjonsendring, og i rom betyr til denne spesifikke banken. (Jacobsen, 2005). Designet kan brukes for å forstå og studere komplekse sosiale fenomener i dets naturlige setting (Yin, 2003). Designet har dog også negative sider (Yin, 2003). Det er ikke mulig å foreta en generalisering mot en populasjon og slik tilfredsstillende kriteriet ekstern validitet (Yin, 2003). Designet kan ta for lang tid å gjennomføre og gir mye data å behandle (Yin, 2003). Med tanke på repliserbarhet og

pålitelighet så er leser avhengig av å stole på at forsker dokumenterer godt nok hvordan hele studien blir gjennomført (Yin, 2003).

Det finnes flere typer case (Yin, 2003). Enkle case brukes for eksempel når det kun undersøkes en organisasjon i en spesifikk kontekst slik det gjøres i dette tilfellet (Yin, 2003). Multiple casesdesign gir mulighet for å sammenligne flere case (Yin, 2003). Et holistisk case analyserer kun en enhet i konteksten (Yin, 2003) for eksempel kun posisjonen ledere. Problemstillingen i denne studien tar utgangspunkt i at det skal undersøkes hvordan to posisjoner håndterer denne endringen i kun én bank, og ikke gjøre sammenligninger mellom flere banker eller organisasjoner. Derfor er denne case studien av typen enkelt. I tillegg tar problemstillingen også utgangspunkt i at studien er delt opp i flere posisjoner som studeres, da er studien av typen embedded og ikke holistisk.

Det finnes to måter å generalisere resultatene på (Yin, 2003). En statistisk generalisering hører til en kvantitativ studie hvor det som regel brukes et representativt utvalg for å kunne generalisere til hele populasjonen (Yin, 2003). Målet med kvalitative case studier er en analytisk generalisering hvor en skal utvide og generalisere teorier (Yin, 2003). Det er nettopp det som skal gjøres i denne studien, altså ta i bruk eksisterende teori som en mal for å sammenlignes med empirien som kommer ut av denne studien (Yin, 2003). Den analytiske generaliseringen som Yin (2003) snakker om i dette avsnittet kommer til syne i kapittel 6.

3.2.3 Tidsdimensjon

Jacobsen (2005) gir god innsikt i hva tidsdimensjon betyr i en studie. Det finnes flere måter å gjennomføre en studie på med tanke på hvilke utvalg som velges og når disse skal undersøkes. I tidsseriestudier trekkes det to forskjellige utvalg som studeres på to ulike tidspunkter. Innenfor kohort-studier studeres det samme utvalget over tid. Ved panelstudier studeres det enkelte undersøkelsesobjektet over tid. Tverrsnitt er det som gjøres i denne studien. Når en bruker denne tidsdimensjonen undersøkes utvalget på et gitt tidspunkt. Grunnen til at denne studien er et tverrsnitt er på grunn av at en vil finne ut av hvordan alle ansatte håndterer denne endringen på et gitt tidspunkt. Panelstudier kunne heller vært anvendt for å undersøke om disse reaksjonene endrer seg over tid. Da dette er en masteroppgave er det begrenset med tid til disposisjon og slik vil tverrsnitt være mest hensiktsmessig.

3.2.4 Utvalg

Utvalg kan defineres som den delen av en populasjon som en forsker trekker ut for å vite noe om (Grenness, 2001). Det å trekke ut et utvalg gjør at en kan spare tid og kostnader, men kan samtidig gi like pålitelige resultater som å undersøke hele populasjonen (Grenness, 2001). På grunn av tidspress i denne studien er det et tvunget valg å trekke et utvalg som er håndterbart og derfor vil en undersøkelse av hele populasjonen utelukkes (Grenness, 2001). Som en forlengelse av dette kan ikke utvalget kan være for stort da intervjuene, presentasjonen av funnene og analysen kan fort bli for tidkrevende (Dalen, 2011). Det må også være mange nok med for at empirien skal være av god nok kvalitet (Dalen, 2011).

I kvalitative undersøkelser brukes ofte “informant” i stedet for “respondent” for det utvalget som undersøkes (Jacobsen, 2005). I denne studien er det valgt å bruke ordet “respondent” for det utvalget som skal undersøkes da disse skal gi forskeren informasjon om det fenomenet de er en del av (Jacobsen, 2005). Det finnes flere måter å trekke et utvalg på (Grenness, 2001). I denne forbindelse trekker studien inn det som heter “key informants” som på norsk kan oversettes til “sentrale informanter”. Dette er de som kan være eller bør være kritiske for å gi den rette informasjonen (Yin, 2003). Respondentene velges derfor strategisk ut i denne studien hvor forskeren bestemmer selv hvem som skal være representative og får være med (Jacobsen, 2005). I denne studien innebærer utvalgsmetoden at fire ledere og fire ansatte trekkes ut slik at totalt åtte respondenter er med. Når alle ansatte kategoriseres innenfor den posisjonen de tilhører, kan hver kategori kalles for en respondentgruppe (Dalen, 2011). Det blir derfor to respondentgrupper i denne studien, ledelsen og de ansatte. Dette bidrar til å kunne si noe om forskjeller mellom disse to (Dalen, 2011).

3.3 Metode

En undersøkelsesmetode betyr «[...] a technique for collecting data» (Bryman & Bell, 2015, s. 49). Denne kan være kvantitativ og/eller kvalitativ (Bryman & Bell, 2015). Ved førstnevnte samles det inn data i form av tall eller statistikk, og ved kvalitativ metode samles de inn i form av tekst eller ord (Bryman & Bell, 2015). Problemstillingen er den som styrer metoden som brukes (Grenness, 2001). Problemstillingen i denne studien handler om hvordan ansatte håndterer denne endringen og derfor er en kvalitativ metode det som egner seg best til nettopp dette, da den passer godt til å undersøke det mennesker gjør (Grenness, 2001). Innenfor den

kvalitative metoden er det valgt individuelle intervju. Et intervju kan sies å være en samtale mellom to parter, hvor forsker spør respondenten om det vedkommende lurer på (Yin, 2003).

I denne studien er det valgt semi-strukturert intervju. Her lager forsker spørsmål på forhånd som respondenten skal svare på, men hvor sistnevnte samtidig kan snakke åpent, fortelle litt mer enn det faktisk spørres om og legge til informasjon av interesse (Yin, 2003). Forsker kan også stille oppfølgingsspørsmål av typen “kan du utdype?” eller “hva mener du med det?” og slik oppnå en bedre forståelse av håndteringen og hva som ligger bak (Yin, 2003). Dette vil ikke kunne være mulig ved et strukturert intervju da respondenten kun svarer på de spørsmålene som stilles (Yin, 2003). Ikke-strukturerte intervju innebærer at respondenten kan forklare og fortelle fritt om egne meninger og synspunkt om det aktuelle temaet (Yin, 2003). Da det erfaringsmessig er en fordel med en klar struktur for å unngå at samtaleemnet kommer over til noe annet vil det være fordelaktig å bruke et semi-strukturert intervju (Yin, 2003).

De styrker denne metoden har er at forsker har mulighet til å spørre respondentene om deres meninger samt stille de oppfølgingsspørsmålene som kan anses som relevant for å oppnå kravet til dybde i svarene (Yin, 2003). Det er derfor også enkelt å oppklare misforståelser (Grenness, 2001). Metoden har ellers en høy svarprosent og derfor lav frafallsprosent (Grenness, 2001). De svakhetene metoden har er at den kan føre skjevheter i svarene som fås som følge av for dårlig utformede spørsmål (Jacobsen, 2005; Yin, 2003). Derfor bør ikke forsker stille ledende spørsmål, men heller åpne spørsmål hvor forskeren selv skal oppfattes å ikke vite noe som helst om temaet (Jacobsen, 2005; Yin, 2003). En annen svakhet er dette som heter intervjuereffekt (Jacobsen, 2005). I kapittel 3.6.1 er det argumentert mer om akkurat dette.

3.4 Forskningsprosessen

I dette kapitlet gis det en beskrivelse av hva forsker har gjort for å samle inn empiri.

Prosessen ble igangsatt høsten 2018. Forsker tok kontakt med administrerende direktør i banken for å spørre om lov til å bruke banken som case. Vedkommende godkjente dette og sa at forsker kunne fremover ha kontakt med GDPR-ansvarlig. Den problemstillingen studien hadde da var: *Hvilke reaksjoner kan ansatte på alle nivå i en bank utvise på et gitt tidspunkt på bakgrunn av posisjon, som følge av endringer i rutiner grunnet innføring av GDPR?*

Tilknyttet forskningsspørsmål var: *Hvilke vurderinger og følelser ligger til grunn i disse*

reaksjonene?. Etter flere samtaler med veileder og forskers egen beslutning ble problemstillingen omgjort og forskningsspørsmålet ble utvidet til å bli tre stykk som vist i kapittel 1.3 i stedet for kun ett.

Videre kontakt med banken angående fremgang og spørsmål ble holdt med GDPR-ansvarlig. I møte med vedkommende ble det laget en inndeling av alle ansatte i posisjonene som forsker antok fantes, altså leder, mellomleder og ansatt. Ut i fra dette ble det ansett som hensiktsmessig å ha ni intervju, altså tre for hver posisjon. På et senere tidspunkt før utvalget skulle trekkes til intervju, anså forsker det som viktig å få denne inndelingen godkjent av administrerende direktør. I samtale med vedkommende kom det frem at det fantes kun leder og ansatt som posisjoner i banken. Dermed måtte mellomleder-posisjonen fjernes fra problemstillingen og studien ellers. Derfor ble antallet respondenter økt til ti i stedet for ni.

Forsker satt så i gang med å lage et foreløpig utkast med spørsmål til intervjuene som ble sendt til veileder for godkjenning sammen med samtykkeerklæringen. Oversikt over de endelige spørsmålene til intervjuene kan ses i vedlegg 3. Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Veileder var også til god hjelp. Vedkommende meddelte blant annet at spørsmålene var for direkte og inneholdt altfor spesifikke begreper slik som stress, reaksjoner og ressurser. De ga heller ikke respondentene mulighet til å snakke åpent siden noen av dem var ja- eller nei-spørsmål. På bakgrunn av tilbakemeldingen ble de endelige spørsmålene forsøkt utformet på den måten at de skulle være enkle å forstå og svare på, ga mulighet til å fortelle mest mulig og heller ikke inneholdt spesifikke begreper.

Intervjuguiden ble laget i forbindelse med godkjenning fra NSD og inneholder en enkel oversikt over hvilke temaer hvert intervju skulle innom. Denne kan ses i vedlegg 2. I samtykkeerklæringen som finnes i vedlegg 1, fremkommer det blant annet hva studien handler om, hva det innebærer for den enkelte å delta, samt oppbevaring og bruk av personopplysninger. Da forsker jobber i hovedfilialen ble ti intervjuguides og samtykkeerklæringer gitt til de utvalgte respondentene i samme filial for signering i uke 34 i 2019. Dokumentene ble sendt i posten til de som ikke tilhørte samme filial. Det var én leder og én ansatt som ikke ønsket å delta. Totalt ble fire ledere og fire og ansatte med for å slik ha likt antall. Det er både ledere og ansatte av begge kjønn tilhørende alle avdelinger, både lån, forsikring, kundesenter, administrasjonen, osv. fra alle bankens filialer.

Noen respondenter signerte og leverte samtykkeerklæringen kjapt tilbake, andre måtte det purres på. Det var én leder (leder 3) hadde spørsmål om hva intervjuet handlet om før vedkommende takket ja til å delta. Det var også én ansatt (ansatt 3) som hadde signert samtykkeerklæringen, men hadde spørsmål om hva primær og sekundær vurdering innebar før intervjuet startet. Når den enkelte hadde signert og levert samtykkeerklæringen tilbake ble det avtalt når intervjuet skulle foregå. Det var planlagt at alle intervju skulle foregå i uke 36, men det var kun alle ansatte som hadde sitt intervju denne uken. Intervju av lederne ble gjennomført i uke 36, 37, 38 og 41. Grunnen til at det ble en forskyvning i intervjuene var at noen hadde ferie, var syk og/eller hadde det travelt på jobb. I tabell 1 fremkommer det blant annet når og hvordan/hvor hvert intervju var gjennomført. Det var meningen at alle intervjuene skulle gjennomføres i bankens lokaler slik at konteksten studien er basert på er i overensstemmelse med intervjuets lokalisering. Til slutt ble kun seks intervju gjennomført på et kontor i filialen der den enkelte jobber til daglig, ett ble gjennomført over videosamtale på internett og et annet over telefon. Grunnen til at to av intervjuene ikke ble foretatt i hovedfilialen var fordi disse to respondentene jobber i de filialene som ligger et stykke unna hovedfilialen og byen der forsker holder til.

Tabell 1. Liste over posisjoner, dato for intervju og tidsbruk

	Dato	Tidspunkt	Tidsbruk	Plassering
Ansatt 1	02.09.2019	08.00	00:18:18	I hovedfilial
Ansatt 2	04.09.2019	09.00	00:26:12	I hovedfilial
Ansatt 3	04.09.2019	13.00	00:46:32	Videosamtale på internett
Ansatt 4	05.09.2019	10.00	00:33:49	Telefonsamtale
Leder 1	02.09.2019	15.30	00:33:36	I hovedfilial
Leder 2	13.09.2019	13.00	00:49:48	I hovedfilial
Leder 3	16.09.2019	10.00	00:36:25	I hovedfilial
Leder 4	07.10.2019	08.30	00:20:50	I hovedfilial

Da de fleste spørsmål var stilt for å kunne snakke åpent og fritt, svarte flere respondenter ganske bredt om det som ble spurt. Dette medførte at spørsmål som kom senere i intervjuet allerede var besvart. Disse spørsmålene ble det da ikke spurt om. Samtidig vurderte forsker underveis om respondentene likevel kunne svare på et spørsmål som de gjennom andre spørsmål allerede hadde svart på. Intervjuene ble ellers transkribert samme dag eller noen få dager etter og sendt til godkjenning rett etter. Tre av fire ledere brukte endel uker på å

godkjenne sitt intervju. Det var kun leder 3 som ønsket å korrigere deler av sitt transkriberte intervju. Vedkommende fikk mulighet til å presisere hva som mentes med enkelte setninger som kunne tolkes feil, i tillegg til at respondenten endret setninger for å gjøre det mer tydelig for forsker hva som egentlig mentes.

I tabell 1 vises også tidsbruken for når de utvalgte lederne og ansatte hadde sitt intervju. Variasjonen i tidsbruken skyldes at noen respondenter snakket mer, mindre, saktere eller fortere. Det kunne i tillegg hende at forsker under noen intervjuene måtte be eller ikke be om mer utfyllende svar ved å spørre “hva mener du?” eller “på hvilken måte?”. Dette vil også si at dersom forsker var av den oppfatningen at det kunne være noe respondenten kunne tilføye ble dette spurt om. Oppfølgingsspørsmålene kan leses også se i vedlegg 3. Av tabell 1 fremkommer det at spesielt intervjuet til ansatt 3 varte litt lenger. Det tror forsker skyldes at det oppstod to ganger feil med appen som gjorde at bildesendingen, men ikke lyden ble borte. Samtalen gled derfor over i å snakke om dette og tok ekstra tid. Det kan tenkes at ansatt 1 og leder 4 sitt intervju ble ekstra kort siden det ble gjennomført tidlig på morgenen og mennesker er generelt litt mindre snakkesalige på morgenen. Dette er uansett forskerens antakelse. Begge disse respondentene svarte uansett utfyllende nok selv om de andre respondentene hadde lengre intervjuer. Forsker satt igjen med 4 timer og 39,5 minutt med båndopptak.

3.5 Analyse

For å analysere kvalitativ data vil forskeren måtte hente inn empiri (Jacobsen, 2005). I denne studien er denne hentet ut fra utvalgte respondenter gjennom individuelle intervju og bruk av lydopptaker. For å få tale til å bli tekst for videre analyse, hørte forsker på hvert lydopptak og skrev ned svarene som respondentene ga til hvert spørsmål de fikk. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene lå under bestemte temaer eller kategorier allerede før intervjuene startet. «Å kategorisere data betyr å samle ulik informasjon i ulike grupper. All informasjon om et spesielt tema kan kalles for en kategori» (Jacobsen, 2005, s. 184).

De første kategoriene som forsker startet med var selektiv persepsjon, vurdering, følelser og reaksjon (Arnold, 1960). Disse kategoriene hadde dog behov for å bli mer definerte og konkrete. Ut i fra teorien som etterhvert ble innhentet, fant forsker ut av at det kunne lages en modell som vist i figur 1 på side 15. Den viser tydelig hvilke overordnede og underkategorier som finnes. De overordnede kategoriene er selektiv persepsjon, primær vurdering og sekundær vurdering med sine flere underkategorier (Folkman & Lazarus, 1980).

Oppsummeringen som gis i kapittel 2.5 skal forklare hvordan forsker kommer frem til alle typer kategorier. Forskningsspørsmålene som er dannet ut i fra teorien og denne modellen skal være til hjelp for å kategorisere svarene til respondentene i kapittel 5. Kategoriseringen gjør det enkelt for forsker å sile ut overflødig/irrelevant empiri for å kunne presentere og senere diskutere denne (Jacobsen, 2005). Den typen analyse som gjøres i denne studien er derfor en innholdsanalyse. Dette handler om «[...] at det en person sier i et intervju, [...], kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier» (Jacobsen, 2005, s. 193).

Modellen som vist i figur 1 på side 15 er utgangspunktet for utformingen av kapittel 6. Primær og sekundær vurdering er de overordnede kategoriene og innenfor disse diskuteres de underordnede kategoriene. Dataen fra de to gruppene av respondenter blir sammenlignet for å finne ting de har til felles eller ikke til felles (Jacobsen, 2005). Forsker ser derfor på likheter og ulikheter mellom ledelsen og de ansatte, og blant kun ansatte og kun ledelsen hver for seg med utgangspunkt i alle kategorier. Det blir også sett på om det er sammenheng mellom primær og sekundær vurdering. I tillegg om det for eksempel kan være sammenheng mellom færre/flere ressurser og hvilken type håndtering og reaksjon som utvises. Det blir også sett på likheter/ulikheter mellom empiri og teori. På slutten av kapittelet blir resultatene fra diskusjonsdelen integrert og oppsummert i en modifisert modell (figur 2).

3.6 Studiens kvalitet

Det brukes ulike kriterier for å vurdere kvaliteten i kvalitativ og kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2015). Intern og ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet er de fire tradisjonelle kvalitetskriteriene som brukes i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985). De nevnte kriteriene passer ikke å bruke i kvalitative studier, fordi sistnevnte studier handler om forskning i naturlige miljøer noe som også gjøres ved bruk av case studier og har derfor ikke noe med kvantitative studier å gjøre (Lincoln & Guba, 1985; Yin, 2003). I tillegg anbefaler Seale (1999) å bruke kvalitetskriteriene til Lincoln og Guba (1985) da de har hatt stor påvirkning på fagfeltet om kvalitet i kvalitative studier. Deres kvalitetskriterier anses derfor å kunne brukes som passende i denne studien. Lincoln og Guba (1985) kaller de for troverdighetskriterier for kvalitativ forskning, og de skriver også om hvordan de skal kunne imøtekommes.

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet hører til intern validitet i kvantitative studier. Det betyr å

[...] carry out the inquiry in such a way that the probability that the findings will be found to be credible is enhanced and, second, to demonstrate the credibility of the findings by having them approved by the constructors of the multiple realities being studied (Lincoln & Guba, 1985, s. 296)

«The credibility of a qualitative research depends on the ability and effort of the researcher» (Golafshani, 2003, s. 600). Lincoln og Guba (1985) mener uansett at en av det viktigste kriteriene for å imøtekomme troverdighet er å kunne “sjekke respondentene”. Det innebærer at disse skal kunne gi en tilbakemelding på at transkriberingen som er gjort av deres eget intervju er riktig og stemmer med den informasjonen de har oppgitt (Lincoln & Guba, 1985). Dette er noe denne studien har gjort. En intervjuguide er også noe som er gitt til respondentene i forkant av intervjuene. Respondentene har slik fått en liten pekepinn på hva deres intervju handler om. I tillegg er spørsmålsskjemaet utformet med like spørsmål til alle.

At forsker har en forståelse for konteksten er også viktig for å kunne imøtekomme kvalitetskriteriet troverdighet (Lincoln & Guba, 1985). I blant annet kapittel 4 er det gitt en god beskrivelse av konteksten. Da forsker selv jobber i denne organisasjonen er det forutsatt at vedkommende har blitt kjent med konteksten og fått mulighet til å bygge tillit til respondentene før intervjuene starter. Ansettelsen er uansett noe som kan påvirke studien i den forstand at respondentene føler at forsker i ettertid vet hva vedkommende tenker og mener om de spørsmålene som ble stilt under intervjuene og derfor ikke åpner seg helt om temaet. Tillit ble uansett forsøkt styrket ved at forsker før hvert intervju startet foretok en liten oppvarming hvor vedkommende forklarte hensikten med intervjuet, taushetsplikt, anonymitet, osv. Tillit skal ellers sikre at det ikke er fare for at forutinntatte meninger fra forsker påvirker intervjuet eller studien i seg selv (Lincoln & Guba, 1985). I tillegg er tillit viktig for å unngå at respondentene sier ting for å tilfredsstille forsker eller ikke er nok motivert til å svare korrekt (Lincoln & Guba, 1985).

Noe som kan fremkomme i et intervju er en intervju effekt. Dette kan skje på grunn av nærheten og den fysiske tilstedeværelsen til forskeren (Jacobsen, 2005). Den kan skape lav anonymitet for respondentene (Grenness, 2001) og derfor kan de gi intervjueren de svarene

vedkommende vil høre (Yin, 2003). Slik kan det kan fort bli skapt uheldige resultater ut av studien (Jacobsen, 2005). For å bøyte med denne svakheten og øke troverdigheten har den enkelte før hvert intervju starter blitt gjort kjent med at det er ingen andre enn forsker selv som vet hva den enkelte har svart. Tilliten mellom forsker og respondent som beskrevet i forrige avsnitt skal også være godt på vei til hjelp for å sikre at respondentene vet at de kan stole på forsker og ikke gir svar som er ukorrekte.

Spesielt i de tilfeller hvor det anvendes case studie og ellers for å oppnå troverdighet i en studie, er det ønskelig med triangulering av undersøkelsesmetoder. Det å ta i bruk flere beviskilder i form av både kvalitative og kvantitative metoder eller bare metoder tilknyttet den ene, bidrar til å styrke studiens kvalitet i form av troverdighet (Jacobsen, 2005; Lincoln & Guba, 1985; Seale, 1999; Yin, 2003). I denne studien er det på bakgrunn av en gjennomtenkt vurdering av relevansen av dokumentstudier valgt å ikke ta i bruk dette. Dokumentstudier ble ansett som irrelevant da de ikke kunne være til hjelp for å svare på hvordan respondentene håndterer GDPR. Det kan derfor argumenteres for at studiens troverdighet kan være svekket på dette området siden det er kun intervju som er anvendt.

3.6.2 Overførbarhet

Kriteriet overførbarhet hører til ekstern validitet i kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2015). Ekstern validitet har blant annet å gjøre med om det er mulig å generalisere fra utvalg til populasjon (Seale, 1999). I en kvalitativ studie er det ikke et mål om å oppnå en slik statistisk generalisering og derfor kan en si at det blir feil å bruke ekstern validitet i kvalitative studier (Seale, 1999). Dette fordi konteksten ofte er unik i forbindelse med det fenomenet som studeres (Seale, 1999). Overførbarhet er derfor mer passende å bruke (Lincoln & Guba, 1985; Seale, 1999). Det har og gjøre med om funnene «[...] have applicability in other contexts or with other subjects (respondents) [...]» (Lincoln & Guba, 1985, s. 290).

Denne kvalitative case studien er kontekstspesifikk i den forstand at det er én spesiell bank som undersøkes. Det er forskerens ansvar å gi en fylldig beskrivelse og nok informasjon av denne konteksten slik at leserne selv kan trekke egne konklusjoner om mulighetene for overførbarhet til andre kontekster de er kjent med (Lincoln & Guba, 1985). I kapittel 1.1 og 4 er dette gjort. I denne studien vil det derfor være opp til leseren selv å vurdere om kvalitetskriteriet overførbarhet er oppfylt.

3.6.3 Pålitelighet

Pålitelighetskriteriet i kvalitativ forskning hører til reliabilitet i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985). Kriteriet vil kunne bli tilfredsstilt dersom studien «[...] were replicated with the same (or similar) subjects (respondents) in the same (or similar) context [...]» (Lincoln & Guba, 1985, s. 290). Dette fordrer at forsker hadde kommet frem til de samme resultatene (Lincoln & Guba, 1985). Dette er kun mulig dersom en studie gir en god beskrivelse av forskningsdesignet, valgte metoder, datainnsamlingen, analysen og resultatet (Lincoln & Guba, 1985; Seale, 1999). Dette fremkommer i denne studien i kapitlene 3, 5 og 6. På en annen side hevder Lincoln og Guba (1985) at det ikke er mulig å få til kredibilitet uten pålitelighet og derfor vil det å kunne vise til at studien er troverdig også kunne vise at den er pålitelig. Kriteriene for imøtekommelse av kriteriet troverdighet er gitt i kapittel 3.6.1.

3.6.4 Bekreftbarhet

Et begrep som er nært knyttet til bekreftbarhet i kvalitativ forskning er objektivitet i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985). Objektivitet handler om at forsker bør holde et så objektivt syn som mulig gjennom datainnsamlingen og analysen (Lincoln & Guba, 1985). Dette for å sikre at ikke egne subjektive meninger er med på å påvirke funnene (Lincoln & Guba, 1985). Bekreftbarhet har sammenheng med dette, fordi et krav for å tilfredsstille dette kriterier er at funnene skal være basert på grunnlaget gitt fra respondentene og ikke fra forskerens egne fortolkninger og/eller meninger (Lincoln & Guba, 1985). I tillegg handler kriteriet også om funnene/dataene samsvarer eller kan bekrefte av annen forskning (Lincoln & Guba, 1985).

For å imøtekomme dette kvalitetskriteriet er det i kapittel 1.2 og 1.4 presentert hva det tidligere er forsket på som er relevant i forhold til denne studien. På denne måten kan resultatene som kommer frem i denne studien sammenlignes med tidligere lignende forskning. I tillegg er det i kapittel 5 blitt gjengitt direkte sitater fra respondentene ut i fra lydopptak. Bruk av lydopptaker og en senere transkribering av intervjuene skal ellers gi så korrekt informasjon som overhode mulig om hva respondentene har sagt (Jacobsen, 2005). Respondentene har også fått lese igjennom transkriberingen av eget intervju for å gi en bekreftelse på at den er i samsvar med hva de har sagt.

3.7 Etiske avveininger

Avslutningsvis i metodekapittelet presenteres det noen etiske avveininger/hensyn som har blitt ivaretatt gjennom denne studien. Til dette hører det som heter forskningsetiske retningslinjer. Disse skal

[...] gi forskere og forskersamfunnet kunnskap om anerkjente forskningsetiske normer. Retningslinjene er rådgivende og veiledende, og de skal bidra til å utvikle forskningsetisk skjønn og refleksjon, avklare etiske dilemma og fremme god vitenskapelig praksis (NESH, 2016, s. 5).

Det er krav om at alle studier som skal behandle personopplysninger sender inn et meldeskjema til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) (NESH, 2016). Dette ble sendt inn den 8. januar 2019 og den 4. februar 2019 ble studien vurdert som godkjent for å kunne gjennomføres. Dersom det skjer endringer i studien som kan ha betydninger for ivaretagelsen av personvernet skal dette rapporteres (NSD, 2019). Det ble gjort endringer blant annet i forbindelse med problemstilling og utvalg, slik at de nye endringene ble sendt inn til NSD for godkjenning på nytt.

NESH (2016) skriver ellers endel om samtykkeerklæringen som hver respondent skal lese, godkjenne og signere på før intervju kan gjennomføres. Denne finnes i vedlegg 1.

Når det gjelder anonymitet så er det ikke brukt navn for å angi hvilken respondent det er snakk om. Det er kun brukt respondent L1, L2, L3 og L4 for å referere til leder 1, 2, 3 og 4. Samme for posisjonen ansatte, hvor respondentene kalles A1, A2, A3 og A4. For å ivareta anonymiteten til selve organisasjonen som studeres, har forsker vært i dialog med banken om hvordan de ønsker å bli nevnt i studien. Det ble bestemt at i stedet for å bruke navnet til banken, nevnes de kun som en lokalbank i Nord-Norge.

Kapittel 4 Casebeskrivelse

4.1 Lokalbank i Nord-Norge

I likhet med alle øvrige norske virksomheter har banken i studien innrettet seg etter et nytt regelverk for personvern. Endringen påvirker alle ansattes arbeidshverdag i større eller mindre grad. Alle kunder skal være trygge på at banken følger det gjeldende regelverket om at deres personopplysninger blir tatt vare på. For å få til dette var det i starten av implementeringen viktig å lage nye rutiner og systemer for hvordan personopplysninger på en riktig måte skulle innhentes, lagres/oppbevares, behandles, sendes og slettes. Det ble i starten derfor oppnevnt en GDPR-ansvarlig som skal sikre at det finnes kompetanse innad i banken på dette området. Alle i banken har uansett anledning til å søke etter hjelp og informasjon om GDPR på internett, telefon eller mail fra Datatilsynet og andre organer.

Banken er ellers i stadig endring da nye IT systemer, nye eller endrede krav fra myndighetene, endrede forventninger fra kunder og selvvalgte nye måter å jobbe på blir til. Organisasjonen har et større hovedkontor og flere mindre filialer i Nord-Norge. For noen år tilbake byttet hovedkontoret til større lokaler med en mer sentral beliggenhet. Slik ble det mulig å bli enda mer synlig, tilgjengelig og nær for både eksisterende og potensielle nye kunder. Åpningstidene er dagtid fra mandag til fredag og stengt i helger og helligdager. Det tilbys et bredt spekter av produkter og tjenester slik som betaling og kort, rådgivning om lån, forsikring og sparing til både privat- og bedriftskunder. Banken bruker å gi bidrag til ulike organisasjoner og/eller bedrifter i lokalmiljøet i form av gaver og/eller penger. De ansatte er ofte å se som frivillige på tilstelninger som arrangeres av selve banken eller andre aktører, for å slik være en synlig og engasjert bank i lokalmiljøet. En stor del av de ansatte er kunder av banken, har jobbet i organisasjonen i flere tiår og alle kan benytte seg av det som heter flexitid.

Det kan sies at banken er en folkelig bank med en flat og ikke stiv hierarkisk organisasjonsstruktur med kun leder- og ansattnivå. Dørene på de fleste kontor hvor noen av de ansatte har fast kontorplass, er som regel åpne så lenge ikke den enkelte har kundebesøk eller behøver stillhet for å arbeide med noe konkret for seg selv. Både åpne kontordører og åpne kontorfellesskap gjør det enkelt å spørre om hjelp. Skype eller mail er også tilgjengelig for å kontakte kollegaer dersom det skulle være noe spesielt. Det er ellers høyt under taket

med et uformelt klima med åpenhet for humor og spøk. Det blir derfor sett på som positivt dersom det kommer en aprilsnarr på mail til alle ansatte.

Når det gjelder det sosiale så er det ofte kake eller is når bursdager eller andre spesielle dager skal feires. Siste fredagen i måneden bruker å være en slik dag. Da bestilles det for eksempel mat til lunsj eller kake/is til etter lunsj. Som regel samles alle på det største møterommet eller på et av arealene i lokalene med nok sitteplasser for mange, for å nyte dette sammen og samtidig være sosial. Den sosiale komité som består av et utvalg ansatte, skal sørge for å tilrettelegge og stelle i stand sosiale sammenkomster både på jobb og utenfor arbeidstid. Dette gjelder som regel fredagspils eller det å gå ut å spise med kollegaer og egen partner, totalt sett 4-6 ganger per år. På fredags morgen bruker noen ansatte å samles for et lite uformelt morgenmøte for å snakke om både jobb og ting utenfor jobb. Det er ingen tvil om at et godt arbeidsmiljø er oppnådd, da alle sammen bidrar for å få dette til.

4.2 Om GDPR

De ulike rettighetene og pliktene for behandling av personopplysninger som organisasjoner må forholde seg til ved innføring av GDPR (Datatilsynet, 2018i), vil gi en bedre forståelse av hva denne endringen handler om.

For banken er det viktig at formålet med å lagre og behandle personlige data fastsettes. Det må derfor vites konkret hvilket formål informasjonen har (Datatilsynet, 2018b). Når det ikke lenger er noe formål med å behandle dataen, skal denne slettes og helst ved hjelp av sletterrutiner eller automatiske systemer (Datatilsynet, 2018b, 2018j). Er den personlige dataen feil skal den rettes opp slik at informasjonen er korrekt og oppdatert (Datatilsynet, 2018j).

Kunder i banken har rett til å bestemme spredning og bruk av opplysningene som banken behandler om de selv (Datatilsynet, u.å.-a). Personlig data er opplysninger som kan identifisere personen, og som kan knyttes direkte eller indirekte gjennom andre opplysninger til den gjeldende personen (Datatilsynet, 2018c). Det kan være blant annet fødsels- og personnummer, navn, telefonnummer, e-post adresse, atferdsmønster, IP adresse, biometri, rase eller etnisk opprinnelse, politisk/religiøs/filosofisk oppfatning, fagforeningsmedlemskap,

opplysninger om helse, seksuell legning, straffedommer, lovovertridelser, m.m. (Datatilsynet, 2018c).

Organisasjonen er ellers pliktig til å informere hver enkelt kunde om hvordan deres data blir behandlet på et forståelig språk og på en konkret, enkel og kortfattet måte (Datatilsynet, 2018d). Dette blir gjort på bankens hjemmeside under “personvern”. Som kunde i banken skal det være enkelt å sende forespørsel om noe man lurer på. Organisasjonen kan derfor gjerne ha en ansvarlig for mottak og behandling av disse forespørslene slik at behandlingsfristen overholdes (Datatilsynet, 2018f). På bankens hjemmeside fremkommer det en mail og en ansvarlig for disse forespørslene.

Det skal være nedfelt i et dokument hvordan data om kundene behandles for å sikre at det gjøres på en lovlige, sikker og forsvarlig måte (Datatilsynet, 2018a). Dersom det finnes behov kan organisasjonen søke råd hos Personvernombudet om hvordan dette bør og skal gjøres (Datatilsynet, u.å.-c). Ved innføring av et nytt system hvor dataen blir lagret og behandlet, skal det legges til rette for å ivareta personvernet både før, under og etter utviklingen (Datatilsynet, 2018e). Dataen lagret i et bestemt system skal være sikker plassert uten at det kommer på avveie (Datatilsynet, u.å.-b). Derfor må organisasjonen ta i bruk autentisering, kryptering eller anonymisering (Datatilsynet, u.å.-b). Data som overføres til land som ikke inngår i EØS skal ha et høyere sikkerhetsnivå enn data som overføres innenfor EØS (Datatilsynet, 2018k). Ved oppdagelse av brudd på personvernet i form av data på avveie, skal dette meldes innen 72 timer fra avviket ble oppdaget både til Datatilsynet og den berørte personen (Datatilsynet, 2018g).

Det er naturlig at for å få dette til så har organisasjonen tilrettelagt for møter hvor alle får vite hva de er nødt til å gjøre for å tilfredsstille de kravene denne loven setter. Det blir også sendt mail til de ansatte med informasjon om GDPR. Kollegaer i mellom gir også hjelp til hverandre om spørsmål angående GDPR. Hva alt dette om GDPR mer konkret betyr og medfører for ledere og ansatte i denne lokalbanken er presentert i kapittel 5.

Kapittel 5 Presentasjon av empiriske funn

I denne kvalitative studien består empirien av tekst som er samlet inn gjennom lydopptak av spørsmål og svar i intervjuene (Busch, 2013). Figur 1 på side 15 som danner grunnlag for forskningsspørsmålene og kategoriseringen, gjør det mulig å dele dette kapittelet inn etter forskningsspørsmål hvor lederne er presentert først og så de ansatte. Det å gjøre en slik inndeling kan være hensiktsmessig for det gjør det lettere å fokusere på et forskningsspørsmål av gangen (Busch, 2013). Oppsummering av hvert delkapittel fremkommer etter hver presentasjon. På slutten av kapittelet er det også satt opp et eget delkapittel med en overordnet oppsummering hvor både ledelsen og de ansatte er med og sammenlignes med hverandre.

5.1 Forskningsspørsmål 1 - primær vurdering og følelser

Første forskningsspørsmål er: *Hvilken vurdering gjør og hvilke følelser viser den enkelte leder og ansatt?*. For å kunne gi svar på dette ønsker forsker å vite hva respondentene mente og mener den dag i dag om denne endringen, hvilke følelser førte den til i starten og fører med seg i dag, hva er det loven har medført og medfører den dag i dag samt om loven har vært og er vanskelig eller enkel å forholde seg til.

5.1.1 Ledelsen

Svarene til respondentene i ledelsen samsvarer godt med hverandre. De mener GDPR er bra, både for banken, kundene og dem selv. Mer konkret mener L1 at «[...] GDPR [...] er et forbrukervern og et beskyttelsesvern [...]» og at «GDPR er en god sak for samfunnet», fordi

[...] jeg [har] [...] erfart etterhvert at det kunne jo være greit at vi stramma inn på enkelte områder. [...] det en fornuftig tilnærming at vi er mer nøye på kundeopplysninger [...] [for å] unngå at det kommer på avveie og der igjen kan bli misbrukt.

L2 forteller at GDPR er bra fordi loven handler om «[...] retten til å bli glemt og at informasjon om meg skal brukes kun til det jeg gir min aksept for og at det skal slettes når det ikke er relevant lenger [...]». Samtidig forteller samme respondent noe interessant, nemlig at

Kundene gir oss informasjon som bidrar til at vi kjenner de bedre. Det å lagre informasjon om dem og det en enkelt kunde sa for 4 år siden, er jo faktisk med på

å gjøre at kunden føler at banken kjenner deg bedre, og tillegg blir banken i bedre stand til å gjøre bedre vurderinger, [...]. [...]. Det er mye vi faktisk ikke har anledning til å lagre og det er en konkurransehemmer for oss. [...]. Jeg opplever det som nok en regulering av finansnæringen som gjør det vanskeligere å være en lokal sparebank, vi har aldri hatt de ressursene og systemene som DNB har. Vi er mye mer sårbar.

Til spørsmål hvordan respondentene følte det første gangen de hørte om GDPR, svarer L1 at «Som alt annet nytt, så tenkte jeg hva er det slags byråkratiske greier som kommer nå». [...]. Jeg tenkte at “huff, noe nytt å forholde seg til”. [...] det var jo mange spørsmål til å begynne med, fordi at det utfordret de arbeidsflytene vi hadde, måten vi jobbet på». Ellers sier respondent at «[...] jeg måtte rydde mye. [...]. Så det [GDPR] var litt frustrerende til å begynne med». L3 på sin side uttrykker at

Med det samme noe nytt blir innført [...] så tenker man at dette er merarbeid. Du reagerer på det i en travel hverdag for du har masse å gjøre fra før og så skal du gjøre enda mer i forbindelse med hva du kan og ikke kan lagre, huske på å makulere... Sånn er det med alt nytt som blir innført inntil man får lært seg de nye rutinene og jobber smartere.

Både L4 og L2 mener mye av det samme. L2 forteller at «Jeg husker jeg reflekterte over at det får komme det som kommer, så tenkte jeg litt på hvordan dette skulle la seg løse rent praktisk». L2 sier ellers at:

Det hørtes veldig omfattende ut og litt skrekkinngytende at du skal slette alt du hadde av informasjon om kunder. Det var vanskelig å se for seg hvordan vi skulle drive vår virksomhet innenfor disse rammene [...]. [...]. Jeg var ikke så positivt innstilt da. Det var vanskelig å navigere i hva dette betyr, hva er det konkret vi må gjøre, [...]. Alle snakket om det, men ingen var sikker på hva det var.

Når det ble stilt spørsmål om følelsene endret seg etterhvert som de lærte mer om GDPR, svarer respondentene ulikt og bredt. L1 sier at «[...] jeg bare aksepterer det [GDPR] og lar ikke meg på noen måte bli demotivert. [...] så vet jeg at det er de reglene man må forholde seg til». L3 svarer at «Jeg føler ikke det som merarbeids-

belastning i dag, det var kanskje det med det samme det kom [...]». Det ser likevel ut som at alle ledere, men spesielt L2 og L4 ser og forstår at loven kommer spesielt godt ut for kundene. L4 sier at

Det er utrolig viktig at vi som bank som har så mye opplysninger gjør det riktig, slik at kundene våre føler seg trygge på at alt de leverer til oss blir her. At det [personopplysninger] både oppbevares, behandles og slettes riktig.

Alle lederne uttrykte at i starten medførte loven rydding. L3 forteller at «*Vi hadde en stortilt rydding når det kom hvor vi måtte slette ting på eposter og private diskene*». L4 sier at «*[...] vi måtte gå igjennom alle diskene våre, slette ting som lå på H-disken, at vi ikke kunne oppbevare ting her og der, og fikk beskjed om å rydde*».

Når det ble spurt om hva GDPR har medført og hvordan loven har påvirket lederne over tid og den dag i dag, forteller L2 at

Når du får vedlegg på epost som kunder sender, at man da sletter dem. [...] [...] vi må bruke banksystemer sånn som de skal. [...]. Det å være mer bevisst på bruk av CRM-systemet sånn at vi kan spore og slette og spore det det faktisk gjelder.

L3 svarer mye av det samme som L1. Sistnevnte svarer at:

[...] jeg jobber smartere, jeg er blitt mye flinkere til å tenke igjennom hva lagrer jeg og hva lagrer jeg ikke. [...]. Jeg er blitt mye mer bevisst bruken av kopier [...] og så makulere fort. Slette, mye flinkere til det [også]. [...]. [...] jeg har ikke papirhauger liggende lenger og jeg har ikke lagret noe på en egen disk, så sånn sett er jeg blitt mye mer bevisst.

L4 forteller at:

Jeg må hele tiden tenke på hvordan jeg samler inn personopplysninger fra våre kunder, hva som er formålet, hvor lenge og hvordan man kan oppbevare det, at vi gjør riktig etter boken hele tiden. [...]. Du må være mer påpasselig med å gjøre det riktig når du skal sende fra deg skjemaer for signatur med

personopplysninger. [...]. Du tenker litt annerledes med tanke på hva og hvordan du sender ting.

Det neste som forsker ønsker å vite noe om er hvordan det er å forholde seg til GDPR nå som det vært en del av arbeidshverdagen til den enkelte over tid, og om GDPR har vært og/eller er vanskelig eller enkelt å forholde seg til. L3 svarer at «Jeg synes det er helt greit å forholde seg til, det [GDPR] gjør at man tenker litt ekstra [...]. [...] det er et regelverk rundt [arbeidsoppgavene] og er man usikker, så må man spørre». L1 og L2 er enig i at loven er enklere å forstå den dag i dag enn i starten. L1 svarer at «Til å begynne med var det litt armer og bein for å vite hvordan skal man håndtere [personopplysninger] [...]. Når man nå har fått en bedre forståelse [av loven], så synes jeg det har gått greit [...]». L1 mener samtidig at «[...] [GDPR] er med på å gjøre det enklere under arbeidsprosesser». L2 svarer at «[...] det har forandret måten du jobber på, [...] jeg gjør ting annerledes». L4 forteller at

Hvis du tenker at det gjelder personopplysninger, at det ikke skal på avveie og andre som skal kunne bruke de, så er det ikke så vanskelig, men du må snu hode litt i hverdagen. [...] etter at den nye loven kom, så ble man være enda mer påpasselig [med personopplysninger]. [...] [...] [og man ble] redd for å gjøre feil.

5.1.2 Oppsummering ledelsen

De fleste ledere er enig i at GDPR er bra for banken, kundene og dem selv. L2 derimot har delte meninger om hvor bra GDPR egentlig er. Både L2 og L4 lurte i starten veldig på hva GDPR betydde og innebærte, siden de mente loven virket så omfattende. De lurte også på hva loven ville bety for banken og deres arbeidshverdag. For L1 og L3 følte det ut som loven ble å gi merarbeid da de forsto det sånn at den kom til å innebære at det ble enda flere og endrede arbeidsoppgaver å forholde seg til. Etterhvert som de lærte mer og forsto loven bedre, ser de fleste at loven er veldig bra for kundene.

Samtlige ledere er enig i at loven medfører i dag en bevissthet rundt hvordan personopplysninger innhentes, lagres, sendes og behandles. Spesielt L1 og L3 nevner hyppigere makulering av dokumenter med personopplysninger og at de jobber smartere. Når det kommer til spørsmålet om GDPR har vært og/eller er vanskelig eller enkelt å forholde seg til, er det enighet blant ledelsen om at det går greit den dag i dag og at det har egentlig ikke

vært vanskelig å forholde seg til. De gjør arbeidsoppgaver annerledes og tenker litt mer eller annerledes rundt disse.

5.1.3 Ansatte

De fleste ansatte er enig i at GDPR er bra både for banken, kundene og dem selv. Blant annet sier A1 at «For banken sin side er jeg glad for at vi har fått rutiner [for en bedre bevaring av personvernet], for vi ser jo nå når vi har ryddet at det var fornuftig jobb å gjøre [...]». A3 sier derimot at «Når [...] kunder ringer og skal ha hjelp til noe over telefon, så har du ikke lov til å oppgi saldo, du har ikke lov til å være like snill [...] som vi var før, [...]». A4 forteller at

Det er bra at vi må være skjerpet og være mer bevisst på hvilke arbeidsrutiner vi har og hva som er greit og ikke greit. Det er bra vi må holde oss oppdatert og være gjennomiktig overfor kundene våre sånn at vi kan skape en god og trygg relasjon, så kunden er trygg på hva vi bruker dens opplysninger til.

Til spørsmål om hvordan det følte første gangen de hørte om GDPR, er både A1 og A2 enig i at GDPR følte ut som at det ga enda mer rutiner og nye ting de skal forholde seg til. A2 nevner blant annet ordene strevsomt og masete. A1 forteller at «Alle nye ting som kommer av regelverk og som ikke er direkte knyttet til det vi leverer til kunder, føles ofte som heft og plunder». A1 føler kanskje enda dette da de nye reglene er noe en må forholde seg til i tillegg til å gi en god kundeopplevelse. Vedkommende sier at «Det som ofte er vanskelig er at i en travel hverdag [...], så vil man alltid prøve å gjøre det beste for kunden hurtigst mulig. Det her kan virke som heft og plunder. Det blir liksom noe du må gjøre i tillegg». For A3 sin del ser det ut som at GDPR i starten medførte nysgjerrighet og følte overveldende eller omfattende. Det vises tydelig i følgende setning: «Bokstavene kunne jo få en til å spørre seg hva det her er for noe. [...]. Det ble bare så stort i starten, det blir så mye informasjon». A4 er en ansatt med kort fartstid i banken, vedkommende sier derfor at «GDPR [...] er en naturlig del av det jeg har måtte sette meg inn i som ny ansatt».

Når det ble spurt om følelsene endret seg etterhvert som respondentene lærte mer om GDPR, svarer disse ulike ting. A1 forteller at «[...] man blir jo vandt til det [GDPR]. Det handler om endrede strukturer eller rutiner». A2 svarte at «Nå synes jeg det er mer interessant og jeg begynner å forstå at det er litt viktigere enn jeg trodde i begynnelsen å ivareta

personopplysninger». A3 sier at «[...] håndteringen av personopplysninger er blitt enklere. Du vet hva du kan og ikke kan legge inn av opplysninger i systemet».

Både A1, A2 og A3 enig i mye når det gjelder hva GDPR har medført for dem, spesielt i starten. Alle bortsett fra A4 nevner ryddig og sletting. For A4 sin del var rutiner tilknyttet GDPR allerede innført når vedkommende startet å jobbe i banken. A4 kunne derfor ikke si annet enn at «[...] det har vært GDPR hele tiden». A2 forteller at GDPR medførte at vedkommende måtte «*Rydde og gå igjennom mapper, arkiv, permer, og se hva vi hadde som kunne slettes og påse at vi ikke hadde dobbelt-registrert, altså både på dataen og i tillegg i en mappe*».

Når det ble spurt om hva GDPR har medført for dem i deres arbeidshverdag samt hvordan GDPR har påvirket dem rutinemessig ned på arbeidsnivå, forteller alle respondentene mye av det samme. De nevner spesifikke ord slik som rydde og slette, noe de mente loven også medførte i starten. I tillegg til at de nå må makulere papirer oftere, være mer forsiktig og nøye med informasjon, samt gjør arbeidsoppgaver annerledes. For A4 spesielt gjør GDPR arbeidsoppgaver mer konkrete og tydelige. A4 forteller at: «*Vi får et mye tydeligere skille på hva som er ok og ikke, og når man kan og ikke kan bruke opplysninger*». A1 svarer at «*Det [GDPR] har ført til at man må tenke litt på hvordan man behandler data og [at man må] være mer strukturert med informasjon. [...] man må rydde [og] slette [personopplysninger] [...]. Det har ført til en del endrede måter å jobbe på*». A2 uttaler at

[...] man må være litt mer forsiktig når man skal lagre og sende ting [papirer med personopplysninger] [...]. [...] folk er mer nøye på hvordan det [personopplysninger] oppbevares og hvem som kan ha tilgang til å se det. [...]. Du tenker på en litt annen måte [...].

Når det ble spurt om hvordan det er å forholde seg til GDPR nå som det har vært en del av deres arbeidshverdag, og om det har vært og/eller er vanskelig eller enkelt å forholde seg til, svarer A1, A3 og A4 at arbeidsoppgaver hvor GDPR er involvert ikke er direkte vanskelig å utføre. A4 virker i hvert fall ganske sikker og trygg på, samt vet hva som må gjøres i forbindelse med en arbeidsoppgave hvor GDPR er involvert. Det vises i følgende sitat: «*Jeg bruker ikke mye energi på å tenke på at dette er merarbeid eller ekstraarbeid og gjør jobben min kronglete. [...]. Det er egentlig bra det er kommet noe mer stadfestelse på hva vi bruker*

opplysninger [personopplysninger] til [...]». A1 støtter A4 siden vedkommende sier: «Det [GDPR] er ikke spesielt vanskelig, det er for så vidt klare regler. [...]. [...] nå er man nøye med den informasjonen man har, det har ført til en oppmerksomhet mot dette, den har blitt sterkere enn det den var og da er det lettere å holde det ryddig». En interessant observasjon er at A2 avviker i sine svar på dette området. A2 forteller at «Jeg kunne tenkt meg litt mer opplæring sånn at jeg blir mer sikker på hva vi skal bevare, hvordan og hvor lenge vi skal oppbevare det [personopplysninger]».

5.1.4 Oppsummering ansatte

Alt i alt ser det ut som at de fleste ansatte mener GDPR er bra for banken, kundene og dem selv. Uansett har både A3 og A1 delte meninger om hvor bra GDPR er. Både A1 og A2 er ellers enig i at GDPR ble generelt litt masete i starten. A3 og A4 følte det ikke slik da loven for den ene respondenten skapte nysgjerrighet og følte samtidig overveldende. I starten når loven kom, nevner alle bortsett fra A4 at de måtte rydde og slette i dokumenter og lignende de hadde liggende med personopplysninger. For de fleste bortsett fra A2, er ikke oppgaver der GDPR involvert vanskelig å utføre. For A2 kan noen arbeidsoppgaver være vanskeligere å utføre enn andre på grunn av manglende opplæring og at dette kan se ut som medfører usikkerhet.

Over til hva GDPR har medført og påvirket de ansatte, ser det ut som at den dag i dag så merker alle at endringen tar plass i hverdagen på den måten at de kjenner at GDPR er tilstede i forbindelse med mange arbeidsoppgaver. Ellers medfører loven at respondentene er mer nøye og forsiktig med å innhente, lagre, bruke og sende personopplysninger. Bevissthet og oppmerksomhet generelt rundt personopplysninger er også følger av loven for den enkelte ansatt.

5.2 Forskningsspørsmål 2 - sekundær vurdering og ressurser

Forskingsspørsmål 2 er: *Hvilke ressurser har den enkelte leder og ansatt?.* De ressursene denne studien har tatt utgangspunkt i er hvordan og hvor mye informasjon som har blitt og blir mottatt, om de har høy eller lav utdanning og hvor lenge de har vært ansatt i organisasjonen. Det stilles derfor spørsmål om dette og om den enkelte respondent mener selv vedkommende har forutsetninger for å meste arbeidsoppgaver som er tilknyttet GDPR, og hvorfor de mener de har det.

5.2.1 Ledelsen

Når det ble spurt om hvordan ledelsen har fått og får informasjon om GDPR forteller de mye ulikt. L1 sier at «[...] vi får [informasjon] både via Sparebankforeningen, Finans Norge, EIKA, Finansdepartementet og Finanstilsynet. [...]. Så litt info og opplæring får man også fra intern-apparatet hos oss». L3 forteller at «Spesielt [...] [tidligere GDPR-ansvarlig] hadde endel gjennomganger på møter [...]. [...]. Det var også samarbeid med [...] [IT-ansvarlig], [...]». I tillegg sier respondenten at «Det som kom sentralt fra EIKA var via Skype eller fagmøter». L4 nevner informasjonen har blitt mottatt fra både Finansforbundet og ledelsen i banken. L2 sier at EIKA, Finanstilsynet, Finans Norge og Datatilsynet har gitt vedkommende informasjon.

Over til hva respondentene mener om mengden informasjon de har fått og får, ser det ut til at både L1 og L3 er enig i at de fikk mye informasjon i starten når GDPR kom. L3 sier at «[...] vi fikk masse informasjon om hva som skulle skje». På en annen side forteller L2 med tanke på mengden i starten at «[...] det var vanskelig tilgjengelig hvor man skulle søke for å finne konkret informasjon om hva det [GDPR] betyr for oss». Både L1, L2 og L3 er videre enig i at det søkes og spørres etter informasjon dersom det er behov for det. L1 forteller at «Det jo sånn [at] der jeg er usikker, der søker jeg kompetanse, da spør jeg». L4 uttrykker å ha fått nok informasjon til å klare seg i hverdagen da vedkommende uttaler at «Mengden har vært omtrent sånn som det bør være, jeg tror vi trenger hverken noe mindre eller mer, jeg tror det har vært akkurat sånn passe. Nok og riktig informasjon har vi fått». Samtidig uttrykker vedkommende at «Vi prater nok ikke nok om det i banken i dag. Vi pratet mer om det når det ble innført». Derfor mener L4 at når det gjelder eventuelle nye ting om GDPR som kommer og at det uansett er greit å få en oppfriskning i en travel hverdag, så kan hun gjerne og likevel få mer informasjon. Det vises i følgende sitat:

Det er greit å få litt input etterhvert, at det ikke går i glemmeboken og at vi tenker at vi kan alt, for det kan vi overhode ikke. [...] det hadde vært greit med en liten påminnelse om regelverket, hva vi gjør i hverdagen, hvorfor vi har GDPR og hvorfor det er så viktig for oss som bank.

Til spørsmål om respondentene mener de har forutsetninger for å mestre arbeidsoppgaver der GDPR er involvert, er det enighet blant alle respondentene om at de mener har forutsetninger for dette. L1 og L2 er enig i at det skyldes at de har jobbet

og jobber med dette hver dag. L1 forteller at «Når man nå ser den praktiske tilnærmingen som vi etterhvert har gått over til, så tror jeg det går greit». Det mener L1 skyldes at «Det går inn i arbeidsflyten vår som en naturlig del av det vi gjør i hverdagen. Det er absolutte ting vi er nødt å gjøre, det er også kontroller på at vi gjør det vi skal gjøre, systemer kontrollerer [...]». L2 svarer at «Ja, hovedsakelig fordi vi har jobbet mye med det internt». L3 sier at «Ja, vi har fått opplæring [...]. GDPR får vi tilbakemelding om både internt og ellers med påminnelser som gjør vi at ikke glemmer av hva vi skal gjøre. Du får også en reminder gjennom de oppdateringene man tar i EIKA-skolen». L4 uttaler at

Ja, men vi er aldri utlært. Jeg kan nok til å føle at jeg mestrer det i arbeidshverdagen til en viss grad, men det er veldig greit å ha noen å spørre, at man kan slå opp på nettet og bruke det du trenger av informasjonskanaler hvis du føler du har behov for det.

I forbindelse med ansiennitet i organisasjonen og utdanning, så har samtlige ledere har jobbet lenge i organisasjonen. Høy relevant utdanning på universitet eller høyskole har kun L2 og L4.

5.2.2 Oppsummering ledelsen

I tabell 2 under er det presentert en forenklet oversikt over hvilke ressurser hver enkelt har.

Tabell 2. Oversikt over hvilke ressurser ledelsen har

	L1	L2	L3	L4
Hvor/av hvem mottas informasjon?	EIKA, Sparebankforeningen, Finans Norge, Finansdepartementet, Finanstilsynet og GDPR-ansvarlig	EIKA, Finans Norge, Finanstilsynet og Datatilsynet	EIKA, tidligere GDPR-ansvarlig(e) og interne og eksterne møter	Ledelsen og Finansforbundet
Behøves mer informasjon?	Nei	Nei	Nei	I utgangspunktet nei, men likevel
Høy utdanning	Nei	Ja	Nei	Ja
Ansiennitet	Lang	Lang	Lang	Lang

Det ser ut som at L4 ikke har mottatt informasjon fra like mange kanaler som resten av ledelsen. L1 og L3 mener at de fikk mye informasjon i starten når GDPR kom. De to sistnevnte og L2 sier at de den dag i dag søker etter informasjon for å utføre arbeidsoppgavene etter regelverket dersom nødvendig. Det ser ut som at alle ledere bortsett fra L4 har mottatt nok informasjon. Det er kun L4 som svarer at det hadde vært greit å få mer informasjon, men kun dersom det er nye ting og at ellers er informasjons-mengden tilfredsstillende. Det er enighet blant alle i ledelsen om at de selv mener de har forutsetninger for å mestre arbeidsoppgaver der GDPR er involvert. De har fått opplæring, kan spørre og søke etter informasjon og har jobbet med arbeidsoppgaver tilknyttet GDPR over tid, slik at det ikke medfører noe problem å mestre de.

5.2.3 Ansatte

Når det ble spurt om hvordan respondentene har brukt å få informasjon om hva GDPR innebærer for deres arbeidshverdag, ser det ut som at alle ansatte gir forholdsvis like svar. A4 forteller at informasjon mottas via «[...] daglig opplæring, [...], kurs, skulder til skulder, møter og arbeidsrutiner som man leser». A3 nevner kurs. Både A1 og A2 er enig i at informasjonen er kommet via mail og møter. A2 svarer også «Den informasjonen har vi fått her på huset av [GDPR-ansvarlig] [...]».

I forbindelse med spørsmålet om hva de tenker om mengden informasjon som de mottar og har mottatt er A1 og A4 helt enige. A4 forteller at «Mengden er helt ok, det er tilstrekkelig det vi får og de kanaler vi kan bruke for å tilegne oss kunnskap og holde oss oppdatert». Vedkommende tilføyer at «[...] jeg har mange jeg kan spørre og mange måter jeg kan finne ut av eventuelle spørsmål jeg har». En interessant observasjon er at både A2 og A3 ser ut til å ønske mer informasjon om hvordan GDPR-relaterte oppgaver skal utføres. A2 uttrykker at

[...] kanskje det er litt mangel på opplæring i hva vi kan slette og hva vi må passe på. Så jeg kunne tenkt meg litt mer opplæring sånn at jeg blir litt mer sikker på hva vi skal bevare, hvordan vi skal oppbevare det og hvor lenge vi skal oppbevare det, hva som er viktig rett og slett.

Til spørsmål om de mener de har forutsetninger for å mestre arbeidsoppgaver der GDPR er involvert, ser det ut som at både A1, A3 og A4 mener selv at de mestrer arbeidsoppgaver tilknyttet GDPR. A1 forteller at «Man er aldri utlært, men jeg føler at jeg klarer meg i det

daglige». For A2 sin del ser det ut som at vedkommende mestrer dette, fordi systemene er godt tilpasset de nye reglene for sikker lagring og riktig sletting. Det ser dog ut som at A2 mener vedkommende kunne kanskje håndtert dette bedre siden respondenten nevner at en spesifikk rutine som går på å sende ut en type skjemaer til kunder, ikke er tilrettelagt for å følge GDPR-loven på en ordentlig måte. A2 uttaler at «*Føler ikke helt at jeg mestrer det når jeg føler jeg gir opplysninger om andre personer som står på arket vi sender ut. Det er jo de rutinene vi har vi skal forholde oss til og de avtalene som er [laget] sånn [...]*». A3 mener å mestre disse arbeidsoppgavene: «*Vi har vært igjennom kurset og jobber jevnlig med dette. Jeg har jobbet lenge med dette, så det går helt greit å mestre arbeidsoppgavene*». A3 sier at det likevel at «*Spesielt hvis det kommer noe nytt [ny rutine], så hadde det vært fint med en jevnlig oppdatering*».

Med tanke på ansiennitet i organisasjonen og utdanning som mulig ressurs har både A1 og A3 jobbet lenge i organisasjonen, A2 har noe kortere fartstid og spesielt A4 har jobbet ganske kort tid i banken. A1 og A4 har en relevant høy utdanning på universitet eller høyskole, det har ikke A2 eller A3.

5.2.4 Oppsummering ansatte

For å se en forenklet oversikt over hvilke ressurser de ansatte har, vises det til tabell 3.

Tabell 3. Oversikt over hvilke ressurser ansatte har

	A1	A2	A3	A4
Hvor mottas informasjon fra?	Interne møter og mail	GDPR-ansvarlig, interne møter og mail	GDPR-ansvarlig, interne møter og kurs	Kurs, opplæring, interne møter og kollegaer
Behøves mer informasjon?	Nei	Ja	Ja	Nei
Høy utdanning	Ja	Nei	Nei	Ja
Ansiennitet	Lang	Kort	Lang	Kort

Det ser ut som det er samsvar mellom hvordan alle ansatte har fått informasjon. Samtlige nevner både mail, møter og/eller at informasjonen er mottatt fra GDPR-ansvarlig. A1 og A4 mener de får tilstrekkelig med informasjon om GDPR. A2 og A3 derimot mener de kunne fått mer informasjon eller opplæring. A2 opplever i tillegg å mestre enkelte oppgaver dårligere enn andre oppgaver. Dette gjelder ikke for A1, A3 eller A4. Sistnevnte respondenter mener

GDPR ikke er noe vanskelig å forholde seg til. Det som er interessant er at de i respondentene som mener de får tilstrekkelig informasjon, mener også selv de også klarer å mestre arbeidsoppgaver tilknyttet GDPR, mens den som mener den ikke får nok informasjon sier det er enkelte GDPR-relaterte oppgaver den mener den ikke behersker så godt.

5.3 Forskningsspørsmål 3 - reaksjon

Siste forskningsspørsmål handler om: *Hvilken reaksjon oppstår hos den enkelte leder og ansatt?* I spørsmålene til intervjuene spørres det derfor om hva respondentene mener og/eller opplever om arbeidsoppgaver relatert til GDPR. Det er meningen å få frem om den enkelte har en positiv/aktiv, positiv/passiv, negativ/aktiv eller negativ/passiv reaksjon.

5.3.1 Ledelsen

Alle respondenter som tilhører ledelsen har en positiv reaksjon til og samtykker denne organisasjonsendringen. De nevner at loven er viktig og bra. Både L4 og L3 mener at loven gjør de mer bevisst på hvordan personopplysninger behandles. L4 sier *«Det er veldig viktig at den [GDPR-loven] kom og at den gjør oss litt mer oppmerksom på hvordan vi behandler opplysninger som vi innhenter hos kundene»*. L2 forteller at *«Et ønske fra regulerende myndighet om å prøve å kontrollere personvernet og verne forbrukerne er en veldig bra ting»*.

Når det gjelder om lederne utviser en aktiv eller passiv reaksjon, ser det ut til at alle i ledelsen er aktive. L4 uttrykker at *«[...] du vil gjøre det riktig, du har lyst å gjøre det riktig på grunn av den arbeidsplassen du har, også for å hjelpe arbeidsgiver»*. L3 forteller mer utfyllende at

Jeg prøver å være bevisst på den informasjonen jeg lagrer, og tenke på hva jeg skriver, hva kan jeg skrive og hva kan jeg ikke skrive om saken. Det gjør at du må være observant på de tingene. Noen ganger så tenker jeg litt på den informasjonen jeg har lagt inn, om jeg faktisk kan legge inn alt. Noen ganger så hender det at jeg snakker med GDPR-ansvarlig, enten her eller innenfor fagområdet der vi deler informasjon om ting jeg burde tatt bort, osv.

5.3.2 Oppsummering ledelsen

Sett hele ledelsen under ett viser intervjuene at samtlige ledere har en positiv og aktiv reaksjon den dag i dag og når GDPR ble innført. De er positiv, fordi de mener GDPR er bra

og viktig. Lederne utviser en aktiv reaksjon, fordi de forholder seg til de nye rutinene som er pålagt å følge.

5.3.3 Ansatte

Det ser ut som at alle er positive til denne endringen og aksepterer denne. A1 forteller at «Dette [GDPR] er en del av omstillingen og sånn er det hele tiden. Nye rutiner og nye ting er en del av hverdagen». A4 på sin side sier at «Jeg tenker at sånn er det [rutinene og reglene], ser hensikten overfor kunden og at det er bra for dem». A2 uttaler at «Jeg tror alle egentlig er obs på at det er veldig viktig å ivareta personopplysninger». A3 mener at «Hverdagen blir bedre [av] at du har et regelverk å forholde deg til». Med dette siste sitatet bekrefter A3 at vedkommende også utviser en aktiv reaksjon hvor vedkommende gjøre noe med endringen ved å handle på ulike måter.

Samtlige ansatte ser også ut til å utvise en aktiv reaksjon. A2 sier at «[...] jeg har lest igjennom [det som er mottatt på mail] og gjort det vi har fått beskjed om [...]». Når det gjelder A4 uttaler vedkommende at «Jeg er skrudd sammen sånn at jeg forholder meg til de lovene, reglene og retningslinjene vi får og skal jobbe etter». Et annerledes og bemerkelsesverdig sitat har A1 siden vedkommende sier: «[...] dem [kan] gjerne få et kamera på hodet mitt og filme alt jeg gjør, for jeg har ikke noe å skjemmes over».

5.3.4 Oppsummering ansatte

Avslutningsvis ser det ut som at samtlige ansatte stiller seg positive til endringen og utviser en aktiv reaksjon i form av å forholde seg til de nye rutinene og reglene som GDPR-loven har skapt i denne banken. Helhetlig uten å se utelukkende på spørsmålene og svarene som er plassert under kategorien reaksjon, så kan det dog se ut som at de utviser en positiv/passiv reaksjon i starten når loven ble implementert. Mer om dette i kapittel 6.

5.4 Oppsummering av funn

I forbindelse med den primære vurderingen er både ledelsen og de ansatte enig i at GDPR er bra både for banken, kundene og dem selv som er ansatt i banken. Én leder (L2) mener dog at loven uansett er en konkurransehemmer, da den ikke tillater banken å oppbevare personopplysninger dersom formålet med å ha de lagret ikke lenger er der. Det finnes også to ansatte som er delt i sine meninger om hvor bra GDPR er. Felles for alle respondenter samlet

er at de uttrykker at loven verner om kundens personopplysninger og skaper derfor trygghet for denne.

Samtlige ledere og ansatte sier at når loven ble innført i banken måtte de måtte rydde unna, slette og/eller makulere dokumenter med personopplysninger både på datamaskinen og fysisk på papir. To ansatte (A1 og A2) mener at GDPR føltes masete første gangen de hørte om GDPR. Det er enighet blant to ansatte og to ledere (A2, A3, L2 og L4) at loven også føltes omfattende. En ansatt og to ledere (A3, L2 og L4) følte nysgjerrighet med tanke på hva er det egentlig GDPR handler om. To ledere (L1 og L3) følte det sånn at loven ble å gi dem flere arbeidsoppgaver. To ledere (L4 og L2) er også enig i at loven virket uoversiktlig med tanke på hva den ville bety for banken. Det ser ut som at alle bortsett fra A3 og A4 var negativt innstilt på loven, men at når de fikk en bedre forståelse for hva dette er og begynte å jobbe med dette, så ble tilstedeværelsen av GDPR sett på som hensiktsmessig og viktig.

Med tanke på om følelsene endret seg etterhvert som de lærte mer om loven, svarer de ansatte ganske forskjellig. En ansatt (A3) er blitt mer trygg på hvordan vedkommende skal håndtere personopplysninger og at dette også derfor har blitt enklere. En annen (A2) svarer at vedkommende skjønner at loven er viktig for å ivareta kunders personopplysninger på best mulig måte. En annen (A1) gir uttrykk for at GDPR og det å jobbe etter nye strukturer eller rutiner har blitt en del av arbeidshverdagen. Ledelsen gir også ganske ulike svar på dette spørsmålet. Det som kan trekkes som en fellesnevner for lederne er at nå som de forstår loven bedre ser de hensikten for kundene.

Ansatte sier at loven har medført endrede måter å jobbe på, at en er mer nøye, forsiktig og strukturert med personopplysninger. De svarene ledelsen gir er at de er blitt mer bevisst og påpasselig med informasjon, samt tenker annerledes og/eller litt ekstra i forbindelse med hvordan personopplysninger lagres, sendes og behandles. A3 og L1 mener at det gjør arbeidshverdagen enklere.

En ansatt (A2) synes det er enkelte arbeidsoppgaver som er vanskeligere å forholde seg til enn andre. De andre ansatte mener ikke dette. Samtlige i ledelsen mener at loven er ikke vanskelig å forholde seg til. Tre av fire ledere nevner at det spørres om hjelp hvis det er noe som er usikkert. To ledere (L1 og L2) er enig i at når de forstod loven bedre etterhvert, så er det ikke vanskelig å forholde seg til den dag i dag sammenlignet med i starten.

Dersom vi beveger oss bort til den sekundære vurderingen av denne endringen og spørsmål tilknyttet dette, kan en se at lederne og de ansatte har mottatt informasjon fra ulike hold. De ansatte har i større grad mottatt informasjon fra banken internt, mens ledelsen har mottatt denne mer fra eksternt hold. Alle i ledelsen mener de mestrer oppgaver tilknyttet GDPR. Kun én ansatt (A2) mener at vedkommende kunne håndtert dette bedre ved hjelp av mer opplæring. To ansatte (A1 og A4) sier at de har fått nok informasjon og behøver heller ikke mer. Alle lederne mener også dette. L4 mener dog sammen med to ansatte (A2 og A3) at hvis det kommer noe nytt innen GDPR, så hadde det vært fint med informasjon angående dette og/eller litt opplæring. Alle ledere og to ansatte (A1 og A3) har lengre fartstid enn A2 og A4. To ansatte (A1 og A4) og to ledere (L2 og L4) har høy utdannelse, mens de to andre ansatte (A2 og A3) og lederne (L1 og L3) har lav utdannelse.

Avslutningsvis oppsummeres reaksjonen til alle respondenter. Samtlige ansatte og ledere utviser en positiv reaksjon og forholder seg til de endrede og nye rutinene ved å handle på ulike måter ved å utføre arbeidsoppgaver etter gjeldende regler. Ledelsen utviste i starten av loven og fortsatt den dag i dag en positiv/aktiv reaksjon. De ansatte derimot utviste en positiv/passiv reaksjon i starten, og den dag i dag har de en positiv/aktiv reaksjon.

Kapittel 6 Analyse

Dette kapittelet er utformet etter de overordnede kategoriene primær og sekundær vurdering. Under hver av disse kategoriene og kapitler er det diskutert likheter mellom gruppen ansatte for seg selv, mellom ledelsen for seg selv, og mellom ansatte og ledelsen. I tillegg også hvordan mine funn stemmer eller ikke stemmer med tidligere forskning. Under overordnede kategori og kapittel om sekundær vurdering diskuteres ressursene mengde informasjon og hvordan denne mottas, ansiennitet og utdannelse. Det diskuteres også om det er sammenheng mellom færre/flere ressurser og hvilken håndtering og reaksjon som utvises. Det ses også på om det er sammenheng mellom primær og sekundær vurdering. På slutten av kapittelet fremkommer det en figur med en ny modifisert modell ut i fra funnene i min studie og en oppsummering.

6.1 Primær vurdering og følelser

6.1.1 Delte meninger om vurdering av GDPR

Piderit (2000) skriver at en vurdering av en endring kan være enten positiv eller negativ. Forsker trodde derfor at respondentene kunne kategoriseres innenfor enten en bra/god eller en dårlig primær vurdering. De fleste lederne og ansatte vurderer den dag i dag GDPR utelukkende som en bra/god endring. Loven blir av ledelsen nevnt som et forbruker- og beskyttelsesvern, at den er en god sak for samfunnet og at det er viktig å ha en rett til å bli slettet, glemt og at personopplysninger kun brukes til det formålet de er innhentet for. Det de ansatte nevner er bra for banken er at de har fått rutiner for bevaring av personvernet og at det er bra de må være mer gjennomiktig overfor kundene med tanke på at man er mer bevisst på hva som er greit og ikke greit.

Det er dog interessant å kunne vise til at i min studie så blir ikke GDPR vurdert som utelukkende bra eller dårlig. Det er én leder (L2) som mener at endringen er bra for forbrukerne/kundene, men samtidig så er ikke GDPR viktigst for bankens drift, i tillegg til å være konkurranse-hemmer for banken da det ikke lenger er lov å oppbevare eller bruke personopplysninger om kunder uten et klart formål. En ansatt (A3) mener loven er bra for vedkommende selv som ansatt i banken, men ikke alltid en fordel for kundene siden det ikke er gitt at det er lov å opplyse om ting over telefon eller oppmøte. En ansatt til (A1) mener at GDPR er absolutt bra for kundene, men for respondenten selv kan de nye rutinene som ble implementert med loven føles litt masete siden det er noe man må gjøre i tillegg til den jobben

man måtte gjøre fra før. Det ser derfor ut som at avhengig av om det inntas lederens, den ansattes, kundenes eller bankens ståsted, så finnes det noen respondenter som har delte meninger i vurderingen av hvorvidt GDPR er bra eller dårlig. Det er derfor ikke gitt at alle respondenter faller innenfor kun en bra/god primær vurdering eller kun en dårlig primær vurdering som Piderit (2000) hevder.

6.1.2 Forskjeller/likheter i vurdering som gis avhengig av posisjon

Dersom vi tar den primære vurderingen et steg videre og ser på ledere og ansatte i sammenheng, sier forskningen at ulike typer ansatte i en organisasjon vil vurdere en endring på ulike måter (Jones et al., 2008; Martin et al., 2006). Ledere vurderer en endring mer positivt enn ansatte, selv om alle sammen har både positive og negative følelser om denne (Jones et al., 2008; Martin et al., 2006). Dette var noe forsker trodde ble å fremkomme under intervjuene, men som faktisk ikke var tilfellet. I min studie finnes det ingen holdepunkt for å kunne fastslå at ledelsen vurderer GDPR mer positivt enn de ansatte. Som diskutert i kapittel 6.1.1 så er det kun én leder og to ansatte som har delte meninger om hvor bra GDPR er. Alle de andre vurderer GDPR utelukkende som en bra endring den dag i dag, selv om det ser ut som at loven ble vurdert mer negativt i starten. Mer om dette i neste avsnitt.

6.1.3 Følelser

Når det gjelder sitater, spesifikke setninger, ord og sammenhenger de enkelte respondentene har oppgitt og som kan knyttes til positive eller negative følelser, så ser det ut som det er samsvar mellom min empiri og forskningen til Jones et al. (2008). Denne studien finner at ledere og ansatte har både positive følelser om endringen, selv om de ansatte vurderer endringen mer negativt. I min studie oppgir begge posisjoner at de har både positive og negative følelser om endringen. Spesielt i starten når loven ble implementert hadde alle litt mer negative følelser om loven enn de har den dag i dag. Ledelsen sier at loven føltes utfordrende, frustrerende, belastende, at den førte til en uvisshet over hva den betydde for banken og dem selv, osv. Den dag i dag synes ledelsen at loven er hensiktsmessig for kundene, enklere å forstå, at de er blitt mer påpasselig med og bevisst på personopplysninger, at de jobber smartere, osv. Ansatte sier at loven i starten føltes overveldende, strevsomt og masete men bidro også til en nysgjerrighet. Ansatte nevner at de den dag i dag føler at de er blitt mer nøye og oppmerksom på personopplysninger, de synes GDPR er interessant og viktig, at det har blitt enklere å håndtere personopplysninger, de har fått et tydeligere skille på

hva som er greit og ikke greit og at loven har skapt trygghet med tanke på hvordan personopplysninger skal håndteres.

Piderit (2000) hevder at en bra/god vurdering fører til positive følelser og en dårlig vurdering til negative følelser. Det kan sies at min studie samsvarer med dette. De fleste ansatte og ledere vurderte endringen på en mer negativ måte i starten og hadde også mer negative følelser. Den dag i dag vurderes endringen som utelukkende bra bortsett fra de tre respondentene som har delte meninger, samtidig som endringen bidrar til positive følelser.

6.1.4 GDPR og stress

Martin et al. (2006) konkluderte med at endringen som ble studert i deres studie følte stressende for både høye og lave posisjoner. Min studie kan egentlig slå fast at det her også er tilfelle, men kun i starten når loven ble implementert. Når loven ble introdusert i banken så oppgir flere ansatte og ledere at GDPR kunne føles ut som den ble å gi merarbeid og flere regler å forholde seg til. Begge posisjoner oppgir at de måtte rydde bort og slette personopplysninger i mapper på PC-en og i fysiske permer, samt makulere fysiske dokumenter, osv. Dette viser at loven bidro til at det faktisk ble flere arbeidsoppgaver i tillegg til de vanlige kunderelaterte oppgavene de hadde fra før. Det kan derfor tenkes at det i startfasen av introduksjonen av loven medførte GDPR noe stress for respondentene, men at loven dag i dag ikke lenger bidrar som en stressfaktor i en arbeidssituasjon. Begrunnelsen for dette er at ledelsen og de ansatte oppgir at de har blitt vant til å jobbe med GDPR-relaterte arbeidsoppgaver, at loven har blitt en del av hverdagen, osv. I tillegg svarer en leder at loven føles ikke som en merarbeids-belastning den dag i dag. Det kan også ha sammenheng med at både ledelsen og de ansatte den dag i dag forstår loven mye bedre til forskjell fra i starten, hvor den var vanskeligere å forstå.

6.1.5 Forståelse av GDPR

Målet med å vurdere en endring er for å forstå den (Lazarus, 1982). Det er ikke alltid enkelt da endringer ofte oppfattes som komplekse (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Med tanke på respondentenes forståelse av denne organisasjonsendringen så opplyser de at de i starten ikke forsto så mye av hva GDPR innebar for hverken dem selv, kundene eller banken. Loven følte også omfattende ut for en stor del av både ledelsen og de ansatte. Etterhvert som respondentene fikk mer informasjon og derfor en bredere og bedre forståelse av det loven

handler om og hva den medfører for alle berørte, så mener en stor del at det de følte endret seg til det positive. Ledelsen mener at loven kommer spesielt godt ut for kundene og at man er mer nøye med hvor og hvordan personopplysninger lagres, oppbevares, behandles og sendes. De ansatte mener ulike ting, alt fra at det er mer interessant den dag i dag, at loven faktisk er viktig for kundene og at den gjør håndteringen av personopplysninger enklere. Forsker tolker funnene slik at endringen var vanskelig å forstå i starten, men at flesteparten av respondentene den dag i dag forstår hva den innebærer i deres arbeidshverdag.

Jones et al. (2008) sin studie finner at både ledelsen og ansatte synes endringen som ble undersøkt i deres studie er vanskelig og skaper usikkerhet. I min studie mener de fleste ansatte at loven gir tydelige regler og derfor er den ikke vanskelig å forholde seg til. Min studie finner at kun én ansatt (A2) mener at arbeidsoppgaver der GDPR er involvert av og til kan være vanskelig å forholde seg til og at dette kan skape usikkerhet siden vedkommende ikke vet hva, hvordan og hvor lenge personopplysninger skal oppbevares. Flere ledere opplyser at det de syntes var vanskelig i starten handlet om hva GDPR konkret betyr for banken og deres arbeidshverdag. Ledelsen under ett sier at loven er ikke vanskelig den dag i dag, men at den derimot gjør arbeidsoppgaver enklere, at arbeidsoppgaver gjøres annerledes samt at de tenker litt ekstra og er mer påpasselig med personopplysninger. Jones et al. (2008) sin studie sammenlignet med min gir forholdsvis like resultater. Det er uansett kun én ansatt som mener endringen til tider kan være vanskelig den dag i dag, og ledelsen syntes kun endringen var vanskelig i starten.

6.2 Sekundær vurdering og ressurser

De ressursene som blir diskutert i dette kapitlet er mengde informasjon og hvordan denne mottas, ansiennitet og utdanning. Disse ressursene og primær vurdering brukes for å kunne diskutere hvilken type håndtering som brukes og hvilken reaksjon respondentene har på GDPR.

6.2.1 Håndteringsstrategi og reaksjon

Forskning tilsier at ledere og ansatte vil ved en problem-fokuserende håndtering en ta tak i endringen ved å søke etter informasjon eller få hjelp (Folkman & Lazarus, 1980; Lazarus, 1993). I tillegg vil de som har en positiv/aktiv reaksjon samtykke og akseptere endringen samt gjøre noe med den ved å handle på ulike måter (Carver et al., 1989). Funnene i min studie

samsvarer med dette. De fleste ledere sier at de søker etter hjelp eller informasjon dersom det er behov for det. Det er kun A4 som nevner at vedkommende benytter seg av muligheten til å spørre etter hjelp, de andre ansatte sier ingen ting om dette selv om forsker er av den oppfatning at de faktisk gjør det. Både ansatte og ledere nevner at de i starten, men også den dag i dag tar tak endrede rutiner og arbeidsoppgaver, altså det som har å gjøre med å makulere og slette dokumenter med personopplysninger samt det å forholde seg til de gjeldende rutine og reglene. Ut i fra de svarene som respondentene gir kan det tolkes dithen at alle respondenter faller den den dag i innenfor en problem-fokuserende håndtering med en positiv/aktiv reaksjon. De søker etter informasjon/hjelp og/eller tar tak i de endrede rutine og arbeidsmåtene. Ingen faller innenfor en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi med tilhørende negativ/passiv eller negativ/aktiv reaksjon, som Terry og Callan (1997) mener noen kan kategoriseres innenfor.

6.2.2 Ingen emosjons-fokuserende håndteringsstrategi

Mine funn tyder på at loven førte i starten til at respondentene følte ulike ting. Spesielt L2 nevner at loven får bare komme. Det kan tenkes at vedkommende vurderte det slik at det ikke kunne gjøres noe med det faktum at loven kommer, den bare blir en del av hverdagen enten en vil det eller ikke. Dette vil typisk kjennetegne en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi (Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Det kan også se ut som at for noen ansatte så følte loven i starten omfattende, overveldende og for andre så følte den masete og strevsomt. Dette som føles kan sies å være stressende følelser som gjerne oppstår under en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi siden loven krever noe av dem og de må ta tak i ulike arbeidsoppgaver (Folkman & Lazarus, 1980; Folkman et al., 1986; Lazarus, 1993). Det er dog ikke tilfelle at de havner under en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi da en annen konklusjon er gitt i kapittel 6.2.1.

Forsker trodde at noen respondenter ble å havne under en emosjons-fokuserende håndtering med tilhørende reaksjoner. Fraværet av en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi kan i min studie skyldes at det å vise en negativ/passiv eller negativ/aktiv reaksjon vil være mindre legitimt å opplyse om og derfor sensurerer respondentene dette. Positive/aktive strategier oppleves som mer legitime og respondentene kan derfor i større grad oppgi disse til fordel for mindre legitime emosjons-fokuserende strategier. Forsker har dog forsøkt å skape en god og

trygg dialog med den enkelte respondent for å så lang som mulig gjøre at den enkelte svarer så ærlig som mulig.

6.2.3 Endret reaksjon over tid

Folkman og Lazarus (1980) og Folkman et al. (1986) hevder at håndtering er en dynamisk prosess hvor reaksjonen som utvises kan endres over tid. Det som kjennetegner en positiv/passiv reaksjon har å gjøre med å samtykke eller akseptere endringen samtidig som det ikke forsøkes å gjøre noe med den ved å være litt tilbakeholden (Carver et al., 1989). I starten når loven ble implementert tyder funnene på at spesielt ansatte og noen ledere utviste en positiv/passiv reaksjon siden de var litt avventende. De ventet på å få beskjed om hva de var nødt til å gjøre med de nye endrede rutine og arbeidsoppgavene. Det er derfor holdepunkt for å kunne kategorisere i hvert fall de ansatte innenfor en positiv/passiv reaksjon i starten av implementeringen av endringen. Det er funnet færre indikasjoner på at ledelsen var avventende med å få informasjon i starten. De søkte i mye høyere grad etter informasjon selv for å kunne gi informasjon videre til de ansatte under seg. L4 ser ut til å ha vært mer avventende i starten enn resten av ledelsen da vedkommende oppgir at informasjon ble for det meste mottatt av andre i banken og en ekstern organisasjon. Mine funn tyder derfor på at ledelsen under ett ikke utviste en positiv/passiv reaksjon i starten slik de ansatte gjorde. Det er holdepunkt for å være delvis enig med Folkman og Lazarus (1980) og Folkman et al. (1986) og si at i hvert fall de ansatte endrer reaksjonen over tid.

6.2.4 Ressurser

Luthans og Sommer (1999) har funnet at ledere er mer involvert i endringer og følgelig har tilgang til mer informasjon om hva som skal skje og hva som bør gjøres når en endring har trådd i kraft. I min studie oppgir de fleste lederne at de får informasjon fra flere ulike kanaler eller personer, mest eksternt fra og kun litt internt fra. De fleste lederne sier det ikke er behov for mer informasjon. Det er kun L4 som mener vedkommende kunne fått mer informasjon dersom det kommer noe nytt. De ansatte på sin side nevner at de mottar all informasjon internt fra i banken. Det kan tenkes at de ansatte er mindre involvert i denne endringen siden de får informasjon blant annet på møter og mail fra ledere i banken som allerede vet mer om loven enn dem. Det kan derfor se ut som at det er samsvar mellom Luthans og Sommer (1999) sin forskning og empirien i denne studien.

Jones et al. (2008) finner at ansatte ikke får nok informasjon når det gjelder en endring. I min studie fremkommer det at halvparten av de ansatte mener det ikke behøves mer informasjon. Under intervju av A2 fremkommer det at vedkommende mener å behøve mer informasjon om hva, hvordan og hvor lenge personopplysninger skal oppbevares. A3 mener også det hadde vært fint med informasjon, spesielt hvis det kommer noe nytt innenfor GDPR. Jones et al. (2008) sin studie støttes derfor delvis. Martin et al. (2006) finner at for ansatte så kan en endring bidra til en opplevelse av lite støtte. Det er muligvis det A2 føler siden vedkommende mener det kunne vært gitt mer informasjon for å håndtere GDPR på en bedre måte. Det er ikke funnet holdepunkter for at dette gjelder for de andre ansatte. A2 har i tillegg kortere fartstid i banken og heller ikke høy utdannelse. Dette betyr at denne ansatte innehar litt færre ressurser for å mestre denne endringen enn de andre respondentene. Holahan og Moos (1987) sin teori tilsier at denne ansatte ville da falt under en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi. Det er uansett ikke holdepunkter for å kunne fastslå dette da det i kapittel 6.2.1 er det funnet indikasjoner på den andre typen håndteringsstrategi.

Forskning viser at lengre ansiennitet fører til at en endring håndteres på en bedre måte (Kunze et al., 2013; Broadwell, 1985 referert i Ravi Kumar & Kamalanabhan, 2005). Mens Cordery et al. (1993) sin studie kunne ikke finne holdepunkter for dette. Lang ansiennitet behøver uansett ikke å være noe positivt eller fremstå som en sterkere ressurs enn de som har kortere ansiennitet. Som Kunze et al. (2013) sin studie kommer frem til så vil de som har jobbet lenge i en organisasjon ha mindre erfaring med variasjon i jobbsituasjoner, de har vært der så lenge at de har ikke sett eller erfart verden utenfor. Alle ledere i min studie oppgir at de har jobbet lenge i banken. Med tanke på de ansatte så er det kun A1 og A3 som også har det. I min studie hadde kun L2 og L4, og A1 og A4 høy utdannelse som strakk seg over tre eller flere år, tilsvarende bachelor og/eller master. Det som er funnet av forskning som sier noe om utdannelse i forbindelse med vurdering og håndtering av en endring, er at høy utdannelse fører i høyere grad til at en endring aksepteres, tas som en utfordring og derfor håndteres på en positiv måte (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996).

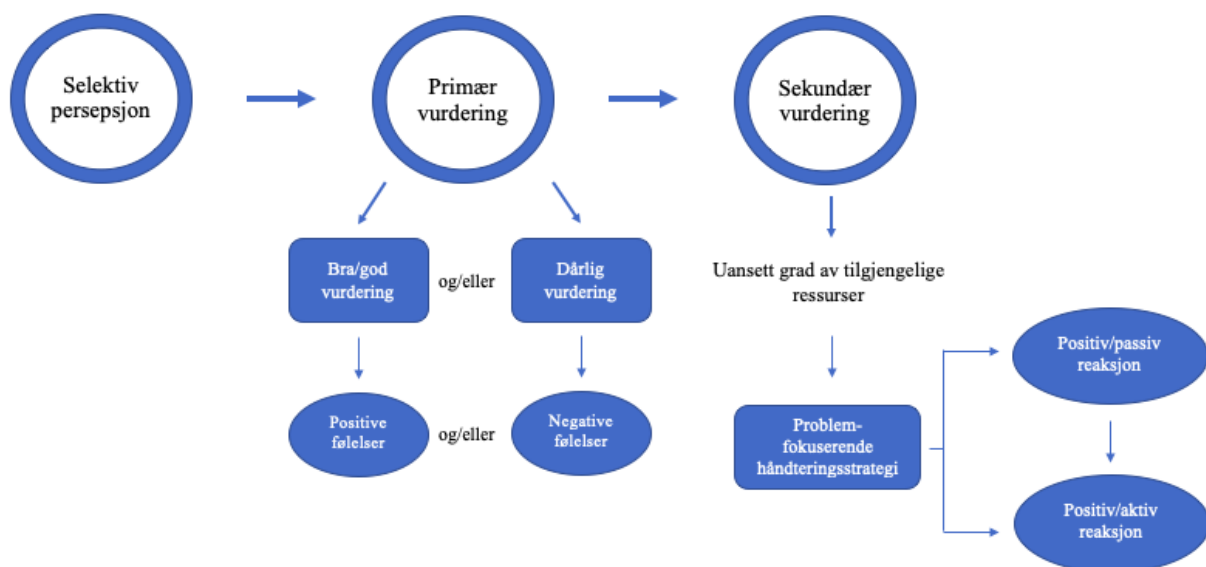
De fleste ledere oppgir at de mener selv de er i stand til å håndtere endringen og behøver ikke mer informasjon. Alle lederne har lang fartid i banken og halvparten har høy utdannelse. Ut i fra forskningen kan det derfor sies at de har endel ressurser, noe som gir enda et holdepunkt for å kunne konkludere med at de havner under en problem-fokuserende håndterings-strategi (Holahan & Moos, 1987). De fleste ansatte oppgir også at de er i stand til å mestre

arbeidsoppgaver der GDPR er involvert og sier de mottar informasjon for det meste internt fra samtidig som de ikke behøver mer informasjon. Halvparten av de ansatte har høy utdannelse og lang ansiennitet. Selv om noen ansatte har færre ressurser slik som A2, så vil alle ledere og ansatte likevel kunne kategoriseres under en problem-fokuserende håndteringsstrategi som diskutert i kapittel 6.2.1.

Forsker trodde før intervjuene ble gjennomført at ressurser ble å spille en større rolle med tanke på hvilken strategi som brukes. Mine funn viser at uavhengig av om en har færre eller flere ressurser tilgjengelig så håndteres endringen på en problemfokuserende måte i starten av endringen og også den dag i dag. Dette er i strid med det Holahan og Moos (1987) kommer frem til. Dersom vi tar med oss det Folkman (1984) snakker om så kan vi si at det å ha tilgang til og besitte flere ressurser kan være godt på vei til hjelp for å bedre og raskere kunne forstå hva GDPR betyr, i hvert fall i en startfase.

6.3 Modifisert modell og oppsummering

Figur 2 viser en ny modifisert modell med funnene fra intervjuene. Modellen viser forløpet som de fleste ledere og ansatte har gått igjennom, samt hvor de befinner seg den dag i dag med tanke på type reaksjon. Det er noen få forskjeller fra modellen som forskningen har kommet frem til som vist i figur 1 på side 15.



Figur 2 Modifisert modell ut fra funnene i studien

Alle ledere og ansatte er forskjellige og legger merke til ulike ting (Horn, 1965; Walsh, 1988). Derfor vil de også vurdere denne endringen på ulike måter og utvise ulike følelser og reaksjoner (Bruner, 1957). Når den enkelte har kommet til den primære delen av vurderingsprosessen tyder forskning på at enten så utvises det en bra/god vurdering med positive følelser eller en dårlig vurdering med negative følelser (Piderit, 2000). Mine funn tyder på at de fleste ledere og ansatte vurderer endringen som utelukkende bra for både banken, kundene og dem selv. Det finnes uansett noen ledere og ansatte som mener at loven kan være/virke litt dårlig for banken kundene eller dem selv, men ikke på en veldig negativ måte. Derfor er “og/eller” blitt inkorporert mellom bra/god vurdering og dårlig vurdering i figur 2.

Både ledelsen og de ansatte hadde mer negative enn positive følelser i starten når loven ble implementert. Den dag i dag bortsett fra de to ansatte og den ene lederen som har delte meninger om hvor bra GDPR egentlig er, så har alle for det meste kun positive følelser den dag i dag. Det er derfor samsvar med Jones et al. (2008) sin studie siden de finner at ledelsen og de ansatte kan ha både positive og negative følelser om en endring. De fleste respondentene har oppgitt at de har spesielt positive følelser om endringen den dag i dag, mens negative følelser om endringen hadde kun noen respondenter i starten av innføringen av loven. Mine funn samsvarer på dette området med forskningen til Piderit (2000). I min studie vil en negativ vurdering føre til negative følelser i hvert fall i starten. En bra/god vurdering som gis loven den dag i dag fører utelukkende til positive følelser for de fleste. Derfor er det også satt inn en “og/eller” mellom positive følelser og negative følelser i figur 2.

En annen ting er at min studie kan ikke finne holdepunkter for at ledelsen vurderer GDPR mer positivt enn ansatte. Både ledelsen og de ansatte jevnt over vurderer GDPR som noe bra. Det er derfor ikke samsvar med Jones et al. (2008) og Martin et al. (2006) sin studie. Tvert imot så er det to ansatte som har delte meninger om hvor bra GDPR egentlig er, mot kun én leder som deler samme mening.

Min studie samsvarer ellers med at endringer kan føles stressende for begge posisjoner som Martin et al. (2006) kommer frem til. I min studie kan det konkluderes med at endringen i rutiner og arbeidsmåter føltes for både ledelsen og de ansatte kun stressende i starten når loven ble implementert siden bidro til at de måtte gjøre ekstra arbeid, men at den ikke er en

stressfaktor den dag i dag. Som diskutert tidligere i dette kapittelet så kan stresset også skyldes at de ikke forstod endringen så godt.

Alle ledere og ansatte har ulik grad av tilgjengelige ressurser, noen har flere og andre har færre (Folkman & Lazarus, 1988). Fra figur 1 kan det observeres at forskningen tilsier at alle ansatte i den sekundære delen av vurderingen vil utvise en problem-fokuserende håndtering dersom de har flere ressurser tilgjengelig, og i så måte vil de ta i bruk en positiv/aktiv eller en positiv/passiv reaksjon (Carver et al., 1989; Holahan & Moos, 1987; Terry & Callan, 1997). Ledere og ansatte med færre tilgjengelige ressurser vil ta i bruk en emosjons-fokuserende håndtering med negativ/aktiv eller negativ/passiv reaksjon (Folkman & Lazarus, 1988; Holahan & Moos, 1987; Spector, 2002; Terry & Callan, 1997). Mine funn gir andre indikasjoner. Funnene kan ikke finne holdepunkter for at færre tilgjengelige ressurser i form av lav utdanning, lite informasjon fra få kanaler, dårlig egenopplevd mestring eller lav ansiennitet fører til en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi med tilhørende reaksjoner. Alle ledere og ansatte kunne ut i fra funnene kategoriseres innenfor en problem-fokuserende håndteringsstrategi, noe forsker ikke trodde ble å skje. Jevnt over har spesielt ansatte i starten en positiv/passiv reaksjon. Den dag i dag har alle ledere og ansatte en positiv/aktiv reaksjon som hører til en problem-fokuserende håndtering. Derfor er det en pil fra positiv/passiv til positiv/aktiv reaksjon i figur 2. Den sekundære delen av vurderingen i den modifiserte modellen har derfor blitt forenklet ut i fra funnene. Emosjons-fokuserende håndtering med tilhørende reaksjoner er tatt bort.

Folkman og Lazarus (1988) hevder at det en subjektivt kommer frem til i den primære delen av vurderingsprosessen vil påvirke hvilken håndteringsstrategi som tas i bruk i den sekundære delen. Respondentene vurderer GDPR den dag i dag jevnt over som noe bra og utviser positive følelser, samt har en problem-fokuserende håndtering med en positiv/aktiv reaksjon. Det kan derfor tenkes at det som Folkman og Lazarus (1988) snakker om ikke er feil å ta i betraktning. Vurderingsprosessen som Arnold (1960) kommer frem til er i denne studien mer spesifikt bevist gjennom å kunne si at: positiv vurdering → positive emosjoner → positiv/aktiv reaksjon.

Kapittel 7 Konklusjon

Denne kvalitative casestudien undersøker hvordan ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge vurderer, håndterer og reagerer på GDPR. Ved å foreta åtte individuelle semi-strukturerte intervju med både ledere og ansatte i den utvalgte banken, har det vært mulig å svare på denne problemstillingen:

Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?

Funnene resulterer i at GDPR blir den dag i dag vurdert av lederne og de ansatte som noe bra selv om det i starten ikke var tilfellet. Da ble loven vurdert som blant annet masete og belastende for de fleste. Loven vurderes den dag i dag som noe bra for både dem selv, kundene og banken. Loven blir av ledelsen nevnt som et forbruker- og beskyttelsesvern, at den er en god sak for samfunnet og at det er viktig å ha en rett til å bli slettet, glemt og at personopplysninger kun brukes til det formålet de er innhentet for. Det ansatte sier at det er bra for banken at de har fått rutiner for bevaring av personvernet og at det er bra de ansatte må være mer gjennomsluktig overfor kundene med tanke på at man er mer bevisst på hva som er greit og ikke greit. Det er dog to ansatte og én leder som mener at loven den dag i dag kan virke dårlig for enten banken, kundene eller dem selv. Begrunnelsen for dette er for hver av respondentene at GDPR er ikke nødvendigvis viktigst for bankens drift og er en konkurransehjemmer siden banken ikke lenger har lov å oppbevare like mange personopplysninger om den enkelte kunde som de kunne gjøre før. I tillegg så tillater ikke loven å oppgi like mange opplysninger over telefon som det var tillat før. Loven oppleves også som litt masete siden rutinen rundt bevaring av personopplysninger må forfølges gjennom hele arbeidshverdagen i tillegg til andre nødvendige arbeidsoppgaver. Noen har derfor delte meninger den dag i dag om hvor bra GDPR er.

Ledelsen vurderer ikke GDPR på en mer positiv måte enn de ansatte. Alle respondenter har positive ting å si om GDPR selv om det er to ansatte og én leder som har delte meninger om hvor bra GDPR er avhengig av om det inntas respondentens selv, kundenes eller bankens ståsted.

Både ledelsen og de ansatte hadde negative følelser om GDPR i starten og har positive følelser den dag i dag. Spesielt i starten hadde begge posisjoner mest negative følelser som handlet om at GDPR førte til uvisshet, var utfordrende, frustrerende og belastende. Den dag i dag har alle positive følelser da de sier at loven tydeliggjør, forenkler, gir trygghet og bevissthet.

GDPR ser ut til å ha medført stress i starten når den ble implementert. Den gjorde at ledelsen og de ansatte måtte slette, rydde og makulere personopplysninger lagret på papir og på PC-en. Loven bidro slik til at det faktisk ble flere arbeidsoppgaver å forholde seg til. Den dag i dag oppleves dog ikke loven som stressende for hverken ledelsen eller de ansatte, da arbeidsoppgaver der GDPR er involvert er blitt en del av arbeidshverdagen og de er derfor vant til dette. I tillegg svarer en leder at loven føles ikke som en merarbeids-belastning den dag i dag. Det kan også ha sammenheng med at både ledelsen og de ansatte den dag i dag forstår loven mye bedre til forskjell fra i starten hvor den var vanskeligere å forstå. I starten var det for ledelsen vanskelig å forstå hva loven innebar for deres arbeidshverdag og for banken for øvrig. De ansatte nevner ikke noe om at GDPR var eller er vanskelig, de sier derimot at loven i dag gir tydelige regler. GDPR oppleves derfor av ledelsen og de ansatte ikke som noe vanskelig å forholde seg til den dag i dag, fordi de har fått en forståelse av hvorfor og hvordan de nye rutineene må gjøres. Det gjelder kun en ansatt at loven den dag i dag bidrar til at det er enkelte arbeidsoppgaver som kan være vanskelig. Det går på hva, hvordan og hvor lenge personopplysninger skal oppbevares.

Hverken mengde informasjon og hvordan denne motas, lang/kort ansiennitet eller høy/lav utdannelse påvirker hvilken håndtering og reaksjon som utvises. Det konkluderes med dette, fordi både ledere og ansatte aksepterer endringen og forholder seg til det de arbeidsoppgavene tilknyttet de nye rutineene. De makulerer og sletter det av dokumenter og lignende som inneholder personopplysninger som ikke skal være lagret på PC eller i en fysisk mappe. På denne måten har alle den dag i dag en problem-fokuserende håndteringsstrategi med en positiv/aktiv reaksjon. Alle ansatte utviste derimot i starten en positiv/passiv reaksjon siden de ventet på å få beskjed om hva de måtte gjøre med de nye rutineene og arbeidsoppgavene. Ledelsen kunne ikke kategoriseres innenfor denne reaksjonen i starten.

7.1 Bidrag til litteraturen

Modellen i figur 1 har ut i fra empirien vært mulig å modifisere og bli til figur 2. Modellene viser at teorien stemmer delvis med min empiri. Studien bidrar til litteraturen i form av å vise noen andre resultater enn det forskning har kommet frem til. Til forskjell fra hva Piderit (2000) finner, det at en endring kan vurderes som enten bra eller dårlig, så viser funnene i denne studien at det ikke er tilfellet. Endringen kan faktisk vurderes som både óg. Jones et al. (2008) og Martin et al. (2006) finner at ledelsen vurderer en endring på en mer positiv måte enn ansatte. Min studie bidrar ved å vise til at dette ikke er tilfelle. Martin et al. (2006) finner også at en endring skaper stress for både ledelsen og de ansatte. Min studie gir delvis like resultater på dette området, og bidrar til litteraturen i form av å vise til at GDPR kun medførte stress for ledelsen og de ansatte i starten, men ikke lenger den dag i dag. Martin et al. (2006) finner at en endring kan oppleves som vanskelig for både ledelsen og de ansatte. Studien min bidrar til litteraturen i form av å vise til at GDPR oppleves av ledelsen som vanskelig i starten, men ikke lenger den dag i dag. Den dag i dag er det kun én ansatt som mener GDPR av og til kan være vanskelig å forholde seg til. De andre ansatte sier GDPR har ikke vært vanskelig å forholde seg til.

Studien min bidrar til litteraturen i form av å vise til at uavhengig av tilgjengelige ressurser så viser ledelsen og de ansatte en problemfokuserende håndteringsstrategi. Dette i strid med Holahan og Moos (1987) sin studie. Min studie bidrar til litteraturen ved å vise til at det er fravær av en emosjons-fokuserende håndteringsstrategi. En strategi som Terry og Callan (1997) mener også kan fremkomme. Min studie bidrar i form av å være delvis enig med Folkman og Lazarus (1980) og Folkman et al. (1986). De hevder at håndtering er en dynamisk prosess hvor reaksjonen som utvises kan endres over tid. Ansatte viste i min studie en positiv/passiv reaksjon i starten, og den dag i dag viser de en positiv/aktiv. Dette gjelder dog ikke for ledelsen.

7.2 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

Det er funnet endel fellestrekk i de empiriske funnene for hvordan ledere og ansatte vurderer og håndterer denne type endring. De meningene den enkelte har dannet seg kan være et resultat av sosial interaksjon med kollegaer, noe sensemaking-teorien vektlegger (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Denne studien kunne derfor også eller i stedet for forsket på hvilke sosialt konstruerte meninger som finnes som grunnlag for hvordan denne endringen vurderes

og dernest håndteres.

I denne studien er det undersøkt og blitt gjort en avgrensning til kun en lokalbank i Nord-Norge. Det er derfor vanskelig å kunne si noe om de funnene i denne konteksten gjør seg gjeldende i andre lokalbanker eller større banker. Et annet forslag til videre forskning er at det kunne blitt foretatt en komparativ studie hvor samme fenomen ble undersøkt i en annen type bank og/eller mellom to eller flere banker.

Alder er ikke tatt med som en mulig ressurs i denne studien. Caldwell, Herold og Fedor (2004) og Cordery et al. (1993) sin studie viser at yngre i mindre grad motsetter seg en endring og stiller seg samtidig mer positivt til denne enn eldre. En annen studie viser derimot at eldre har bedre strategier for å håndtere en endring siden de tilpasser seg denne ved å bedre bruke egne ressurser (Kunze et al., 2013). Ut i fra min studie vet jeg ikke om det er flere ressurser som kan påvirke hvordan ledere og ansatte vurderer, håndterer og reagerer på GDPR. Et forslag til videre forskning er å se på samme fenomen som det er gjort i denne studien i lys av også ressursen alder og andre ressurser.

Ofte er det slik at muligheten til å endre seg kommer mye an på den indre konteksten i organisasjonen slik som for eksempel struktur, systemer, strategi, kultur, teknologi og kunnskap (Jacobsen, 2012). Det som har skjedd i forkant av endringen og måten organisasjonen ellers blir styrt på kan ha noe å si for hvordan ansatte håndterer en endring (Jacobsen, 2012; Karp, 2014). Håndteringen som gjøres og påfølgende reaksjon kan slik reflektere mye annet som skjer i organisasjonen (Karp, 2014). Noe som er mulig å gjøre er å studere dette nærmere i lys av samme fenomen som denne studien gjør.

Referanseliste

- Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning: logical investigations into discovery and explanation*. Hentet fra <https://link.springer.com/book/10.1007%2F1-4020-3907-7>
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforl.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and personality: Vol. 1: Psychological aspects*. New York: Columbia University Press.
- Arnold, M. B. (1969). Emotion, motivation, and the limbic system. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 159(3), 1041-1058. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1969.tb12996.x>
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*, 91(7,8), 62-68. Hentet fra <https://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents>
- Bauer, D. (2018). 6 Steps to GDPR Implementation. *Risk Management*, 65(3), 14-15. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/2028834169?accountid=17260>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64(2), 123-152. <https://doi.org/10.1037/h0043805>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change : theory and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Burrell, G. (1985). *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. Aldershot: Gower.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforl.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Carver, C., Scheier, M. & Weintraub, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-723. <https://doi.org/10.1177/001872679304600602>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Datatilsynet. (2018a, 19. juni). Etablere internkontroll. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/etablere-internkontroll/>
- Datatilsynet. (2018b, 20. juni). Fastsette formål. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/fastsette-formal/>
- Datatilsynet. (2018c). Hva er en personopplysning? Hentet 13. juni 2019 fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>

- Datatilsynet. (2018d, 1. juni). Informasjon og åpenhet. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/gi-informasjon/>
- Datatilsynet. (2018e, 23. juni). Innebygd personvern. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/innebygd-personvern/>
- Datatilsynet. (2018f, 20. juni). Leggje til rette for brukarens rettar. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/legge-til-rette-for-rettigheter/>
- Datatilsynet. (2018g, 07. august). Melde avvik til Datatilsynet. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/avvikshandtering/melde-avvik-til-datatilsynet/>
- Datatilsynet. (2018h, 13. juli). Nye forskrifter om innsyn i epost og kameraovervåking. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/aktuelt/aktuelle-nyheter-2018/nye-forskrifter/>
- Datatilsynet. (2018i, 13. juni). Personvernprinsippene. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personvernprinsippene/>
- Datatilsynet. (2018j, 20. juni). Retting og sletting. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/retting-og-sletting/>
- Datatilsynet. (2018k, 21. juni). Spesielt om overføring av opplysninger til utlandet. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/overfore/>
- Datatilsynet. (u.å.-a). Hva er personvern? Hentet 6. juni 2019 fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/>
- Datatilsynet. (u.å.-b). Informasjonssikkerhet. Hentet 6. juni 2019 fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/informasjonsikkerhet/>
- Datatilsynet. (u.å.-c). Personvernombud. Hentet 6. juni 2019 fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/personvernombud/>
- Dearborn, D. C. & Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144. <https://doi.org/10.2307/2785898>
- Fevang, T. (2017, 2. juni). Hva betyr EUs nye personvernregler for ditt foretak? Hentet fra <https://blogg.bisnode.no/gdpr-hva-betyr-eus-nye-personvernregler-for-ditt-foretak>
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.839>
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 21(3), 219-239. <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Social Science & Medicine*, 26(3), 309-317. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90395-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90395-4)
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J. & Sarason, I. G. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
- Fugate, M., Harrison, S. & Kinicki, A. J. (2011). Thoughts and Feelings About Organizational Change: A Field Test of Appraisal Theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 421-437. <https://doi.org/10.1177/1548051811416510>

- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829. <https://doi.org/10.1080/09585190500298404>
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. Hentet fra <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Hodge, N. (2018). Getting ready for GDPR. *Risk Management*, 65(1), 26-29. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/2010641406?accountid=17260>
- Holahan, C. J. & Moos, R. H. (1987). Personal and Contextual Determinants of Coping Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 946-955. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.946>
- Horn, G. (1965). Physiological and Psychological Aspects of Selective Perception. I D. S. Lehrman, R. A. Hinde & E. Shaw (Red.), *Advances in the study of behaviour* (s. 155-209). London: Academic Press.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
- Jackson, O. (2018). GDPR: on the right path? *International Financial Law Review*. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/2045017398?accountid=17260>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jean Lee, S. (1992). Quantitative versus qualitative research methods — Two approaches to organisation studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94. <https://doi.org/10.1007/BF01732039>
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316. <https://doi.org/10.1108/01437730810876122>
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Larocco, J. M., House, J. S. & French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and social behavior*, 21(3), 202-218. <https://doi.org/10.2307/2136616>
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37(9), 1019-1024. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.9.1019>
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annu. Rev. Psychol.*, 44(1), 1-21. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245>
- Lee, A. S. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4), 342-365. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.4.342>

- Lewis, M. D. (2001). Personal Pathways in the Development of Appraisal: A Complex Systems/Stage Theory Perspective. I K. R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (Red.), *Appraisal Processes in Emotion : Theory, Methods, Research* (s. 205-220): Oxford: Oxford University Press.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Luthans, B. C. & Sommer, S. M. (1999). The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70. <https://doi.org/10.1177/1059601199241004>
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/02683940610650758>
- Meinert, M. (2018). GDPR. *American Bankers Association. ABA Banking Journal*, 110(3), 30-33. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/2052774243?accountid=17260>
- Myers, M. D. (1994). A disaster for everyone to see: An interpretive analysis of a failed is project. *Accounting, Management and Information Technologies*, 4(4), 185-201. [https://doi.org/10.1016/0959-8022\(94\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0959-8022(94)90022-1)
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg.). Hentet fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Netsolution. (u.å.). Hva er GDPR? Hentet 11. februar 2019 fra <https://netsolution.no/gdpr/>
- Nordic Financial Unions. (2018a, 31. januar). NFU news: Coping with Compliance. Hentet fra <https://nordicfinancialunions.org/coping-with-compliance/>
- Nordic Financial Unions. (2018b). *Coping with Compliance: The effects of regulatory requirements on employees in the Nordic financial sector*. Hentet fra https://nordicfinancialunions.org/wp-content/uploads/NFU-study_Coping-with-Compliance.pdf
- NSD. (2019, 04. juli). Meld endringer. Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
- Ravi Kumar, R. & Kamalanabhan, T. J. (2005). The role of personality factors in coping with organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(2), 175-192. <https://doi.org/10.1108/eb029003>
- Roseman, I. J. & Smith, C. A. (2001). Appraisal Theory: Overview, Assumptions, Varieties, Controversies. I K. R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (Red.), *Appraisal Processes in Emotion : Theory, Methods, Research* (s. 3-19): Oxford: Oxford University Press.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.
- Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133-136. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
- Terry, D. J. (1991). Coping resources and situational appraisals as predictors of coping behavior. *Personality and Individual Differences*, 12(10), 1031-1047. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90033-8](https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90033-8)
- Terry, D. J. & Callan, V. J. (1997). Employee Adjustment to Large-Scale Organisational Change. *Australian Psychologist*, 32(3), 203-210. <https://doi.org/10.1080/00050069708257382>
- Walsh, J. (1988). Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing. *Academy of Management Journal*, 31(4), 873-

896. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/256343?seq=1-metadata_info_tab_contents
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151-175. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151>

Vedlegg 1 - Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan du håndterer General Data Protection Regulation (GDPR) ca. ett år etter at loven trådte i kraft. I dette inngår hvilken vurdering, følelse og reaksjon du selv har på denne organisasjonsendringen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitet Harstad. Denne studien skal hjelpe til med å fordype seg i hvordan ledere og ansatte i Sparebanken Narvik håndterer GDPR som organisasjonsendring. Målet er i så måte å finne ut av om det er forskjeller i hvordan de ulike posisjonene håndterer GDPR.

Problemstilling er:

Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?

Forskningsspørsmål er:

- 1. Hvilken vurdering gjør og hvilke følelser viser den enkelte leder og ansatt?*
- 2. Hvilke ressurser har den enkelte leder og ansatt?*
- 3. Hvilken reaksjon oppstår hos den enkelte leder og ansatt?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nadine Nervik Halvari er ansvarlig for studien. Det er opprettet samarbeid med veileder, Svein Tvedt Johansen ved UiT Norges Arktiske Universitet Harstad. Vedkommende skal bistå med hjelp til det akademiske i denne masteroppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av at den gitte banken er valgt som samarbeidsbedrift i denne masteroppgaven. Det gjøres et tilfeldig strategisk utvalg på fem stykk fra hver posisjon (leder og ansatt), til sammen blir det ti respondenter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Den metoden som brukes for å innhente informasjon for å gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål, er et ca. 1 times intervju med de strategisk utvalgte respondenter. Det samles inn informasjon som skal bidra til å gi svar på problemstillingen, det vil si hvordan alle i utvalget håndterer denne endringen på et gitt tidspunkt på bakgrunn av vurderinger, følelser og ressurser. Opplysningene registreres ved hjelp av lydopptak og et notatark.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil uansett bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun veileder, Svein T. Johansen og student, Nadine Nervik Halvari har tilgang til dataene som samles inn.
- Lydopptakeren som skal ta opp intervjuet, lagres innelåst slik at ingen andre enn Nadine har tilgang til det. Veileder får tilgang dersom det er behov.
- Nadine Nervik Halvari er databehandler som skal samle inn dataen.
- Du som respondent vil ikke gjenkjennes i studien, da du får tildelt respondent-nummer og står ikke oppført med eget navn. Er du leder for eksempel, heter du L1, L2 eller L3, osv. Tilsvarende er det for ansatte, A1, A2 eller A3, osv.

- Nadine Nervik Halvari og veileder, Svein T. Johansen har taushetsplikt med tanke på den informasjonen som samles inn i intervjuene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.11.2019. Personopplysningene i lydopptaket og i notatarkene slettes umiddelbart etter dette.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nadine Nervik Halvari har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: UiT Norges Arktiske Universitet, Harstad ved Nadine Nervik Halvari, telefon 41247904, mail: nadine.halvari@gmail.com eller veileder, Svein Tvedt Johansen, telefon: 97529979, mail: svein.t.johansen@uit.no.

- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold ved UiT Norges Arktiske Universitet
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personvernombudet@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan håndterer ledere og ansatte i en lokalbank i Nord-Norge den nye personvernloven, GDPR?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 29.11.2019.

Vedlegg 2 – Intervjuguide med informasjon til respondentene

Informasjon til respondent før intervju-start. Det formidles:

- Bakgrunn/formål med intervjuet
- Fremgangsmåte - bruk av semi-strukturert intervju, lydopptak og notatark
- Anonymitet/taushetsplikt, og hvordan dette bevares
- Samtykke/signatur er innhentet

- Forsker ber om lov til å sende transkribering for godkjenning til den enkelte respondent
- Forsker ber om lov til å kunne ta kontakt i ettertid dersom det er svar som trenger å være mer utfyllende

Under intervjuet stilles det spørsmål om:

- Primær vurdering av GDPR
- Følelser om GDPR
- Sekundær vurdering av GDPR
 - Ressurser den enkelte besitter
- Reaksjoner på GDPR
- Annet

Vedlegg 3 – Endelige spørsmål til intervjuet

Introduksjon

1. Kan du fortelle litt om første gangen du hørte om GDPR og hvordan det kom inn i banken?
2. Hvordan ble du involvert i GDPR?

Primær vurdering

3. Hva har GDPR medført for deg i din arbeidssituasjon?
 - Hvordan har det påvirket deg rutinemessig ned på arbeidsnivå?
 - Har det vært bra eller dårlig det loven har medført?
4. Hvordan er det å forholde seg til nå som GDPR har vært en del av arbeidshverdagen din i litt over ett år?
 - Har GDPR vært vanskelig eller enkelt å forholde seg til?
 - Hva har vært vanskelig eller enkelt?
5. Mener du det er bra for banken at vi har fått en slik lov?
 - Hvorfor det?
 - Hva med kundene?

Følelser

6. Hvordan følte du det første gangen du hørte om GDPR?
 - Har du noen spesifikke følelser du følte på?
 - Var det både gode eller dårlige følelser?
7. Etterhvert som du har lært mer om GDPR, har dine følelser endret seg?
 - Hva mener du med det?

Sekundær vurdering

8. Hvordan har du brukt å få informasjon om hva GDPR innebærer for din arbeidshverdag?

- Av hvem har du fått informasjon?
9. Hva tenker du om mengden informasjon du har fått og får?
- Tenker du at du behøver mer eller mindre informasjon?
 - Hvorfor mener du det?
10. Mener du at du har forutsetninger for å mestre arbeidsoppgaver der GDPR er involvert?
- Mener du at du klarer å beherske det GDPR-loven krever og har du nok kompetanse til det?
 - På hvilken måte?
 - Hvorfor har du forutsetninger?

Reaksjon

11. Når du må foreta en arbeidsoppgave som er relatert til GDPR, hva mener du om den arbeidsoppgaven?
- Hvordan opplever du oppgaver relatert til GDPR?
 - Hva synes du om arbeidsoppgaver der personopplysninger kommer inn?
12. Hva er dine tanker i dag nå som GDPR har vært en del av arbeidshverdagen din i litt over 1 år?
- Hva tenker du fremover?

Annet

13. Hvor lenge har du jobbet her?
14. Har du en formell utdanning eller har du gått bankskolen?