

## Organisasjonskultur, endring og sensemaking

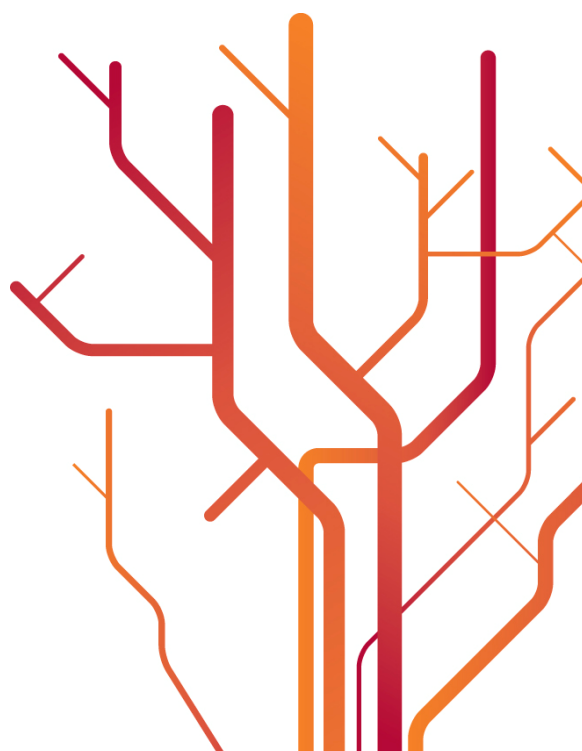
En komparativ casestudie av hvordan organisasjonskultur påvirker ulik fortolkning av en krise.



**Arne Mortensen**

Masteroppgave i bedriftsledelse (30 stp)

August 2011



## Sammendrag

Denne oppgaven søker å belyse temaene organisasjonskultur, endringsprosesser og sensemaking i organisasjoner. Dette i form av en problemstilling som i hovedsak søker å skape innsikt og forståelse rundt organisasjonskulturens betydning for aktørenes egen fortolkning av krise og endring. Finanskrisen anno 2008 er konteksten for denne studien, og direkte årsak til de endringer som studeres. Kombinasjonen av perspektivene og sammenhengen mellom dem, kan være relevant og interessant som forskningsbidrag, da innsikten rundt den spesifikke sammenhengen er begrenset, samt at tidligere forskning ikke har beskrevet noen klare entydige sammenhenger mellom dem. Denne studien er i så måte et bidrag til forskning og litteratur rundt endringsledelse. Kombinasjonen av disse faktorene anses som relevant og aktuell i lys av finanskrisen, og dens bidrag til økt endringshyppighet.

Oppgavens teoretiske rammeverk er delt i tre deler, og første del beskriver relevante perspektiver i forhold til organisasjonsendringer. Andre del redegjør for teoretiske aspekter i knyttet til organisasjonskultur, og tredje del knytter organisasjonskultur til symboler og symbolbruk. Perspektiver i forhold til kritiske hendelser, kritisk hendelses teknikk, og sensemaking, beskrives i metoddelen da dette defineres som metodiske perspektiver.

Oppgavens forskningsdesign er basert på en kvalitativ tilnærming med et eksplorativ design. En komparativ casestudie bestående av to lokale banker er benyttet for å innhente data som kan gi innsikt og forståelse knyttet til problemstillingen. Primærdata er innhentet ved bruk av halvstrukturerte dybdeintervju.

Funnene i studien tyder på at organisasjonskulturen er en sentral faktor for aktørenes fortolkning av krise og endringsprosesser. Funnene tyder også på at forskjeller i kulturelle trekk kan gi ulik fortolkning av kriser, og at visse egenskaper ved organisasjonskultur kan medføre en verdi i form av positiv fortolkning av krise og endring. Videre indikerer funnene på at de ansattes holdninger til endring påvirkes av fortolkningen av konteksten, og at kultur indirekte synes å ha en innvirkning på endringsmotstand.

**Nøkkelord:** *organisasjonsendringer, organisasjonskultur, sensemaking, krise.*

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang utdanning. Jeg har tidligere avsluttet min bachelor i eiendomsmegling ved Bedriftsøkonomisk Institutt i Oslo, og nå avslutter jeg min mastergrad i bedriftsledelse ved Handelshøgskolen i Tromsø. Selv om arbeidet med min mastergradsoppgave har vært et ensomt arbeid, er det noen jeg i ettertid ønsker å takke. Det heter vel at ”ingen nevnt, er ingen glemt”, men noen bidragsytere må likevel nevnes. Jeg vil takke Elin M. Oftedal for veiledning og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke informantene mine for at de stilte opp på kort varsel og åpenhertig delte av sine personlige opplevelser rundt en vanskelig tid. Dere gjorde mine data verdifull og interessant! Takk skal dere ha.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min familie, som har oppmuntret og motivert meg gjennom en krevende studietid. Takk for all støtte gjennom mange år. En spesiell takk går til min kjære samboer som har gjort denne mastergraden mulig, og en varm hilsen går også til min lille solstråle Magnus, som har vært en inspirasjonskilde under avslutningen av denne studien.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Forord .....	ii
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Finanskrisen som kontekst .....	3
1.4 Oppgavens oppbygning .....	5
2. Teori .....	6
2.1 Organisasjonsendringer .....	7
2.2 Organisasjonskultur .....	17
2.3 Symboler .....	26
2.4 Oppsummering og begrepsskisse .....	28
3. Metode .....	29
3.1 Design .....	30
3.2 Casestudier .....	31
3.3 Kvalitativ metode .....	34
3.4 Kritiske hendelser .....	35
3.5 Sensemaking .....	38
3.6 Datainnsamling .....	44
3.7 Analyseprosessen .....	50
3.8 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	51
4. Empiri og analyse .....	54
4.1 Kritisk hendelse/finanskrise .....	55
4.2 Organisasjonskultur .....	61
4.3 Holdning til endringer .....	65
4.4 Resultat endring .....	70
5. Diskusjon .....	74
5.1 Finanskrisen .....	74
5.2 Organisasjonskultur .....	77
5.3 Holdninger til endringer .....	78
5.4 Resultat endring .....	80
5.5 Proposisjoner .....	85
6. Avslutning .....	85

6.1 Hovedfunn .....	86
6.2 Begrensninger.....	89
6.3 Implikasjoner.....	90
Referanseliste .....	93
Vedlegg 1 .....	99

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Organisasjonsendringer har gått fra å være definerte unntakssituasjoner til å bli så hyppige at de av mange betraktes som permanente tilstander. Noe av skylden for et overdrevent press mot endringer kan tilskrives de feberhete beskrivelsene av den globale endringstakten, noe som i mange tilfeller har ført til endringer for endringenes skyld. Stensaker et al.(2002) setter det på spissen med dette utsagnet; "Change or die!"

Selv dette overdrevne presset tatt i betraktning, så er det ingen tvil om at organisasjonenes omgivelser endrer seg hurtigere en noen gang, både hva gjelder teknologi, kompetanse, kunder og finansielle bakgrunnsforhold. Mye tyder derfor på at tilpasning er et nødvendig ånde for organisasjoners overlevelse. Utfordringene ligger i at utsiktene for lykkes med endringene ikke er de beste, og gode evalueringsstudier er en mangelvare. Av de få som finnes, så fremkommer det at mindre enn 1/3 av alle endringsprosjekter innfrir forventningene (Beer, 2000). Et stadig tilbakevendende spørsmål som stilles av mange ledere og bedriftseiere er med bakgrunn i dette; *hva kan gi oss et vedvarende konkurransefortrinn både i forhold til konkurrenter og ekstern tilpasning, og som i tillegg er verdifullt, sjeldent, vanskelig å kopiere, og som gagnar organisasjonen som helhet?* Mitt svar på dette er organisasjonskultur!

Organisasjonskulturbegrepet kom for fullt inn på den organisasjons- og ledelsesfaglige scene for om lag tre tiår siden. Begrepet hadde røtter i fortolkende sosiologi og antropologi, og representerte så vel faglig opprør som fornyelse. Popularitetens kraft skyldtes i stor grad en interesse for å lede bedre gjennom å begripe og gripe de dypere sider ved organisasjonen. Dette var nok noe av grunnen til at begrepet i mange sammenhenger ble behandlet noe lettvint, og rådene for å styre gjennom kultur ble vel overfladiske. Grunnet en godt faglig forankret understrøm, ble organisasjonskultur likevel ikke den forbigående trenden som mange spådde. Begrepet er i dag blitt en del av organisasjons- og ledelsesfag både i akademisk og språklig forstand (Hennestad, 2003).

Betydningen, verdien og følgene av organisasjonskultur har siden begrepets inntog på begynnelsen av 80-tallet vært gjenstand for stadige diskusjoner, som blant annet uttrykkes gjennom et hundretalls definisjoner av bedriftskultur. Likevel er det klart at bedriftskultur er

et immaterielt konsept, og at det spiller en meningsfull rolle i bedriften ved at den påvirker både de ansatte og den organisatoriske driften i et selskap. Selv om ikke kultur er den eneste determinanten av suksess eller fiasko, kan en positiv kultur være et betydelig konkurransefortrinn ovenfor konkurrerende organisasjoner (Sadri et al., 2001).

Hvilke verdier en organisasjonskultur kan ha, har vært gjenstand for stadig forskning. De fleste forskningsbidragene redegjør for verdier av en adferdsmessig karakter, som potensielt kan føre til en økonomisk verdi. Eksempler på slike verdier kan være bedre arbeidsmiljø, høyere moral, økt attraktivitet blant arbeidstakere og større evne til å beholde de dyktige, som igjen kan medføre økt kvalitet og produktivitet hos de ansatte. Noen forskere går også langt i å hevde at kulturen kan ha en økonomisk verdi. Barney (1986) hevder at bedriftskultur kan være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn, og ved implikasjon dermed også en kilde til vedvarende økonomisk verdi, ved at den er verdifull, sjelden, og ufullkomment etterlignbar. Dagens globalt konkurransedyktige næringsliv har gjort positiv bedriftskultur til et kritisk aspekt av suksess for bedrifter. Det er ikke lenger bare et konkurransefortrinn, det har blitt en forutsetning for suksess, ved at bedrifter kan tiltrekke seg og beholde de dyktigste arbeidstakerne (Sadri et al., 2001).

Med bakgrunn i denne tilnærmingen har jeg valgt organisasjonsendringer og organisasjonskultur som hovedtemaet for min oppgave. Konteksten for endringene i min oppgave er finanskrisen anno 2008. Denne beskrives ytterligere i avsnitt 1.3.

## **1.2 Problemstilling**

Med bakgrunn i at organisasjonsendringer er blitt en sentral del av bedriftenes hverdag og at de fleste har erfaring med slike endringer i en eller annen form, så er endringer en sentral del av min studie. Likevel er endringer ikke direkte inkludert i min problemstilling. Dette på grunn av to forhold. For det første er sammenhengen mellom organisasjonsendringer og organisasjonskultur omfattende beskrevet i teori og forskning, og for det andre er endringer indirekte inkludert gjennom finanskrisen som kontekst, da denne medførte gitte endringer som beskrives senere i oppgaven.

Et overordnet begrep for min problemstilling er organisasjonskultur. Dette på grunnlag av at kultur har vist seg å kunne være sentralt i forbindelse med organisatoriske endringer, men også på grunn av at mye tyder på at selv om organisasjonskultur er et soft begrep, så har det

klare verdier som også kan omsettes i kroner og øre. Videre har vi vært igjennom en finanskrisen, som flere eksperter mener ennå ikke er over, og som har rammet i stort omfang, og på forskjellige måter. En av bransjene som har vært hardt rammet var finansmarkedet og bankinstitusjonene. På grunnlag av dette velger jeg å definere finanskrisen som en ekstern krise, og som kontekst for min oppgave.

For at min studie skal kunne anses som et bidrag til forskningen på dette området, er jeg avhengig av å ha en ny og interessant vinkling på problemstillingen. Dette oppnår jeg ved å inkludere fortolkning og sensemaking som et sentralt element i min studie. Det er aktørens fortolkning som ønskes undersøkt, og studiens vinkling går på hvordan organisasjonskulturen kan være et fundament for aktørens fortolkning av finanskrisen, og de endringer den impliserer. Kombinasjonen av disse begrepene, og sammenhengen mellom dem, mener jeg kan være relevant og interessant som forskningsbidrag, da innsikten rundt denne spesifikke sammenhengen er begrenset, og at tidligere forskning ikke har beskrevet noen klare entydige sammenhenger mellom dem. Sammenhengen er også å anse som aktuell, da flere eksperter antyder at krisen ennå ikke er over, og at stadige endringer i eksterne- og markedsmessige forhold ikke tyder på at endringshyppigheten kommer til å avta. For å oppnå forståelse og innsikt rundt de beskrevne begrepene, og hvilke sammenhenger som ser ut til å eksistere, vil jeg i hovedsak belyse ulike aspekter ved teoretiske perspektiver rundt organisasjonsendringer og organisasjonskultur, samt metodiske perspektiver som sensemaking og kritiske hendelser.

Dette resulterer i følgende problemformulering for denne studien:

*"Hvordan kan organisasjonskultur bidra til ulik fortolkning av en ekstern krise?"*

### **1.3 Finanskrisen som kontekst**

Generelt kan vi si at økonomien utvikler seg i syklener, og dermed vil det oppstå konjunktursvingninger, med både opp- og nedganger. Når vi opplever nedgangstider kan dette være forårsaket av mange ulike faktorer, og siden disse faktorene ofte er så tett sammenkoplede vil dette raskt kunne bre seg og affisere økonomien som helhet og også på tvers av landegrensene. For min oppgave er det Finanskrisen anno 2008 som er sentral, og denne defineres i forhold til min studie som en ekstern krise. Jeg vil derfor utelukkende fokusere på, og beskrive denne formen for nedgangstider.



Kjennetegnet for nedgangstider er en midlertidig negativ utvikling i bruttonasjonalproduktet (BNP) som varer i minst to suksessive kvartaler. De er gjerne assosiert med høyere arbeidsledighet, redusert konsum og investering, samt svekket bolig- og aksjemarked [1].

Så hva er da en finanskriser? Det fins mange ulike definisjoner på en finansiell krise. I følge Raymond Goldsmith er de gjerne vanskelig å definere, men lette å gjenkjenne i ettertid (Kindleberger et al., 2005). Goldsmith studerte blant annet flere av historiens seneste kriser, og definerer en finanskriser som;

*" a sharp, brief, ultracyclical, deterioration of all or most of a group of financial indicators - short term interest rates, asset (stock, real estate, land) prices, commercial insolvencies and failures of financial institutions"* (Kindleberger et al., 2005:3).

Når etterspørselen etter penger overstiger pengetilbudet vil likviditeten forsvinne fordi tilgjengelige penger trekkes ut fra bankene. De vil da være tvunget til å selge andre aktiva ellers vil de i ytterste konsekvens kollapse. Finanskriser er derfor i følge Ola Grytten langvarige tilbakeslag, som er minst dobbelt så store som vanlige konjunktursvingninger, og hvor virkningene har større konsekvenser på finansielle og reelle størrelser enn det som er vanlig (Lunde et al., 2009). Finanskrisen anno 2008 kom som en respons på at forventningene til hva kapitalen ville kaste av seg, altså det totale avkastingskravet, oversteg det som etter hvert viste seg å kunne bli realisert. Dette impliserer at verdien av fordringene må nedskrives (Isachsen, 2009).

### **Finansiell stabilitet**

Ved en finanskriser vil den finansielle stabiliteten påvirkes med negativt fortegn, og i Norge er det myndighetene som står for overvåkning og regulering av det nasjonale systemet som skal sikre finansiell stabilitet. I følge skriftserie nr 34 definerer Norges bank [3] finansiell stabilitet som:

*"det finansielle systemet er robust ovenfor forstyrrelser i økonomien, slik at det er i stand til å formidle finansiering, utføre betalinger og omfordele risiko på en tilfredsstillende måte".*

Dette impliserer ikke nødvendigvis at systemet som helhet forventes å være stabilt på kort sikt, men at systemet sett i et langsiktig perspektiv forventes å være robust nok til å takle økonomiske forstyrrelser. Det finansielle system inkluderer finansmarkeder, finansinstitusjoner, og finansiell infrastruktur. Ofte er det slik at myndighetene legger særlig vekt på nasjonale systemer, men det er åpenbart også nødvendig med samarbeid på tvers av landegrenser for å kunne sikre finansiell stabilitet.

Bankene er i dette system å anse som sentrale aktører da det er spesielt viktig med et robust betalingssystem og en velfungerende formidling av sparing og investering. Sett i lys av dette er bankene med på å opprettholde finansiell stabilitet. Formidling av sparing kan også finne sted direkte via finansielle markeder, eksempelvis via aksje- eller obligasjonsmarkedet. Således vil en infrastruktur med regler for verdipapirhandel også være viktig for å sikre finansiell stabilitet i markedet.

Finansmarkedene, og spesielt bankene, blir utsatt for mer overvåkning og regulering enn andre markeder på grunn av hensynet til finansiell stabilitet. Smitteeffektene og konsekvensene for realøkonomien kan tenkes å bli store dersom eksempelvis en bank skulle gå konkurs. Med bakgrunn i dette innfører de fleste myndigheter tiltak som skal sikre at bankene ikke tar for stor risiko. Disse tiltakene har også som mål å beskytte forbrukerne (Lunde et al., 2009).

## **1.4 Oppgavens oppbygning**

I innledningen har jeg beskrevet hva som danner grunnlaget for denne oppgaven og hvorfor dette anses som et relevant og aktuelt utgangspunkt for min studie. Problemstillingen er også presentert og begrunnet. Videre inneholder oppgavens andre kapittel det teoretiske rammeverket som velges med bakgrunn i problemstillingen, og som videre vil danne grunnlaget for resten av oppgaven. Denne delen inneholder beskrivelse av relevante teoretiske perspektiver i forhold til besvarelse av min problemstilling. Fattet i korthet, så beskrives ulike aspekter ved organisasjonsendringer og organisasjonskultur, samt symboler og symbolbruk. Avslutningsvis oppsummeres teoridelen i en teoridiskusjon som munner ut i en begrepskisse som inneholder de mest sentrale begrepene. Denne danner grunnlaget for intervjuguiden og undersøkelsen, og beskriver hvilke begreper og sammenhenger som søkes belyst i empirien. Metod delen er oppgavens tredje kapittel. Her redegjør jeg for de metodiske

fremgangsmåtene og hvilket forskningsdesign som er benyttet, samt for noen relevante metodiske perspektiver som også utgjør en del av begrepskissen. I kapittel fire presenterer og analyserer jeg funnene fra undersøkelsen, og funnene blir til en viss grad også diskutert på enkeltnivå. I femte kapittel diskuteres funnene mer inngående, og avslutningsvis også i en mer helhetlig sammenheng. Denne delen oppsummeres med noen proposisjoner som grunnlag for videre forskning. Oppgaven avsluttes med sjetten kapittel som inneholder en oppsummering av hovedfunnene i studien. I tillegg beskrives det noen begrensninger ved oppgaven, og potensielle forskningsmessige- og praktiske implikasjoner.

## 2. Teori

I denne delen vil jeg redegjøre for mitt teoretiske rammeverk, og forklare hvorfor jeg har valgt nettopp dette som mitt rammeverk. Oppgavens problemformulering er som følger:

*"Hvordan kan organisasjonskultur bidra til ulik fortolkning av en ekstern krise?"*

Problemformuleringen styrer i stor grad retningen for mitt teoretiske rammeverk og er lagt til grunn utvelgelsen av teori. I tillegg til problemformuleringen har også personlige preferanser angående hva som er relevant og interessant, hatt en viss betydning for retninger på de utvalgte teoretiske perspektiver. Likeså har min forhåndskunnskap om krisen, undersøkelsesenheter, og hvilke prosesser de har vært igjennom, også påvirket teorivalget. Noen teoretiske endringer og korreksjoner har det også blitt underveis, og mye "formet seg" fortløpende i forskningsprosessen.

Innledningsvis starter jeg med å beskrive utvalgte teoretiske perspektiver på organisasjonsendringer. Dette inkluderer blant annet endringsledelse, ulike typer endringer, faser i endringsprosessen, motstand mot endringer, og noen utvalgte virkemidler ved endringer. Grunnen for utvelgelsen av disse teoriene er at de beskriver og redegjør for følgene av finanskrisen som kontekst. Finanskrisen fører i min studie til endringer, og derfor er disse teoriene valgt for å skape innsikt og forståelse for endringene som krisen medførte, og som jeg har valgt å inkludere som en sentral faktor for min studie.

Videre redegjør jeg for teoretiske perspektiver og tidligere forskning rundt organisasjonskultur. Her beskrives i grove trekk kulturers kjennetegn, ulike perspektiver, mekanismer for kulturpåvirkning og kulturformer. Tidligere forskning som søker å redegjøre

for verdien av organisasjonskultur er også tatt med i eget avsnitt. I det følgende har jeg også tatt med teoretiske perspektiver rundt symboler, ledelse med symboler, og symboler som kulturform. Hovedårsaken til redegjøring for dette perspektivet, er at jeg i studien har valgt organisasjonskultur som en sentral faktor, og at symboler er en viktig måte for ledelsen å uttrykke kulturen på, og at jeg dermed vil belyse dette også i min oppgave. Avslutningsvis vil teoridelen oppsummeres i en diskusjon som leder til en begrepsskisse, som videre får betydning for blant annet utarbeidelse av intervjuguiden.

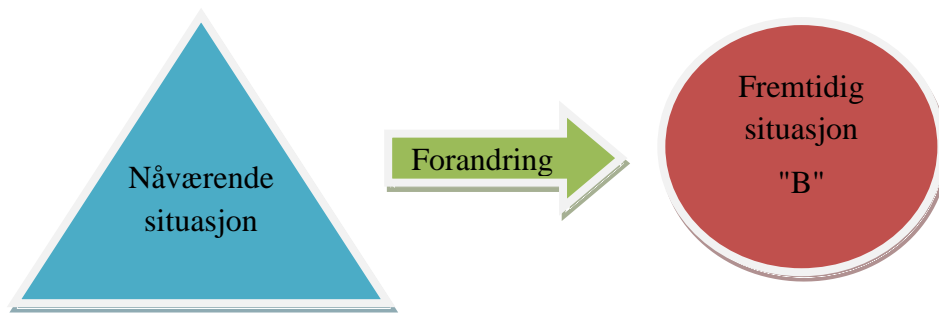
## **2.1 Organisasjonsendringer**

Organisasjoner opererer i kontinuerlig skiftende og til dels uforutsigbare omgivelser, noe som krever vilje til tilpasning og omstilling for å opprettholde konkurranseevnen. En endring kan videre defineres som ”making things different” (Robbins et al., 2007:646) og kan være et planlagt grep fra organisasjonens side, eller det kan komme som resultat av mer tilfeldige forhold (ibid.).

Målene ved en planlagt endring er å forbedre organisasjonens resultater og endre de ansattes atferd (Robbins et al., 2007). Utfallet av endringen vil variere alt etter hvilke krefter som påvirker organisasjonen, og det henvises til seks årsaker til endring; ny teknologi, økonomiske sjokk, konkurranse, sosiale trender, politikk, og forhold ved arbeidsstyrken (ibid.).

Organisatoriske endringsprosjekter impliserer både mennesker og virksomheter. Eksempler på omstillinger kan være endringer i organisatoriske strukturer og prosesser, endringer i virksomhetens ledelse og ledelsessystem, en fusjon eller et oppkjøp, innføring av en ny rolle eller et nytt prosjekt. Et konkret eksempel på endringsprosjekt kan være innføringen av et nytt IKT-system, eller innføring av en ny personalpolitikk.

I følge Nordhaug et al. (2007) er en enkel og meget utbredt måte å betrakte organisatorisk endring på, å se den gjennom bilder av en før- og etter-situasjon, som illustrert i følgende figur:



**Figur 1.** *Endringsprosessen betraktet som nåværende og fremtidig situasjon.*

En slik enkel betraktning og illustrering av endringer vil oftest forekomme i tradisjonelle prosjektsammenhenger, og som typisk er forbundet med en forestilling om et start- og sluttunkt. Oftest er tilfellet imidlertid slik at endringer er tilpasninger, justeringer og glidende overganger, som man ikke entydig kan skille fra endringene, av den enkle grunn at endringer er en del av virksomhetens virke. Endringsprosesser er ofte så kompleks at alt i organisasjonen berøres, det vil si oppgavene, medarbeiderne, strukturen og prosessene, samt organisasjonskulturen.

I all sin enkelhet handler god endringsledelse dermed om hvordan man på best mulig vis beveger seg fra "nåværende situasjon" hvor man er, til "fremtidig situasjon" hvor man ønsker å være. Selv om dette tilsynelatende virker såre enkelt, er dette likevel en evig kilde til et utall av problemer. De fleste av oss har selv opplevd og vært påvirket av endringer, og vi kan saktens spørre oss om hvorfor det så ofte går galt når det er så enkelt, og vi alle har så mange erfaringer?

I følge Nordhaug et al. (2007) vil en stor del av svaret kunne finnes i det enkle faktum at de involverte parter ofte inntar svært forskjellige perspektiver på den samme endring. De ser alle på det samme bildet, men med forskjellige "briller", og med forskjellige ønsker, motiver, innsikter og fortolkningsrammer. Det er ikke den mangfoldige perspektivering som er et problem i seg selv, men problemet oppstår når de endringsberørte ikke er bevist på disse forskjellige perspektivene, eventuelt velger å neglisjere dem, og dermed ikke forholder seg til hva som skal til for at den enkelte støtter opp om en felles endringsprosess.

Man kan dele organisatorisk endring inn i forskjellige dimensjoner, og Nordhaug et al. (2007) presenterer en betraktningssmåte som i den ene dimensjon har evolusjon og revolusjon som

uttrykk for endringens karakter, og hvor de i den andre har reaktiv og proaktiv tilnærming til hvordan man angriper endringsprosesser.

	Evolusjon	Revolusjon
Proaktiv	Justering	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapelse

**Figur 2.** *To dimensjoner i organisatorisk endring.*

En tilpasning er en reaktiv endring innenfor de eksisterende rammer. Eksempler på dette kan være innføring av nye standarder på bakgrunn av endrede lov- eller kundekrav. En justering er derimot en proaktiv endring innenfor de eksisterende rammer. Eksempler på dette kan være innføring av et IT-system til håndtering av reisebilag. Et uttrykk for en reaktiv revolusjon er for eksempel en gjenskapelse, det vil si en total endring av det eksisterende som følge av krav som kommer utenfra. Eksempler på dette kan være i form av en ny distribusjonsstrategi, som skyldes endrede bransjevilkår. Til sist vil en reorientering av virksomheten være et uttrykk for en proaktiv revolusjon, som innebærer en fundamental endring av virksomhetens grunnlag. Et godt eksempel på dette er teleindustrien, som i løpet av de siste tiår har redefinert oppfatningen av både produkter, markeder og kunder.

Den fysiske eller organisatoriske endring er i seg selv sjelden det store problemet, men det kan de individuelle betydninger, følelser og konsekvenser som er forbundet med endring være. Mennesket er kanskje ikke i mot endring som sådan, men det kan være i mot tapet av lønn, status eller endringer i sine generelle rettigheter, muligheter og situasjon.

I årene som kommer vil virksomheter møte omgivelser i stadig endring, og de vil følgelig måtte omstille seg på mange måter for å tilpasse seg de nye omgivelsene. Med bakgrunn i dette vil det være et behov for endringskompetanse, bevissthet om endring, refleksjon, dialog, visjoner og kunnskap om hvordan man kan håndtere og arbeide med endring. Videre vil det være mange endringer som forutsetter at medarbeidernes eller ledernes tenkemåte endres/justeres. Nordhaug et al. (2007) definerer tre typer endringer eller nivåer for endring. De første to nivåene handler om forandringer der medarbeidernes tenkemåte eller holdninger ikke berøres, mens det på siste og dypeste nivå kreves at en endring innebærer en omstilling i medarbeidernes tenkemåte og/eller holdninger.

Endringsnivåene avhenger av hvilket dybdenivå i organisasjonen man arbeider på. Det vil si at på første nivå kan endringer foretas uten justeringer av måten medarbeiderne løser sine oppgaver på. Eksempel på en slik endring kan være at virksomheten setter ut IKT-utviklingen til en underleverandør, og at denne endringen følgelig ikke medfører noen form for forandring omkring den enkelte medarbeider.

På andre nivå vil endringer medføre en endring i måten en medarbeider løser sine oppgaver på, men at denne endringen kan gjennomføres innenfor medarbeiderens eksisterende tenkemåte eller holdninger. En slik type endring vil medføre en eller annen form for justering av en medarbeiders oppgaver eller den struktur og de prosesser som danner rammene for medarbeiderens oppgaveløsning. Det er her snakk om endringer av håndgripelige faktorer som organisasjonsstrukturen, forretningsprosessene, kontrollsystemet, belønningssystemet og/eller kommunikasjonssystemet.

Til sist og på tredje nivå, dreier det seg om hvordan endringer virker inn på organisasjonskulturen, som igjen påvirker den enkelte medarbeiders tenkemåte eller holdninger. Endringer på dette nivået kan karakteriseres som dyptgående og kan eksempelvis medføre endringer i medarbeidernes verdier, normer, tenkemåter og menneskelige relasjoner. De kan også medføre endringer i de antakelser som medarbeideren legger til grunn for løsningen av sine arbeidsoppgaver.

### **2.1.1 Endringsmotstand**

Noen mennesker trives i nye omgivelser, selv om de fleste er tilhengere av stabilitet og kontinuitet. Ansatte er villige til å tilpasse seg og å være innovative, men krever samtidig en forholdsvis stabil situasjon som et grunnlag for læring og kreativitet. Det er stor variasjon i individets åpenhet og entusiasme i forhold til endringer. Generelt er det de som foreslår endringen som er mest komfortabel med en spesifikk endring (Appelbaum et al., 1997). I tilknytning til en endring er det derfor naturlig å forvente ulike former for reaksjoner fra de ansatte. Lines (2005) foretar en tredeling av reaksjoner på endring; emosjonelle, kognitive og atferdsmessige. Emosjonelle reaksjoner som sinne, hat, uro, håp, glede, trygghet etc., er et svært viktig aspekt ved en endringsprosess. Selv om disse er av relativt kort varighet, er de helt avgjørende idet de lever videre i form av holdninger. Holdningene vil kunne predikere blant annet turnover og motivasjon, som er viktige faktorer for en bedrifts resultater. De emosjonelle reaksjonene kan være sterke eller svake i intensitet, og ha positiv eller negativ

valens. Konsekvensene vil dermed variere. Nært knyttet til emosjonelle reaksjoner, ligger de kognitive. Selve endringen vil utløse et behov for informasjonssøk og informasjonsbehandling. Disse prosessene vil også resultere i holdninger, noe som er svært vanskelig å endre. Følgelig er det viktig at reaksjonene tas på alvor. Holdninger påvirker igjen handlingene man foretar seg, også kalt atferdsreaksjonene. Et eksempel er at man jobber mer eller mindre som følge av endringen. Når vi vet at medarbeiderne er organisasjonens viktigste innsatsfaktor, er det helt avgjørende å ha kunnskap om, og erkjenne deres reaksjoner i forbindelse med endringer. Dette vil videre være med på å fremme endringen.

Yukl (2006) tar til ordet for at organisatoriske endringer har større sjanse for å bli vellykket hvis lederen for disse forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, ulike faser i endringsprosessen, og ulike former for endring, samt viktigheten av å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer.

Ved gjennomføring av organisasjonsendringer er det ikke uvanlig å møte på motstand mot de foreslåtte endringer, både fra enkeltmennesker og organisasjoner. Denne motstandsvegringen kan ha mange grunner og er et vanlig fenomen. Yukl (2006) oppgir ni årsaker til motstand mot endring. Den første og grunnleggende årsaken er *manglende tillit* til de som foreslår endringene. Denne mistilliten kan igjen være med på å forsterke effekten av andre kilder til motstand. Den andre årsaken til motstand er *manglende tro på at endringene er nødvendige*, spesielt om den tidligere måten å gjøre ting på har vært vellykket. I slike tilfeller vil endringene ofte bli sett på som unødvendige og dermed møte motstand. Den tredje årsaken går på *manglende tro om at endringene lar seg gjennomføre*, dette tross erkjennelse av problemet. Motstand kan oppstå på grunn av stort avvik fra tidligere erfaringer, at endringene er radikale og at troen på en vellykket endring dermed ikke er tilstede. Videre betegnes den fjerde årsaken som *økonomiske trusler*, som innebærer motstand fra de som frykter tap i inntekt, goder eller jobbsikkerhet. Den neste og femte årsaken til motstand er de *relativt høye omkostningene* en slik prosess ofte medfører, og frykten for at omkostningene av endringen overstiger verdien av fordelene. Denne motstanden er ofte vanskelig å unngå da det er vanskelig å estimere kost/nytte-forholdet. Videre er den sjette årsaken *frykten for å mislykkes*. Det å gå fra kjente rutiner som beherskes, til nye ukjente måter å gjøre ting på, kan være en vanskelig utfordring å mestre, spesielt for personer som mangler selvtillit. Som syvende årsak oppgis *tap av makt og status*. Større endringer fører ofte med seg endringer i makt og status både for enkeltpersoner og underavdelinger, vil dermed kunne være grobunn for motstand.



Videre oppgir Yukl (2006) den åttende årsaken til motstand til å være *trusler mot verdier og idealer*, det vil si at nye endringer ikke oppfattes å være forenlig med eksisterende verdier og idealer, både personlige og organisasjonsmessige. Siste årsak beskrives som *uvilje mot innblanding* og det å bli kontrollert av andre. At det forsøkes å manipulere og tvinges igjennom endringer vil kunne skape bitterhet og fiendskap, med mindre nødvendigheten av endringene erkjennes og man føler man har mulighet til å påvirke prosessen.

Yukl (2006) presiserer at motstand mot endringer ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet, men at det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å verne om sine egne interesser og innflytelse på egen situasjon. Motstanden bør betraktes som en energikilde som kan omkanaliseres til innsats i favør av endringen, framfor å se den som nok en hindring som må bekjempes. Aktiv motstand betegnes av Yukl (2006) som et tegn på sterke verdier og følelser som kan være en potensiell kilde til engasjement om motstanderne omvendes til støttespillere. For inngående forståelse av motstand mot endringer er det nødvendig å gå lenger enn til bare å undersøke individuelle årsaker. Sosiale systemer har en kompleks og sammenvevd natur som tar tid å snu, og ofte kan en merkbar endring ta flere år å gjennomføre i en stor organisasjon.

### **2.1.2 Faser i endringsprosessen**

Teorier om endringsprosesser beskriver et vanlig hendelsesforløp fra omstillingen starter til den er gjennomført. Yukl (2006) henviser til en av de første teoriene om endringsprosesser for å beskrive de ulike fasene. Han tar utgangspunkt i Lewins "force-field" modell som deler endringsprosessen inn i tre faser. Den første fasen er *oppløsningsfasen* som kan karakteriseres som en opptining av nåværende situasjon (Unfreezing). Denne fasen innebærer kommunikasjon og samhandling, felles begrepsbruk, forståelse av argumenter til de involverte partene, samt en erkjennelse av de ansatte om at gamle måter å gjøre ting på ikke holder mål. Den andre fasen beskrives som *endringsfasen*, hvor folk ser etter en ny måte å gjøre tingene på og inntar en positiv tilnærming. Fase kan karakteriseres som en endring til den nye situasjonen (Change – movement) og innebærer identifisering av status, beskrivelse av eksisterende alternativer, endring mot valgt situasjon, og bruk av læringsprosesser. Den tredje og siste fasen er *reetableringsfasen* hvor den nye tilnærmingsmåten blir etablert og innarbeidet. Fasen innebærer opprettholdelse av ny situasjon (Refreezing), hvor stabilisering og støttemekanismer for å ivareta den nye organisasjonsformen er sentralt. Alle fasene i prosessen er viktig, og ingen kan utelates. Samtlige faser må vies oppmerksomhet, og

eksempelvis vil en systematisk diagnostisering og problemløsning i endringsfasen resultere i en svak endringsplan, som igjen vil slå negativt ut i reetableringsfasen. I siste fase vil konsensusbygging og opprettholdelse av entusiasme være sentralt, og vil være kritiske faktorer for om endringsprosessen lykkes.

I følge Lewin kan endringer oppnås på to måter. Den ene måten innebærer å øke drivkreftene i retning av endringer, eksempelvis øke incentiver og bruke makt i kraft av posisjon for å tvinge igjennom endringer. Den andre måten er å redusere kreftene som skaper motstand mot endringene, eksempelvis ved å dempe frykten for å mislykkes, og forsøke å innlemme eller fjerne motstanderne. Om motstandskreftene er svake, kan det holde å øke drivkreftene, og om de er sterke, vil en tosidig tilnærming være å foretrekke.

### **2.1.3 Ulike typer organisasjonsendringer**

Hvor vellykket en omfattende endring vil være, vil delvis avhenge av hvilken endring som er gjennomført. Når endringer i organisasjoner forsøkes gjennomført vil det ofte vektlegges endringer av holdninger eller roller, men ikke begge deler (Yukl, 2006). Den *holdningsbaserte tilnærmingen* medfører endring av holdninger og verdier gjennom overbevisning, opplæringsprogrammer eller kulturendringsprogrammer.

Opplæringsprogrammer kan også brukes med tanke på å øke tekniske og personlige ferdigheter hos de ansatte med håp om at nye ferdigheter og holdninger vil påvirke atferden positivt. De som gjennomgår endringer vil selv kunne fungere som endringsagenter og videreføre visjonen til andre i organisasjonen.

Den andre typen endring er den *rolleorienterte tilnærmingen* som går ut på å endre roller ved å endre arbeidsflyten, endre stillinger ved å legge til nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder, endre myndighetsforhold, endre betingelser og prosedyrer for evaluering av arbeid, og endre belønningssystemet. Grunntanken bak denne tilnærmingen er at nye roller krever at personer handler på nye måter, og at holdningene vil endres i takt med den nye handlingsmønsteret. Forventningene til de nye rollene vil kunne medføre effektiv handling som forsterkes gjennom evaluerings- og belønningssystemet.

Hvilken metode som er den mest hensiktsmessige har i mange år vært gjenstand for diskusjon, og begge metodene kan lykkes eller mislykkes, avhengig av hvor godt de er gjennomført. Metodene er ikke uforenelige og det beste er å bruke dem sammen på en gjensidig støttende

måte. Forsøk på å endre holdninger og ferdigheter for å støtte nye roller reduserer faren for at rolleendringene vil bli undergravd av motstandere før endringen har en sjanse til å lykkes (Yukl, 2006).

I følge Yukl (2006) kan det ved interne organisasjonsendringer enten vektlegges økonomiske eller menneskelige faktorer. I *økonomitilnærmingen* er formålet å bedre bunnlinjen ved hjelp av endringer som nedbemanning, omstrukturering og justeringer av incentiver og belønninger. I *organisasjonstilnærmingen* hvor man vektlegger menneskelige faktorer, forsøker man å dyktiggjøre menneskene og øke deres engasjement og kreativitet gjennom blant annet å øke individuell og organisatorisk læring, styrke de kulturelle verdiene, og gjøre folk i stand til å iverksette forbedringer. Ved planlagte og omfattende endringer benyttes ofte noe fra begge tilnærmingene, men dette må håndteres varsomt da uforenelige elementer kan undergrave endringsforsøket.

Det finnes en rekke generelle endringsprogrammer som er inn i tiden, og for mange finnes det få eller ingen beviser på at de er effektive. Eksempler på *populære endringsprogrammer* som er brukt de siste to tiårene er nedbemanning, utskifting av personell, omorganisering, "total quality management (TQM)", reengineering, selvstyrte team, outsourcing og partnerskap. En vanlig feil med slike generelle endringsprogrammer er å ta de i bruk uten å ha stilt noen diagnose på problemene bedriften sliter med. De har ofte vist seg at slike endringsprogrammer og strukturendringer ikke er løsningen på problemene bedriften sliter med, og programmene kan til og med forverre problemene. Gjennomføringen kan fort bli suboptimal for bedriften som helhet. Nøkkelen for å unngå slike uønskede scenarioer er at lederne går nøye gjennom bedriftens problemer, har et klart mål, og stiller en organisasjonsdiagnose før endringen settes i gang (Yukl, 2006).

#### **2.1.4 Nedbemanning**

Nesheim et al. definerer nedbemanning som "en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser (regulert i arbeidsmiljøloven) og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte." (Nesheim et al., 2007:1).

Ved nedbemanning skilles det mellom tre strategier; avslutning av arbeidsforhold (oppsigelser), redesign av arbeid og systemisk strategi. *Avslutning av arbeidsforhold* er ofte

førstevalget ved nedbemanning og blir vanligvis sett på som en rask og effektiv måte å tilpasse organisasjonen på. Nedbemanning kan i form av denne strategien være ansettelsesstopp, førtidspensjonering, omplassering og omskolering av arbeidskraft, oppsigelser gjennom tilbud om sluttpakker, og styrte oppsigelser. Formålet ved valg av *redesign av organisasjonens arbeid* som strategi, er å redusere arbeidsmengden og endre organisasjonens prosesser, fremfor å ta i bruk oppsigelser. Dette er en strategi med et lengre tidsperspektiv enn ved avslutning av arbeidsforhold. Ved redesign er det snakk om å fase ut funksjoner, og eliminere hierarkiske nivåer eller avdelinger. Det kan også være å endre arbeidsoppgaver, samle enheter, eller redusere antall arbeidstimer per uke. Den siste strategien, *systemisk strategi*, har til hensikt å forsikre at kontinuerlige og gjentatte oppsigelsesrunder ikke gjentar seg i fremtiden. Dette er en langsiktig strategi for organisasjonen. Denne går ut på å forenkle alle områder og enheter i organisasjonen og forlate tidligere tilstand, slik at det blir ryddet opp i organisasjonen og at den dermed blir mer forenklet, oversiktlig, og lettere å bemanne og styre. Disse tre strategiene er ikke nødvendigvis uavhengige av hverandre, men organisasjoner benytter sjelden kombinasjoner av elementer fra de ulike strategiene. Det er mer vanlig å benytte seg av ulike metoder innenfor samme strategi (Cameron, 1994; Feldheim, 2007).

Avgjørelsen ved valg av nedbemanning er vanligvis strategisk, og har til hensikt å redusere ineffektiviteten som bygger seg opp i en organisasjon over tid. Dessverre er det slik at nedbemanning sjelden er en del av den langsiktige strategiske planen for en organisasjon, men at den heller er en kortsiktig tilpasning til endringer i konkurranseforholdene. Nedbemanning er ofte et resultat av oppkjøp og fusjoner, teknologiske fremskritt, outsourcing, og svar på sosialt press. Forventningene til nedbemanninger er at de skal fremme bedriftsutviklingen og posisjoneringen for fremtidig vekst og suksess. Ofte er målet å øke effektiviteten og produktiviteten, i praksis å gjøre mer med mindre. Det er forventninger fra mange hold om økonomiske fordeler i form av lavere utgifter, økt return on investment (ROI), høyere profitt, og økt aksjekurs for aksjonærene. Nedbemanning søker som oftest å gi lavere overhead kostnader, mindre byråkrati, bedre kommunikasjon, økt entreprenørskap, raskere beslutningstaking, og bedre konkurransedyktighet. Målene er i de fleste tilfeller kvantitative, men på grunn av personalets innflytelse og sensitive natur, prøver organisasjonene vanligvis å implementere nedbemanningen på en måte som minimerer de negative effektene for ansatte, og dermed unngå unødig og dårlig publisitet (Appelbaum et al., 1999).

### **2.1.5 "Survivor syndrom"**

Survivor syndrome er de samlede følelsene overlevende opplever i tilknytning til en nedbemanning. En mye brukt definisjon av survivor syndrome er; "the mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing" (Doherty og Horsted, 1995:26).

Ved nedbemanning har ledelsen som oftest størst fokus på de som mister jobben (ofrene), til tross for at det er de overlevende som skal sikre resultatene i fremtiden. De overlevende blir gjerne sett på som heldige som beholder jobben, og som av den grunn antas å være fornøyde. Ledelsen trer med bakgrunn i dette ofte kun i kraft med programmer, dersom det oppstår problemer/misnøye i denne gruppen, og det utføres ledelse ved unntak. Mange ledere vet lite om at de fleste overlevende opplever sterke følelsesmessige reaksjoner, og at nedbemanningsprosessen kan være like vanskelig for de som overlever, som for de ansatte som må gå. Årsaken ligger ofte i at de overlevende ikke blir informert, eller blir feilinformert om forhold rundt prosessen. Dette kan være i forhold til deres nye posisjon i den omstrukturerte organisasjonen, forventede krav til prestasjoner, ekstra arbeidsmengder, bortfall av nøkkellansatte, de overlevendes verdi i den nye organisasjonen, og informasjon om muligheter for forfremmelse og karriere i fremtiden (Appelbaum et al., 1997). På organisasjonsnivå kan det føre til at en deprimert, bekymret og sint arbeidsstokk sitter igjen, og på individnivå føre til et sosialt paradigme og nye psykologiske kontrakter som gjør at mange overlevende sitter igjen forvirret, med frykt og uten evne til å komme seg ut av den ødeleggende og ikke lenger gjensidige avhengigheten til organisasjonen. De overlevende opplever således en personlig krenkelse som er forankret i graden av tillit den ansatte hadde til at organisasjonen ville ta vare på dem (Noer, 1995). Når de ansatte i tillegg også opplever jobbusikkerhet og finansiell usikkerhet, fører dette til det psykososiale problemet survivor syndrome (Appelbaum et al., 1997).

### **2.1.6 Fristilling**

Begrepet fristilling benyttes gjerne i forbindelse med større omstillingsprosesser, ofte i etterkant av fusjoner og/eller ved behov for større nedbemanningstiltak. En av grunnene for at begrepet benyttes, er at arbeidsgiver og ledelsen ønsker å signalisere at det ved fristilling ikke er snakk om oppsigelser. I praksis er det ofte slik at arbeidsgiverne i denne forbindelse informerer de ansatte om at nye arbeidsoppgaver kommer i nær fremtid [2].

I følge Fagforbundet Lederne er det imidlertid opplevd at konsekvensen av fristillingsprosesser ofte er at ansatte blir sagt opp. Den gjennomførte fristillelsesprosessen blir erfaringsvis benyttet som argument for at man har saklig grunn for oppsigelse. Dette innebærer at en fristilt ansatt oppfordres som regel til å søke på en nyopprettet stilling av lignende karakter. Det forhold at vedkommende ikke når opp i konkurranse med andre søkere på stillingen, blir brukt som argument på at det ikke finnes annet passende arbeid i organisasjonen ved en påfølgende nedbemanning [2].

Det påpekes videre at arbeidsgivere som innleder prosesser som kan føre til at stillinger vesentlig endres eller bortfaller, må være klar over at arbeidsmiljølovens bestemmelser er ufravikelige. I juridisk teori og rettspraksis er det ofte uttrykt at arbeidsgivere har anledning til å foreta endringer i forhold til en stillingshjemmel innenfor sin styringsrett, så lenge det ikke endrer stillingens ”grunnpreg”(ibid.).

Fagforbundet Lederne er av den oppfatning av at begrepet ”fristilling” og den praksis som er innført i tilknytning til begrepet, bør unngås. Det vil være mer formålstjenlig for alle parter at arbeidsgiver er åpen i forhold til de ansatte om at det er innledet en prosess som kan medføre større endringer i ansettelsesforhold som potensielt kan medføre oppsigelser. Ved en tidlig bevisstgjøring av de ansatte rundt de forestående endringer, vil arbeidsgiver også som regel oppleve større forståelse for resultatet av prosessen.

Videre kan det faktum at verken arbeidsmiljøloven, juridisk teori eller rettspraksis ikke har omfavnet begrepet, også tyde på at begrepet fristilling er uønsket [2].

## **2.2 Organisasjonskultur**

Hensikten med organisasjonskulturen er å gjøre bedriften bedre i stand til å tilpasse seg omgivelsene og nå sine mål. Ledelsen vil forsøke å utvikle en kultur som ivaretar disse hensynene best mulig, og den kulturen man tilstreber, vil være forskjellig, avhengig av bedrift og bransje. For de ansatte betyr kulturen at de vet hva de har å forholde seg til. Det skaper trygghet og forutsigbarhet, og det gir et stabilt miljø. Felles kultur gjør også at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og at de føler seg hjemme. Ved større organisasjonsendringer kreves det som regel at også organisasjonskulturen endres, i tillegg til at de ansatte påvirkes direkte. Når organisasjonskulturen endres får ledelsen mulighet til å indirekte påvirke de ansattes atferd og motivasjon.

### 2.2.1 Kjennetegn ved organisasjonskulturer

Schein (1987) hevder at faguttrykket "organisasjonskultur" bør reserveres for grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opptrer ubevisst, og som på en grunnleggende måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. Antakelsene og oppfatningene kan ses på som lærte responser på en gruppes problemer med å overleve i sine eksterne omgivelser og på problemene knyttet til intern integrasjon. Antakelsene vil etter hvert bli tatt for gitt fordi de evner å løse problemene like bra hver gang. Med bakgrunn i dette definerer Schein (1987:7) organisasjonskultur som følger:

*"Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene".*

Ut fra dette kan vi si at organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse for den ytre virkeligheten og en felles måte å forholde seg til denne på. Således kan man si at organisasjonskulturen på en måte blir et program som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene. I sin definisjon søker Schein (1987) etter de grunnleggende forutsetningene for kulturen. Rent analytisk skiller han her mellom *tre nivåer*:

- 1) grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning
- 2) verdier og normer
- 3) kulturuttrykk

I følge Schein er det første nivået det mest grunnleggende og ligger primært på et ubevisst nivå. Det andre nivået består av de normene og verdiene som ofte trekkes inn i forbindelse med organisasjonskulturen. Og til sist er det tredje nivået de mest synlige uttrykkene for organisasjonskulturen. Uttrykkene på det tredje nivået ses av Schein på som en avspeiling av de to andre nivåene.

Schein i følge Yukl (2006) skiller mellom underliggende oppfatninger (som kan være ubevisste) og tilpassede verdier, som kan være i samsvar med gruppens oppfatninger eller ikke. Tilpassede verdier reflekterer ikke kulturen i tilstrekkelig grad om de ikke er forenlig med underliggende oppfatninger. De underliggende holdningene som representerer organisasjonskulturen, er tillærte responser på overlevelsesutfordringer i det ytre miljøet og problemer med indre integrering.

Avslutningsvis kan det nevnes at organisasjonskulturen i følge Schein har to hovedfunksjoner. Disse er:

- 1) ekstern tilpassning
- 2) intern integrasjon

Ut fra dette har organisasjonskulturen både en ekstern og intern funksjon. Den eksterne funksjonen omhandler forholdet til omgivelsene, mens den interne funksjonen bidrar til å skape intern stabilitet.

### **2.2.2 Ulike perspektiver på organisasjonskultur**

I følge Bush et al.(2010) er det i dag erkjent at kulturelle forhold også er svært viktige på organisasjonsnivå. Menneskene kan i like stor grad påvirkes av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, som av formelle kontrakter, teknologiske løsninger og strukturelle forhold. I studiet av organisasjonskultur er danner denne erkjennelsen grunnlaget for ulike forståelsesrammer. Disse rammene kan vi betrakte som perspektiver på organisasjonskultur, og de deles inn i "*det teknisk rasjonelle perspektivet*", "*det funksjonelle perspektivet*", og "*det symbolske perspektivet*".

Det teknisk rasjonelle perspektivet innebærer en forståelse av at organisasjonen er et middel for effektiv måloppnåelse, og at kulturen er et redskap til oppnåelse av gitte mål, samt at kulturen kan ses på som et virkemiddel i arbeidet med å skape velfungerende organisasjoner. Dette perspektivet har fått stor utbredelse både i private og offentlige organisasjoner, hvor det legges ned mye arbeid i å utvikle en verdiplattform som skal være retningsgivende for medarbeidernes adferd. Felles kultur er et viktig mål ved dette perspektivet, og subkulturer innenfor organisasjonen er lite ønskelig.



I det funksjonelle perspektivet blir organisasjonen sett på som et kollektiv som forsøker å overleve gjennom å ivareta nødvendige funksjoner. Organisasjonskulturen vil her være et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser, som ivaretar funksjoner knyttet til ekstern tilpassning og intern integrasjon. Dette perspektivet tar i større grad utgangspunkt i en organisasjonsforståelse som betrakter organisasjonen som et naturlig system, og organisasjonskulturen vil være et resultat av en langvarig prosess. Verdier og normer i organisasjonen vil vokse frem som et resultat av tilpassning til omgivelsene og skape en godt integrert organisasjon, hvor det også betraktes som naturlig at subkulturer vil kunne oppstå i organisasjonen.

Det symbolske perspektivet betrakter organisasjonen som en menneskelig konstruksjon som uttrykker komplekse mønstre i symbolske handlinger. Her vil kulturen være et mønster av sosialt skapte symboler og meninger, og vil skapes gjennom sosial interaksjon hvor virkeligheten tolkes i et symbolsk perspektiv. Subkulturer forklares her ved at det finnes flere fortolkningsmønstre i en organisasjon, og med bakgrunn i dette vil en slik organisasjonskultur fremstå som mer tvetydig enn de øvrige perspektivene.

### **2.2.3 Primære mekanismer for kulturpåvirkning**

I følge Schein (1992) kan en leder påvirke og forsterke ulike sider av en kultur igjennom følgende fem hovedmekanismer. Den første mekanismen er *oppmerksomhet*. Lederen formidler sine prioriteringer, verdier og interesser gjennom det de velger å vie oppmerksomhet til. Den andre mekanismen er lederens *reaksjonen på kriser*. Lederens følelsesmessige reaksjon på kriser kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger, og en trofast leder støtter vedtatte verdier selv under hardt press. Videre er neste mekanisme hvordan *lederen opptrer som rollemodell*. Lederen kan kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, og spesielt viktig er det at lederen ikke handler i strid med innført policy etc. Den fjerde mekanismen er *belønning*, og hva som er betingelsene for dette. Betingelsene gir uttrykk for hva som er viktig for organisasjonen, og formell oppmerksomhet som seremonier og uformell ros, sier noe om lederens prioriteringer og hva som er viktig. Den siste og femte hovedmekanismen for kulturpåvirkning er *kriterier for utvelgelse og avskjedigelse*. Her kan lederen påvirke kulturen ved å definere kriterier for rekruttering, utvelgelse, forfremming og avskjedigelse.

#### **2.2.4 Sekundære mekanismer for kulturpåvirkning**

Schein beskriver i tillegg til de fem hovedmekanismene over, ett sett med fem sekundære mekanismer som kan være nyttig for å påvirke eller forsterke bedriftskulturen, forutsatt at de samsvarer med de fem hovedmekanismene. Den første sekundære mekanismen er *utforming av systemer og prosedyrer*. Dette kan være formelle budsjetter, planleggingsmøter, rapporter etc. Preferanse for formaliteter reflekterer at kontroll og orden er sterke verdier. Den andre mekanismen er *utforming av organisasjonsstruktur*. En sentralisert struktur reflekterer troen på at det kun er lederen som kan avgjøre hva som er best, mens en desentralisert struktur reflekterer troen på individuelt initiativ og ansvarsfordeling. Den tredje mekanismen er *utforming av omgivelsene*, og beskriver hvordan ledere bevisst kan utforme omgivelsene som reflekterer grunnleggende verdier. Et eksempel på dette kan være åpent kontorlandskap som signaliserer at åpen kommunikasjon er viktig. Videre beskriver neste mekanisme hvordan *fortellinger, historier og myter* om viktige personer og hendelser i organisasjonens historie kan bidra til å overføre verdier og holdninger. Men slike historier og myter reflekterer i større grad kulturen fremfor å påvirke den. Den siste sekundære mekanismen for kulturpåvirkning er *formelle erklæringer*. Dette kan være offentlige verdiytringer fra ledere og formelle skriftlige verdierklæringer som kan være nyttig som et supplement til andre mekanismer.

#### **2.2.5 Kulturformer**

Det finnes også andre måter å påvirke kulturen på. Det å endre kulturformer som symboler, slagord og ritualer er også en metode som Yukl (2006) trekker frem. Her kan en rekke endringer gjøres, som eksempelvis å fjerne eksisterende kulturformer som symboliserer den gamle ideologien og erstatte dette med uttrykk for en ny ideologi og skape nye kulturformer. Videre kan ritualer og seremonier bidra til å forsterke identifiseringen med organisasjonen, og til å vektlegge kjerneverdier. Formelle informasjonsprogrammer kan også brukes til å sosialisere nye ansatte og gi dem en innføring i organisasjonskulturen. Formelle opplæringsprogrammer kan benyttes og utformes for å gi de nyansatte økte ferdigheter og kan også brukes for gi opplæring i organisasjonens ideologi.

#### **2.2.6 Kultur og vekst i organisasjoner**

Hvilken innflytelse en leder har på en organisasjons kultur varierer etter hvilket utviklingsnivå organisasjonen befinner seg på. Det er ikke en enkel prosess å utvikle kulturen i en bedrift. Konsistent visjon og handling er nøkkelementer for å få til å utvikle en ønsket

organisasjonskultur. Et av de viktigste kulturelementene i nye organisasjoner er oppfatninger om hvilken kompetanse organisasjonen har som skiller den fra andre organisasjoner.

Oppsummert kan man si at Schein argumenterer at det er viktig å forstå den nåværende organisasjonskultur forut for tiltak på organisasjonsendring. Schein antar videre at organisasjonskulturen kan undersøkes ved å kartlegge verdier som styrer atferden i en organisasjon. Schein har i sin forskning blant annet fokusert på hvorledes nyansatte blir introdusert organisasjonens kultur. En del studier tyder på at organisasjonskultur er sentral for endringsprosesser, men at den krever inngående analyse forut før entydig beskrivelse av sammenhengen.

### **2.2.7 Hva er verdien av organisasjonskultur?**

I artikkelen "*Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage*" av Andrew Klein fra 2011 redegjøres det for forskning som blant annet viser hvordan bedriftskultur og ytelse henger sammen. En passende justering av strategi og kultur kan hjelpe bedrifter å skape verdier og generere inntekter. Det kan i følge Klein (2011) også føre til motiverte og engasjerte medarbeidere og arbeidsgrupper med høy ytelse.

Resultatene til Klein (2011) indikerte at type generiske strategier ikke var en like viktig faktor i å forklare forholdet mellom strategi og resultater, som hvilken type tilstedeværende kultur. Konstruktive kulturelle normer synes å være positivt relatert til kvalitet, og defensive normer negativt relatert til kvalitet, uavhengig av type strategi som var vedtatt i bedriften. Totalt produserte denne forskningen noen bemerkelsesverdige funn som støtter de generelle proposisjonene, "*kultur betyr noe*", og at klisjén "*kulturen spiser strategi til lunsj*" synes å ha noe støtte. Artikkelen hevder at organisasjonene bør bli anbefalt å håndtere sine kulturer som en strategisk ressurs, ved å etablere fleksible, tilpasningsdyktige, konstruktive kulturelle normer, uavhengig av hvilken type strategi som blir implementert. Dermed er konstruktiv kultur ikke bare egnet for bedrifter med differensiering og fremsynte strategier, da de har en tendens til å utkonkurrere defensive kulturer, men også for bedrifter som følger en lavpris/forsvars strategi. Dette tyder på at for å bli en høy-ytelser organisasjon, må firmaets ledelse først, forstå deres "business" og anvende denne kunnskapen til å utvikle en hensiktsmessig strategi, og for det andre, lage en adaptiv, konstruktiv kultur, som er fordelaktig å implementere uavhengig av hvilken strategi som er fulgt.

Klein (2011) viser til at ledelsesfeltet fremdeles er i strid med tanke på hvordan organisasjonskultur utspiller seg i forhold til å hjelpe organisasjoner med å svare på markedets signaler, skape organisatoriske enheter, og utføre strategier. Videre tyder hans forskningsresultater på at kultur skapes og formidles gjennom flere mekanismer, deriblant jobb design, lederstil, menneskelig ressurs-praksis, fordelingen av makt, og andre faktorer. Disse funnene tyder på at ledelseskulturen har et høyt effekt-potensial, og at ledere trenger å forstå hvordan de administrerer kultur, gitt at visse kulturelle normer enten kan være funksjonell eller dysfunksjonell, uavhengig av firmaets strategi. En av de åpenbare begrensningene i Kleins (2011) forskning ligger i naturen av resultatene, valgt som kritiske variabler: de er atferdsmessige, ikke økonomiske eller finansielle, og de måler dermed ikke økonomiske eller økonomiske resultater, bare perseptuelle og atferdsmessige.

### **Kategorisering av organisasjonskultur**

Sadri et al.(2001) beskriver i sin artikkel "*Developing corporate culture as a competitive advantage*" blant annet hvordan kategorisering av organisasjonskulturen kan være en konkurransefordel. De viser til at kategorisering av organisasjonskultur kan hjelpe ledere på flere måter. For det første vil en kategorisering av kulturen være en forløper til bedre forståelse av fordeler og ulemper ved en bestemt type kultur. For det andre kan en klar forståelse av deres bedriftskultur bistå ledere i å få rett person inn i organisasjonen i kampen om rekruttering av nye medarbeidere. For det tredje kan det vise kulturell status i selskapet akkurat nå, og kan bistå ledere i beslutninger om, og fremgang mot kulturell endring.

### **Fordeler med en positiv kultur**

En organisasjon som er i stand til å opprettholde en positiv kultur vil i følge Sadri et al.(2001) sannsynligvis nyte mange fordeler. Når organisasjonsmedlemmer identifiserer seg med kulturen, har arbeidsmiljøet en tendens til å være morsommere, noe som øker moralen. Dette fører til økte nivåer av "team-work", deling av informasjon, og åpenhet for nye ideer. Det resulterer i økt samhandling mellom ansatte, aktiviserer læring og kontinuerlig forbedring, fordi informasjonen flyter mer fritt i hele organisasjonen. I tillegg, vil for eksempel en kultur bidra til å tiltrekke seg og beholde de dyktigste ansatte, siden kultur er fremhevet som en primær determinant av attraktivitet hos en arbeidsgiver. Ved vurdering av bedriftskulturer, er det nyttig å vurdere aktuelle selskaper som har vist positive effekter som en bedriftskultur kan ha.

Dagens globalt konkurransedyktige næringsliv har gjort positiv bedriftskultur et kritisk aspekt av suksess for bedrifter. Det er ikke lenger bare et konkurransefortrinn, det har blitt en forutsetning for suksess, slik at bedrifter kan tiltrekke seg og beholde de dyktigste arbeidstakerne. Sadri et al.(2001) anbefaler på det sterkeste at organisasjoner av alle størrelser vurderer og kategoriserer sine bedriftskulturer, og spesielt ser på virkningen av kulturen på de ansattes produktivitet og moral. I de tilfeller hvor kulturen er årsak til lavere moral, anbefaler de at ledelsen tar proaktive grep for å endre bedriftskulturen ved hjelp av en "top-down" tilnærming, å etablere en ny visjon, og demonstrerer ny adferd i samsvar med den reviderte visjonen. I likhet med nasjonal kultur, er vår forståelse av bedriftskultur og dens innvirkning på ansattes oppførsel, fortsatt i sin spede begynnelse, men en ting er sikkert, det er at kulturen kan ha en enorm positiv innvirkning på de ansatte. Som konklusjon oppfordrer Sadri et al. (2001) bedrifter til å forme deres bedriftskultur til sin fordel, som vil forbedre både sine ansattes opplevelse av arbeidsplassen, og i sin tur også forbedre sin egen lønnsomhet.

### **Utfordringer i forhold til fusjoner og oppkjøp**

En av de mest åpenbare truslene mot kulturendringer er i følge Schein(1990) og hans artikkel "*Organizational culture*", sammenslåing av to eller flere kulturer. Dessverre er det slik at ved mange fusjoner og oppkjøp er kulturenes kompatibilitets-utfordringer ikke diskutert før etter at avtalen har blitt fullbyrdet, noe som i mange tilfeller fører til kulturelle "fordøyelsessvanser" og den potensielle avdekkingen av enheter som ikke kan bli kulturelt integrert. For å unngå slike problemer, må organisasjoner enten engasjere seg i mer "pre-fusjons" diagnoser for å fastslå kulturell kompatibilitet, eller gjennomføre "opplærings- og integreringsworkshops" for å hjelpe fusjonsprosessen. Slike verksteder bør og ta hensyn til de dypere forutsetninger for ulike lag av kultur, og unngå fellen å nå konsensus på nivået av artifakter og verdier, mens resterende er i konflikt på nivået av underliggende forutsetninger (ibid).

### **Kultur og vedvarende overlegen finansiell ytelse**

I artikkelen "*Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*" av Barney(1986), forsøker han å redegjøre for økonomiske vedvarende fordeler av organisasjonskultur. Han hevder at hvis en bedriftskultur skal å gi vedvarende konkurransefortrinn, og dermed, ved implikasjon, være en kilde til vedvarende overlegne finansielle ytelser, må tre vilkår være oppfylt. Først må kulturen være verdifull; den må aktivere en bedrift til å gjøre ting og oppføre seg på måter som medfører høyt salg, lave

kostnader, høye marginer, eller på andre måter tillegge økonomisk verdi til firmaet. Fordi overlegne finansielle resultater er et økonomisk begrep, må kultur ha positive økonomiske konsekvenser for å generere slike ytelser. For det andre må kulturen være sjelden, den må ha attributter og egenskaper som ikke er felles for kulturene til store deler av de andre bedrifter. Til sist må en slik kultur være ufullkomment etterlignbar; bedrifter uten disse kulturer kan ikke delta i aktiviteter som vil endre sin kultur til å inkludere de nødvendige egenskaper, og hvis de prøver å imitere disse kulturer, vil det være noen ulemper (omdømme, erfaring, etc.) i forhold til firmaet de prøver å etterligne.

### **Økonomiske konkurransefortrinn som følge av organisasjonskultur**

Hvis en bedrifts kultur, for å være kilden til vedvarende konkurransefortrinn, må den være verdifull, sjelden, og ufullkomment etterlignbar, må det deretter vurderes om det er mulighet for at organisasjonskulturer med disse karakteristikker eksisterer. Barney(1986) henviser til tidligere forskning på organisasjonskulturer som antyder at minst noen kulturer av noen bedrifter har disse egenskapene, og dermed kan være en kilde av vedvarende konkurransefortrinn. Denne forskningen foreslår også at ikke alle bedrifter har kulturer med tre disse attributtene, og dermed at organisasjonskultur ikke er en kilde til konkurransedyktige fordeler for alle bedrifter.

Rett og slett fordi kulturene i visse bedrifter gjør dem i stand til å engasjere seg i aktiviteter med positive økonomisk effekter, betyr ikke at alle organisatoriske kulturer har slike effekter. Faktisk ligger det i følge Barney (1986) implisitt i store deler av organisasjonskulturens litteratur, at det er en forestilling om at en organisasjonskultur kan føre til redusering av en bedrifts effektivitet, deaktivering av bedriften fra å oppfatte alle dens konkurransedyktige og operasjonelle muligheter, og hindre den fra å velge alternativer i samsvar med konkurransedyktige og operasjonelle nødvendigheter.

Barney(1986) konkluderer med at en bedrifts kultur kan være en kilde til bærekraftig konkurransefortrinn ved at kulturen er verdifull, sjelden, og ufullkomment etterlignbar. Den vedvarende overlegne ytelse av bedrifter som IBM, Hewlett- Packard, Proctor and Gamble, og McDonalds, kan være, i hvert fall delvis, en refleksjon av deres organisasjonskulturer. Bedrifter med verdifulle, sjeldne, og ufullkomment etterlignbare kulturer skal pleie slike kulturer. Bedrifter uten verdifulle, sjeldne, eller ufullkomment etterlignbare kulturer, kan ikke forvente at deres kulturer skal bli kilden til vedvarende konkurransefortrinn. Slike bedrifter

kan heller ikke forvente at arbeidet med å endre deres kultur, selv om de kan lykkes i å innlemme nye verdifulle attributter, vil generere vedvarende overlegen ytelse. For slike endringsinnsatser er vanligvis etterlignbar, og vil dermed i beste fall være den eneste kilden til midlertidig overlegen prestasjonsytelse. Disse bedriftene må lete andre steder hvis de ønsker å finne måter å generere forventet vedvarende overlegne finansielle resultater(ibid.).

## 2.3 Symboler

### 2.3.1 Hva er et symbol?

Et symbol er et tegn, en gjenstand, en handling eller noe annet som har en dypere mening, det vil si noe som henviser til eller representerer noe annet enn seg selv, og som anskueliggjør dette på en konkret måte. Et symbol er ofte et synlig eller språklig bilde for abstrakte begreper, ideer og forestillinger, og symboler kan derfor også kalles sinnbilder. Hva symbolene betyr, bygger på konvensjoner, noe man blir enige om, men innholdet har som regel opphav i en praktisk situasjon eller i de konkrete omgivelsene. Å forstå og tolke symboler krever derfor kjennskap til den kulturen og sammenhengen de opptrer i.

Symboler brukes som praktiske hjelpemidler i kommunikasjonen mellom mennesker, blant annet i form av skrift og ord [4].

Ledelse kan ha innvirkning på symbolplanet i en organisasjon, og man kan si at ledere og organisasjoner både "gjør" noe og "er" noe. Dermed vil lederskapet følgelig ha en symbolsk side som videre vil påvirke en organisasjons kultur. I følge Strand (2007) har symbolbruk materielle konsekvenser, men mange av ledelsens symboleffekter har ingen eller bare en løs kopling til håndfaste realiteter. Primært er det slik at det symbolske knyttes til opplevelser og følelser. Strand (2007) definerer begrepet symbolsk i en bred mening slik:

*"Symboler er gjenstander, handlinger, begreper, eller språklige uttrykk som er flertydige, og som vekker følelser eller maner til handling."*

Begrepet symbolsk brukes som indikasjon på at det foregår tolkningsprosesser, som kan bestå av flere meningslag eller gi ulik mening for ulike aktører, og symboler kan være gjenstand for både logisk fortolkning og følelsesmessige reaksjoner. Strand (2007) eksemplifiserer dette med at de fleste ting, alt fra klesdrakt, sjefens bil, og de ansattes talemåter, kan sies å ha en symbolsk betydning. Han taler også for at fenomener som vanligvis ikke inngår i beskrivelsen

av organisasjonsrealiteter, som eksempelvis humor og estetiske og følelsesmessige uttrykk, må inkluderes i det symbolske.

### **2.3.2 Symbolperspektivet**

I symbolperspektivet blir alle sidene ved ledelse og organisasjonens framtredelesformer et sett av symboler som gir veiledning for de innvidde, men som også vil gi fortolkningsmuligheter. En viktig veiledning for en slik fortolkningsprosess er at symboler får ulik betydning i ulike kontekster, og at gjenstander og hendelser fort kan få en annen betydning utenfor sin rette sammenheng. Et symbolsk perspektiv på ledelse innebærer at vi undersøker hvordan et sosialt fenomen tolkes, gjerne gjennom flere lag av mening, og hvordan betydningene konstitueres og autoriseres (Strand, 2007).

### **2.3.3 Ledere og ledelse som symboler**

Ledelse og ledere er innvevd i symbolfenomener og kan karakteriseres som aktive brukere av symboler. Symboler har forskjellige karakterer, noen magiske, andre saklige, men felles for dem alle er at de inneholder fortolkningslementer. Lederskap og ledere blir frivillige eller ufrivillige symbolbrukere og symboler i seg selv. Videre kan ledelse oppfattes som noe som utøves ved aktiv og passiv symbolbruk, og som kan tenkes å ha flere sentrale effekter. Dette kan være å skape tolkningsrammer, gi mening, redusere usikkerhet, reparere dilemmaer, rettferdiggjøre bestemte handlinger, bekrefte identiteter og gi grunnlag for frivillig oppslutning om bedriften og ledelsen. Slike effekter velger Strand (2007) å karakterisere som symbolske. Videre forklarer han at ledere selv fungerer som symboler for andre, da de tillegges egenskaper og gjøres til gjenstand for fantasifulle tolkninger. De har også mer symbolmakt enn de er klar over, og kulturen kontrollerer ledelsen minst like mye som ledelsen kontrollerer kulturen. Det er viktig at de kjenner og uttrykker kulturen for å være legitime (ibid.).

### **2.3.4 Symboler som kulturform**

Symboler er å betrakte som en kulturform som er innkorporert i bedriftens kultur, og denne kulturformen påvirkes i stor grad av ledelsens fokus og bevissthet på symbolbruk. Det å endre kulturformer som symboler og ritualer kan være en måte å påvirke kulturen på. Det er en rekke forskjellige endringer som kan gjøres, eksempelvis å fjerne kulturformer som symboliserer gammel ideologi eller endre de eksisterende kulturformene for å gi uttrykk for ny ideologi og skape nye kulturformer (Yukl, 2006).



## 2.4 Oppsummering og begrepsskisse

Konteksten til min studie er *finanskrisen* anno 2008. Denne er beskrevet som kontekst i studiens introduksjonskapittel, og er sentral for min oppgave. Denne velger jeg å ta med i min begrepsskisse som en forklarende faktor for endringene, da denne i min studie antas å være hovedårsaken til endringene som beskrives. Ved kartlegging av denne faktoren i undersøkelsen, vil jeg ta i bruk elementer av kritisk hendelsesteknikk, som i likhet med kritiske hendelser beskrives ytterligere i metodedelen, da dette er definert som metodiske perspektiver.

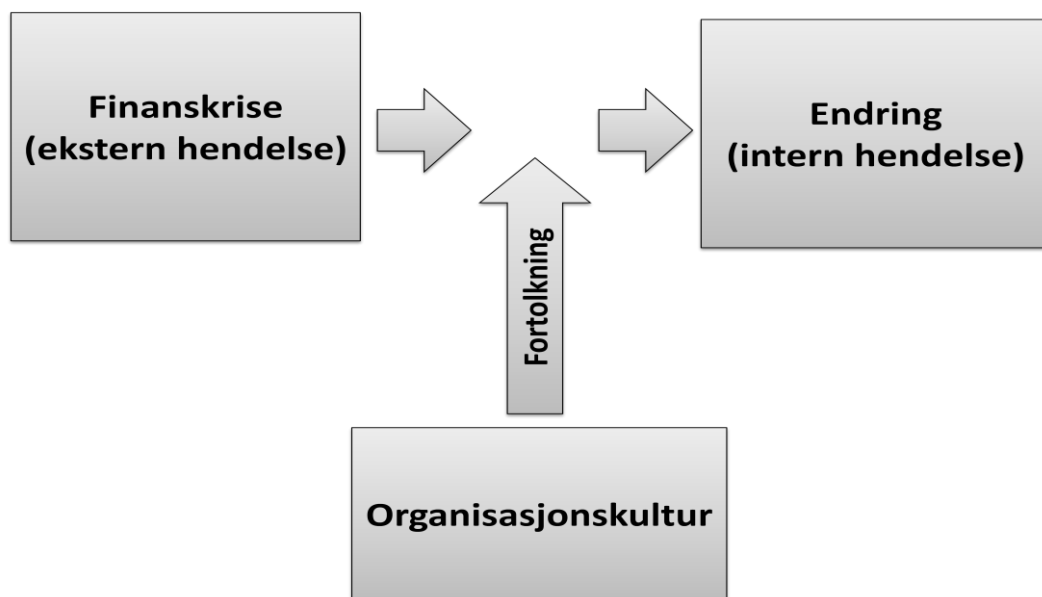
*Endringer* er som følge av dette også et begrep som inkluderes i skissen, da det som beskrevet er en følge av finanskrisen og som dermed vektlegges som et sentralt begrep i denne studien. Finanskrisen førte til krav om endringer for bankinstitusjoner som følge av krisen, og begge mine to undersøkelsesenheter ble berørt av endringer under og i etterkant av krisen. Hvilke teorier og perspektiver jeg vektlegger i forhold til endringer, er i stor del beskrevet i utvalgt teori. Oppsummert vil jeg ha fokus på regelendringene fra myndighetene, de organisatoriske endringene som min ene undersøkelsesenhet gjennomgikk og beskrivelse av type endring og virkemidler som ble bruk, samt aktørenes holdninger til endringer.

Videre er *organisasjonskulturen* et sentralt begrep i min begrepsmodell. Dette er "fundamentet" i min skisse, og har en sentral forklarende posisjon i min problemstilling. Organisasjonskultur er et vidt begrep og valg av mine teoretiske perspektiver sier noe om hva jeg har vektlagt i forhold til dette begrepet. Ved kartleggingen av kulturen i mine undersøkelsesenheter, vil jeg hovedsaklig legge vekt på verdier, kommunikasjon, involvering, kjennetegn ved kulturen og symbolbruk.

Da min problemstilling søker å gi innsikt og forståelse i sammenheng mellom organisasjonskultur og en ekstern krise, her finanskrise, så må det nødvendigvis være noe som sammenbinder en slik potensiell relasjon. For min studie er dette aktørenes egen *fortolkning*. Dermed blir dette et begrep som må innlemmes i modellen, og som er sentralt i forhold til min problemformulering. Teori som beskriver denne tolkningsprosessen gjengis i metodedelen under avsnittet sensemaking, da dette defineres som et metodisk perspektiv.

Målet er at denne studien skal si noe om hvordan organisasjonskultur påvirker aktørenes egen fortolkning av en ekstern krise i hovedsak, men også av endringer. Den komparative studien

har også som mål å kartlegge eventuelle ulikheter i fortolkningen, og redegjøre for hvilken sammenheng dette kan ha med organisasjonskultur. Det er også et mål at studien skal gi innsikt i årsaken til potensielt ulike fortolkninger, og hvordan dette gir utslag i forhold til aktørenes oppfatninger av krisen, endringene og ledelsens håndtering av dette. Det er også et mål at studien kan være et forskningsbidrag til endringsledelseslitteraturen ved å gi dypere innsikt i organisasjonskulturens betydning for endringer når kriser inntreffer. Tidligere forskning på området er begrenset, spesielt i forhold til min kontekst som er finanskriser og at jeg velger å fokusere på aktørenes fortolkning av finanskriser og interne endringer, med organisasjonskulturen som grunnlag for fortolkning og sensemaking. Oppsummert resulterer dette i en begrepsskisse som vil danne grunnlaget for utarbeidelsen av min intervjuguide, og dermed være det teoretiske fundamentet for min empiriske undersøkelse. Utarbeidelsen av intervjuguiden beskrives nærmere i oppgavens metodedel. Studiens begrepsskisse illustreres slik:



**Figur 3.** *Begrepsskisse*

### 3. Metode

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for oppgavens forskningsdesign og metode. Metodelære tar for seg ulike metoder for å samle inn, bearbeide og tolke data (Ringdal, 2007). Hensikten med metodelære er å sikre at forskningsresultatet blir gyldig og pålitelig. Jeg starter dette kapitlet med først å presentere designet til studien, deretter redegjøres det for casestudier og hvilke

case som er brukt. Videre forklares det hvilken forskningsmetode jeg har valgt å benytte. Kritiske hendelser og kritisk hendelsesteknikk redegjøres for som metode i eget avsnitt, før sensemaking som fortolkningsmetode beskrives i det følgende. Datainnsamling og hvordan denne er utført beskrives i eget underkapittel, før analysen og dens fremgangsmåte presenteres i det følgende. Avslutningsvis presenterer jeg teorier og egne refleksjoner i forhold til studiens troverdighet, bekreftbarhet, og overførbarhet.

### **3.1 Design**

Det brukes ulike forskningsmetoder og design for å gjennomføre empirisk forskning. Hvilken fremgangsmåte som er best egnet i gitte situasjoner avhenger av målet, omkringliggende faktorer og hvilke ressurser forskeren har til disposisjon (Gripsrud et al., 2006). Valget forskeren gjør angående design er med på å legge føringer for hvilke resultater forskeren kan forvente å få ut av analysen. Valg av forskningsdesign er blant annet avhengig av hvor mye forskeren vet om det som skal forskes på, og hvilke formål forskeren har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2006). Forskningsdesign er et rammeverk for innsamling og drøfting av data, og casestudier er et eksempel på design som utføres gjennom en intensiv analyse av ett eller flere objekter (Bryman et al., 2007).

Denne oppgaven bygger på eksplorerende design. Ringdal (2007) påpeker at eksplorerende design er optimalt når det eksisterer lite informasjon om problemet som skal utforskes. Eksplorerende design er dermed en induktiv tilnærming, hvor målet er å skape innsikt og forståelse for et problem. I denne oppgaven er det formålstjenlig å bruke et eksplorerende design for å skaffe dybdeinformasjon rundt aktørenes fortolkninger av finanskrisen og endringsprosessene. I tillegg innebærer min problemformulering en ny vinkling på perspektiver rundt organisasjonskultur, krise, endring og sensemaking. Interne sammenhenger mellom disse begrepene er til en viss grad beskrevet i tidligere forskning, som også er gjengitt i oppgaven, men for min studie av organisasjonskulturens betydning for fortolkning av finanskrisen og endringer, så er dette i stor grad for upløyd mark å regne. Dermed er det benyttet et utforskende design som søker å bringe frem ny innsikt og forståelse om de aktuelle begrepene og sammenhenger som kan synes å eksistere.

## 3.2 Casestudier

### 3.2.1 Casestudier generelt

Casestudier er særlig velegnet når ønsket er å gå i dybden for å undersøke forståelsen av fenomener, og når en fortløpende i forskningsprosessen lar seg inspirere av ideer, utfordringer og muligheter. Casestudiet kan anses som et dyptgående design og gir forskeren svar på sannhetens hendelser som livsløp, organisasjonsprosesser og relasjoner (Yin 1994). Thagaard (2002) legger videre til at kjennetegnet med casestudier er at undersøkelsesopplegget er rettet mot forskning på mye informasjon om få enheter eller caser. Enheter kan i denne sammenheng være personer, grupper, spesifikke organisasjoner eller en utvalgt avdeling. For mitt vedkommende anser jeg casestudie som et hensiktsmessig valg ettersom casestudiet innebærer en intensiv analyse av de valgte case, samt at det vil innebære en detaljert og innholdsrik analyse.

Casestudier er særegne for intensive undersøkelsesdesign, fordi det fokuseres på en spesiell enhet, som kan avgrenses i både tid og rom (Jacobsen, 2005). Det er ønskelig å beskrive et spesielt sted eller en situasjon og sådan danne en dypere forståelse for hendelsen.

På grunn av at casestudier avgrenses i tid og rom, studeres det som skjer i konteksten der et fenomen utvikler seg. I denne oppgaven studerer jeg konteksten omkring finanskrisen og endringsprosessene som oppstod som resultat av krisen, og aktørenes oppfatning av denne konteksten. Det vil si at det er finanskrisen som periode jeg kritisk studerer, noe som avgrenses i tid og rom. For min oppgave har jeg valgt å definere dette tidsrommet fra høsten 2008 og frem til i dag. Slike studier er alltid komplekse i den forstand at de inneholder svært mange forhold (variabler) som er interessante å studere. Et slikt case egner seg når forskeren ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse (Jacobsen, 2005).

### 3.2.2 Komparative casestudier

Jeg skal i denne oppgaven foreta en komparativ casestudie. I følge Ringdal (2007) er casestudier og komparative design undersøkelser som bygger på en eller flere case. Et case kan være familier, bedrifter, land osv. Målet bak komparativ casestudie er å finne en teoretisk interessant sammenligning mellom to eller flere case. Som regel sammenligner man to forskjellige case (Bryman et al., 2007). Bakgrunnen for komparative casestudier er at man kan forstå sosiale fenomener bedre når de sammenlignes med andre ulike caser.

På lik linje med enkelt case kan komparative studier variere fra utforskende og beskrivende til teoretisk motivert hypoteseprøving (Andersen, 1997). Økningen fra ett til to case løser ikke de prinsipielle utfordringer som er knyttet til statistisk representativitet eller måling av partielle sammenhenger. Men det er noen forskjeller, blant annet ved at flere case gir mer å spille på, og intuitivt også åpner for en klarere modellorientering. I praksis er det fordeler å hente ved flere caser knyttet til begrepsdannelse, utforskning av prosesser og testing av årsakssammenhenger (ibid.).

For enkeltstudier beskriver Andersen (1997) at a-teoretiske og teoretisk fortolkende casestudier har til felles at de motiveres av interesse for det som studeres, fremfor ønsket om å utvikle generelle sammenhenger. Den rene a-teoretiske studien åpner for opprulling av en historie som fokuserer på det unike ved det som studeres, selv om "bakhodemodeller" ofte vil speile en ubevisst form for teoretisk innsikt. Teoretiske fortolkende studier skiller seg fra dette ved at innsikt og teorier trekkes inn for bevisst å tolke eller forklare det som studeres. Ved komparative studier vil dette skillet ofte bli uklart, da en systematisk sammenlikning vil medføre fokus på noen hovedvariabler og sammenhengen mellom dem (ibid.).

Ved komparative studier er en mulighet å fokusere på ulikheter i utfall, som igjen ønskes å forklare ved ulike årsaksfaktorer. En annen mulighet er å se etter likheter i utfall, samtidig som prosesser som fører frem til likhetene kan være forskjellige. En beskrivelse av hvordan bestemte likheter og forskjeller gir seg utslag i ulike sammenhenger kan være interessant og åpne for en dynamisk fortolkning (Andersen, 1997). Slike sammenlikninger kan ofte inspirere til nye innfallsvinkler, og slike fortolkninger hviler ofte på en forutsetning om at de fenomener som sammenliknes er varianter innen samme klasse. Andersen (1997) skiller mellom to hovedtyper av fortolkende komparative studier, hvor den ene bruker etablerte begreper for å systematisere likheter og ulikheter med hovedvekt på den avhengige variabelen. Den andre tar utgangspunkt i teori om sammenhenger, men felles for dem begge er at de generelle modellenes gyldighet tas for gitt. Forutsetningen for en god studie, er i følge Andersen (1997) først og fremst at casene som man er interessert i kan sies å være typiske for de enheter teorien beskriver.

Oppsummert har jeg i denne studien valgt en komparativ studie. Denne har et utforskende design og kan anses som en kombinasjon av a-teoretisk og fortolkende studie, da dette skillet

ikke er tydelig for denne oppgaven. Grunnen til at valget falt på en komparativ studie, var at jeg ønsket å belyse både forskjeller og ulikheter mellom case-enhetene i søken etter forståelse og innsikt rundt potensielle sammenhenger. I denne oppgaven har jeg valgt ut to case, to bedrifter, som skal sammenlignes med grunnlag i min utforskende problemstilling og de begrepene jeg har kommet frem til i teoridiskusjonen. Sammenlignet med enkeltcase så vil min studie i større grad kunne få frem nye perspektiver og sammenhenger som ikke er forutsett og anses som kjente og etablerte sammenhenger. Sammenligningene av de ulike forskjellene og likhetene kan også i seg selv tenkes å være interessant. Et slikt valg av casestudie vil etter min oppfatning være det best egnede når jeg har som mål å studere sosiale fenomener som blant annet fortolkning av en ekstern krise og endringsprosesser, samt få frem nyanserte og rike data vedrørende aktørenes egen fortolkning av situasjonen.

### **3.2.3 Valg av case**

Bryman et al. (2007) påpeker at informantene som regel er et bekvemmelighetsutvalg i kvalitativ forskning. Grunnen til dette er at kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse. Forskeren ønsker å gå i dybden fremfor i bredden, og dette gjør at fokuset på generalisering og representativitet blir mindre i kvalitativ metode enn i kvantitativ metode (Bryman et al., 2007).

### **3.2.4 Bank X**

Jeg har i denne oppgaven valgt å omtale mine to case som Bank X og Bank Y. Dette er fordi det er ønskelig å holde informantene anonyme for offentligheten, og at dette ikke svekker min oppgave på noen måte. For å presentere funnene på en oversiktlig måte i resultat-delen, har jeg valgt fiktive navn på informantene, fremfor å nummerere de.

Den ene av mine to undersøkelsesenheter er en stor finansinstitusjon som er lokalisert med flere avdelinger i Tromsø, og avdelingen jeg har benyttet som case-enhet er privatmarkedsavdelingen for Bank i Tromsø. De ble valgt da jeg med bakgrunn i et tidligere arbeidsforhold i samme konsern, til en viss grad kjente til hvilke prosesser de hadde vært igjennom, og at de dermed kunne passe inn i mitt skjønnsmessige utvalg. Samtidig finner jeg det verdt å bemerke at min relasjon til de ansatte og de aktuelle informanter ikke kan karakteriseres som nær i en slik grad at det kan gå utover troverdigheten ved

datainnsamlingen. Hovedgrunnen til at denne avdelingen ble valgt som ett av mine to case, var at de som bank ble hardt rammet av finanskrisen, og at de i kjølvannet av krisen ble del av en større organisatorisk endringsprosess som primært rammet ledelsen, fortrinnsvis i form av omstrukturering og nedbemanning. De ansatte ble i denne prosessen "skånet" og ikke berørt i form av nedbemanning etc. Et av de viktigste virkemidlene som ble brukt i endringsprosessen blant ledelsen var såkalt "fristilling". Nærmere beskrivelse av deres endringsprosess og relevante funn blir beskrevet i analysedelen. I tillegg til denne endringen ble de i likhet med andre banker også en del av en større endringsprosess i form av regelendringer og innstramminger fra myndighetene.

### **3.2.5 Bank Y**

Den andre av mine to undersøkelsesenheter er Bank Y privatmarked avdeling Tromsø. De ble valgt som følge av forløpende vurderinger under mine første intervju i Bank X hvor det i dialog med en informant fremkom tips om at det kunne være en interessant vinkling på min oppgave å sammenligne de to bankene i forhold til de aktuelle hendelser og sammenhenger. Dette med bakgrunn i at det på "folkemunne" antas å eksistere forskjellige bedriftskulturer selv om de nå er slått sammen og eid av Bank X konsernet. Dette syntes jeg var en interessant innfallsvinkel, som kunne være med på å belyse de potensielle sammenhengene og hvilke utslag eksempelvis forskjellig organisasjonskultur kan gi i forhold til ulik fortolkning av deres kontekst, som blant annet var preget av finanskrisen og endringer. Jeg valgte dermed som tidligere beskrevet en komparativ casestudie, selv om dette medførte noen endringer for min oppgave, samt at omfanget til en viss grad økte.

## **3.3 Kvalitativ metode**

Ved casestudier kan det som ved annen forskning velges mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. En kombinasjon (metodetriangulering) av disse strategiene er også brukt av forskere. I kvantitativ forskning anvendes som oftest survey forskning av mange observasjoner for å avdekke viktige aspekter ved et case. Ved kvalitativ metode tar forskeren som oftest utgangspunktet i et enkelt case. I følge Denzin et al. (1994) er formålet ved bruk av en casestudie ikke nødvendigvis å kunne generalisere funnene ut over caset, men snarere å innhente og sitte igjen med en forbedret kunnskap om et spesifikt tema. I forhold til min studie er dette sammenfallende, da hensikten ved min undersøkelse ikke er å generalisere funnene, men heller å oppnå en dypere innsikt i forhold som kan belyse min problemstilling.

Bryman et al. (2007) beskriver at det i metodelæren skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I min oppgave hvor jeg skal studere organisasjonskultur og hvordan denne påvirker aktørenes egne fortolkninger av krise og endring, så er mitt valg av en kvalitativ forskningsstrategi rimelig klart. Jeg velger en kvalitativ forskningsstrategi, fordi oppgavens problemstilling krever en eksplorerende tilnærming, og jeg trenger nyansert, personlig og rik dybdeinformasjon for å besvare min problemstilling. En slik type data om sosiale og komplekse fenomener kan ikke identifiseres ved hjelp av statistikk, men må undersøkes kvalitativt for å oppnå innsikt og forståelse. Kvalitativ forskningsstrategi har som formål å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfestes og måles (ibid.) Kvalitativ strategi har videre som mål å søke mening og forklaring ved de fenomenene som studeres, da igjennom nærhet til objektet (Kvale, 1997). Kvalitativ metode gir mulighet til å utforske mye og i dybden, og bruker som regel få undersøkelsesenheter som kalles case. Motsatt gjelder den kvantitative forskningen hvor bredden er større (flere enheter) og dybden er mindre versus den kvalitative tilnærmingen.

I følge Bryman et al. (2007) får kvalitativ forskning frem individers fortolkning om sin sosiale verden. Kvalitativ forskningsstrategi er basert på at den sosiale verdenen konstrueres gjennom individers handlinger, og dermed er sosiale fenomener i stadig forandring. På denne måten kan en kvalitativ tilnærming i min oppgave blant annet få frem hvilke utfordringer informantene opplevde i forbindelse med finanskrisen, og jeg vil kunne gå grundigere inn i temaene jeg studerer, samt at jeg har større muligheter til å få med relevante detaljer og nyanser. En fordel med den kvalitative strategien er at den ikke har føringer i form av faste svaralternativer og ledende spørsmål, noe som er med på å gi rom for informantene til å få frem egne meninger, tanker og erfaringer omkring den aktuelle hendelsen. Samtidig kan dette med at det ikke er faste svaralternativ være en av grunnene til at studier med en kvalitativ tilnærming ofte vanskelig å generalisere (ibid.). Kvalitativ forskning kan fort bli en subjektiv studie. Videre kan det personlige forhold til individene som blir studert påvirke objektiviteten til datamaterialet. Det at kvalitativ forskning har et subjektivt tilsnitt blir kritisert av mange forskere som argumenterer for den kvantitative strategien.

### **3.4 Kritiske hendelser**

#### **3.4.1 Hva er en kritisk hendelse?**

Cope (2003) viser i sin artikkel til at det er viet mye oppmerksomhet blant flere forskere til å markere betydningen av kritiske hendelser, og mange studier innen entreprenørskap har benyttet kritisk hendelses teknikk i sitt arbeid. Han viser videre til at mer hensyn



må gis til hvordan forskere kan avgjøre hva som gjør en hendelse "kritisk", og dette tidligere ikke er definert tilstrekkelig på et grunnleggende nivå. Cope (2003:8) mener derfor det er viktig å gi en bred karakterisering av hendelsene som gjengis av respondentene i hans undersøkelse, og foreslår med bakgrunn i dette følgende definisjon av kritisk hendelse:

*"A critical incident is a positive or negative 'event' with certain perceptual and chronological parameters that is memorable to the individual concerned and has perceived significance in personal or business terms, or both."*

Cope presiserer likevel at denne beskrivelsen er ikke uten sine problemer, da noen hendelser/opplevelser kan være mer minneverdig eller mer betydningsfull enn andre. Som hans forskning viser, er også forskeren en aktiv deltaker i innsamling, tolkning og representasjon av disse viktige øyeblikkene. Videre fremkommer det at analyser av kritiske opplevelser som ble drøftet av deltakerne, viste at disse hendelsene ikke alltid er klart definert eller åpenbare "opplevelser", der perseptuelle og kronologiske grenser enkelt kan identifiseres.

### **3.4.2 Kritisk hendelsesteknikk (CIT)**

I en artikkel av Mallak et al.(2003) som beskriver kultur, de oppbygde omgivelsene/miljøet, og organisatorisk ytelse i helsevesenet, presenteres funn som indikerer at en analyse av kritiske hendelser tillater fremveksten av evaluerende skjema, og fokuserer på hendelser og dimensjoner som pasienten opplever som mest fremtredende, minneverdig, og mest sannsynlig blir gjenfortalt til andre. Bruken av "bottom-up" tilnærminger som kritisk hendelsesteknikk (CIT) åpner videre for identifisering av viktige kulturelle verdier som stammer fra "historier" som tilbys av ansatte om deres erfaringer med kulturen. Mallak et al. (2003:28) henviser til tidligere forskning som viser at CIT ble designet som:

*"et sett av prosedyrer for innsamling av direkte observasjoner av menneskelig atferd på en slik måte at det letter deres potensielle nytte i å løse praktiske problemer og utvikle brede psykologiske prinsipper".*

Mange forskere har brukt CIT til undersøke ulike organisatoriske fenomener. Først i den senere tid har forskere begynt å bruke CIT til å undersøke kultur og noen av disse studiene har vært i helserelevante organisasjoner. Mallak et al. (2003) viser til funn i tidligere forskning

hvor CIT brukes for å bringe nye oppfatninger av atferdsmessige normer blant elektronikk produsentene til overflaten, og hvor teamet normer ble funnet å være negativt relatert til rollekonflikt og positivt relatert til rolleklarhet. Videre henvises det til at CIT ble brukt for å identifisere "standarder for fortrefelighet" i sykehustjenester, som definert av pasienter, leger, sykehus ansatte og betalere. De aktuelle funnene produserte mest hendelser i kategoriene "administrative politiske spørsmål" og "pleie" hendelser. Det fremkommer også at CIT er brukt for å identifisere dimensjoner av sykepleie kvalitet, da med primært fokus på hvordan CIT kan brukes i en sykepleiesituasjon.

I følge Mallaks artikkel kan hendelser fremkomme på flere måter - gjennom selv-administrerte spørreskjemaer, telefonintervjuer, arbeidsgrupper, gruppe intervjuer, en-til-en intervjuer, systematisk journalføring og direkte observasjon. For at en kritisk hendelsesrapport skal være nyttig, må minst tre typer informasjon innhentes:

- (1) en beskrivelse av situasjonen som førte til hendelsen;
- (2) handlingene til sentrale personer i hendelsen, og
- (3) resultater eller utfall av hendelsen

I tillegg til denne informasjonen kan det også inkluderes en type likert-skala for respondentene for å indikere nivået på effektiviteten av hendelsen. Dette vil i følge Mallak et al. (2003) med henvisning til tidligere forskning, kunne åpne for en kvalitativ analyse av hendelsesrapporten sammen med kvantitative analyser av den effektive data, som igjen vil gi en retning for å produsere et sammendrag av informasjon om hvor mange hendelser som var positive, negative eller nøytrale. I Mallaks et al.(2003) artikkel/undersøkelse brukte de et lignende effektivitetselement i deres studie slik at respondentene kunne rangere sine hendelser. Avslutningsvis fremkommer det videre at CIT er ofte integrert i en større undersøkelse eller måleprosess.

Selv om jeg ikke i min studie inkluderer noen form for kvalitative elementer, eller at omfanget av undersøkelsen er sammenlignbart med de studier det her referers til, så har jeg i kartleggingen av den kritiske hendelsen forsøkt å benytte de elementer fra CIT som kreves ved en kritisk hendelsesrapport. Dette impliserer at jeg velger å definere finanskrisen anno 2008 som en kritisk hendelse. Elementene i min oppgave innbærer en *beskrivelse av*

situasjonen som førte til hendelsen, ledelsens håndtering og handling, og utfallet av hendelsen og de endringene som ble satt i gang. Formålet med å inkludere elementer fra CIT var å få innsikt de berørtes fortolkninger og opplevelser av krisen, hvordan den rammet og hvordan den ble håndtert internt i organisasjonen.

## 3.5 Sensemaking

### 3.5.1 Sensemaking i organisasjoner

En organisasjons kultur kan gi oss kodene vi trenger for å forstå ting, hendelser og symboler. Det å forstå og prøve å påvirke kulturen i ønsket retning, anses som en viktig faktor ved ledernes arbeid i forhold til endring og påvirkning. I følge Weick (2001) tyder mye på at en leders virkelighet ofte er basert på lite evidens og sikre fakta:

*”Most managerial situations contain gaps, discontinuities, loose ties among people and events, indeterminacies, and uncertainties. These are the gaps that managers have to bridge. It is the contention of this argument that managers first think their way across these gaps and then, having tied the elements together cognitively, actually tie them together when they act and impose covariation. This sequence is similar to sequences associated with selffulfilling prophecies” (Weick 2001:348).*

Dette impliserer at en forankringsprosess må pågå hele tiden, også i situasjoner preget av større eller mindre usikkerhet, og at beslutninger må tas raskt.

Kulturen er organisasjonens felles virkelighetsforståelse og fungerer som et kart vi kan navigere etter. Kulturen kan ses på som filteret hvor medlemmene tolker virkeligheten gjennom, og noe som hjelper dem å skape mening. Trice og Beyer (1993) hevder at det er menneskers ønske om å håndtere usikkerhet og skape orden i sitt liv, som gjør at kulturer vokser frem. Kulturen styrer adferd ved å gi modeller for handling, den integrerer nye medlemmer i organisasjonen, og reduserer angst og stress. I følge Schein (1985) etterstreber organisasjoner seg kontinuerlig etter å tilpasse seg de eksterne omgivelsene, og lede sin interne tilpasning. Internt i organisasjonen utvikler medlemmene et felles språk og felles begrepskategorier. Dette medfører at man kan kommunisere med hverandre på et forståelig grunnlag. Resultatet vil bli at man deler et grunnleggende sett med kognitive strukturer.

Weick (2001) hevder at mennesker forsøker å tolke hva de har gjort, definere hva de har lært og løse de utfordringene som ligger foran dem. Videre hevder han at fortolkning er et kritisk element som skiller menneskelige organisasjoner fra systemer på lavere nivå. Organisasjonen er åpne sosiale systemer som bearbeider informasjon fra omgivelsene, og har kognitive system og hukommelse. Individene kommer og går, men til tross for dette vil organisasjonen bevare kunnskap, atferd, mentale kart, og normer og verdier over tid. Han hevder også at vi kan se på organisasjoner som en serie av innkapslede systemer hvor hvert delsystem forholder seg til ulike ytre områder. I følge Weick (2001) er fortolkning en prosess hvor vi oversetter hendelser, utvikler fortolkningsmodeller, forstår meningsinnholdet, og setter sammen konseptuelle planer blant nøkkelpersoner.

Organisasjonsmedlemmenes fortolkning av hendelser og informasjon er sentral for å oppnå en felles forståelse som utgangspunkt for kulturdannelse og en ønsket utvikling. Weicks teori om sensemaking gir innsikt i hva som kan være grunnlaget for fortolkningen som fenomen.

Weick (2001) beskriver organisasjoner som en samling av mennesker som kontinuerlig prøver å forstå hva som skjer rundt dem. Han mener at organisasjoner er løst sammensatte systemer hvor de enkelte deltakerne har store spillerom for å tolke endringer i omgivelsene, og sette i scene sine egne representasjoner av den ytre realitet. Den sentrale informasjonsaktiviteten er å løse flertydigheten i informasjonen som omhandler organisasjonens omgivelser: Hva er det som skjer? Hvorfor skjer dette? Hva betyr det? Denne sensemakingen gjøres i følge Weick alltid retrospektivt, siden vi ikke er i stand til å skape mening i hendelser og handlinger før de har oppstått. Først da kan vi skue tilbake i tid og konstruere deres mening.

Weick (2001) bruker en metafor om sensemaking som beskriver en form for kart-tegning: For ethvert terreng er det uendelig mange måter å tegne et kart på. Men ved sensemaking skifter terrenget hele tiden, og oppgaven blir da å kunne skissere et øyeblikks stabilitet i dette terrenget som er i kontinuerlig bevegelse. Flertydighet i organisasjonen reduseres ikke ved at mer informasjon blir gitt, men informasjonen som blir gitt må være kvalitativt rikere. Ved å gjøre ting mer komplisert, kan ethvert forslag som settes i gang ses på som en respons av flertydighet.

Mennesker bruker minst tre verbale verktøy for å legge mening til erfaring. Det første er merkelapper, som sier hva ting er, det andre er metaforer som sier hvordan ting er, og det siste er banaliteter som er en form for standardisering og sier noe om hva som er normalt. Disse

verktøyene forbinder nåtiden med fortiden, og benytter definisjoner fra fortiden på dagens vanskelige spørsmål, samt bidrar til uimotståelige forestillinger dersom disse forestillingene er delt (Weick, 2001).

Måten man kommuniserer på, i tillegg til felles kognitive strukturer, er med på å skape konsensus i organisasjoner. Det er når de kognitive strukturene og aktive valg glir over i hverandre, at essensen i sensemakingen er oppnådd:

*"Sense making in organizations creates a structure of shared meanings and understandings based on which concerted action can take place."* (Choo, 1998:79)

### **3.5.2 Sensemaking i kriser og endring**

I en artikkelen "*Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*" av Maitlis et al. (2010) oppsummeres store deler av forskningen de siste tiår som omhandler sensemaking og kriser. Artikkelen tar utgangspunkt i Karl Weicks opprinnelige artikkel "*Enacted Sensemaking in Crisis Situations*" fra 1988 som medførte en betydelig endring for feltets tenkning om hvordan kriser utfolder seg i organisasjoner, og hvordan plutselige kriser raskere kan bli forkortet. I det følgende bruker jeg denne artikkelen av Maitlis og Sonenshein som kilde ved referering til tidligere forskning. Sensemaking kan oversettes til meningsskaping, og disse begrepene blir i det følgende brukt om hverandre i samme betydning.

En organisatorisk krise er en lav sannsynlighets hendelse med stor innvirkning, som truer levedyktigheten til organisasjonen, og er preget av tvetydighet av årsak, virkning, og betydningen av oppløsning, samt med en tro på at avgjørelser må tas raskt. Slike forhold gir kraftfulle anledninger for sensemaking, hvor individers løpende rutiner blir avbrutt og de blir tvunget til å spørre seg selv, og de rundt seg, hva er det som skjer. Studier av sensemaking i kriser faller inn i to brede kategorier. Først henviser Maitlis et al.(2010) til forskning på sensemaking som utfeller eller utfolder seg under en krise som spenner over en rekke sammenhenger i forhold til kjente katastrofer og ulykker.

En annen retning av forskning omhandler hvordan meninger dannes av kriser når de oppstår, ofte formet på bakgrunn av offentlige etterforskningsrapporter og andre dokumenter som har konstruert en beretning om hva som skjedde, hvorfor det skjedde, og hvem som var ansvarlig.

Offentlig etterforskning har blitt sagt å representere langsiktige organisatoriske svar på kriser, som kan føre til både institusjons- og organisasjonslæring.

Ved en oversikt av disse to kategoriene av kriser og sensemaking-forskning, ser Maitlis et al. (2010) tre viktige temaer som gjenspeiler viktige individuelle, kollektive og institusjonelle påvirkninger på sensemaking-prosesser. Først vil individers tidlige, positive, og offentlige evalueringer forme sensemaking under kriser ved å forebygge dem og andre fra motstridende signaler før det er for sent. De ser imidlertid også, at etter en krise, kan slike positive evalueringer ha en kraftig generativ virkning på organisasjonene, og kan muliggjøre fornyelse, og energigivende oppbyggende tiltak blant sine medlemmer. Videre undersøker de studier av kollektiv sensemaking i kriser og belyser spekteret av utfordringene for grupper og team som forsøker å skape felles forståelse og koordinert handling i situasjoner som raskt endrer seg og som virker skremmende. Til sist viser Maitlis et al. (2010) at sensemaking i kriser er kumulativt påvirket av institusjonelle sammenhenger som er innkorporert i organisasjonen og dens medlemmer, og at sensemaking rundt kriser ofte søker å opprettholde disse institusjonene.

Maitlis et al. (2010) henviser til forskning innen psykologi som viser at "positive illusjoner" av kontroll over miljøet og om hva fremtiden vil bringe, kan være svært tilpasningsdyktige, og i visse organisatoriske sammenhenger kan for eksempel illusjoner være potensielt dødelig. Faktisk hevdes det at pessimisme, med "svikt-unngående" ledelse og strategien det skaper, er måten å hindre en krise på, og det foreslås at vi bør "institusjonalisere skuffelse" for å beskytte mot organisatoriske selvbedrag. Disse ideene er i samsvar med forskning på høy pålitelighets-organisasjoner, hvor det fremkommer at medlemmer er indoktrinert med en "opptatthet av fiasko" og oppfordres til å bruke "årvåken varsomhet" til alle tider.

Selv om optimisme, og den håpefulle vurderingen av situasjonen som ofte følger den, ofte er ment å motivere "team-medlemmene" før et farlig oppdrag, kan det i stedet skape skylapper og hindre enkeltpersoner fra å tilpasse deres forståelse av en utfoldende situasjon for å imøtekomme ny informasjon når den blir tilgjengelig. I kontrast kan optimistisk sensemaking etter en krise ha en kraftig, og gunstig effekt på organisasjoner og deres medlemmer. I en studie av CEO-samtaler etter ødeleggende branner på to amerikanske industri- og prosessanlegg, viste funnene at CEOs snakket om krisen som en mulighet for organisatorisk fornyelse, med vekt på muligheter fremfor spørsmål om årsak og skyld, og støttet disse

uttalelsene med garantier om arbeidsplasser og lønn for dem som var midlertidige "flyktninger" i organisasjonen. Siden positive, offentlige vurderinger av en situasjon kan skape rammer for sensemaking om hva som fører til katastrofen, kan de også aktivere sensemaking etter krisen som muliggjør gjenvinning og påfylling.

Hvis sensemaking i krise er vanskelig, viser Maitlis et al. (2010) til at kollektiv sensemaking i kriser er nesten umulig i fravær av sosiale prosesser som fører til kollektiv oppmerksomhet, den berikede kollektive oppmerksomhet som forenkler konstruksjon, og oppdagelse og korreksjon av opptrapping av uforutsette hendelser.

For min oppgave er det finanskrisen som er konteksten. Slike finansielle kriser er ikke spesifikt omtalt og beskrevet i forskningen, men mange av hovedtrekkene for kriser omtalt i forskningen, kan tenkes å være sammenfallende med finansielle kriser.

### **3.5.3 Sensemaking og endringsaktører**

Med den økende interessen for micro-prosesser som ligger til grunn for organisatorisk endring, begynner Maitlis et al. (2010) med å vurdere sensemaking ved de ulike aktørene som er involvert i strategiske endringsprosesser. Disse personene kan ha en dyptgående innflytelse på hvordan organisasjoner tilpasser seg, og sensemaking-litteraturens høydepunkter er de fortolkende prosesser som underbygger denne tilpasningen. En viktig faktor som skiller disse studiene, er hvem sin sensemaking som er undersøkt. Det felles fokus er, som i mye av organisasjonsteorien, på toppledelsen. Tidligere forskning på strategisk endring understreker toppledelsens sensemaking. Dette bringer fokus på hvordan toppledere ikke bare lager mening for de ytre omgivelsene for å formulere endringsstrategier, men like viktig hvordan de påvirker andres meningskonstruksjoner gjennom "sensegiving". Målet med denne forskningen er å få tilgang til toppledernes fortolkende systemer og forstå hvordan disse påvirker viktige prosesser og resultater av endring (ibid.).

Mens toppledere spiller en sentral rolle i endringsprosesser, har litteraturen mer nylig utvidet seg til å understreke den rollen mellomledere har under endring. Senere tids forskning har beskrevet den viktige rollen mellomledere har i formidling av sensemaking fra topp ledere og ansatte fra lavere nivå, viser for eksempel hvordan mellomledernes sensemaking flyttes fra forsvaring av gamle tanker, til godkjenning av nye tanker. Toppledelsen gir viktig og detaljert informasjon om endringen, mens mellomledere er "igjen" for å konstruere sine egne

betydninger av det, og spiller derfor en avgjørende rolle i hvordan endringen til slutt blir presentert ovenfor de ansatte. Tidligere forskning viser også mer spesifikt en synliggjøring av hvordan mellomledere rammer og beriker tolkning av uvanlige hendelser i organisasjoner, en aktivitet de er unikt posisjonert til å gjøre på grunn av deres nærhet til tolkninger fra både strategiske og sentrale ledere.

En annen viktig aktivitet for mellomledere under endring er emosjonell balansering, som de gjør delvis ved å delta i "sensegiving" som administrerer underordnede følelser og skaper en følelse av kontinuitet og endring. Mer generelt viser denne forskningen at organisatoriske endringer blir vedtatt gjennom mellomledere som mekler rundt meningsskapningen mellom toppledere og ansatte i forhold til å påvirke både tanker og handlinger.

Et fokus på ledere, enten toppledere eller mellomledere, er viktig, men i de fleste endringsprosesser er sentrale ansatte ofte ansvarlig for å iverksette hoveddelen av endringsinnsatsen. Følgelig har en viktig ny utvikling i litteraturen vært å belyse hvordan sentrale ansatte gjennomfører fornuftige endringer på måter som avviker fra ledelsen. Dette trekket er kritisk fordi det antyder en potensielt konkurrerende iscenesetting av organisatoriske endringer. For eksempel, siden de ansatte utvikler sin egen følelse av en endring som kan avvike fra ledelsen på dramatiske måter, kan ansatte vedta en type endring som skiller seg fra den som kom fra topplerne. En strategisk endring fra toppledelsen kan være en endring som har sterke etiske, sosiale eller emosjonelle overtoner for ansatte, noe som kan resultere i forskjellige "lommer" av delte betydninger, og senere avvikende handlinger blant disse ulike gruppene. Endring er en "multi-talende" prosess, der grupper av medlemmer fremmer potensielt uharmoniske tolkninger om deres organisasjoner. Som et resultat utvikles et sett av delte meninger rundt endringer, men i hvilken grad disse meningene deles vidt på ulike nivåer av organisasjonen, kan variere sterkt.

Når det gjelder positive uttrykte følelser, har det vist seg at i organisatoriske endringssituasjoner, uttrykker ledere ofte begeistring og entusiasme for å signalisere sin forpliktelse til den nye retningen. Disse følelsene fungerer som en "sensegiving" ressurs til å påvirke ansattes forståelser av verdien av endringen, og kan potensielt utløse en smitteeffekt av positive følelser gjennom arbeidsstyrken. Funn i tidligere studier har vist hvordan "sensegiving" som er positiv og optimistisk, kan skape skylapper for team og organisasjoner,



som kan føre til ignorering eller kollektiv mistolkning av signaler som signaliserer potensiell fare.

Mens sensemaking forstås som en prosess av sosial konstruksjon, er det lett å falle inn i en teoretisering av fenomenet på et analytisk individnivå, med oversikt over viktigheten av sosiale prosesser hvor mening er skapt, og hvor delte meninger kan komme fra dem. I følge Maitlis et al.(2010) vil likevel bygging av felles mening spille en betydelig rolle i både kriser og endring. De utdyper denne rollen ved å fokusere på visse typer av meninger og de relaterte sosiale prosesser hvor meningen er delt. Ved å gjøre dette, mener de ikke at kriser eller endringsledelse nødvendigvis innebærer felles mening gjennom et team eller organisasjon. Faktisk er det mye debattert i hvilken grad meninger fullt ut kan deles, eller trenger å være delt for muliggjøring av kollektiv handling. Noen forskere hevder at graden av felles mening er mindre relevant enn i hvilken grad de forskjellige meninger muliggjør de samme atferdsmessige konsekvenser (ibid.).

I forhold til min studie er det aktørene på mellomleder- og ansatt nivå, og deres sensemaking relatert til krise og endring. Disse aktørenes sensemaking søkes belyst med grunnlag i organisasjonskulturen. Det er også som følge av oppgavens komparative design, et mål å kartlegge ulikheter i sensemakingen mellom de to undersøkelsesenheter, for videre å tolke eventuelle forskjeller med henblikk på kulturen.

### **3.6 Datainnsamling**

Ved innsamling av data kan det skilles mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er i følge Meyers (2009) data som er samlet inn i forbindelse med den aktuelle forskningen og av forskeren selv, mens sekundærdata er data som allerede er samlet inn og nedtegnet av andre (annenhånds data), som for eksempel dokumenter. I denne studien er det benyttet primærdata som er innsamlet ved hjelp av intervju som jeg gjennomførte på egenhånd. Jeg har valgt å benytte denne type data ettersom jeg er interessert i den enkelte medarbeiders og leders personlige fortolkninger av konteksten med finanskriser og endringer. Slike data kan ikke fremskaffes annet enn ved egne intervjuer, og dermed ved bruk av primærdata.

### **3.6.1 Utvalg**

Begrepet informant anvendes om de individene som forskeren innhenter informasjon fra om de emner det skal forskes på (Jacobsen, 2005). Strategisk utvalg er ofte brukt når det skal gjennomføres kvalitative undersøkelser. Ved strategisk utvalg innebærer det at forskeren velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002). Utvelgelse av informanter er av stor betydning i kvalitativ forskning, da det vil ha implikasjoner for analysen av data. Måten utvelgelsen er gjennomført på kan ha betydning for hvilke konklusjoner forskeren trekker, og hvor mye tillit disse konklusjonene vil ha (Mehmetoglu, 2004). Av denne grunn er det formålstjenelig å utføre utvalgsprosessen i henhold til studiens problemstilling eller mål.

I denne studien er informantene to ledere og tre medarbeidere ved de to beskrevne bankene i Tromsø. Utvalget kan karakteriseres som et strategisk utvalg da kriteriet var at samtlige informanter hadde jobbet på den aktuelle avdelingen under finanskrisen og i den påfølgende periode. Videre var det et ønske om at informantene hadde erfaring og således kunne se den aktuelle hendelsen i et større perspektiv. Dette klarte jeg stort sett å etterfølge da samtlige utenom en informant jobbet ved avdelingen i det aktuelle tidsrommet. Denne informanten jobbet i det aktuelle tidsrommet ved en annen avdeling i samme konsern, men hevder at han tross dette har god kjennskap og nærhet til utfordringene som oppstod, og hvordan disse ble håndtert i sin nåværende avdeling. Videre hadde alle bortsett fra en informant mellom 10 og 30 års erfaring fra sin bransje. Den siste informanten ble ansatt rett i forkant av finanskrisens start. En viss tilfeldighet i utvalget var det likevel i forhold til hvem som var tilgjengelig i den tiden jeg gjennomførte intervjuene. Dog var jeg heldig og fikk intervjuet begge banksjefene i de respektive bankene. De andre informantene var finansrådgivere av ulik art. Av utvalget på fem var tre av disse menn, og to kvinner. I utgangspunktet ønsket jeg et likt antall informanter fra begge bankene, men grunnet praktiske årsaker, lot ikke dette seg gjøre.

### **3.6.2 Det kvalitative intervju**

Ved bruk av eksplorativt design er det i hovedsak to kvalitative datainnsamlingsmetoder som benyttes (Gripsrud et al., 2006). Dette er fokusgrupper (gruppeintervju) og individuelle (dybde) intervju. Jeg har som tidligere beskrevet valgt individuelle intervju som datainnsamlingsmetode for min kvalitative undersøkelse. Ved denne metoden befinner man seg i en en-til-en situasjon, og personlige erfaringer, kunnskaper og meninger er av interesse for moderatoren (ibid.). Ofte benyttes en intervjuguide som utgangspunkt for agenda, og det

vil være moderators oppgave å "styre" informanten inn på de tema som det søkes informasjon og kunnskaper om, helst uten at fleksibiliteten og spontaniteten blir fraværende. Dette fordrer at moderator har en viss kjennskap til de aktuelle temaene, og at han evner å lede informanten i riktig retning for å få fram den ønskelige informasjonen.

Videre er individuelle intervjuer en tidskrevende prosess, både hva gjelder selve intervjusituasjonen og etterarbeidet med tolkning og analyse av innhentet datamateriale. Dette betyr at antallet informanter må begrenses i forhold til de ressurser en har til rådighet. I mitt tilfelle betyr det at jeg har begrenset antallet informanter til fem stykker, da jeg er av den oppfatning at dette antallet har gitt meg tilstrekkelig informasjonen for å belyse min problemstilling.

En fordel med individuelle intervjuer versus fokusgrupper er at det er større mulighet for moderator å styre samtalen enn ved gruppeintervju, hvor grupper i mye større grad selv styrer samtalen (Gripsrud et al., 2006). Samtidig kan det nevnes at en ved individuelle intervju mister gruppedynamikken fra fokusgruppen, som kan føre meg seg nye og uforutsette vinklinger på de fenomener man søker å belyse. Ved individuelle intervju er graden av individuell informasjon ofte høyere, og informasjonen er ikke påvirket av gruppen. Videre er det mer tidkrevende å gjennomføre individuelle intervju, og moderator kan hemme/lede informanten i større grad versus gruppeintervju.

Boyce et al. (2006:3) definerer dybdeintervju på følgende måte:

*"In- depth interview is a qualitative research technique that involves conducting intensive individual interviews with a small number of respondents to explore their perspectives on a particular idea, program, or situation".*

I følge Boyce et al. (2006) egner kvalitative dybdeintervju seg når forskeren ønsker å utforske noe i dybden, og dybdeintervju kan gi innsikt i hvordan mennesker tolker og organiserer verden. Slike kvalitative intervju er også en teknikk for å få frem et levende bilde av informantens perspektiv på et tema (Mack et al., 2005). Forskeren kan med denne metoden oppnå detaljert og ny informasjon ved å være oppmerksom og aktiv gjennom intervjuet. Styrken ved en kvalitativ undersøkelse er at man har direkte kommunikasjon med informanten, og eventuelle misforståelser i forhold til temaene som diskuteres kan oppklares

fortløpende. Det vil også være mulig å komme med oppfølgingsspørsmål hvis det er forhold man ønsker mer informasjon om, og moderator kan få interessante opplysninger underveis, som han/hun i utgangspunktet ikke hadde sett for seg (Bryman et al., 2007). En av svakhetene ved en slik metode er at informantene kan gi de svarene de tror er ønsket. Muligheten til å fremskaffe dybdeinformasjon gjennom denne metoden er hovedårsaken til mitt valg av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode i denne oppgaven. Mitt mål var å skaffe omfattende og detaljert informasjon om de to casene, og det var av stor betydning å få frem informantenes fortolkning, erfaring og opplevelse av finanskrisen og endringene som hendelse og kontekst.

I følge Mack et al. (2005) vil i tillegg dybdeintervju egne seg dersom intervjuet tar for seg sensitiv informasjon. Dette kommer av at det som regel er én informant og én intervjuer under dybdeintervju (ibid.). Det kan gi informanten anonymitet og trygghet i intervjusituasjonen. Dermed vil dybdeintervju være en formålstjenlig kvalitativ metode hvis forskeren ønsker at informantene skal snakke om personlige følelser, meninger og erfaringer. Dette var vesentlig for min oppgave hvor jeg søkte å få frem erfaringer, meninger og tanker hos informantene som var avgjørende for å besvare oppgavens problemstilling. Det å gjennomføre et intervju kan være tidkrevende og kostbart, og det er en av ulempene ved å gjennomføre slike intervjuer. Ved manglende ressurser tvinges forskeren til å velge et mindre antall informanter å intervju, enn om forskeren hadde valgt andre metoder (Mack et al., 2005). Mindre utvalg fører det ofte til at en får problemer med å generalisere funnene, noe jeg kommer tilbake til senere i dette kapitlet.

### **3.6.3 Intervjustruktur**

En intervjuguide skal være en guide for hvordan forskeren kan fremskaffe den informasjonen som trengs for å svare på forskningen (Bryman et al., 2007). Forskeren tar utgangspunkt i hvilken informasjon som er nødvendig for å svare på sine spørsmål og problemstillinger, og dette kan føre til en rekke spørsmål som vil danne grunnlaget for en intervjuguide.

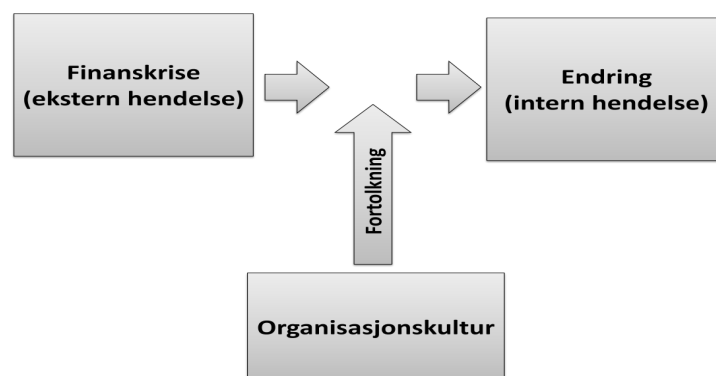
Et halvstrukturert eller ustrukturert intervju er en form for kvalitative intervju hvor forskeren har mulighet til å benytte noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer (Mehmetoglu, 2004). I følge Bryman et al. (2007) vil et halvstrukturert intervju være et intervju som ledes av en intervjuguide med emner og temaer som moderator ønsker å danne seg kunnskap om. Med bruk av en slik intervjumetode er det mulig å følge opp forgreninger i samtalen på en helt

annen måte enn det eksempelvis vil være i en surveyintervjusetting (Ringdal, 2001). Intervjuguider for kvalitative intervju er mindre spesifikk enn i strukturerte intervju. Valg av type intervjustruktur avhenger av hva målet med forskningen er (Bryman et al., 2007). I denne studien blir det brukt en halvstrukturert intervjuguide, slik at informanten har mulighet til å snakke rundt temaet. Ved et slikt intervju har forskeren mulighet til å oppnå relativt åpne samtaler, og få fram informantens synspunkter. Dersom det er et tema som er spesielt relevant for problemstillingen, men kommer utenfor den opprinnelige intervjuplanen, er det muligheter til å avvike fra intervjuguiden. Dette er med på å gjøre denne intervjuformen veldig fleksibel. Samtidig påpeker Bryman et al.(2007) at ustrukturerte intervju mangler struktur, og at dette medfører at intervjuet ikke kan gjentas og kopieres.

I følge Bryman et al. (2007) vil informanten ved kvalitative intervju ha mulighet til å trekke frem faktorer som han mener er vesentlig for det som blir forsket på. Siden det er formålstjenlig å samle inn så mye kunnskap som mulig rundt temaet, ser jeg det som en fordel å benytte et halvstrukturert intervju, samtidig som det vil styrke datagrunnlaget. Siden informantene til denne studien er få, blir denne typen intervju valgt for å belyse oppgavens problemstilling.

### 3.6.4 Studiens intervjuguide

I denne studien har jeg utformet og benyttet en semi-strukturert intervjuguide som er basert på begrepskissen fra oppgavens teoridel. Skissen gjengis for oversikten del også her:



**Figur 3.** Begrepskisse.

Skissen illustrerer stort sett alle begrepene som jeg har valgt å benytte i intervjuguiden. Begrunnelsen for valg av begreper er beskrevet i teoridelens oppsummering. Ett begrep som ikke er beskrevet, og som kommer i tillegg, er holdninger til endringer. Dette har jeg valgt å ta med på grunn av at dette er et svært sentralt begrep når vi snakker om endringer, og i forhold

til min studie finner jeg det interessant og relevant å studere hvordan ulik fortolkning på bakgrunn av kultur, også kan påvirke aktørenes holdninger til endring. Begrepet endring har jeg i videre arbeide valgt å benevne som "resultat endring". Dette på grunn av at jeg har et ønske om å få frem aktørenes oppfatning om hva som er følgene av endringene, og som i sin tur kan gi innsikt i noen praktiske eksempler på hvilke utslag organisasjonskultur og ulik fortolkning av krise kan gi. Oppsummert resulterer altså dette i at jeg har valgt ut følgende fire begreper som basis for strukturen i intervjuguiden: *finanskrise, organisasjonskultur, holdninger til endringer, og resultat endring*. Rekkefølgen på begrepene er som beskrevet, og går igjen i resten av oppgaven. Analyseprosessen og kategoriseringen av resultat og analyse, beskrives i neste avsnitt.

Intervjuguiden danner grunnlaget for hvilke temaer jeg som moderator ønsker at informanten skal snakke om. Rekkefølgen på temaene er i intervjuguiden identisk med begrepskissen, men i praksis så fikk ikke denne rekkefølgen noen stor betydning for intervjuet, og informantene snakket i stor grad fritt om de forskjellige emnene. Det at jeg i intervjuguiden hadde laget meg noen forholdsvis konkrete spørsmål kan ses på som en slags "huskeliste" for meg som moderator, og guiden ble ikke fulgt slavisk. Dette er i følge Repstad (2000) slik en intervjuguide bør brukes, og han henviser til at den bare skal fungere som en huskeliste slik at man får med de temaene som skal dekkes. Han taler videre for at det faktisk kan være en fordel at intervjuguiden er nokså stikkordsmessig, uten detaljerte spørsmål, da dette kan føre til at intervjuet får mer preg av en naturlig samtale. Ut fra Repstad (2000) beskrivelse av fleksible intervjuguiden, vil jeg karakterisere bruken av min guide som fleksibel. Også i den forstand at om informanten på eget initiativ svarte på et senere spørsmål, så ble han/hun av denne grunn ikke avbrutt, og fikk svare ferdig før vi gikk videre. Spørsmålene ble i mindre grad brukt som konkrete spørsmål ovenfor informantene, men de gjorde likevel nytte som en sjekkliste på hva jeg på forhånd ut i fra teorien anså som sentrale spørsmål og emner, og de var formålstjenlig når jeg skulle komme med mer konkrete oppfølgingsspørsmål når dette krevdes. Generelt hadde jeg fokus på å starte intervjuene med forholdsvis enkle og åpne spørsmål for å skape et tillitsforhold til informanten. Etter hvert gikk jeg inn på personlige oppfatninger av mer komplekse temaer og sammenhenger.

Intervjuene i min studie ble avholdt i de respektive bankenes lokaler, og fant sted i stille omgivelser hvor intervjusituasjonen ikke ble påvirket av forstyrrende elementer. Stort sett forløp alle intervjuene med en fin kommunikativ flyt og det var sjelden behov for å "dra"

informasjonen ut av informantene. Informantene virket åpne, lite tilbakeholdne, og bekvem med intervjusituasjonen, og delte villig av sine erfaringer, meninger og tanker omkring de relevante temaene. Ved noen tilfeller var det behov for å styre informantene tilbake på "sporet", da noen satt inne med mye informasjon som ikke nødvendigvis var like relevant for min oppgave. Som moderator følte jeg at denne oppgaven gikk greit, selv om jeg ikke kan karakterisere meg som noen erfaren intervjuer. Mitt fokus som moderator var å være en samtalepartner som viste interesse og empati for hva informantene hadde på hjertet, og det å opptre som en engasjert lytter virket for meg som en god strategi i denne sammenhengen.

Under intervjuene ble det brukt båndopptaker for å lette etterarbeidet med datamaterialet, samt for å unngå tap av verdifull informasjon og viktige utsagn som er nyttig for å bevare troverdigheten ved undersøkelsen. Fordelen ved å benytte båndopptaker er at jeg i ettertid kan gå systematisk igjennom datamaterialet, og dermed sørge for at minst mulig data går tapt. Videre kan jeg bruke lydopptakene til å dobbeltsjekke informasjon og utsagn til de respektive informantene. Andre fordeler ved bruk av båndopptaker er at jeg som moderator slipper å skrive ned store mengder informasjon under selve intervjuet, og at jeg kan rette all min oppmerksomhet til informanten og vår dialog. Samtidig vil bruken av et slikt hjelpemiddel kunne øke troverdigheten da man i større grad kan benytte sitater som er identisk med det informanten uttalte. Dette har vært vesentlig for min oppgave, da jeg har valgt å benytte tildels lange sitater for å gi leseren en større innsikt i informantenes tanker, meninger og fortolkninger. Ulempen med opptak er at samtalen kan få et mer formelt preg og at informanten kan oppleve båndopptakeren som en hindring, og dermed uttaler seg annerledes enn om intervjuet ikke hadde vært tatt opp på bånd. I etterkant av hvert intervju laget jeg en kort oppsummering av intervjuet, hvor jeg også fikk notert ned informasjon som var blitt delt både før og etter at båndopptakeren ble tatt i bruk.

Intervjuguiden som er brukt i denne oppgaven ligger som vedlegg nr.1.

### **3.7 Analyseprosessen**

Etter gjennomføringen av intervjuene satt jeg igjen med datamateriale i form av notater og lydopptak på totalt 3 timer og 18 minutter. I etterarbeidet med å analysere datamaterialet tok jeg utgangspunkt i følgende punkter som Jacobsen (2005) beskriver, og foretok analysene ut i fra disse:

- *Beskrive*; dette innebar å transkribere datamaterialet.
- *Systematisere og kategorisere*; her tok jeg utgangspunkt i oppsummeringen/forskningsmodellen fra teorikapitlet og kategoriserte funnene mine deretter.
- *Sammenbinde*; her forsøkte jeg å se sammenhenger i datamaterialet.

I den første fasen med å beskrive datamaterialet gikk jeg gjennom alle intervjuene på båndopptakeren og transkriberte dem. Deretter laget jeg et resymé av hvert enkelt intervju, som en sammenhengende tekst. Etter dette ble datamaterialet systematisert og kategorisert. Her tok jeg utgangspunkt i oppsummeringen og begrepsskissen fra teorikapitlet og de utvalgte begrepene fra intervjuguiden, og forsøkte å systematisere dataene innenfor de samme kategoriene. Etter at kategoriene var på plass knyttet jeg sammen datamaterialet i to grupper informanter, de som tilhørte Bank X og de som tilhørte Bank Y. I presentasjonen av funnene har jeg valgt å fremstille sitatene fra informantene gruppevis og adskilt under hver kategori. Dette gjøres ved at informantene benevnes med fiktive navn og hvilken bank de tilhører (X eller Y). Hensikten med å presentere funnene på denne måten er at det kan lette synliggjøringen av forskjeller og likheter mellom de to bankene og de respektive informantene. Funnene ble videre tolket opp mot det teoretiske rammeverket på kategorinivå.

### **3.8 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Forskningens kvalitet vil vurderes ut ifra om studien er reliabel, valid og om den kan generaliseres. Denne vurderingen gjøres for å sikre at forskningsresultatene er riktige. Bryman et al. (2007) påpeker at det er viktig at forskningen er reliabel og valid. Reliabilitet og validitet er begreper som har blitt formet til å vurdere kvantitativ forskning. Det diskuteres om disse begrepene kan brukes for å vurdere kvalitativ forskning, ettersom de to metodene er svært ulike. Derfor har det blitt laget alternative vurderingskriterier for kvalitativ forskning. Thaagard (2002) bruker troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som alternative begreper til reliabilitet, validitet og generalisering. Dermed vil jeg videre i oppgaven bruke begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som kriterier for å vurdere studiens kvalitet.

#### **3.8.1 Troverdighet**

I følge Mehmetoglu (2004) går troverdighet ut på å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er gyldige, eller sanne. Denne troverdigheten henviser til sannheten som er opplevd,



erfart og følt av de som studeres. Jeg vil i det følgende av den grunn diskutere hvilke faktorer som kan ha påvirket undersøkelsen med tanke på troverdighet.

En faktor som kan styrke troverdigheten ved min studie er at alle intervjuene ble gjennomført ved bruk av båndopptaker og at dette minsker risikoen for at viktig informasjon går tapt og at sitater fra informantene er identiske med det som de faktisk uttalte. Andre faktorer som kan ha påvirket troverdigheten er at intervjuene foregikk i lukkede og egnede omgivelser, og at informantene tilsynelatende virket bekvem med intervjusituasjonen. Positivt kan det også ha vært at jeg på forhånd hadde noe "praktisk" kjennskap til hvilke prosesser bankene hadde vært igjennom, og at jeg hadde opparbeidet meg teoretisk innsikt rundt de aktuelle temaene. I tillegg ble informantene dagen i forveien ble kort informert om hva de overordnede temaene for intervjuene ville være. Videre opplevde jeg at den lange erfaringen til fire av fem informanter var en styrke for troverdigheten ved undersøkelsen. De fleste kunne sette denne krisen inn i et større perspektiv, og også sammenligne den med tidligere lignende kriser.

Et element som kan være negativt for troverdigheten er at den ene informanten ikke var ansatt på denne avdelingen da finanskrisen fant sted, men var ansatt i en annen stilling i konsernet. Likevel hevdet denne informanten at han hadde god kjennskap til, og oversikt over prosessene og hendelsesforløpet knyttet til finanskrisen. Dette understøttes også i empirien av sammenfallende informasjon med andre respondenter i gjeldende bank som var ansatt på avdelingen i denne perioden. Videre kan troverdigheten potensielt svekkes ved at en annen informant var nyansatt og relativt uerfaren i denne bransjen da finanskrisen slo ut i full kraft. I tillegg kan troverdigheten til oppgaven svekkes ved at jeg ikke er å betrakte som en erfaren intervjuer.

### **3.8.2 Bekreftbarhet**

I følge Thagaard (2002) går bekræftbarhet ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer på hva han eller hun har fått ut av informasjonen fra sine informanter.

*”Bekreftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om forskerens funn og tolkninger.”*

(Mehmetoglu, 2004:147) Det vil si i hvilken grad man kan være sikker på at konklusjonene i studien gjenspeiler informantenes meninger, og ikke forskerens egne forestillinger. For å øke bekræftbarheten til en kvalitativ studie kan forskeren bruke ”medlemsjekk”- teknikken, der forskeren får bekreftet den informasjon han/hun har fått fra informanten (Mehmetoglu 2004).

I følge Bryman et al. (2007) handler bekræftbarhet om at forskeren skal innta en objektiv rolle,

og ikke overføre personlige verdier og meninger i forskningen. Kvalitative metoder har blitt kritisert for å være for subjektive, og dermed at resultatene fra studien kan bli feilaktige. Samtidig påpekes det at forskere alltid vil bringe personlige verdier og meninger inn i kvalitativ forskning, da forskeren har en sentral rolle under datainnsamlingen i kvalitativ forskning.

Med bakgrunn i dette må jeg være kritisk til egne tolkninger. I min studie hadde jeg halvstrukturerte intervju med enkelte faste spørsmål hvor det i tillegg var gitt rom for ulike oppfølgingsspørsmål og en forholdsvis åpen samtale. Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden ble det grunnet tidspress ikke gjennomført noe testintervju, noe som igjen kan svekke bekræftbarheten. Ved å anvende ”medlemssjekk” kunne jeg styrket oppgavens bekræftbarhet ved å sende både rådata og gjennomarbeidet data til informantene, for å få deres mening på hvordan dataene hadde blitt tolket i forhold til det som var ment fra deres side. Grunnet liten tid, ble ikke dette gjennomført, noe som også kan være med på å svekke bekræftbarheten i denne oppgaven.

Jeg har gjennomgående i prosessen med datainnsamling forsøkt å anvende et mest mulig objektivt syn. Dette er i praksis veldig vanskelig, da informantene som oftest vil være påvirket av at de er med i en undersøkelse. Informantene vil også bli påvirket av både hvordan intervjuer er kledd, kroppsspråket og hvordan man snakker. Jacobsen (2005:226) forklarer at:

*”en intervjuer som virker aggressiv og pågående, kan skape helt andre resultater enn en som virker uinteressert”.*

Dette er dette Jacobsen (2005) kaller intervjuereffekten. Av den grunn har jeg forsøkt å opptre så naturlig som mulig, og forsøkt å lagt vekt på å skape fortrolighet med informantene i et forsøk på å ikke la undersøkelses- og intervjuereffekten påvirke mitt datamateriale nevneverdig. Om jeg har lykket med dette er dog uvisst, ettersom jeg ikke vet om jeg ville fått andre resultater ved å gjennomføre undersøkelsen annerledes.

### **3.8.3 Overførbarhet**

I kvalitativ forskning gir fortolkningene grunnlag for overførbarhet i stedet for beskrivelsene av mønstrene i dataen (Thaagard, 2002). For å oppnå overførbarhet må tolkningen også være relevant i andre kontekster. Overførbarhet innebærer at den teoretiske forståelsen i en studie

kan være relevant i andre sammenhenger også. Dette gir en enkel studie en mer generell teoretisk forståelse. Bryman et al. (2007) påpeker at overførbarhet handler om å sørge for at forskningsresultatene kan overføres til andre miljøer. Siden kvalitativ forskning handler om dybde i stedet for bredde i forskningen, så kreves det at forskeren kan gi en dyp og rik beskrivelse av forskningens gjennomførelse og case. Generaliserbarhet er et element som er vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning, og spesielt i casestudier, hvor ekstern validitet og generaliserbarhet, spiller en liten rolle (ibid.). Dette fordi casestudier tar for seg få enheter, til tider en enhet. Et case kan ikke være representativt for et annet case, og vanskeligheter med å generalisere i kvalitative studier er en av kritikkene mot kvalitativ datainnsamlingsmetode.

I tråd med dette, har det heller ikke for denne studien vært et mål å generalisere funnene. Samtidig kan det være en mulighet for at mine funn kan si noe om lignende situasjoner, sammenhenger og fenomener i andre banker, og i andre tilsvarende avdelinger som har en forholdsvis lik organisasjonskultur med et av mine to case. Dette fordi andre banker har opplevd den samme krisen, og med en viss sannsynlighet har gjennomgått lignende endringsprosesser i etterkant av finanskrisen, slik som de to bankene i mine case. Det kan derfor tenkes at noen av de samme fortolkningene, opplevelsene og reaksjonsmønstrene, samt endringsprosessene, kan oppstå i banker med lignende bedriftskulturer. Jeg er også av den oppfatning at overførbarheten ved studien til en viss grad styrkes noe ved at jeg har valgt to case og en komparativ studie, fremfor ett enkeltcase og en "ordinær" casestudie.

#### **4. Empiri og analyse**

Jeg vil i dette kapitlet presentere og analysere funn fra den kvalitative datainnsamlingen som er beskrevet i oppgavens metodedel. Dataanalysen er basert på begrepsskissen som presenteres i oppsummeringen av oppgavens teoridel. Denne skissen er også brukt som grunnlag og struktur for intervjuguiden, noe som igjen har hjulpet meg med å opprettholde en viss struktur i datainnsamlingen. Dette betyr at analysene i dette kapitlet baserer seg på følgende fire kategorier; *kritisk hendelse/finanskrise*, *organisasjonskultur*, *endringsmotstand* og *resultat endring*. Til å starte med vil jeg først i kapitlet beskrive funn som kan relateres til den aktuelle kritiske hendelse, her finanskrisen. Målet med disse funnene er at de skal gi innsikt i aktørenes opplevelse av hendelsen, samt hvordan den rammet den aktuelle avdelingen. I neste underkapittel vil jeg presentere funn og analyser knyttet til organisasjonskultur. Her er målet å kartlegge den rådende bedriftskultur og hvordan de enkelte informanter oppfatter denne. I det tredje underkapitlet beskrives funn som illustrerer

informantenes holdning til endring. Hensikten med dette er å kartlegge eventuell motstand, og årsakene til dette. Avslutningsvis vil jeg presentere funn som kan si noe om aktørenes syn på resultatene av de gjennomførte endringene.

#### **4.1 Kritisk hendelse/finanskrise**

I dette avsnittet vil redegjøre for analysene av mine funn som kan relateres til denne kategorien. Jeg vil bruke utsagn fra informantene til å belyse relevant informasjon, og utsagnene kan også være med på å illustrere potensielle forskjeller mellom de to bankene, men også individuelle forskjeller i opplevde hendelser og erfaringer.

På spørsmål om hvordan finanskrisen påvirket deres bedrift fikk jeg blant annet disse svarene fra informantene i Bank X:

*"Uten at jeg har 20 års fartstid så er det ikke mange i finansbransjen har fått vært med på så drastiske ting som dette. Det var tøft å starte som banksjef rett før krisen og ta del i en blodig nedtur som en ikke visste hvor skulle ende.... Det var en veldig tung periode og den fristillelsen vi var inne i tok veldig lang tid, nærmere et halvt år, og det påvirket oss veldig i den daglige drift. Det var vanskelig å planlegge frem i tid og drive butikk som vanlig når du er usikker på om det er du som på noen som helst måte som kommer til å være med videre". (Stian, Banksjef Bank X)*

*"Det var en hektisk tid med mye usikkerhet. Jobbmessig følte jeg ikke at det påvirket meg så veldig internt, merket det mer ut mot kundene." (Stine, Bank X)*

*"Med mine arbeidsoppgaver merker du det veldig godt hvis det er nedgangstider. Ytre påvirkninger mot finansmarkedet, negativitet, mediafokus, det er jo en del psykologi inne i bildet, og da påvirkes jo motivasjonen til sparing veldig sterkt, i negativ forstand. Dette fikk veldig stor innvirkning på arbeidshverdagen og måten vi måtte jobbe på." (Dag, Bank X)*

I Bank Y fikk jeg disse svarene:

*"En hver tid har sitt fokus i store organisasjoner, når AS Norge og verden forøvrig går på skinner så er det et fokus, og når det inntreffer en uforutsett hendelse, eller du får en dupp på veien, så endrer også organisasjonen fokus, og det gjorde vi også". (Per, Banksjef Bank Y)*

*"Det vi satt å lurte på var om et var noe vits i å komme på jobb, for det var svært lite å gjøre. Det var stopp, folk turte ikke å låne penger, folk turte ikke å spare i aksjemarkedet...Vi satt å funderte på hvor mange av oss som kommer til å være her om ett år, hvis dette fortsetter." (Anne, Bank Y)*

Ut fra informantenes svar så er det et gjennomgående trekk at alle opplevde at hendelsen som kritisk og utfordrende, samt at den hadde direkte innvirkning på deres arbeidshverdag, dog av ulik karakter. At hendelsen fikk ulik innvirkning på arbeidshverdagen for informantene kan blant annet relateres til at de hadde forskjellige stillinger og arbeidsoppgaver, men og også av hvilke endringsprosesser som ble igangsatt og som berørte deres stilling og arbeidsoppgaver. Dette kommer jeg nærmere tilbake til senere i avsnittet.

På dette området er det ikke de store forskjellene å spore, selv om det blant banksjefene tilsynelatende er en forskjell i den uttrykte graden av usikkerhet og hvor kritisk hendelsen var. Blant de ansatte er graden av usikkerhet mer samsvarende, spesielt innad i de to respektive bankene.

Når informantene ble spurt om de opplevde noen følelse av panikk eller krise i banken ble jeg fortalt følgende:

*"Det var ingen følelse av panikk, men en usikkerhet i arbeidshverdagen....  
Organisasjonen var ikke grepet av panikk, men jeg vil si at den var ganske lammet med tanke på langsiktig tenkning". (Stian, Banksjef Bank X)*

*"Ingen følelse av panikk eller krise hos oss, rett og slett nei. Vi så dreiningen av hva som måtte skje, at spillereglene på en måte ble endret, men det var ingen panikk slik*

*jeg opplevde det. Vi styrte skuten på best mulig måte.... Vi som jobbet i organisasjonen viste jo ikke hvor nært vi faktisk talt var en kollaps akkurat da, men vi var veldig nært en kollaps". (Per, Banksjef Bank Y)*

*"Her var ingen følelse av panikk, vi er altså et sindig folkeslag som ikke så lett lar oss vippe av pinnen. Stemningen var ikke kritisk... Alle som jobber her har jobbet her fryktelig lenge og er dyktige folk, så vi følte oss rimelig trygg på at vi ikke var de første som måtte gå." (Anne, Bank Y)*

*"Ingen følelse av panikk internt, men lederne våre var fristilt og det merket vi spesielt ved veldig lav informasjonsflyt, lite og ingen informasjon. Men vi følte oss ikke "truet" da vi hadde fått beskjed om at nedbemanningen og fristillingen kun gjaldt lederne." (Stine, Bank X)*

*"Ingen direkte følelse av krise her i banken, men det vi merket var at ledelsene var fristilt, og da kommer det fort en liten tvil rundt det som skal skje fremover." (Dag, Bank X)*

Ut fra sitatene og mitt datamateriale det her er skille mellom de to bankene, selv om det er en enighet blant alle informantene om at det ikke var noen følelse av panikk eller krise i bankene. Skillet går på hvilke endringsprosesser de var utsatt for og hvordan den generelle stemningen var i organisasjonen. Informantene fra Bank X kommer stadig tilbake til den nevnte fristillingen og forestående nedbemanningen på ledelsesnivå. I denne banken ble det altså satt i gang en omstrukturering på ledelsesnivå hvor fristillelse var virkemiddelet forut en nedbemanning på samme nivå. I følge det Yukl (2006) beskriver som den rolleorienterte tilnærmingen som blant annet går ut på å endre stillinger, arbeidsoppgaver- og områder, så er dette et eksempel på slik tilnærming. Nordhaug et al.(2007) karakteriserer en slik endring som en reaktiv endring, og den kan grense til det som omtales som en reaktiv revolusjon, hvor det skjer en større endring som følge av eksterne krav.

Denne omstruktureringen ble satt gang etter finanskrisens inntog, at den berørte informanten går langt i å antyde at dette er en klar følge av krisen, men at det også kan være andre

bakenforliggende årsaker til endringen. Det beskrives også hvor tøft denne fristillelsen opplevdes, og hvordan den rammet og lammet både daglig virke og langsiktig tankegang. Det som spesielt vektlegges som tøft av den berørte, var den lange varigheten av fristillelsesperioden på nesten et halvt år. Informanten har erfaringer fra til sammen fem fristillelser, men dette er den lengste og tøffeste han har vært en del av.

Videre beskrives det av de ansatte i Bank X, hvordan fristillelsen påvirket dem i det daglige virket. De merket det godt at ledelsen var fristilt, da hovedsaklig i form av dårligere informasjon, lav involvering og en generell usikker stemning. Den langsiktige tankegangen beskrives også som fraværende. Banksjef i Bank X sier det slik:

*"Jeg tror nok organisasjonen la litt nede med brukket rygg i forhold til at det var bare fra dag til dag drift vi drev på med". (Stian, Banksjef Bank X)*

Dette understøtter at både den daglige drift og den langsiktige fokuset ble rammet av fristillelsen, og at dette berørte så vel ledelse som de ansatte.

I tillegg til fristillelsesprosessen måtte også Dag i Bank X og hans gruppe igjennom en fysisk forflytning og ble plassert i nye lokaler. Dette som følge av dårlige resultater over tid, og en strategi om at forflytningen kunne medføre tettere samarbeid med bedriftsmarkedet og fokus på en ny kundegruppe. I tillegg mistet Dag og hans gruppe sin nærmeste leder som valgte å gå for sluttpakke. Informanten opplevde flyttingen og tapet av sin nærmeste leder som ganske kritisk.

I Bank Y derimot så førte ikke hendelsen til at det ble iverksatt organisatoriske endringsprosesser slik som i Bank X. Det var aldri snakk om fristilling eller nedbemanning hverken for ledelsen eller de ansatte. Samtidig er informantene inne på at de følte en risiko for at informasjonen fra toppledelsen kunne være filtrert og tonet ned bevisst. Dette medførte at det i bunnen også her var en viss usikkerhet og skepsis til hva som kunne bli utfallet av krisen. Følgende utsagn illustrerer dette:

*"Jeg tror informasjonsflyten fra toppen og nedover var litt silt akkurat i den verste tiden...Jeg tror ikke de ville ha mye støy nedover i organisasjonen, og det kan jo hende*

*at mellomlederne ikke viste mer enn oss, men at det lenger opp foregikk ting som ikke ble delt." (Anne, Bank Y)*

Endringer var det likevel for ansatte og ledelse i Bank Y. De ble utsatt for regelendringer og innstramminger både fra myndighetenes side og internt hold. Myndighetene presenterte stadig nye regler, rutiner og innstramminger som ble pålagt bankene å følges opp. Disse endringene var relatert til blant annet kontroll, likviditetskrav til bankene og kvalitet ved rådgivningen. Denne type endringer var felles for begge bankene i min studie. Men også fra internt hold ble det i Bank Y en merkbar endring i fokus på innstramminger og økt kvalitet på håndverket. Det ble stilt spørsmål fra interne miljø om utlånet var for stort, om salgsfokuset hadde vært for stort, og om kvaliteten var god nok. Disse endringene kan i følge teorien og det Yukl (2006) beskriver som den holdningsorienterte tilnæringsmåten, være en slags type holdningsorientert endring, i alle fall de endringene og innstramminger som kom fra internt hold, da disse kan betraktes som en type fokus- og holdningsendring. Videre kan disse endringene også ses på som en reaktiv endring hvor bankene tilpasser seg nye standarder og regelverk (Nordhaug et al., 2007).

Når jeg i mine intervju forhørte meg om hva informantene opplevde som de viktigste følgene av finanskrisen, så var dette noen av betraktningene jeg fikk:

*" Det ble bom stopp, folk ville jo ikke ta lån, de turte ikke, det stoppet helt opp.... Alle stod litt i villrede, hva gjør vi nu, alt det kjente var borte og brutt ned. Få av oss hadde vært borti lignende før.... Også de som hadde lang erfaring var i villrede og viste ikke helt hvordan vi skulle takle det og gjøre jobben vår.... Det var helt vannvittig, det var som å hive en stein inni ett tannhjul, det var bom stopp! Jeg har aldri opplevd maken....Ved rapportering av salg var det kr 0 i utlån!" (Stian, Banksjef Bank X)*

*"Finanskrisen var jo en smell i forhold til at konsernet vaklet, faktisk. Men den store skjelven fikk aldri vi, og det trur jeg måtte ha med at vi også ledelsesmessig forfektet en ro og et budskap om at vi gjør vår jobb og skal forholde oss til nye retningslinjer som kommer.....det ble mer fokus på tilpasning til situasjonen og den verden som da eksisterte, det ble rustet opp og vi fikk dreiningen til at det var vårt eget regelverk vi måtte se på, og vi ble underlagt føringer fra kreditilsynet, og naturlig fikk vi et mer*



*fokus på regelverk, og om det tjente det formål det skulle, og det ble innstramminger. Rent internt og organisatorisk gikk det på skinner." (Per, Banksjef Bank Y)*

Disse to utsagnene for de respektive banksjefene indikerer at de var en forskjell i hvordan hendelsene ble oppfattet og håndtert, og hvilke følger det fikk. Banksjef i Bank X beskriver hvordan markedet plutselig stoppet opp og hvor brutalt dette ble opplevd. Videre beskrives en usikkerhet i forhold til hvordan dette skulle takles, også fra de mer erfarne lederne. Dette står i en viss kontrast til skildringen fra Banksjef i Bank Y, som beskriver at de tross urolighetene i markedet ikke fikk den helt store skjelven, og at dette kunne ha sammenheng med at ledelsen formidlet en ro og et budskap om at vi skulle drive "business as usual" og fortløpende forholde oss til de endringer og innstramminger som kom. Ut fra datamaterialet kan det tyde på at ledelsen i Bank Y hadde en bevisst strategi på å forsøke å bevare roen og skap minst mulig støy nedover i organisasjonen, noe som også underbygges av følgende utsagn:

*"Kan virke som det var en strategi om å holde fotfolket rolig, og det funket. Men samtidig trur jeg ikke det var noen av oss som viste hvor alvorlig det var før i ettertid." (Anne, Bank Y)*

Dette vitner om en annerledes strategi sammenlignet med Bank X. Samtidig så må det presiseres at det i Bank Y ikke pågikk noen større organisatorisk endringsprosess som potensielt kunne ramme og lamme ledelsen på en slik måte som i Bank X. I Bank Y hadde de kun fokus på krisen og de endringer/innstramminger som kom fra myndighetene og det interne kontrollermiljøet. Dette fokuset hadde de også i Bank X, i tillegg til håndteringen av fristillelsen av ledelsen og den forestående nedbemanningen. Dette kan med stor sannsynlighet ha vært med å påvirke både hvordan krisen ble oppfattet og håndtert, samt hvilke følger den fikk internt.

Videre antydes det av Banksjef i Bank X at det kan ha ligget et latent og grunnleggende behov for en organisasjonsendring forut for krisen, og at finanskrisen dermed ble en utløsende faktor for å igangsette endringene og "rydde opp" i egne rekker. Dette kan også være en av årsakene til at krisen ble håndtert ulikt i de to bankene.

## 4.2 Organisasjonskultur

I dette avsnittet vil jeg presentere funn og analyser som kan være med på å belyse aktørens syn på bedriftskulturen i de to bankene. Målet er så godt det lar seg gjøre å kartlegge den rådende kultur slik informantene oppfatter den.

Dette er noen av svarene jeg fikk når jeg ba informantene i Bank X å beskrive organisasjonskulturen hos dem med tre adjektiv:

*"Vi har en kultur om å levere gode tall, vi driver butikk, vi skal levere til vår ledelse og være målrettet.... Vi er målrettet, vi er offensiv, og vi er tydelig i vår kommunikasjon".(Stian, Banksjef Bank X)*

*"Vi er en stor organisasjon, så mot sentralt hold er det ikke like oversiktlig, men lokalt her i Troms så vil jeg si at det er veldig en veldig åpen organisasjon som er veldig lett å forholde seg til." (Stine, Bank X)*

*"Kompetanse er viktig hos oss, og det er noe de fleste her er opptatt av at man har den kompetansen. At man bryr seg om arbeidsplassen sin, at man ønsker å gjøre en god jobb og vise at man lykkes i jobben sin, samarbeids glede av å få ting til i lag, samarbeidsvilje." (Dag, Bank X)*

Som sitatene viser så er det få fellesnevner i beskrivelsene av organisasjonskulturen i Bank X. Dette kan det være flere grunner til. En kan være at informantene innehar tildels vidt forskjellige stillinger og at det i de ulike interne gruppene kan eksistere forskjellige subkulturer. Den ene informanten tilhører ledergruppen, den andre finansrådgiver gruppen og den tredje har sitt felt på investeringssiden. Dette kan være en årsak til en lite konsistent oppfatning av organisasjonens kultur, en annen kan være at den ønskede organisasjonskulturen er vag, diffus og lite kommunisert. Noe som kan støttes av Stine i sin betraktning av at det i banken har vært en lang samkjøringsprosess av tre ulike kulturer etter tidligere sammenslåinger, og at dette har vært en langvarig og utfordrende prosess, hvor kulturforskjellene i utgangspunktet var store.

Stian beskriver med sitt utsagn en resultat- og prestasjonsorientert kultur med fokus på tall og økonomi. Dette kan ut i fra det Yukl (2006) beskriver som økonomitilnærmingen, være et eksempel på en intern endringsprosess som vektlegger økonomiske faktorer fremfor de menneskelige og organisatoriske. Videre nevner Stian de tre begrepene målrettet, offensiv og tydelig, som han ønsker at de skal jobbe mot lokalt, både utad i forhold til kunder og internt. Her er det et visst samsvar i forhold til det de to andre informantene i banken uttaler i sine intervju, om hvordan de jobber både internt og ut mot kundene. Dette kan tyde på at det er et samsvar i mellom det Yukl (2006) henviser til som de tilpassede verdier, og de underliggende oppfatninger. Først når de tilpassede verdier stemmer overens de underliggende oppfatningene, kan de reflektere organisasjonskulturen.

Når det gjelder kommunikasjonen så var denne i følge samtlige informanter svært dårlig under finanskrisen når endringsprosessene pågikk. Det lite og ingen informasjon, og alle tilskriver mye av grunnen til dette å være fristillelsen som ledelsen var utsatt for. Dette illustreres av følgende utsagn:

*"Det med fristillelsen av lederne var frustrerende da de var veldig usikker og det gikk utover dette med informasjon, både generell informasjon og også rundt krisen." (Stine, Bank X)*

Videre refererer Stine til en todelt kultur i organisasjonen, hvor det er en åpen og oversiktlig kultur lokalt, mens det er adskillig mindre oversiktlig mot sentralt hold. Tjenesteveiene blir lange, og det er vanskelig å nå frem. Dette synes deles også av kollegaen Dag som er av tilnærmet samme oppfatning når det kommer til hvordan organisasjonen oppfattes internt. Dette har slik jeg ser det sin forklaring i at store organisasjoner i sin natur har en større tilbøyelighet til å framstå som mindre fleksible med lengre tjenestevei, versus mindre organisasjoner hvor det med stor sannsynlighet er kortere vei til toppen og hvor fleksibiliteten dermed kan være større. Dette vil selvfølgelig til en viss grad avhenge av hvordan ledelsesstrukturen er organisert, og om det er en flat versus hierarkisk ledelsesstruktur.

Samtidig beskriver både Stine og Dag en forholdsvis lukket kultur hvor det lokalt eksisterte noen "vanntette skott" mellom personmarkedet (PM) og bedriftsmarkedet (BM) før finanskrisen. Samarbeidet var tilnærmet fraværende og informasjonsflyten på tvers av

avdelingene likeså. Slik sier Stine det når hun sammenligner sin nåværende avdeling ved finanskrisens start og sitt tidligere arbeidssted:

*" Her ble det veldig avstengt, tette skott internt."*

Hun beskriver videre i sin sammenligning at det her er en større distanse til kunden sammenlignet med sin tidligere bank.

Dag er i sitt utsagn inne på hvilken betydning kompetanse har for gruppen han jobber i. Her er det et felles fokus på kompetanse, som gjenspeiler at dette er en kompetanseintensiv bransje med økende fokus på kompetanseheving, hvor det stadig kommer nye regelverk, innstramminger og krav fra myndighetene.

Hva gjelder symbolbruk i Bank X er det ikke noe klart og entydig som kommer fra. At det ikke fremstår noen klar og entydig bruk av symbolbruk fra ledelse kan ut fra min tolkning av datamaterialet ha en viss sammenheng med den noe diffuse og lite entydige organisasjonskulturen som tilsynelatende råder internt i banken. Samtidig kan jeg se konturene av at det speiles en tydelig og profesjonell kultur, som av Stine beskrives som en slags distanse til kunden. Dag er også inne på det hvor hans uttalelser vitner om en høyst profesjonell kultur, som også til en viss grad symboliseres gjennom utforming og innredning av lokaler, men mest i form av hvordan de ønsker å fremstå ovenfor sine kunder.

Når jeg spurte informantene i Bank Y om å beskrive sin organisasjonskultur fikk jeg disse svarene:

*"Det vi har representert i denne perioden var en veldig transparent organisasjon, Bank Y meget transparent, veldig korte beslutningsveier, kort vei til toppen, veldig annerledes enn i Bank X. Og folkelig, det er et sånn "label"."* (Per, Banksjef Bank Y)

*"Kort vei opp. Lederen sitter ikke så mange nivåer over oss. Korte føringsveier. Vi er nok litt traust, redelig og nøktern sammenlignet med for eksempel Bank X. Veldig folkelig."* (Anne, Bank Y)

Blant respondentene i Bank Y får vi presentert et mer konsistent bilde av organisasjonskulturen. Her er det flere fellestrekk som kommer frem og begge fremhever den transparente kulturen med korte beslutningsveier, hvor det er kort vei til toppen. I tillegg fremheves begrepet folkelighet, som noe de ønsker å fremstå som, og som de også mener de blir oppfattet som. Per fremhever at den transparente kulturen og ledelsesfilosofien med stor sannsynlighet har vært med på å påvirke hvordan finanskrisen og dens følger har blitt taklet av hele organisasjonen. Informasjonen bar også preg av å være transparent i denne perioden og understøttes av begge informantene.

Anne beskriver også noen sentrale verdier: *" Vi hadde tidligere noen verdier som het mer menneskelig, enkel og rettferdig, og det synes jeg fortsatt kjennetegner Bank Y. Enkelhet beskriver Bank Y veldig godt..."*

Anne forklarer videre at det å møte kunden på kundens nivå, det å gjenspeile kunden, være alminnelig kledd og ikke framstå som overklasse har vært viktige grunnverdier i deres organisasjon. Dette forsøker de også å gjenspeile ved symbolbruk som hvordan lokalene er utformet og møblert, hvordan de går kledd og hvordan de snakker med kundene. Lokalene fremstilles som hjemmekoselig uten å framstå som uprofesjonelle, de har hatt slipsnekt og skal gå alminnelig kledd. Dette er i følge teorien og det Strand (2007) refererer til, en måte å gjenspeile kulturen på i form av symbolbruk. Videre kan slik symbolbruk i tillegg til å være en måte å gjenspeilekulturen på, også være en måte å påvirke kulturen på, slik Yukl (2006) beskriver da han forklarer at symboler er å betrakte som en kulturform som er innkorporert i bedriftens kultur.

Det fremkommer også at de anser å ha hatt en restriktiv politikk i forhold til utlån og spesielt i forhold til lavinnskuddsleiligheter, og at denne "trauste og nøkterne" linjen har medført lave tap og mindre risiko. Dette kan umiddelbart synes som en interessant sammenligning med Bank X hvor det ikke i datamaterialet fremkommer indikasjoner på at det har vært et lignende fokus her. Dette kan dermed tyde på at også dette kan være en årsak til at krisen virket å ramme bankene noe ulikt. Om Bank Y hadde et annet utgangspunkt i forhold til risiko og hadde ført en mindre restriktiv utlånspolitikk, er det åpenbart at dette ville kunne medføre forskjellige reaksjons- og handlingsmønstre i de to bankene.

Videre beskrives kommunikasjonen som generelt god av begge informantene, også under krisetiden. Samtidig insinuerer Anne at hun ikke ser bort i fra at informasjonen var filtrert når krisen var på det verste. Hun sier det slik:

*"Jeg tror informasjonsflyten fra toppen og nedover var litt silt akkurat i den verste tiden".*  
(Anne, Bank Y)

Dette understøttes også av Per, som sammen med Anne er inne på at dette med en viss sannsynlighet var en bevisst strategi fra ledelsen for ikke å skape unødig uro nedover i organisasjonen. De mener begge at dette i så fall var en god og vellykket strategi. Samtidig er de litt undrende til om noen, også i toppledelsen, i det hele tatt viste hvor galt det egentlig kunne gå. Det insinueres at dette kunne man vel strengt tatt ikke se før i ettertid. Dette samsvarer med Kindleberger et al., 2005 som viser til at kriser gjerne er vanskelig å definere når man står midt i den, men at de er lette å gjenkjenne i ettertid.

Hvis vi avslutningsvis i dette avsnittet ser de to organisasjonskulturene opp mot hverandre, så ser vi noen markante forskjeller. Hvor kulturen i Bank X kan fremstå som litt vag og uklar, fremstår den i Bank Y som relativt konsistent og tydelig. I Bank X får vi et bilde av en slags todelt kultur hvor den er forholdsvis åpen og oversiktlig lokalt, og mer uoversiktlig med lang tjenestevei mot sentralt hold. Et eksempel på dette kan være kommunikasjonen under finanskrisen, hvor de i Bank X var svært misfornøyd med informasjonen fra sentralt hold, som også forplantet seg videre nedover i organisasjonen. I Bank Y var de imidlertid fornøyd med informasjonen under krisen, både fra sentralt og lokalt hold. Samtidig beskrives det i Bank X en lukket og lite samarbeidsvennlig kultur også lokalt forut finanskrisen, noe som ser ut til å være en av årsakene til den beskrevne omorganiseringen som innebar omlokalisering av en gruppe ansatte i denne banken. Fellestrekk er det at kulturen i begge bankene oppleves som åpen og transparent på lokalt plan i ettertid av finanskrisen, og at det er et fokus på å drive god butikk med bakgrunn i en resultatorientert kultur. Felles er det også at salgskulturene i begge bankene er noe endret og nedtonet, og at fokuset på kvalitet og bedre håndverk er økt.

#### **4.3 Holdning til endringer**

I dette avsnittet presenteres funn som kan gi innsikt i informantenes generelle holdninger til endringsprosesser, men også hvordan de ser på prosessene som ble gjennomført som følge av

finanskrisen. Hensikten er å kartlegge hvordan de personlig ser på endringer, om de ses på som en trussel eller mulighet, og i tillegg forsøke å avdekke bakenforliggende årsaker til de rådende syn og holdninger.

I det følgende presenteres utdrag av svarene jeg fikk ved spørsmål om hvilke holdninger informantene i Bank X hadde til omorganiseringer på egen arbeidsplass:

*"Man blir litt lei av, forstå meg riktig, nye ledere som kommer inn på toppen og har helt andre synspunkter på en organisasjon som akkurat har fått satt seg fra forrige organisasjonsendring, og så skal man igjennom dette en gang til..... Jeg tror man må ha den langsiktige tankegangen og få la noe få lov å sette seg. Det er ikke slik at når vi omorganiserer er oppe å går i 100 km/t dagen etter, vi må få tid å sette oss og det føler jeg veldig mange oppover i systemet glemmer og bare vil sette i gang sine tanker". (Stian, Banksjef Bank X)*

*"Jeg er ikke motstander mot endringer som sådan, men er usikker på om ledelsen er klar over hvor mye ressurser folk bruker på bearbeidelse og komme seg igjennom en slik omstilling. Det er ikke tøft bare for dem som går, men også for de som sitter igjen. Det bør kanskje fokuseres mer på alternative endringsprosesser til det som går på fristillelse og nedbemanning, for jeg tror dette koster mye mer enn det smaker.... Mitt inntrykk er at omorganisering er en måte for en ny leder å markere seg, alle skal bli husket for noe og alle har ett eller annet de skal ha gjort og markere seg med." (Stine, Bank X)*

*"Utgangspunktet er jo at det er en viss skepsis og utrygghet knyttet til endringer som kommer fra ledelsen, og man er jo ikke enig bestandig i endringene som kommer.... Personlig er det ikke noe problem til å ta til seg organisatoriske endringer med flytting, nye arbeidsoppgaver, nye ansatte og så videre. Foreløpig ser man ikke på endringene som en trussel, men det gjør man kanskje med årene da man kan bli mindre fleksibel." (Dag, Bank X)*

Felles for informantenes svar i Bank X er at det skinner igjennom en viss form for skepsis til stadige organisasjonsendringer. Samtlige presiserer likevel at de ikke personlig er i mot

endringer som sådan, men at de ikke bør komme for ofte og at de bør være godt gjennomtenkt og formålstjenlig. Videre er to av informantene inne på at slike endringer også kan være et virkemiddel for nye ledere å markere seg, og at dette kan være en utfordring når lederskiftene i toppledelsen er hyppige. De poengterer at det i praksis tar tid å få innkjørt nye endringer og at det føles utfordrende når disse ikke får satt seg før det presenteres nye løsninger for organisering. Stine er også inne på det tilsynelatende kan virke som ledelsen ikke er klar over hvor mye tid og ressurser organisatoriske endringer som innebærer fristilling og nedbemanning, i praksis krever. Hun mener reetableringsfasen etter slike prosesser er tidkrevende og en tøff påkjenning også for de som sitter igjen etter en nedbemanning. I følge Yukl (2006) er det viktig at alle fasene i endringsprosessen vises oppmerksomhet, og han viser til at hvis det ikke vises oppmerksomhet til konsensusbygging og oppmerksomhet i reetableringsfasen, så kan det i verste fall føre til at endringsprosessen reverserer eller stopper opp like etter den er gjennomført. Slike prosesser kan slik Anne ser det, koste mer enn det smaker og ledelsen bør fokusere på å finne alternative løsninger til organisatoriske utfordringer og endringer.

Dag beskriver også hvordan graden av involvering og informasjon vil avgjør hvordan du tar til deg endringen. Altså at måten endringen blir gjennomført på er avgjørende for hvilke holdninger man danner seg i forhold til endringen. Han sier det slik:

*"Måten endringene blir gjennomført på som avgjør.... Har du fått informasjon underveis og fått tatt del i endringen, så tar du det til deg på en annen måte enn om du bare får en direkte ordre som kommer ovenfra. Dette reagerte jeg på." (Dag, Bank X)*

Dette refereres det også til i teorien hvor Yukl (2006) formidler viktigheten av å holde de berørte informert om framskritt i endringsprosessen. Han mener at ansatte vil være mer optimistiske og entusiastiske hvis de vet at endringsprogrammet utvikler seg i en positiv retning.

Banksjefen kommer også inn på dette med betydningen av hvordan endringene presenteres og gjennomføres. Han er også av den oppfatning av at dette er avgjørende for hvordan de rammer og hvordan folk håndterer endringene, som igjen kan relateres til at holdningene påvirkes av måten endringene gjennomføres og implementeres på. Han illustrerer det med følgende utsagn:

*"De hadde tydeligvis bestemt seg for en endring, den brutale veien, og tre endringen nedover i systemet, vår vei, thats it. Det blir som vi bestemmer. Så kan man prise seg*



*lykkelig for at man er her nå. Vi var tre ledere, nå er to av dem borte." (Stian, Banksjef Bank X)*

Når vi i intervjuet var inne på hvilke faser i endringsprosessen som var de mest utfordrende, så trakk de ansatte frem innkjøringen av de nye endringene. De fant denne prosessen tidkrevende og tidvis tøff for de gjenværende etter den beskrevne endringsprosessen. Når det gjaldt banksjefen i Bank X som var rammet av den langvarige fristillellesprosessen så var det i følge han oppløsningsfasen som var den tøffeste og mest utfordrende. Det å rive seg løs fra det etablerte og ikke vite hva som kom til å skje videre var krevende. Det at fristillelsen pågikk over en lang periode og medførte langvarig usikkerhet med tilnærmet fraværende informasjon og involvering fra toppledelsen, var i følge han det som virkelig gjorde situasjonen utfordrende og mentalt krevende.

I Bank Y fikk jeg følgende svar ved spørsmål om deres generelle personlige holdninger til endringer på arbeidsplassen:

*"Den dagen vi trykker på kopiknappen, den dagen har vi tapt". Endringer er en nødvendighet, og alltid trenger det ikke være de store tingene, men det er viktig å se seg i speilet og se om man liker det man ser. Man må hele tiden spørre seg om man gjør de riktige tingene, om man tar de rette grepene, og det tjener de beste hensikter i forhold til organisering og måten man gjør ting på." (Per, Banksjef Bank Y)*

*"Jeg liker organisatoriske endringsprosesser for å si det helt enkelt, hvis vi blir statisk så tror jeg det stopper opp". Det må til og det eneste som er sikkert er at alt utvikler seg, og det er en verden jeg liker å leve i, da jeg blir lei etter en stund hvis alt er helt likt. Men det kan bli for mye også, hvor stadige regelendringer og sånt gjør at slike endringsprosesser begynner å tære på. Organisatoriske endringsprosesser er det som kjennetegner en levende organisasjon, at den evner å stadig endre seg. Vi er nødt til å være i endring, da det skjer så mye i denne bransjen..." (Anne, Bank Y)*

Informantene i Bank Y formidler et sammenfallende syn hvor de ser på endringer som en nødvendighet for å møte stadige endringer i forhold til marked, myndigheter og kunder. De

mener det er viktige å være dynamisk og i stadig endring for å møte nye krav, som også kjennetegner finansbransjen. Banksjefen er inne på at endringene ikke nødvendigvis må av større karakter, men at de kontinuerlig må stille seg kritisk til om man gjør de rette tingene, tar de rette grepene og om dette igjen er formålstjenlig for organisasjonen som helhet. Videre kommer Anne inn på at det er en balansegang i forhold til hvor ofte endringene kommer og hva de innebærer, og når det går over til å bli en belastning. For deres case er det som tidligere beskrevet, ikke snakk om en organisatorisk endringsprosess i den aktuelle periode, men hun henviser til endringsprosesser i forhold til regelverk, innstramminger og rutiner. Hun antyder at det var vel tett mellom slike endringer under og i etterkant av finanskrisen. Når det kommer til organisatoriske endringsprosesser så uttrykker hun ikke erfaring med at disse tenderer til å komme like tett, og hun beskriver at slike endringsprosesser er å anse som et kjennetegn på levende organisasjoner.

I og med at Bank Y ikke gjennomførte en organisatorisk endringsprosess slik som Bank X, så er det vanskeligere å beskrive hvilke faser som opplevdes som de mest utfordrende i denne forbindelse. Slike faser er i følge teorien mer et kjennetegn ved organisatoriske prosesser, men i forhold til regelendringene som kom i denne perioden så virket det å være reetableringsfasen og innkjøringen av de nye rutiner og regler som var den som var mest krevende og frustrerende.

Ved sammenligning av Bank X og Bank Y kan det virke som at det er en viss forskjell i holdningene til endringer generelt. I Bank X opplever jeg en større grad av skepsis til om endringene er godt nok gjennomtenkt, om de er formålstjenlig og om ledelsen er klar over de praktiske følgene de medfører. Skepsisen kan ha sin forklaring i at de er utsatt for hyppigere endringer og lederskifter, og hvordan informasjonen og involveringen oppleves ved gjennomføring, rett og slett hvordan gjennomføringen skjer i praksis. I Bank Y har de en mer pragmatisk tilnærming til endringer generelt, og de blir sett på som en nødvendighet for å overleve i en dynamisk og konkurranseutsatt bransje. Samtidig som påpekes det at endringene nødvendigvis ikke må være omfattende, og at det i perioder kan være utfordrende når endringene kommer tett.

Årsakene til den tilsynelatende forskjellen i holdninger kan slik jeg ser det være påvirket av flere faktorer. Den ene er at de to bankene i denne perioden gjennomførte forskjellige

endringsprosesser og at krisen slik jeg får presentert, ble håndtert vidt forskjellig. Dette vil igjen kunne påvirke hvor kritisk denne hendelsen ble opplevd. Det andre er at det kan virke som om de i Bank Y har færre og bedre erfaringer fra lignende endringsprosesser både før og etter finanskrisen. Den underliggende organisasjonskulturen kan i sin tid også påvirke de ansatte i form av hvordan tilnærming ledelsen har når det oppstår behov for endringer og justeringer, om det råder en økonomitilnærming eller organisasjonstilnærming (Yukl, 2006). Dette kommer jeg nærmere inn på i oppgavens diskusjonsdel.

#### **4.4 Resultat endring**

I min siste kategori vil jeg gjengi funn som kan være med på si noe om hvordan informantene i de to bankene opplever og tolker resultatet av endringene som ble gjennomført i den studerte tidsperioden. Med bakgrunn i datamaterialet som helhet og de nevnte funnene relatert til aktørenes egen oppfatning av resultatene, vil jeg gi en analytisk oppsummering av de mest sentrale resultatene og følgene av endringene som ble utløst av finanskrisen.

Informantene i Bank X svarte blant annet følgende når de ble bedt om å beskrive det de tolket som resultatene av endringene som ble gjennomført:

*"Enkelt så har vi et mye bedre lokalt samspill her i byen mot å møte kunden på alle nivå. Om du er en privatmarkedskunde eller bedriftsmarkedskunde så samkjører vi nu organisasjonen inn mot å møte kunden på hele spekteret, hvor vi før var adskilte privatmarkeder og bedriftsmarkeder, og jobbet i samme organisasjon, men nærmest ikke pratet samme språk.... I utgangspunktet så synes jeg vi er kommet godt ut av det nu, så absolutt". (Stian, Banksjef Bank X)*

*"Avdelingen ble mer tydelig, hvem som gjorde hva. Tydeligere ansvarsfordeling, og endret, noen avdelinger ble slått sammen, som åpnet noen av de tette skottene, ny måte å jobbe på.... Ble lagt opp til at man bevisst skulle jobbe litt mer på tvers av avdelinger, og det ser jeg på som veldig positivt....Pr i dag ser jeg ikke noe negativt med resultatet av endringene, men det har tatt veldig lang tid før ting har gått seg til, langvarig prosess." (Stine, Bank X)*

*"De endringene som ble gjennomført hadde dessverre ikke et positivt resultat. Vi er nå tilbake der vi startet og vi har fått tilbake normale arbeidsforhold i forhold til de ytre*

*påvirkningene.... Jeg tror at grunnen til at man ikke lyktes med denne endringen var at det ikke ble gjennomført ordentlig. Det å få en mereffekt av å flytte sammen krever godt håndverk, og denne prosessen ble ikke gjort godt nok." (Dag, Bank X)*

Banksjefen og Stine virker å ha en felles oppfatning av hva som er endringens følger for deres bank. De beskriver begge hvordan de opplever at samarbeidet mellom avdelingene, da med tanke på privatmarkedet og bedriftsmarkedet, er bedret og at de "tette skottene" som tidligere preget bedriftskulturen, nå er åpnet opp. Dette kan igjen tyde på en endring i organisasjonskulturen på lokalt plan. De er bevisst på denne strategien, og de føler at den åpner flere dører og gir en ønsket synergieffekt. Selv om resultatet oppleves som positivt og formålstjenlig, poengterer Stine at det har vært en langdryg prosess før de ønskede resultater har kommet, reetableringen har satt seg.

Det at Dag i sitt utsagn tilsynelatende virker å ha et svært annerledes syn på utfallet av endringene, henger sammen med at han sikter til prosessen hvor han og hans gruppe ble flyttet til bedriftsmarkedsavdelingen. Denne omorganiseringen ble altså ikke slik det var tenkt, og resultatet av flyttingen ble som han er inne på, at de i ettertid flyttet tilbake til privatmarkedsavdelingen hvor de også tidligere var lokalisert. Endringen gikk altså ikke som planlagt, og han forklarer det med at de ikke klarte å skape noe mereffekt av den nye lokaliseringen og det tiltenkte samarbeidet med bedriftsmarkedet. Årsaken anser han å være at endringen ikke var godt nok planlagt og gjennomført. Han utdyper videre:

*"Planen, retningslinjene og instruksene for samarbeidet var altfor uklart slik jeg ser, og var ikke godt nok utarbeidet og fulgt opp ordentlig. I praksis gjorde vi akkurat det samme som før, bare at vi hadde flyttet fysisk."*

Dette illustrerer viktigheten av at slike endringer er gjennomarbeidet, godt planlagt og at de blir fulgt opp i tilstrekkelig grad. Yukl (2006) beskriver i sin veiledning for god endringsledelse hvordan registrering og kontrollering av endringsprosessens utvikling kan være viktig for læringen, ytelsen og koordineringen av endringene. Det er lite som tyder på at dette var tilfelle ved denne endringen. Likevel virker det som om også Dag tilsynelatende er fornøyd med situasjonen slik den er i dag, og at han også verdsetter det økte samarbeidet og den mer åpne kulturen som virker å være en følge av prosessen som helhet. Ved en helhetsvurdering av intervjuet med Dag ser det ut til at han i et større perspektiv også deler synspunktene til de to andre informantene i Bank X. Han verdsetter det økte samarbeidet, og

mener det er gjort grep i ettertid som har hatt en positiv effekt for arbeidsmiljøet og samarbeidet lokalt. Noen av endringene han nevner indikerer også at de lokalt har fått en mer åpen og involverende kultur, hvor de har jevnlig møter hvor de også får informasjon om prosesser som er under planlegging. Dette står i forholdsvis sterk kontrast til hvordan informantene opplevde informasjonen og involveringen under finanskrisen og den påfølgende prosess. Selv om dette virker som en stor endring av kultur, så bør det tas med i en helhetsvurdering at det i krisetider kan være en annen underliggende kultur som kommer til dagen, og at det ved svært kritiske hendelser kan tenkes at kulturen blir "satt til side", slik som banksjefen i Bank X også kom inn på under intervjuet. Fokuset og kulturen i en normalsituasjon kan være en ting, mens det i krisetider kan endre seg radikalt. Dette indikerer at det som i teorien kalles underliggende verdier og oppfatninger, er de som kommer frem ved kritiske hendelser, og at det i normalsituasjon er de tilpassede verdiene som råder (Yukl, 2006). Dette kommer jeg nærmere inn på i diskusjonsdelen.

Når det gjelder syn på resultat av endringene som Bank Y gjennomgikk, så var dette noen av svarene jeg fikk:

*"Det skjedde en merkbar endring i forhold til hva som fikk fokus. Det trur jeg er en dynamikk som er sunn.... Endringene gikk på at fokus ble dreid fra salgskultur, de som pushet på, til kontrollere som fikk mer makt og kom på banen. Fra at salgskulturen på 2000-tallet hadde dominert, så kom altså kontrollerne som hadde ligget litt i dvale på banen og fikk stor makt og en viktigere rolle.... Jeg trur faktisk at vi som bank, som organisasjon, og da snakker vi om personmarked, så fikk vi som følge av krisen mer fokus på kreditt, på hvordan vi skulle opptre, på kompetanse og kompetanseheving, slik at vi totalt sett, slik jeg ser det, fremstår som en mer kompetent organisasjon en for bare få år tilbake, på generelt grunnlag." (Per, Banksjef Bank Y)*

*"Vi merket en forskjell fra tidligere om at vi nå ble målt og fulgt opp på andre ting og måter, og dette medførte nok at ledelsesfilosofien endret seg fra å ha fokus på hva den enkelte har levert, til å ha mer fokus på team.... Sjefen forandret fokus fra at vi skulle være selgere, til nå å bli rådgivere..... Vi gjør nok enda bedre håndverk nå.... Vi har fått innstramning på hvordan ting skal gjøres og hva vi får lov å gjøre, og det å gå fra*

*salgsfokuset og over til rådgivningsfokuset, det har endret hverdagen vår en smule."*  
(Anne, Bank Y)

Som vi ser av svarene så er det et tydelig samsvar i hvilke resultater av endringen informantene opplevde. De trekker frem den tydelige fokusendringen hvor de gikk fra et tidligere salgsfokus og nå over til et større fokus på rådgivning. I dette ligger det at informantene er av den oppfatning at på 2000-tallet, frem til finanskrisens start, så hadde det vært et sterkt fokus på salgsdelen, og kontrollermiljøet hadde hatt liten innflytelse og makt. Ordet "råsalg" ble også brukt i beskrivelsen av perioden frem til 2008. Endringen av dette fokuset som beskrives som den mest sentrale endringen, går på at fokuset ble endret fra myndighetens side, men etter hvert også internt, til et økt fokus på kreditt, hvordan de opptrådte i forhold til kundene, på kompetanseheving og hva som var lov. Disse endringene er å betrakte som markante slik jeg tolker det, og Anne er også inne på at de forandret hverdagen og arbeidssituasjonen deres merkbart.

Slik jeg tolker svarene fra informantene så virker de begge å ha et positivt syn på resultatene av endringene. Følgene av resultatene er slik du vurderer det, at det nå gjøres bedre håndverk enn før, og at banken og organisasjonen som helhet fremstår som mer kompetent sammenlignet med bare få år tilbake, på generelt grunnlag. Dette kan tyde på at dette var endringer som hadde ligget og "ulmet" noen år, og at finanskrisen således kan ses på som en utløsende faktor for flere av de beskrevne regelendringene og innstramminger. Dette kan slik Per er inne på, vært en nødvendig "kursendring" som i sin tid har gjort banken mer rustet til å møte lignende hendelser i fremtiden.

Når det gjelder sammenligning av de to bankene i forhold til resultatene av endringene, så er dette lite hensiktsmessig da det er fokus på to forskjellige typer endringer. Dermed foretar jeg ingen større sammenligning av denne kategorien. Likevel vil jeg nevne at Bank X i tillegg til den organisatoriske endringsprosessen, også har vært igjennom samme regelendringer og innstramminger fra myndighetens side. Hva gjelder interne innstramminger og regelendringer, så kan jeg ikke ut i fra mitt datamateriale slå fast om disse har vært identiske, men det er grunn til å tro at dette har vært noenlunde likt da det er snakk om samme konsern og at det står en sammenslåing av både merkenavn og lokalisering, for tur. Det kan også nevnes at

Banksjefen i Bank X i noen av sine uttalelser var inne på den samme fokusendringen som er beskrevet over i Bank Y, noe dette utsagnet er med på å bekrefte:

*"Mye av tankegangen har endret seg etter finanskrisen. Før fokus på å få lånt ut masse penger, nå mer fokus i å ha kvalitet i det du driver med. Låne ut til de riktige kundene. Større risikofokus. Lavere mislighold av lån." (Stian, banksjef Bank X)*

Dette viser at også de har opplevd dette som et resultat av endringene i forhold til regelverk og innstamminger fra myndighetenes side, mest sannsynlig i liket med alle bankene, i alle fall hvis vi fokuserer nye krav fra myndighetene, og ser bort fra interne endringer og innstramminger. Forklaringen på hvorfor det i Bank X ikke fokuseres nevneverdig på disse regelendringene er åpenbart at jeg som intervjuer har ønsket et større fokus på den organisatoriske prosessen og dens følger, for å kunne belyse aktuelle forskjeller og ulikheter i fortolkningen av hvordan krisen ble håndtert og hvilke følger den fikk i de to bankene. Jeg kommer i neste kapittel tilbake til hvorfor jeg ønsket å belyse disse forskjellene og ulikhetene, og hvordan dette kan være interessant for min studie.

## **5. Diskusjon**

I dette kapittelet vil analysene og funnene diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven og problemstillingen. I forhold til problemstillingen vil jeg ha fokus på å belyse forskjeller i fortolkningen av hvordan krisen ble håndtert, hvordan den ble oppfattet, hvilke endringsprosesser som ble gjennomført, ulike holdninger til endringer, og hvordan dette kan ha sin årsak i kulturelle forskjeller. I tillegg til å belyse de aktuelle forholdene, vil jeg også diskutere hva som kan være årsaken til de ulike fortolkningene av konteksten, og se hvordan dette kan relateres til forskjeller i organisasjonskultur. Dette vil igjen kunne gjøre besvarelsen av studiens problemstilling mer analytisk og troverdig. Diskusjonen holder samme struktur som analysedelen med inndeling i de fire overordnede kategorier. Dette for å opprettholde oversikt og konsistens med resten av oppgaven.

### **5.1 Finanskrisen**

Funnene som i undersøkelsen kan relateres til den hendelsen de sto ovenfor, sammenfaller med det Cope (2003:8) foreslår som definisjon av kritisk hendelse:

*"A critical incident is a positive or negative 'event' with certain perceptual and chronological parameters that is memorable to the individual concerned and has perceived significance in personal or business terms, or both."*

Ut fra dette gir dette også et teoretisk grunnlag for å beskrive hendelsen i denne perioden som kritiske. Av informantene kom det frem at de både internt og personlig fant hendelsene kritisk og utfordrende. Finanskriser er i følge Ola Grytten langvarige tilbakeslag, som er minst dobbelt så store som vanlige konjunktursvingninger, og hvor virkningene har større konsekvenser på finansielle og reelle størrelser enn det som er vanlig (Lunde og Eliassen, 2009). Med bakgrunn i disse kjennetegnene kan vi med teoretisk støtte også slå fast at den kritiske hendelsen er å betrakte som en finanskrise. Som det fremkom av noen informanter så var det vanskelig å vite hvor galt det egentlig stod til når det var på det mest utfordrende, og flere av informantene er av den oppfatning at ingen, heller ikke ledelsen, kunne vite hvor dette skulle ende, og hvor hardt det kunne ramme. Dette samsvarer med funnene til Raymond Goldsmith, hvor han sier at de gjerne er vanskelig å definere, men lette å gjenkjenne i ettertid (Kindleberger et al., 2005). Goldsmith studerte blant annet flere av historiens seneste kriser, og definerer en finanskrise som:

*" a sharp, brief, ultracyclical, deterioration of all or most of a group of financial indicators - short term interest rates, asset (stock, real estate, land) prices, commercial insolvencies and failures of financial institutions" (Kindleberger et al., 2005:3).*

I følge denne definisjonen er det klart at krisen som oppstod og beskrives i denne oppgaven, kan defineres som en finanskrise, noe den også omtales som av informantene i undersøkelsen. Det er liten tvil om at krisen påvirket det Norges Bank (skriftserie nr 34) definerer som finansiell stabilitet:

*"det finansielle systemet er robust ovenfor forstyrrelser i økonomien, slik at det er i stand til å formidle finansiering, utføre betalinger og omfordele risiko på en tilfredsstillende måte".*

Det finansielle systemet var rammet, selv om det i et langsiktig perspektiv forventes å være robust nok til å takle økonomiske forstyrrelser. Bankene som en sentral aktør i systemet var også har rammet, og dette påvirket videre den finansielle stabilitet også i et større perspektiv. Smitteeffektene og konsekvensene for realøkonomien kan tenkes å bli store dersom en bank



skulle gå konkurs, noe vi også fikk erfare fra USA hvor det var banker som gikk konkurs. Med bakgrunn i dette innførte de fleste myndigheter tiltak som skulle sikre at bankene ikke tok for stor risiko. Slike tiltak har også som mål å beskytte forbrukerne, og disse tiltakene ble også iverksatt i Norge, noe informantene bekrefter.

Hvordan krisen rammet de to bankene, og hvordan den ble opplevd, har informantene forskjellige syn på. Dette samsvarer med Appelbaum et al. (1997), hvor en stor variasjon i individets åpenhet og entusiasme i forhold til endringer beskrives som vanlig. I Bank X er det en felles oppfatning av at situasjonen opplevdes som kritisk, og for noen svært utfordrende. I og med at det var snakk om en fristillings- og nedbemanningsprosess på ledelsesnivå, virker det naturlig at det er ledelsen som opplevde krisen som mest brutal på det emosjonelle plan, noe også Lines (2005) beskriver som ett av tre plan når det gjelder de ansattes reaksjoner på endringer. Selv om det var ledelsen som denne gang ble rammet, påvirket denne prosessen også de ansatte i negativ forstand. Informasjonen beskrives som dårlig og involveringen var fraværende. Den ene ansatte-informanten ble i tillegg berørt av en omstrukturering som gikk på omløkalisering, og opplevelsene av denne prosessen beskrives som negative og forholdsvis kritisk. Gjennomføringen, planleggingen, og oppfølgingen av denne betegnes som mislykket, og dette kan åpenbart ha påvirket resultatet ved at læring, ytelse og koordinering av prosessen har vært mangelfull (Yukl, 2006).

I Bank Y er det også en enighet om at tiden og situasjonen kan betegnes som kritisk, men det fremkommer at de her taklet krisen på en annen måte. Det var mindre "støy" i organisasjonen, og det ble ikke igangsatt noen interne organisatoriske prosesser. Her hadde de fokus på de strukturelle endringene som gikk på rammeverk og innstramminger fra myndighetenes side, og til en viss grad også internt. Det at denne banken ikke stod midt oppe i en organisatorisk endringsprosess i tillegg, anser jeg å være en av grunnene til at de taklet krisen mer pragmatisk og oppfattet det hele som mindre kritisk enn i Bank X. En annen grunn kan være forskjeller i erfaringer fra tidligere kriser, uten at dette fremkom klart under intervjuene. Det kan også være at det i Bank X var et latent behov for å "rydde opp" i egne rekker, slik en informant er inne på. Dette indikerer at finanskrisen kan ha vært brukt som en utløsende faktor i forhold til en endring som var og kanskje hadde vært nødvendig i lengre tid. En annen grunn til en mer kritisk opplevelse av situasjonen i Bank X kan ha vært forskjeller i salgskultur og fokus når det gjelder lån og spareprodukter. Av en informant insinueres det at denne kulturen kan ha vært forskjellig, og at det i Bank Y var ført en mer restriktiv politikk i

forhold til utlån og risiko, noe også som gjenspeiles i kulturen deres, hvor nøkternhet er en av de grunnleggende verdiene. Videre kan organisasjonskulturen være en viktig faktor for hvordan hendelsen ble oppfattet og håndtert. Av datamaterialet fremkommer det tydelige forskjeller i kulturen som slik jeg ser det, absolutt kan ha vært en medvirkende årsak til ulik fortolkning av håndtering og opplevelse.

## **5.2 Organisasjonskultur**

Kulturforskjellene som jeg var inne på, kommer klart frem i sammenligningen av Bank X og Y. Informantene i Bank X beskriver en stor og forholdsvis "tungrodd" organisasjon sentralt, men en noe mer åpen og fleksibel lokal organisering med kortere tjenesteveier. Likevel beskrives samarbeidet forut før krisen som begrenset i form av "tette skott" mellom avdelinger lokalt, noe som kan tolkes slik at den noe "lukkede" kulturen også rådet på lokalt plan. Kommunikasjonen og involveringen fra både sentralt og lokalt hold beskrives i kriseperioden som dårlig. Videre skildres en viss fjernhet og distanse fra kunden, som kan tolkes som en form for profesjonalitet og bevisst strategi ut fra beskrivelser av kundefokus og symbolbruk, som utforming av lokaler, produkter, klesstil og ledelsestilnærming. Slik symbolbruk kan være med på å synliggjøre kulturen, og endringer av symbolbruk kan være et effektivt virkemiddel for å endre og påvirke kulturen (Yukl, 2006).

I Bank Y beskriver informantene en liten og transparent organisasjon med kort vei til toppen, samt korte beslutningsveier. Videre trekkes verdier som folkelighet, enkelhet og rettferdighet fram for å beskrive hvordan de oppfatter kulturen og hvordan de ønsker å fremstå. Nøktern og traust er også ord som blir brukt i sammenligningen med andre banker. Informasjonen og innvolveringen fremstilles som veldig bra, også i kriseperioden. Kulturen virker å være et resultat av en langvarig bevisst strategi om hvordan de ønsker å fremstå, og i forhold til teorien virker det som et godt samsvar mellom tilpassede verdier og underliggende oppfatninger. Kulturen fremstår som konsistent og tydelig, og søkes synliggjort gjennom symbolbruk som klesstil, innredning av lokaler, åpent kontorlandskap, kommunikasjon og involvering.

Hvis jeg skal prøve å komme med noen refleksjoner om hvorfor disse kulturelle forskjellene eksisterer, noe som ikke spesifikt fremkommer av datamaterialet, så vil jeg trekke frem noen faktorer. For det første er Bank X en mye større organisasjon enn Bank Y, og de har også en fortid med flere oppkjøp og fusjoner. En informant er inne på at det har vært en utfordring

med samkjøringer av kulturer etter tidligere oppkjøp. Dette innebærer at organisasjonskulturen vil kunne påvirkes ved sammenslåinger, og at den potensielt kan formes av de nye kulturer som "blandes" med den "opprinnelige". Schein (1990) beskriver fusjoner og oppkjøp som en av de største trusslene mot kulturendringer, og viser til at de fusjonerte kulturenes kompatibilitet ofte ikke er godt nok utredet forut for fusjonen, og dermed kan føre til utfordringer ved integrering og utforming av felles kultur. Dette kan være en av forklaringene til en tilsynelatende vag og diffus bedriftskultur i Bank X. En annen vil nødvendigvis være hvordan ledelsen har taklet disse sammenslåingene, og hvilket fokus det har vært fra deres side i forhold til å bevare en konsistent kultur, hvordan ledelsesfilosofien er og har vært på toppnivå, og hvordan de ønsker å fremstå i forhold til kundene. Ledere har i følge Strand (2007) de beste forutsetningene for å forstå og endre kulturen i en organisasjon, og de er normalt sett selv en del av kulturen, og må kunne kjenne og uttrykke den for å være legitime. Han har videre en teori om at kulturen kontrollerer ledelsen like mye som ledelsen kontrollerer kulturen. Dette indikerer at ledelsens kontroll og fokus på å utvikle en ønsket kultur kanskje er den mest betydningsfulle faktor for hvordan kultur som eksisterer. Det kan også tenkes at kulturen påvirkes av hvilken tilnærming som råder i forhold til interne endringsprosesser, om det er en økonomitilnærming med resultatorientert fokus på bedring av bunnlinjen ved hjelp av blant annet nedbemanning, eller om det råder en organisasjonstilnærming hvor det søkes en dyktiggjøring av de ansattes engasjement og kreativitet gjennom individuell og organisasjonsmessig læring (Yukl, 2006).

### **5.3 Holdninger til endringer**

Når det gjelder holdninger til endringer er det også et visst skille mellom informantene i de to bankene. Generelt har informantene i Bank X et noe mer skeptisk syn til endringer enn det som fremkommer i Bank Y. I Bank X går skepsisen ut på at de mener endringene har en tendens til å komme for ofte, og at de ikke rekker å få satt seg før nye endringer er på trappene. Dette kan i følge Appelbaum et al.(2007) påvirke læring og kreativitet negativt, da det kreves en forholdsvis stabil situasjon som grunnlag for dette, selv om ansatte i stor grad er villige til å tilpasse seg og være innovative. Videre har enkelte informanter erfaringer med at informasjonen og involveringen i forbindelse med slike prosesser tenderer å være lav. En informant er også inne på at de virker som om noen endringer er lite gjennomtenkt og planlagt, og nærmest virker igangsatt for endringens skyld. Det noe kritiske synet på endringer i Bank X virker i hovedsak å ha sin årsak i tidligere erfaringer fra endringsprosesser og hvordan disse er gjennomført, og det eksisterer tilsynelatende også en viss

endringskynisme i Bank X, sett ut fra måten endringene er implementert på og den resultatorienterte tilnærmingen som råder. Ut fra datamaterialet virker det som om også endringsprosessene har kommet oftere i Bank X. Grunnene til dette kan være mange, men en grunn kan ha sitt utspring i organisasjonskulturen, som igjen kan være en forklarende faktor for at de har hatt hyppigere lederskifter, flere endringsprosesser og en annen oppfatning av håndteringen av disse, enn i Bank Y. Ut fra denne sammenhengen kan det tyde på at kulturelle faktorer som grunnleggende antakelser, verdier og kulturuttrykk har innflytelse på endringsprosesser, både i form av hyppighet og hvordan håndteringen og implementeringen oppleves av aktørene under krisetider.

Det må tross det noe kritiske synet på endringer bemerkes at ingen av informantene i Bank X er i mot endringer som sådan, og de ser at det er et behov for stadig tilpassning til marked og kunder, de har bare et mer kritisk syn til hvordan og hvor ofte de gjennomføres. En tolkning av denne følgen kan være at ansatte som utsettes for stadige endringer, og som ikke er tilfreds med gjennomføringen og hyppigheten ved disse, vil utvikle en mer negativ og kritisk holdning også til framtidige endringer. Dette vil i sin tid blant annet kunne predikere turnover og motivasjon som er viktige faktorer for en bedrifts resultat (Lines 2005).

I Bank Y har de et mer ubetinget positivt syn på endringer, og ser på dette en nødvendighet i deres bransje. Uten endringene vil de ikke overleve i et dynamisk marked med endringer i krav både fra kunder, marked og myndigheter. En plausibel årsak til deres positive holdninger til endringer kan være at de har en annen organisasjonskultur som gir seg utslag i blant annet mer åpne og synlige prosesser, mer informasjon og involvering, og at de rett og slett har færre og bedre erfaringer med endringsprosesser. Også dette støtter antakelsen av at de ansatte "farges" av sine endringserfaringer, og at dette påvirker deres generelle syn på endringer, også de framtidige. Likevel bemerkes det av en informant at det er en hårfin balansegang før det oppleves som for mange endringer også her, da med henblikk på endringer som går på regelverk og innstramminger fra myndighetene. Ut fra det Norges bank [3] definerer som finansiell stabilitet og myndighetenes oppgave for å opprettholde dette, så tyder det på at slike regelendringer er en nødvendighet og at bankene som en viktig aktør i forhold til opprettholdelse av finansiell stabilitet, fortsatt vil være særlig utsatt for overvåkning og regulering. Det kan i dette henseendet tenkes at slike reguleringer og strukturelle endringer vil komme oftere i krisetid hvor risikoen for konkurser er økende, og at bankinstitusjoner vil måtte leve med slike endringer om de vil eller ikke. Fokuset må heller rettes mot interne

systemer og rutiner som kan sikre en effektiv og skånsom implementering av regelendringer, som medfører minst mulig frustrasjon og motstand hos de ansatte.

#### **5.4 Resultat endring**

Når det kommer til det opplevde resultatet av endringsprosessene som ble gjennomført som følge av finanskrisen, så er det viktig å ta i betraktning at det har blitt gjennomført ulike prosesser i de to bankene. Bank X har i tillegg til å være igjennom strukturelle endringer på regler, rutiner og nye krav fra myndighetene, også gjennomført en organisatorisk endringsprosess på ledelsesnivå som innbar fristilling og nedbemanning, i tillegg til en omlokalisering av en gruppe ansatte. I Bank Y har de "kun" vært igjennom de samme strukturelle regelendringene fra myndighetenes side, samt en intern fokusendring. Dette betyr at det er vanskelig å sammenligne bankene på annet en regelendringene og hvordan de opplevde innstrammingene fra myndighetene. Ved sammenligning av disse endringene bør det nevnes at graden av informasjon rundt denne prosessen er forskjellig, da det i Bank X naturlig var et større fokus på den organisatoriske endringsprogrammet versus Bank Y, hvor alt handlet om de interne og eksterne endringer i forhold til regelverk.

I Bank X ble følgene av de organisatoriske endringene at ledelsesstrukturen endret seg til at det nå ble en felles leder for privat- og bedriftsmarkedet, mot tidligere en for hver avdeling. To ledere i banken måtte også gå. Denne nedbemanningen kan ses på som en kombinasjon av avslutning av arbeidsforhold og redesign av organisasjonens struktur og arbeidsmåte gjennom eliminering av hierarkiske nivåer på lokalt plan (Cameron, 1994 ; Feldheim, 2007). Videre ble det i den forbindelse gjennomført en omlokalisering av en gruppe ansatte i banken, hvor disse ble flyttet fra privatmarked til bedriftsmarked. Ut fra at formålet med denne flyttingen var å øke konkurranseevnen ved å hente ut synergien av et velfungerende samarbeid med bedriftsmarkedet, kan denne endringen ses på som en strategisk endring som berører organisasjonens grunnleggende konkurransestrategi. Slike endringer medfører i følge Yukl (2006) ofte personlige endringer og endringer av arbeidsroller og organisasjonsstruktur, som sammenfaller med funnene i dette tilfellet. Denne prosessen fikk i følge den berørte informanten et negativt utfall og fungerte ikke som planlagt. Resultatet er at de nå er tilbake der de startet på privatmarkedsavdelingen. Årsakene til at denne endringen ble mislykket kan være flere, og den berørte informanten er inne på noen av dem. Han beskriver planen, retningslinjene og instruksene for samarbeidet som altfor uklart, og at dette ble fulgt for dårlig opp i ettertid. Dette samsvarer også med Yukl (2006), hvor han beskriver at gode rutiner på

oppfølging og kontroll av utviklingen, er vesentlig for læringsprosessen og ytelsen. Resultatet for Bank X ble som følge av dette en lite velfungerende planlegging, gjennomføring og oppfølging, at samarbeidet ikke fungerte, og at den ønskede synergien ikke oppstod. De organisatoriske endringene i Bank X kan som helhet karakteriseres å ha en rolleorientert tilnærming i og med at endringene innebærer nye roller, nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder (ibid.).

Resultatet av den organisatoriske endringsprosessen som helhet, beskrives av aktørene i Bank X, derimot som positivt. I dette ligger et økt samarbeid lokalt mellom privat- og bedriftsmarked, en mer åpen kultur hvor noen av de tette skottene er åpnet, bedre kommunikasjon, informasjon og involvering, og kortere tjenestevei lokalt. Mot sentralt hold derimot, beskrives ingen forskjeller og det fokuseres stort sett på det lokale plan. Dette kan indikere konturene av en slags todelt organisasjon, hvor det er et tydelig skille mellom sentralt og lokalt hold. Det fremkommer i flere sammenhenger et skille i hvordan kultur og organisering oppfattes lokalt versus sentralt. En plausibel forklaring på dette vil være at dette kan være et forholdsvis kjent fenomen for store organisasjoner, og at disse forskjellene viser følgene av en slik type todelt organisasjon, som også vil kunne medføre ulikheter i interne kulturer. Fenomenet vil i så henseende forklare dannelsen av såkalte subkulturer på lokale og regionale plan på landsbasis. Ved et slik tilfelle har vi i denne studien fått en viss innsikt i skillet mellom den lokale subkulturen og "konsernkulturen" på sentralt hold. Om en slik subkultur er formålstjenlig og ønskelig, vil i følge Bush et al. (2010) avhenge av hvilket perspektiv på organisasjonskultur konsernet har. Ut fra mitt datamateriale og mine funn, så er det flere holdepunkter for at konsernet som helhet ser ut til å ha et teknisk rasjonelt perspektiv på organisasjonskultur. Dette innebærer en forståelse av at organisasjonen er et middel for effektiv måloppnåelse, og vider at kulturen er et redskap for å oppnå fastsatte mål, samt at kulturen kan betraktes som et virkemiddel for å skape en velfungerende organisasjon. Ved et slikt perspektiv er ikke subkulturer spesielt ønskelig, da felles kultur er et viktig mål (ibid.), og således kan det være at mine funn indikerer en subkultur som ikke er ønskelig og formålstjenlig for organisasjonen som helhet.

Endringene av den organisatoriske prosessen kan beskrives som symbolske endringer (Strand 2007), hvor ledelsen sentralt ønsker å symbolisere en kulturendring, og i dette tilfellet en mer åpen og inkluderende kultur, ved å gjøre disse grepene i forhold til ledelsesstrukturen. I

praksis vil dette kunne ses på som en markant symbolsk endring som bryter med den tidligere organiseringen og kulturen, hvor ledelsens virkemiddel var å endre ledelsesstrukturen og nærmest fjerne et ledelsesnivå. Resultatene av dette ser vi allerede i form av kortere tjenestevei, tettere samarbeid, og en mer åpen kultur, i alle fall på lokalt plan. I så henseende kan man si at det ser ut til at ledelsen tilsynelatende har lyktes med sin symbolbruk, hvis formålet var som antatt. Å gjennomføre dramatiske, symbolske endringer som ansatte i organisasjonen tydelig merker effekten av i det daglige arbeidet, blir av Yukl (2006) beskrevet som en effektiv måte å understreke endringen og den nye strategien på, og er i så måte et eksempel på god endringsledelse (ibid.).

Så kan man spørre seg om disse symbolske endringene medfører at det er de tilpassede holdninger og verdier som er endret, eller om også de underliggende verdier er endret. En interessant vinkling på dette kan være å sammenligne det som kan beskrives som en normalsituasjon i markedet, og de kulturer og verdier som da råder, med en krisesituasjon, hvor de underliggende verdier og holdninger kan bli mer fremtredende. Slik Yukl (2006) beskriver, så vil ikke de tilpassede verdier reflektere kulturen i tilstrekkelig grad dersom de ikke stemmer overens med de underliggende oppfatninger. Slik jeg vurderer det ut fra teori og min empiri, så kan en krisesituasjon i større grad avdekke en slik uoverensstemmelse mellom den tilpassede og underliggende kulturen. Sett i forhold til min studie relaterer jeg dette til om den opplevde endringen i kultur og symbolbruk i Bank X, er å betrakte som endringer i underliggende oppfatninger og kultur, og hvordan dette samsvarer med den tilpassede og uttrykte kulturen. Dette vil være vanskelig å avdekke, da flere av de underliggende oppfatningene ofte er ubevisste (ibid.). Således vil det ved neste kritiske hendelse være sannsynlig at samsvaret av de "nye" tilpassede verdier og holdninger, og den underliggende kulturen, vil kunne bli mer synlig.

I Bank X ble følgene av endringene i regelverk fra myndighetenes side, et økt fokus på kvalitet på håndverket som føres i banken, og at salgsfokuset som tidligere hadde rådet, ble tonet ned. Dette medførte i følge informantene i sin tid til mindre grad av risiko i forbindelse med utlån og kreditt i bankene, mislighold av lån gikk ned, og det ble fokus på å låne til de "rette" kundene, noe som igjen også medførte opprettholdelse av en viss finansiell stabilitet, også i krisetiden. I ettertid er det mye som tyder på at også flere banker i Norge vaklet og var nær en konkurs når krisen rammet som verst, noe aktørens retrospektive fortolkning også

bekrefter når de henviser til konsernets ekstremt/historisk lave aksjekurs når krisen rammet som hardest. Smitteeffektene og konsekvensene for realøkonomien kunne med bakgrunn i slike konkurser tenkes å blitt dramatiske.

I Bank Y var følgene av denne regelendringsprosessen stort sett de samme som ved Bank X, men det beskrives her i tillegg hvordan det interne kontrollermiljøet som tidligere hadde hatt lite makt nå ble veldig fremtredende, og at det ble et skjerpet fokus på kreditt. Dreiningen førte til at de ansatte som tidligere hadde fremstått som selgere, nå skulle opptre som rådgivere. Dette forandret også til en viss grad også hverdagen til de ansatte. Finanstilsynets innstramminger førte til nye interne rutiner i forhold til å gi kreditt og lån. Det er også en oppfatning om at bankene i etterkant av regelendringene nå framstår som mer kompetent, og med et økt fokus på kompetanse, sammenlignet med noen få år tilbake. Dette kan i stor grad tenkes å være tilfellet, og når det snakkes om kompetanseheving, så er det mest sannsynlig autorisasjonsordningen for bankrådgivere det siktes til. Denne ordningen har jeg valgt å ikke gå nærmere inn på i min oppgave, da den ikke anses som relevant for min problemstilling. Spørsmålet en kan stille seg, er om bankene i realiteten er blitt mer kompetente, eller er det bare kravene fra myndighetene som er skjerpet, og det finansielle systemet som er styrket som følge av dette?

Når det gjelder fristillellesprosessen som ble gjennomført i Bank X, så tyder aktørenes tolkning av den isolerte effekten å være en form for "handlingslammelse" av de berørte ledere, som videre spredte seg til ansatte og den daglige drift. Dette medførte stor usikkerhet blant ledere og ansatte, knyttet til hva som ville skje videre, og usikkerheten skyldtes i stor grad lite informasjon og en fraværende involvering i endringsprosessen fra sentralt lederhold. Dette synes som en svært ugunstig effekt i en ellers tøff tid med finanskriser og strukturelle endringer tilknyttet denne, samt prosessen med omlokaliseringen av en gruppe rådgivere. Fristillelse beskrives som et virkemiddel som blant annet brukes i forbindelse med ved behov for større nedbemanningstiltak. En av begrunnelsene for at begrepet benyttes, er at ledelsen ønsker å signalisere at det ikke er snakk om oppsigelser, og det gis informasjon i denne forbindelse om at nye arbeidsoppgaver vil komme i nær framtid. Erfaringene er likevel at konsekvensen av fristillingsprosessen ofte er at ansatte blir sagt opp, og at den gjennomførte prosessen blir benyttet som argument for at man har saklig grunn for oppsigelse. En fristilt ansatt oppfordres som regel til å søke på en nyopprettet stilling av lignende karakter, og det



forhold at vedkommende ikke når opp i konkurranse med andre søkere på stillingen, blir brukt som argument på at det ikke finnes annet passende arbeid i organisasjonen ved en påfølgende nedbemanning. Med bakgrunn i erfaringene, juridisk teori og rettspraksis mener Fagforbundet Lederne [2] at begrepet ”fristilling” og den praksis som er innført i tilknytning til begrepet, bør unngås.

Dette understøtter aktørenes syn på at fristillellesprosessen i Bank X har vært lite hensiktsmessig forhold til avdelingens daglige drift og langsiktige tankegang, og at den har vært en potensielt viktig faktor i form av et argument for saklig grunn for oppsigelse. Dette kan i sin tid tolkes som en slags medvirkende faktor for valg av påfølgende nedbemanning. I lys av dette virker det mer formålstjenlig i forhold til de ansattes og organisasjonens langsiktige produktivitet og effektivitet, å vise åpenhet i forhold til at ledelsen har innledet en prosess som kan medføre større endringer i arbeidsforhold, og at nedbemanning kan bli en følge. Det er også plausibelt at en tidlig bevisstgjøring av de berørte som oftest vil kunne føre til en større forståelse for utfallet av prosessen.

I følge Schein (1987) har organisasjonskulturen to hovedfunksjoner. Disse er eksternt tilpassning som går på forholdet til omgivelsene, og intern integrasjon som bidrar til å skape intern stabilitet. I forhold til Bank X kan det synes som om det er størst konsistens i den eksterne tilpasningen, hvor det fremkommer en mer tydelig, klar og målrettet kultur for hvordan de ønsker å fremstå i forhold til kundene. Hovedtrekkene er tydelighet, forståelse og målrettet, med et klart innslag av profesjonalitet og kreativitet i forhold til nye produkter og løsninger. Når det gjelder den interne integrasjonen så virker denne mer diffus, og en form for todelt organisasjonskultur kommer til syne. De er en forskjell i lokal versus sentral kultur, og den lokale subkulturen virker tilsynelatende mer formålstjenlig i forhold til intern integrasjon, og kan være en viktig faktor i forhold til at det lokalt synes å råde en større intern stabilitet versus sentralt. I Bank Y virker kulturen også ha en klar betydning i forhold til den eksterne tilpasningen. Det virker som de har en entydig strategi på hvordan de ønsker å framstå ut mot markedet, og denne innebærer faktorer som folkelighet, menneskelighet, og enkelhet. Hva gjelder intern integrasjon så virker kulturen også her å ha en klar og formålstjenlig funksjon. Kulturen er åpen, og organiseringen forholdsvis enkel og oversiktlig med korte tjenesteveier og god kommunikasjon. Dette vil kunne anses som gunstig i forhold til organisasjonskulturens formål om blant annet å skape intern stabilitet.

## 5.5 Proposisjoner

Med bakgrunn i mine funn ønsker jeg å oppsummere noen av de sentrale i form av proposisjoner som kan være et bidrag til videre forskning. Disse er som følger:

- *Organisasjonskultur er en sentral faktor for aktørenes fortolkning og sensemaking relatert til krise og endring.*
- *Fortolkningen til en organisasjons aktører av en ekstern finansiell krise påvirker interne endringsprosesser.*
- *Organisasjonskultur påvirker aktørenes holdninger til endring gjennom ulik fortolkning av krise og endring.*
- *Organisasjonskultur er en viktig determinant for valg av endringsprosess.*
- *Fristilling som virkemiddel i endringsprosesser har negativ effekt.*
- *Bestemte egenskaper ved organisasjonskulturen kan gi et vedvarende konkurransefortrinn i form av aktørenes positive fortolkning av kriser.*
- *Åpne og transparente organisasjonskulturer bidrar til en mer positiv fortolkning av en finansiell krise, versus lukkede og mindre transparente kulturer.*
- *Organisasjonskulturens egenskaper er en viktig determinant for sensemaking i organisasjoner.*

## 6. Avslutning

I dette kapittelet vil jeg oppsummere og redegjøre for studiens mest sentrale funn sett i lys av oppgavens problemstilling. Videre vil jeg beskrive oppgavens begrensninger, før jeg avslutningsvis kommer inn på forskningsmessige og praktiske implikasjoner ved studien.

Formålet med min studie var å oppnå dypere innsikt i hvilken betydning organisasjonskulturen har for fortolkning av kriser og endringsprosesser. Dette med Finanskrisen anno 2008 som kontekst, og hvilke følger denne fikk for finansinstitusjoner, og da fortrinnsvis banker. Resultatet ble at jeg valgte å undersøke hvordan denne tiden hadde forløpt i to lokale bankfilialer i Tromsø, ved at jeg gjennomførte en komparativ casestudie av de aktuelle bankene som hvert sitt case. Ved å benytte en komparativ casestudie var det ønskelig å belyse potensielle forskjeller og ulikheter i kulturene, og om dette kunne være medvirkende faktorer i forhold til hvordan endringsprosessene og krisen ble oppfattet av de involverte aktørene. På grunnlag av at formålet var å skape dypere innsikt og forståelse i forhold til organisasjonskulturens påvirkning på aktørenes fortolkning av finansielle kriser og

interne endringsprosesser, og at det i teorien og tidligere forskning ikke eksisterte noen klar og entydig beskrivelse av sammenhengen, så ble det valgt en kvalitativ tilnærming med et utforskende design. Oppgavens problemformulering ble med bakgrunn i dette som følger:

*"Hvordan kan organisasjonskultur bidra til ulik fortolkning av en ekstern krise?"*

## **6.1 Hovedfunn**

For å besvare min problemstilling ble det som nevnt valgt en kvalitativ tilnærming og en komparativ casestudie av to banker i Tromsø. Hensikten med å bruke to case som grunnlag for sammenligning var blant annet at dette kunne være med på å belyse relevante forskjeller og ulikheter i organisasjonskulturene, og hvordan dette kunne forklare en potensiell ulikhet i fortolkningen av krisen og endringsprosessene. Potensielle forskjeller og likheter i kulturen mellom undersøkelsesenheter kunne videre med bakgrunn i funnene være med på å gi en empirisk støtte for hvilke sammenhenger som ser ut til å eksistere.

Innledningsvis fikk jeg kartlagt at det dreide seg om noe ulike endringsprosesser i de to bankene. Prosessen som gikk på regelendringer og innstramminger fra myndighetenes side var identisk, men i den ene banken ble det i tillegg gjennomført en omfattende organisatorisk prosess i forhold til ny struktur på ledelsesnivå. Det ble også kartlagt en ulik oppfatning blant informantene om hvor kritisk situasjonen i denne tiden opplevdes, og hvilken fortolkning de hadde av den interne håndteringen av hendelsen. Likevel var det en felles oppfatning av at hendelsene rammet avdelingen, de ansattes arbeidshverdag, og kundene, så hardt, at informantene også underveis oppfattet dette som en krise.

Det fremkommer også en viss forskjell i fortolkningen av krisehåndteringen, hvor det i den ene banken var større usikkerhet på grunn av dårlig informasjon og lav involvering, som igjen virket å være en av grunnene til at krisen og omstendighetene ble opplevd som noe mer kritisk. I den andre banken var det en større ro og mindre usikkerhet rundt situasjonen, og mye av dette virket å ha sin årsak i mer involvering og større informasjon rundt markedssituasjon og interne prosesser. Dette var følgene av det som opplevdes som toppledelsens strategi om bevisst å beholde roen, og spre minst mulig usikkerhet nedover i

organisasjonen. Denne typen strategi kan igjen synes å ha en klar sammenheng med deres organisasjonskultur.

Videre avdekkes det en forskjellig organisasjonskulturer i bankene. I Bank X råder det en form for todelt kultur, hvor den lokale kulturen skiller seg ut fra det som virker å være "konsernkulturen" på sentralt hold. Den sentrale kulturen oppfattes som noe vag og diffus i forhold til intern integrasjon, og beskrives blant annet som lukket og uoversiktlig med lange tjenesteveier. I forhold til ekstern tilpassning virker kulturen å være mer konsistent og tydelig, og har et felles budskap ut mot kundene som innebærer å fremstå som tydelig, forståelsesfull og målrettet med et tydelig innslag av profesjonalitet og innovative løsninger. På lokalt plan synes kulturen forut endringene å fremstå forholdsvis lik den sentrale kultur, mens den i ettertid oppleves som mer åpen med større fokus på samarbeid, kommunikasjon og involvering, hvor også tjenesteveiene er blitt kortere. Til syne kommer en slags subkultur internt i organisasjonen som skiller seg fra det som synes å være "konsernkulturen". I forhold til intern integrasjon fremstår den lokale subkulturen som mer formålstjenlig, selv om det i et teknisk rasjonelt perspektiv ikke er ønskelig med subkulturer. I Bank Y avdekkes en felles, tydelig, åpen og transparent kultur med god kommunikasjon, høy involvering og korte tjenesteveier. Kulturen kan beskrives som formålstjenlig både i forhold til ekstern tilpasning og intern integrasjon. I forhold til det eksterne så preges verdiene av å være fokusert mot folkelighet, enkelhet og menneskelighet, noe som aktivt søkes kommunisert gjennom symbolbruk som blant annet åpent kontorlandskap, klesstil og utforming av lokaler.

Når det gjelder holdningene til de ansatte i forhold til endringer generelt, så er det en viss forskjell. I den Bank X uttrykkes det en viss generell skepsis til holdninger. Årsakene til dette synes å være at de er utsatt for flere endringer, at de generelt har dårligere erfaringer i forhold til gjennomføringen og resultat, og at endringene tenderer til å komme vel ofte. Likevel er de ikke i mot endringer som sådan, og er av den oppfatning at endringer er en nødvendighet for å tilpasse seg et dynamisk marked. I Bank Y er det et mer ubetinget positivt syn på endringer, og endringer ses også her på som en nødvendighet for å opprettholde konkurransevnen.

Generelt så fremkommer resultatet av de felles regelendringene og innstrammingene fra myndighetene, som en markant endring i forhold til risiko og salgsfokus. Det er nå et mye større fokus på risiko i forhold til lån og kreditt, og fokuset som før var rettet mot salg av

spareprodukter og lån, er nå rettet mot rådgivning. Bankene opplever disse endringene som positive, og de mener at de nå fremstår som mer kompetent og med et større kompetansefokus, enn for bare få år tilbake.

Resultatet for Bank X som var gjennom den organisatoriske endringsprosessen, var at de har fått en ny ledelsesstruktur lokalt, og at et ledelsesnivå er fjernet. De har nå en felles leder for både privat- og bedriftsmarked. Dette var en viktig symbolsk endring fra ledelsens side for å markere en ny organisering som skulle bidra til et tettere samarbeid, kortere tjenesteveier og en mer oversiktlig og åpen kultur i organisasjonen. Samarbeidet kan synes å ha økt konkurransedyktigheten ved at de nå møter kunden på hele spekteret, i forhold til at de tidligere ikke fikk utnyttet synergien av et samarbeid med bedriftsmarkedet. Av undersøkelsen virker det som om ledelsen har lyktes med den symbolske endringen, og har oppnådd det åpenbare målet med prosessen. Det som i denne sammenhengen kan være et interessant funn er betydningen fristillellesprosessen har hatt for opplevelsen og gjennomføringen av endringene. Fristillelsen oppleves av den berørte som brutal, kritisk og en periode preget av usikkerhet og handlingslammelse. Dette påvirket alt fra den daglige drift til langsiktig tankegang, og det affiserte hele avdelingen i form av usikkerhet, manglende informasjon og involvering. I tillegg var fristillellesperioden av lang varighet, noe som virker å ha forsterket de opplevde negative følgene av prosessen.

Begge avdelingene er å anse som endringsdyktige organisasjoner hvor de har egne staber og som jobber med endringer og nyskaping. Det eksisterer et endringsorientert syn og det jobbes kontinuerlig med å tilpasse seg endrede krav fra markedet, kundene og myndighetene. Samtidig fremkommer det av undersøkelsen av det er en hårfin balansegang i forhold til at endringene kan bli for mange og komme for tett, sett fra de ansattes ståsted. Resultatet av for høy endringsfrekvens er at endringene ikke når å få satt seg, og at det av ledelsen bør rettes mer fokus på implementeringen og oppfølgingen av endringene, da reetableringsfasen synes å være mer tidkrevende en ledelsen virker å være klar over.

Oppsummert tyder mine funn på at organisasjonskultur er sentralt for aktørenes fortolkning av finansielle kriser og endringsprosesser som følger av dette. Organisatoriske endringer påvirkes ved at både ledelsens håndtering, og de ansattes holdninger til slike prosesser, indirekte affiseres av den rådende organisasjonskulturen. Likeså ser det ut til at kultur også

indirekte påvirker ledelsens håndtering av kriser ved at faktorer som åpenhet, informasjon og involvering synes å være avgjørende for hvilke interne følger krisen kan ha for organisasjonen og de ansatte. Videre vil det også være grunnlag for å hevde at kriser, her finanskrisen, kan påvirke endringsprosesser ved at fortolkning av kriser potensielt kan affisere valg av endringsmetoder og virkemidler som for eksempel fristilling. Dette ved at funnene i studien tyder på at det i krisetid kan råde en "unntakstilstand" ved at alt av inkorporerte verdier og kulturer blir satt til side til fordel for en "ny" og mer kynisk økonomisk tilnærming. Følgene av en slik situasjon vil også kunne avhenge av bedriftens underliggende verdier og kulturer, som ofte er ubeviste og synes å komme mer til syne ved blant annet kriser. Dette indikerer at organisasjonskultur har en verdi i form av at dens egenskaper påvirker fortolkningen av kriser og endringer, som i sin tid potensielt vil påvirke organisasjonens tilpasningsevne, konkurransevne, og resultater. Likevel er det viktig å bemerke at disse funnene, grunnet oppgavens begrensninger, vil kreve videre forskning og en mer inngående analyse, før entydig beskrivelse av sammenhengene. Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning beskrives i de følgende avsnitt.

## **6.2 Begrensninger**

I forhold til teorien er det en mulighet for at jeg ved valg et annet teoretisk grunnlag kunne kommet frem til andre typer slutninger, funn og vinklinger. Det er et hav av teori som omhandler kultur, organisasjonskultur, organisasjonsendringer og kriser, så valg av andre teoretiske vinklinger kunne ført til at andre fenomener og nyanser ble belyst, og at funnene og slutningene dermed hadde vært av en annen art. Grunnet en slik oppgaves omfang er det også begrenset hvor dypt jeg dukket ned i de ulike teoriene som danner det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen. Ved å gå ytterligere i dybden av eksempelvis hva som er grunnlaget for organisasjonskultur, hvilke typer og kategorier av kulturer som kan være mest formålstjenlig i forhold til positiv fortolkning av kriser og endringer, og hvilke organisasjonsendringer som kan være de mest hensiktsmessige i forhold til ulike kulturer, så føler jeg at studien kunne blitt enda mer interessant for både forsker og leser. Grunnet masteroppgavens omfang har den sine begrensninger, og som leser av studien er dette greit å være oppmerksom på.

Når det kommer til metodiske begrensninger vil oppgavens troverdighet potensielt kunne svekkes ved at informantene er preget av selve intervjusituasjonen og at svarene deres er "tilpasset" en "formell" situasjon hvor de skulle dele informasjon av personlig karakter fra en vanskelig tid, som de i forskjellig grad var personlig berørt av. I tillegg kan det at jeg brukte

båndopptaker for å bevare datamaterialet i mest mulig original form, med mulighet for korrekte sitater, også ha vært med på å svekke troverdigheten ved at intervjuet kan fremstå som mer formelt når informantene er klar over at det de sier blir tatt opp. Det kan i den sammenheng også nevnes at alle informantene ble gjort klar over at datamaterialet ble behandlet konfidensielt og slettet ved arbeidets slutt. I praksis opplevde jeg de fleste informantene som åpenhjertig og lite tilbakeholdne, også når det gjaldt informasjon av personlig karakter. Videre kan det faktum at jeg har begrenset med erfaring som intervjuer, og at jeg gjorde intervjuene alene, samt at medlemssjekk på grunn av tidspress ikke ble benyttet, være faktorer som også kan svekke troverdigheten ved studien. I tillegg kan det begrensede utvalget og informantenes stillinger svekke overførbarheten, også til lignende avdelinger innen samme konsern. Det kan tenkes at ved å ha et større utvalg med likt antall informanter på de forskjellige nivå i begge bankene, så kunne overførbarheten vært større, selv om dette ikke var noe mål ved min oppgave.

I tillegg til de metodiske begrensningene føler jeg at oppgaven også har noen praktiske begrensninger. Disse går på at jeg grunnet egen kapasitet og oppgavens omfang kun benyttet to mindre avdelinger i et større finanskonsern. Det kunne vært interessant med et bredere perspektiv hvor en brukte flere case som grunnlag for både kartlegging og sammenligning. I tillegg kunne jeg ved å inkludere toppledelse som et tredje nivå blant informantene, tilført oppgaven en ny og interessant dimensjon.

### **6.3 Implikasjoner**

Jeg vil i dette avsnittet redegjøre for oppgavens implikasjoner, og disse deles inn i forskningsmessige- og praktiske implikasjoner.

#### **6.3.1 Forskningsmessige implikasjoner**

Med tanke på at dette er en komparativ casestudie kunne det vært ønskelig med to case som begge har gjennomgått samme organisatoriske endringsprosess, da dette ville kunne medført en interessant sammenligning som kunne økt grunnlaget for å trekke slutninger rundt de aktuelle sammenhenger som går på aktørenes fortolkning av endringsprosesser. Videre kunne det vært ønskelig at man hadde ett case i to forskjellige konsern, da det kan tenkes at kulturen i bankene i denne studien etter mange år i samme konsern til en viss grad har blitt formet av dette, spesielt med tanke på at bankene nå står ovenfor en sammenslåing av både merkevare og filialer.

Videre kunne det vært interessant å følge opp det at bankene hevder de er mer kompetente. Er bankene i realiteten mer kompetente, eller er regelendringene og autorisasjonene et påtvunget krav som i praksis ikke hever kompetansen, holdningene og moralen? Er det slik at det virkelig er et fokus på kompetanseheving i bankene, eller er det bare om å gjøre å følge opp innstramminger og minimumskravene som kommer fra myndighetene? Ut fra mitt datamateriale er det utvilsomt skjedd en fokusendring i bransjen og salgsfokuset er tonet ned, men mye tyder på at dette entydig skyldes myndighetenes innstramminger for opprettholdelse av finansiell stabilitet, og ikke bankenes kompetanseheving og at de er blitt mer kompetent. Dette vil kunne være et interessant tema for videre forskning.

Også utgangspunktet med at disse to bankene står foran en sammenslåing hvor to kulturer skal møtes og forenes vil være et interessant tema for videreforskning. Mye tyder på at det er en markant forskjell i de ulike organisasjonskulturene, og at de vil være en utfordrende oppgave både for ansatte og ledelse å utvikle en felles og tydelig kultur som konsernet som helhet vil være tjent med, spesielt med tanke på ekstern tilpassning og intern integrasjon. Hvordan er kompatibiliteten mellom disse kulturene og hva kan gjøres for å få til en best mulig integrering av kulturene? Hvordan kan organisasjonen oppnå felles forståelse gjennom sensemaking på grunnlag av organisasjonskultur? Dette kan åpenbart være et interessant tema for videre forskning, også på generelt grunnlag.

### **6.3.2 Praktiske implikasjoner**

Tross oppgavens begrensninger når det gjelder overførbarhet, så kan denne studien gi ledere i tilsvarende bransjer og organisasjoner innsikt og forståelse i organisasjonskulturens betydning for de ansattes fortolkning av kriser og endringsprosesser, og hvordan disse håndteres. Dette impliserer at organisasjonskultur også kan ha en økonomisk verdi i form av adferdsbaserte endringer og holdninger som følge av en positiv fortolkning av blant annet kriser og følgende krav til endring. Dette kan potensielt føre til mer tilfredse, produktive og endringsvillige ansatte, som igjen kan påvirke organisasjonens konkurransevne og resultat. Studien vil også kunne si noe om hvordan finansielle kriser og beskrevne endringsprosesser oppleves av de berørte, og hva som synes som de mest utfordrende fasene ved endring, hva som ofte oppleves som mangelfullt, og hvor "skoen trykker" i slike prosesser. I tillegg sier funnene noe om betydningen av ledernes kunnskap og innsikt i de berørtes reaksjoner i forbindelse med



kriser og endringer. En erkjennelse av disse reaksjonene vil potensielt kunne fremme resultatet av fremtidige endringer.

Videre kan studien si noe om hvordan virkemiddelet fristilling påvirker en endringsprosess, hvordan den oppleves, og hvordan den kan påvirke organisasjonen og de ansatte både på kort og lang sikt, i negativ forstand. Ut fra teori og funn i denne studien vil det være en klar anbefaling til ledere og arbeidsgivere å unngå bruk av slike prosesser. Utfordringen må heller være å finne alternative løsninger, være åpen og ærlig rundt prosessen og det som eventuelt måtte komme. Hvis nedbemanning er et uunngåelig faktum, må rådet bli å ta denne utfordringen på "strak arm" fremfor å gå veien om fristillelse.

## Referanseliste

Andersen, S.S.(1997). " *Casestudier og casegeneralisering*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault G. (1997). " *The survivor syndrome: aftermath of downsizing*". Career Development International, pp. 278-286.

Appelbaum, S.H., Everard, A., Hung, L.T.S. (1999). " *Strategic downsizing: critical success factors*." Management Decision, pp. 535-552.

Barney, J.B. (1986). " *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*". The Academy of Management Review. Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Beer, M. (2000). " *Research that will break the code of change*". In M. Beer & N. Nohria (Eds.), " *Breaking the code of change*". Boston, Mass. Harvard Business School Press, pp.429-445.

Boyce, C. & Neale, P., (2006). " *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*", Pathfinder International Tool Series. [URL:http://www.pathfind.org/site/DocServer/m\\_e\\_tool\\_series\\_indepth\\_interviews.pdf](http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf).  
[28.07.11](#).

Bryman, A. & Bell, E. (2007). " *Business Research Methods, 2. utg*". Oxford University Press. New York.

Busch, T., Vanebo, J.O., & Dehlin, E. (2010). " *organisasjon og organisering 6.utg*". Universitetsforlaget. Oslo.

Cameron, K.S. (1994). " *Strategies for successful organizational downsizing*". Human Resource Management, pp. 189-211.

Choo, C.W. (1998). " *The Knowing Organization*". Oxford University Press.

Cope, J. (2003). " *Exploring the nature and impact of critical experiences within small business growth and entrepreneurial development*", Lancaster University Management School Working Paper 2003/051, pp. 7-8.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). " *Handbook of qualitative research*." Sage publications Inc. California.

Doherty, N. og Horsted, J. (1995). " *Helping survivors to stay on board*." People Management, pp. 26-31.

Feldheim, M.A. (2007). " *Public sector downsizing and employee trust*". International Journal of Public Administration, pp. 249-270.

Gripsrud, G., Olsson, U.F., & Silkoset, R. (2006). " *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter, 3 utg.*". Høyskoleforlaget AS. Kristiansand.

Hennestad, B.W. (2003). " *Organisasjonskultur – død eller levende? Tyve år med organisasjonskultur*". Nordisk Organisasjonstidsskrift. Høst 2003.

Isachsen, A. J. (2009). *Finanskrisen - Hvem skal betale gildet?* Handelshøyskolen BI's nyhetsarkiv 2009 - publisert i Arne Jon Isachsens vinterbrev 2009. URL: <http://home.bi.no/fag87025/pdf/2009.02.Finanskrisen.pdf>. 15.03.2010.

Jacobsen, D.I. (2005). " *Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2.utg.*". Høyskoleforlaget AS. Kristiansand.

Kindleberger, C. P., Aliber, R., & Solow, R. (2005). "*Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises (5. utg.)*". Wiley.

Klein, A. (2011). "*Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage*". *Journal of business strategy*. Vol. 32, NO. 2, pp. 21-28.

Kvale, S. (1997). "*Det Kvalitative Forskningsintervju*". Ad Notam Gyldendal. Oslo.

Lewin, K. (1951). "*Field theory in social science*" New York: Harper & Row.

Lines, R. (2005). "*The structure and function of attitudes towards organizational change*." *Human Resource Development Review*, pp. 8-32.

Lunde, A. L., & Eliassen, A. (2009). "*Årsaker til Finanskrisen 2007-2009: En empirisk undersøkelse av finanskrisen i Norge ut fra etablert kriseteori*". Masteroppgave i finansielløkonomi ved Norges Handelshøyskole. NHH.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K.M., Guest, G. og Namey, E. (2005). "*Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*". Modul 3 In-Depth Interviews, pp. 29-49, Family Health International, North Carolina.

URL:<http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/emgox4xpcoyrqspsgy5ww6mq7v4e44etd6toiejyxlhbmK5sdnef7fqlr3q6hlwa2ttj5524xbn/datacollectorguideenrh.pdf>. 27.07.11.

Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). "*Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*". *Journal of management studies*, Vol. 47:3, May 2010.

Mallak, L.A, Lyth, D.M, Olson, S.D, Ulshafer, S.M, & Sardone, F.J. (2003). "*Culture, the built environment and healthcare organizational performance*", *Emerald Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 1, pp. 27-38.

Myers, M. D. (2009). " *Qualitative Research in Business & Management*". Sage Publications Ltd. London.

Nesheim, T., Olsen, K., Kalleberg, A.L. (2007). " *Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?*" Søkelys på arbeidslivet, pp. 3-15.

Noer, D.M. (1995). " *Healing the wounds.*" Secretary, pp. 19-21.

Nordhaug, O., Hildebrandt, S., & Brandi, S. (2007). " *Håndbok i endringsledelse*". Forlag1. Oslo.

Repstad, P.(2000). "Mellom nærhet og distanse". Universitetsforlagets Metodebibliotek. Oslo

Ringdal, K. (2007). " *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 2. utg.*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Ringdal, K. (2001). " *Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*". Fagbokforlaget. Bergen.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). " *Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> ed.*" Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Sadri,G. & Lees, B. (2001). " *Developing corporate culture as a competitive advantage*". Journal of management development. Vol. 20, No. 10, pp. 853-859.

Schein, E.H (1992). " *Organizational culture and leadership*" 2.utg. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1990). " *Organizational culture*". American Psychologist. Vol.45, No.2, pp. 109-119.

Schein, E.(1987). "*Organisasjonskultur og ledelse*". Mercuri Media Forlag. Oslo 1987.

Schein, E.H.(1985). " *Organizational Culture and Leadership*". Jossey-Bass. San Fransisco.

Stensaker, I., Meyer, C. C., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). "*Excessive change: Coping mechanisms and consequences*". *Organizational Dynamics*. Vol.31, No.3, pp. 296–312.

Strand, T. (2007). "*Ledelse, organisasjon og kultur, 2.utg.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Thagaard, T. (2002)."*Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode, 2. utg.*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Trice, H. M & Beyer, J.M. (1993). "*The culture of work organizations*". Englewood Cliffs. N.J.:Prentice Hall.

Yin, R. K. (1994). "*Case Study Research: Design and Methods*". Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Yukl, G. (2006). "*Leadership in organizations*" 6.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Weick, K.E.(2001). " *Making Sense of the Organization*". Blackwell Publishers.

## WEBSIDER:

- [1] Investorwords.com. "*What is recession? Definition and meanings*". URL: <http://www.investorwords.com/4086/recession.html>. 09.06.11.
  
- [2] Knudsen, A.K., 2010: "*Om begrepet "fristilling" - et uønsket begrep*". Fagforbundet Lederne. URL: <https://www.lederne.no/article.php?articleID=1415>. 29.07.11.
  
- [3] Norges Bank (2004). "*Norske finansmarkeder - pengepolitikk og finansiell stabilitet. Skriftserie nr 34, side 24*". URL: [http://www.norges-bank.no/upload/import/publikasjoner/skriftserie/34/hele\\_heftet\\_34.pdf](http://www.norges-bank.no/upload/import/publikasjoner/skriftserie/34/hele_heftet_34.pdf). 09.06.11.
  
- [4] Wikipedia.com. "*Symbol*". <http://no.wikipedia.org/wiki/Symbol>. 03.07.11.

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

### 1. Finanskrise/kritisk hendelse

- Hvordan opplevde du at finanskrisen påvirket deres bedrift og din arbeidshverdag? Var der noen følelse av panikk eller krise i banken?
- Var der noen episoder som oppsto i banken, blant ledelsen eller ansatte som opplevdes kritisk.
- Kan du fortelle hvordan du opplevde finanskrisen?
- Hva oppfattet du å være de viktigste følgene av finanskrisen? Kan du beskrive de mest omfattende prosesser (endringer) dere var igjennom i denne tiden?

### 2. Organisasjonskultur

- Kan du beskrive organisasjonskulturen hos dere med tre adjektiv?
- Beskriv det du oppfatter å være bedriftens viktigste verdier med tre adjektiv?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte under endringsprosessen? Hvordan var informasjonen og involveringen?
- Hvilke virkemidler (symbolbruk) bruker ledelsen for å uttrykke/speile karakteristiske trekk ved organisasjonskulturen? (eks. på sentrale symboler/symbolbruk fra ledelsen; åpent kontorlandskap, ansvarsfordeling, involvering, klesstil etc.)

### 3. Endringsmotstand

- Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringer på din egen arbeidsplass? (trussel versus mulighet)
- Er det noen faser i endringsprosessen som du vil trekke frem som utfordrende/vanskelig? (oppløsningsfasen, endringsfasen, reetableringsfasen)
- Hvordan ser du på fremtidige endringer?

### 4. Resultat endring

- Hvordan vil du beskrive følgene (resultatene) av den gjennomførte endringsprosess som helhet?
- Opplever du at endringene har fungert som planlagt?
- Hvordan vil du beskrive endringsfokuset i din bedrift?
- Opplevde du noen form for endringer i bruk av virkemidler (symbolske endringer) som følge av endringsprosessen? (i ettertid; arbeidsmåter, ansvarsfordeling, rutiner, lokalisering, nye strategier etc.)