



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Lederes påvirkning på ansattes endringsvilje

En kvalitativ studie av ansatte i endring

Johanne Kristine Johansen og Martine Lødding

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902, juni 2022

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt masterstudie i ledelse, innovasjon og marked, i retningen strategisk ledelse ved Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske universitet. Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, spennende og utfordrende, og har gitt oss verdifull kunnskap om ledelse av ansatte i endringer.

Vi ønsker å takke vår veileder førsteamanuensis Giovanna Bertella for veiledning av oppgaven. Vi vil også rette en takk til Sparebank 1 Nord-Norge, spesielt alle informantene for deltagelse i vår studie. I tillegg ønsker vi å takke førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for tilbakemeldinger og engasjement rundt oppgaven.

Vi sitter igjen med gode minner fra studietiden, og vil takke våre medstudenter for støtte og godt samhold gjennom flere år. Masteroppgaven kunne ikke vært gjennomførbar uten støtte fra familie og venner. Takk for motivasjon, oppløftende ord og gode råd i løpet av prosessen.

Tromsø, 01.06.2022

Johanne Kristine Johansen og Martine Lødding

Sammendrag

Endringer er et svært aktuelt tema i dagens organisasjoner, særlig i bankbransjen som til stadighet står overfor bransjeendringer og teknologiske utviklinger. Det skapes dermed forutsetninger for at ledere evner å gjennomføre en suksessfull endring, som i stor grad kan påvirkes av ansattes holdninger til endringen. Denne oppgaven undersøker hvordan ansatte opplever og forholder seg til endringer i form av endringsvilje. I tillegg undersøkes det hvordan ansatte blir påvirket av endringsagenten og dens lederatferd gjennom problemstillingen «*hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?*» Dette blir undersøkt gjennom to forskningsspørsmål; FS1: “*hvordan påvirker lederen som endringsagent ansattes endringsvilje?*” og FS2: “*hvordan påvirker lederens lederatferd ansattes endringsvilje?*”. Studien legger vekt på å undersøke ansattes perspektiv i endringen, som er et noe manglende perspektiv i eksisterende forskning.

I presentasjon av lederatferd er det tatt utgangspunkt i oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, samt transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1990; Yukl, Gordon og Taber, 2002). Endringsagenten har blitt beskrevet av teori fra Balugun et al. (2016), nivåer av endringsvilje er beskrevet av Coetsees (1999) rammeverk, samt teori fra Balogun et al. (2016). Det er definert fem ulike nivåer av endringsvilje ansatte kan ha i en endring. I tillegg er det undersøkt ulike oppgaver som er viktige i en endringsprosess.

Ved bruk av kvalitativ tilnærming og casestudie med to analyseenheter studeres en endringsprosess i Sparebank 1 Nord-Norge. Det er benyttet dybdeintervjuer av to avdelingsledere og syv ansatte for å undersøke sammenhenger mellom rollen som endringsagent, lederatferd og endringsvilje. Studiens hovedfunn er sammenhenger mellom type lederatferd og utførelsen av oppgaver knyttet til rollen som endringsagent. Hvilken lederatferd som identifiseres i størst grad legger grunnlaget for hvor effektivt lederen utfører oppgaver som endringsagent. I denne konteksten var det tydelig at relasjonsorientert ledelse la det mest gunstige grunnlaget for økt endringsvilje. På bakgrunn av denne studienes begrensede overførbarhet kan dette variere mellom ulike kontekster.

Nøkkelord: endringsvilje, endringsagent, lederatferd, oppgaveorientert ledelse, relasjonsorientert ledelse, transformasjonsledelse

Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Studiens formål og plassering	1
1.3 Tema og problemstilling	3
1.4 Oppgavens struktur	4
2 Kontekst: Sparebank 1 Nord-Norge.....	5
2.1 Om SNN.....	5
2.2 Endring ved SNN	6
3 Teoretisk rammeverk.....	7
3.1 Begrunnelse for valg av teori	8
3.2 Lederen som endringsagent.....	9
3.2.1 Endringsagentens rolle	10
3.3 Lederatferd	11
3.3.1 Oppgaveorientert lederatferd.....	12
3.3.2 Relasjonsorientert lederatferd	13
3.3.3 Transformasjonsledelse	14
3.4 Endringsvilje	16
3.4.1 Nivåer av endringsvilje	18
3.4.2 Påvirkning av endringsvilje.....	20
4 Metode.....	24
4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering.....	24
4.2 Forskningsstrategi og -design.....	25
4.3 Casestudie.....	25
4.4 Metodisk tilnærming	26

4.5	Datainnsamling.....	27
4.5.1	Dybdeintervju.....	27
4.5.2	Intervjuguide	28
4.5.3	Forskningsprosessen.....	28
4.6	Dataanalyse	30
4.6.1	Tematisk analyse	30
4.7	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	32
4.7.1	Pålitelighet.....	33
4.7.2	Troverdighet	33
4.7.3	Overførbarhet	35
4.7.4	Bekreftbarhet.....	36
4.8	Forskningsetikk	36
5	Empiriske funn og analyse	38
5.1	Endringsagent.....	38
5.1.1	Roller i endringen.....	38
5.2	Lederatferd	40
5.2.1	Leder A.....	40
5.2.2	Leder B.....	43
5.3	Endringsvilje	46
5.3.1	Nivåer av endringsvilje	46
5.3.2	Påvirkning av endringsvilje.....	51
5.3.3	Sensemaking og sensegiving.....	52
5.3.4	Kommunikasjon	54
5.3.5	Opplæring.....	57
5.3.6	Involvering	59
5.4	Studiens hovedfunn	60
6	Diskusjon.....	64

6.1	FS1: Endringsagent	64
6.1.1	Endringsagentens rolle i endringen	64
6.1.2	Hvordan endringsagenten påvirker endringsvilje	65
6.2	FS2: Lederatferd.....	70
6.2.1	Identifiserte trekk ved oppgaveorientert lederatferd	70
6.2.2	Identifiserte trekk ved relasjonsorientert lederatferd	71
6.2.3	Identifiserte trekk ved transformasjonsledelse	72
6.2.4	LA og LBs lederatferd.....	73
6.2.5	Hvordan lederatferd kan påvirke endringsvilje	75
6.3	Endringsvilje	78
6.4	Hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke endringsvilje?	79
7	Konklusjon	83
7.1	Begrensninger og styrker	84
7.2	Fremtidig forskning.....	86
	Referanseliste	87
	Vedlegg 1 - Intervju med leder	96
	Vedlegg 2 - Intervju med ansatt	98
	Vedlegg 3 – informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	99

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av lederatferd. Basert på nevnt teori.	15
Tabell 2: Oppsummering nivåer av endringsvilje. Basert på nevnt teori.	19
Tabell 3: Informantoversikt.	29
Tabell 4: Temaer for analysen.	38
Tabell 5: Studiens hovedfunn.	61

Figurliste

Figur 1: Representasjon av organisasjonen SNN.	6
Figur 2: Sammenheng mellom teori, forskningsspørsmål og problemstilling.	7
Figur 3: Nivåer av endringsvilje. Basert på Balogun et al. (2016) og Coetsee (1999).	18
Figur 5: Oppbygning av metodekapitlet Basert på Bell et al., 2019. s.26-37	24
Figur 6: Nivåer av endringsvilje for ulike faser hos informantene	46
Figur 7: Tendenser til ledertferd hos LA og LB.	74

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Organisasjoner møter stadig nye utfordringer, og avhenger derfor av å tilpasse seg til nye krav fra omgivelsene (Oreg & Berson, 2011). Organisasjoners omgivelser preges i stor grad av å være dynamiske, og krever at de etterkommer nye strategiske, strukturelle eller kulturelle behov (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Endringer bør derfor være en del av det daglige arbeidet som gjennomføres i organisasjoner (Walk, 2022). Det er likevel ikke alle organisasjoner som evner å gjennomføre suksessfulle endringer. Ifølge Miller (2002) vil 70% av alle endringsinitiativer bli betegnet som mislykket. En stor del av denne andelen anses å være en konsekvens av lederens mangelfulle utførelse av endringen, og viser dermed den viktige rollen ledere har overfor ansatte i endringer. God ledelse er derfor en sentral faktor for å lykkes med endringer i organisasjoner. En generell misforståelse blant ledere er at strategisk planlegging av endringen er tilstrekkelig for en vellykket endringsprosess. Den viktige betydningen av egen ledelse blir dermed oversett, som kan virke svært ødeleggende på endringens resultat (Miller, 2002). Utilstrekkelig ledelse i endringer kan ifølge Woodward og Hendry (2004) skape stress og ubehag for de ansatte involvert, og kan dermed påvirke hvordan endringen implementeres i organisasjonen.

Finanssektoren og spesielt bankbransjen har tidligere, og gjennomgår fortsatt store endringer. Endringene i bransjen blir ofte drevet på bakgrunn av økt konkurranse, teknologiske utviklinger, lover og regler, eller krav og forventninger fra kunder (Bradley & Stewart, 2003; Flier et al., 2001). Bransjen er i tillegg utsatt for nye trender som bidrar til å forme sektoren som en helhet, som digitalisering eller personlig markedsføring (La Croix, Stone & Komolafe, 2002). Ledelse av vellykkede endringsprosesser har derfor blitt en viktig kompetanse for organisasjoner i bankbransjen (Woodward & Hendry, 2004). Ifølge La Croix et al. (2002) vil det være utfordrende å lede endringer i bankbransjen, da omgivelsene i seg selv gjennomgår kontinuerlige endringer. Ledere må ha oppmerksomhet på å forbedre dagens situasjon i organisasjonen, samtidig som de må justere seg de endrede omgivelsene for å unngå fremtidige utfordringer (La Croix et al., 2002).

1.2 Studiens formål og plassering

Undersøkelser av ledelse i endringsprosesser og dens påvirkning på ansatte kan gi viktig innsikt til ledere uavhengig av kontekst. Dette fordi økt bevissthet rundt deres egen rolle i endringsprosesser og innvirkningen den har på ansatte, kan øke sannsynligheten for en

vellykket endring (Woodward & Hendry, 2004). Formålet med denne studien er derfor å skape innsikt og forståelse for hvordan ledere påvirker ansatte i endringer, og spesielt hvordan ansatte forholder seg til endringen. Ved å skape oppmerksomhet rundt ansattes personlige opplevelser i en endringsprosess og hva som kan påvirke dette, ønsker vi å formidle verdifull innsikt til organisasjoner. Vi mener denne innsikten kan bidra til å forbedre ansattes opplevelser av å gjennomgå endringer, og potensielt øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess i organisasjonen.

Den store andelen mislykkede endringsinitiativer har skapt oppmerksomhet i endringsforskningen. Dette har resultert i ulike studier som forsøker å identifisere forhold under endringen som kan påvirke endringens utfall. Det er likevel få studier som undersøker lederens egenskaper og atferd som påvirkning på endringen (Oreg & Berson, 2011). Tidligere forskning på ledelse av endringer har i hovedsak vært opptatt av lederen og endringsagentens roller i den strategiske utformingen av endringen. Forskere på dette feltet har viet lite oppmerksomhet til ansatte som faktisk implementerer endringen i organisasjonen, og som blir direkte påvirket av den (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006). Vi anser dette som et viktig aspekt ved endringer, og ønsker å rette vår oppmerksomhet mot ansattes perspektiv i endringer. I studien vår vil vi derfor undersøke hvordan ansatte opplever endringer, og hvordan deres opplevelse kan bli påvirket av lederen.

Ifølge Bartunek et al. (2006) har tidligere forskning på hvordan endringer oppleves blitt studert i større grad fra lederens perspektiv, og lederens opplevelse av å gjennomgå endringer. Ansattes opplevelser av endringen har i mindre grad blitt forsket på. Dette har resultert i en feilaktig antagelse i forskningen om at ansatte opplever endringer på samme måte som lederen (Bartunek et al., 2006). Choisis (2011) sammendrag av tidligere forskning viser også at ansattes rolle i en endringsprosess ofte blir oversett av ledere. Vi ønsker derfor at vår studie skal være et bidrag til denne mangelfulle forskningen. Ved å studere dette ønsker vi å øke forståelse blant ledere for at ansatte kan reagere ulikt på endringer. De bør derfor være bevisst på dette for å tilrettelegge endringsprosessen for å forbedre den ansattes opplevelse. Ifølge Bartunek et al. (2006) kan denne bevisstheten bidra til å øke sannsynligheten for en vellykket implementering. Dette på bakgrunn av at ansatte er aktive mottakere av endring, da en del av deres håndtering er å skape mening til endringen. I denne prosessen vil den ansatte tillegge endringen positive eller negative følelser, som kan påvirke deres rolle i implementeringen av endringen (Bartunek et al., 2006). Dette støttes av Walk (2022), som mener at implementering av endringer er mest effektiv når ansatte viser en støttende holdning til endringen. Dette viser

den viktige rollen ansatte har i endringer, og hvordan deres opplevelser og følelser rettet mot endringen kan påvirke endringens utfall. Ifølge Oreg og Berson (2011) vil forskning på lederens påvirkning av ansattes opplevelser og reaksjoner på endringer, være spesielt nyttig for å forstå sammenhengen med endringens utfall. Vi mener derfor at vårt bidrag i forskningen kan gjøre ledere oppmerksomme på hvordan ansattes opplevelser kan påvirke hvorvidt endringen vil være vellykket.

1.3 Tema og problemstilling

Oppgavens overordnede tema er ledelse av endringer, og retter sin oppmerksomhet mot hvordan lederen kan påvirke hvordan ansatte opplever endringsprosessen. I endringsprosesser vil ledere tilegnes roller basert på hvem som initierer endringen, der ledere kan ha rollen som både endringsagent og endringsmottaker (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). For å spesifisere lederens rolle i endringsprosessen velger vi å avgrense studien til å omhandle lederen som endringsagent. Dette på bakgrunn av at rollen som endringsagent i større grad vil påvirke de ansatte i endringen, og anses dermed som mest passende for perspektivet i vår studie. For å undersøke hvordan lederen kan påvirke ansatte har vi valgt å studere den spesifikke lederatferden en mellomleder fremviser overfor ansatte. Det finnes flere ulike lederatferder som kunne vært aktuelle å undersøke i oppgaven, vi velger å avgrense denne delen til å omhandle oppgaveorientert lederatferd, relasjonsorientert lederatferd og transformasjonsledelse. Endringsagentens lederatferd vil videre studeres i sammenheng med hvordan ansatte opplever og forholder seg til endringer. Denne sammenhengen vil undersøkes ved å studere ansattes endringsvilje. Endringsvilje blir ansett som et viktig aspekt ved endringer, og kan ha stor innvirkning på endringens suksess (Balogun et al., 2016; Kotter, 1996).

På bakgrunn av overnevnte beskrivelser anser vi oppgavens tema som tredelt, da vi vil rette vår oppmerksomhet på endringsagenten, lederatferd og endringsvilje. For å belyse temaene har vi valgt å undersøke en bedrift i finanssektoren, og har studert en endringsprosess i Sparebank 1 Nord-Norge. Endringsagentene vi studerer er to avdelingsledere i banken på mellomledernivå. Et utvalg av deres ansatte på avdelingene vil i tillegg studeres, da vi ønsker at studien skal baseres på deres perspektiv. Vi har dermed formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?

For å besvare problemstillingen vil vi først skape forståelse for hvilken rolle lederen har som endringsagent, og på hvilken måte dette kan påvirke de ansatte i en endringsprosess. Videre vil vi undersøke dette mer spesifikt ved å identifisere lederatferden til lederne som studeres. Ved å identifisere denne kan vi se sammenhenger mellom rollen som endringsagent, lederens atferd og i hvilken grad den ansatte opplever endringsvilje i prosessen. Vi har derfor valgt å formulere to forskningsspørsmål som vil omhandle hvert sitt tema i sammenheng med endringsvilje. Forskningsspørsmålene vil besvares separat, før de vil diskuteres i sammenheng for å belyse problemstillingen. Forskningsspørsmålene er formulert som følger:

FS1: *“hvordan påvirker lederen som endringsagent ansattes endringsvilje?”*

FS2: *“hvordan påvirker lederens lederatferd ansattes endringsvilje?”*

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i syv overordnede kapitler. Første kapittel er en innledning til oppgaven der vi beskriver oppgavens bakgrunn, formål, plassering og tema. Studiens problemstilling og forskningsspørsmål blir formulert i dette kapitlet. Det andre kapitlet omhandler oppgavens kontekst, herunder selve bedriften og den spesifikke endringsprosessen de har gjennomgått. Videre vil kapittel tre presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven, samt en begrunnelse for valgt teori. Det teoretiske rammeverket består av tre teoretiske områder med relevans til studiens forskningsspørsmål; endringsagenten, lederatferd og endringsvilje. I kapittel fire beskriver vi metodiske valg og fremgangsmåte som har blitt brukt for datainnsamling i studien. Videre vil studiens empiriske funn presenteres i sammenheng med det teoretiske rammeverket i kapittel fem, som videre vil diskuteres i kapittel seks. Oppgavens siste kapittel, kapittel syv, er oppgavens konklusjon. I dette kapitlet vil oppgaven oppsummeres, forskningsspørsmålene besvares, samt vil studiens begrensninger og forslag til videre forskning presenteres.

2 Kontekst: Sparebank 1 Nord-Norge

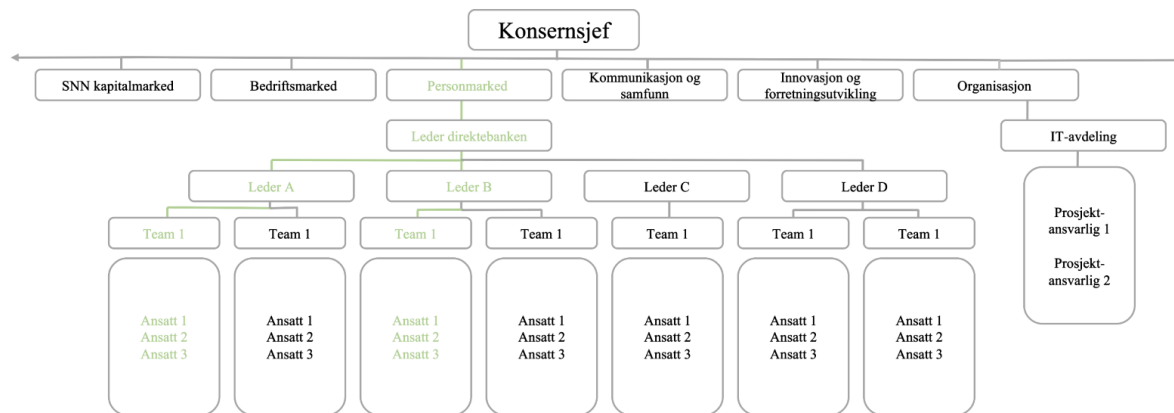
I dette kapittelet vil oppgavens kontekst presenteres; bedriften Sparebank 1 Nord-Norge (heretter SNN). Som nevnt vil ansatte i SNN være informanter i vår studie, da vi vil undersøke deres opplevelser av en endringsprosess banken har gjennomgått. Vi ser det derfor som hensiktsmessig for videre forståelse av studien å presentere bedriften og endringen som vil studeres.

2.1 Om SNN

SNN har drevet bankvirksomhet siden 1836, da kalt Tromsø Sparebank, som den første banken opprettet i Nord-Norge. Gjennom 1960-1980-årene fusjonerte banken med sparebanker i landsdelen, og etablerte seg i 1989 som Sparebanken Nord-Norge. Sparebank 1-alliansen ble etablert i 1996 som en allianse av 14 selvstendige sparebanker, som samarbeider på ulike områder som omhandler bankvirksomhet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020). SNN tilbyr tjenester innen blant annet bank, regnskap, eiendomsmegling, forsikring og finansiering (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å.a). Banken anses som det største finanshuset i Nord-Norge og har dermed en sterk tilstedeværelse, samt stor kundebase i landsdelen (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å.a; Sparebank 1, u.å.b). Over halvparten av banken eies av menneskene i landsdelen, og SNN gir store deler av sitt overskudd til Nord-Norge (Sparebank 1 Nord-Norge, 2021b). I 2021 hadde SNN 836,5 årsverk – en nedgang på 5,75% fra året før (Sparebank 1 Nord-Norge, 2021a). De ansatte i SNN er i dag fordelt på 19 ulike bankkontorer i landsdelen (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020).

SNN har definert sine langsiktige, finansielle mål som omhandler lønnsomhet, effektivitet, soliditet og utbytte. Av strategiske mål arbeider SNN for å skape verdi for egen virksomhet, kunder og Nord-Norge. Konsernet legger derfor vekt på rammestyring, kortreiste beslutninger og lokal gjennomføringskraft (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å.b). Ifølge SNNs årsrapport (2020) skal banken være en “endringsdyktig organisasjon som hele tiden endrer seg i takt med forventningene fra kunder, eiere og samfunnet” (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020). Dermed er endringer en viktig del av SNNs videre utvikling. Det beskrives at hyppige endringer stiller betydelige krav til SNN som organisasjon (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020).

En forenkling av bankens organisasjonskart, samt hvilke avdelinger i organisasjonen som blir undersøkt i vår studie vises i figur 1. Avdelingene som undersøkes er markert i grønt.



Figur 1: Representasjon av organisasjonen SNN.

2.2 Endring ved SNN

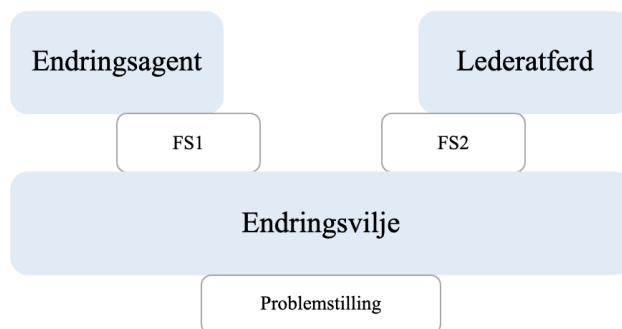
I første kvartal av 2021 innførte SNN et nytt CRM-system kalt Iver. Systemet leveres som løsning fra Microsoft, og er tilpasset Sparebank1-alliansen (prosjektansvarlig, personlig kommunikasjon, 15. mars 2022). Bakgrunnen for denne endringen var et ønske om bedre oversikt og struktur over bankens kundeforhold (Sparebank 1 Nord-Norge, 2021b). I forkant av lanseringen hadde utvikling av teknologiske prosesser vært sentrale i bankens utviklingsområder. Spesielt rettet banken oppmerksomhet mot prosessforbedringer og utvikling av betjenings- og salgskanaler (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020). I tillegg ønsket SNN å skape en bedre kundeopplevelse og være mer relevant for sine kunder, og dermed etterleve bankens strategi. Endringen av systemet var initiert av bankens ledelse, da det daværende systemet ikke ble ansett som teknologisk kapabel for verdiskapning (prosjektansvarlig, personlig kommunikasjon, 15. mars 2022). CRM-systemet Iver ble lansert i SNN i februar 2021, der implementeringen ble gjennomført i flere omganger. Endringen av CRM-system ble ansett som en omfattende endring da det fordret en endring i ansattes arbeidsmetodikk, og krevde store endringer i arbeidshverdagen til ansatte (prosjektansvarlig, personlig kommunikasjon, 15. mars 2022). Selv om banken hadde brukt betydelige ressurser for opplæring av ansatte i systemet oppstod det likevel utfordringer på lanseringsdagen og i tiden etter. Dette vil utdypes ytterligere senere i oppgaven.

3 Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket for studien og valget av denne. Studiens problemstilling er: *“hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?”*. I problemstillingen er begrepene endringsagent, lederatferd og endringsvilje presentert. På bakgrunn av dette velger vi å rette oppmerksomheten i det teoretiske rammeverket på de nevnte begrepene. I tillegg vil det presenteres begreper som er sentrale for å belyse studiens temaer. Ettersom problemstillingen legger vekt på tre ulike områder, har vi valgt å gjennomgå disse i den rekkefølgen de forekommer i problemstillingen. De teoretiske områdene som er presentert i problemstillingen er i tillegg formulert i studiens forskningsspørsmål, der FS1 legger vekt på endringsagenten og FS2 legger vekt på lederatferd.

Vi ser det derfor som naturlig å først redegjøre for lederen som endringsagent. Herunder fremkommer beskrivelser av endringsagentens rolle. Deretter vil vi redegjøre for ulike lederatferder som anses som sentrale, og sannsynlige til å identifiseres i de empiriske funnene senere i studien. I dette delkapittelet vil vi presentere oppgave- og relasjonsorientert lederatferd, samt transformasjonsledelse. Avslutningsvis i kapittelet vil vi redegjøre for endringsvilje. Herunder vil vi beskrive ulike nivåer av endringsvilje, og faktorer som påvirker endringsvilje blant ansatte i organisasjoner.

Sammenhengen mellom de ulike delene av det teoretiske rammeverket, forskningsspørsmålene og problemstillingen er illustrert i figur 2.



Figur 2: Sammenheng mellom teori, forskningsspørsmål og problemstilling.

Gjennomgående for oppgaven er begrepene ledelse og endring, og vil kort defineres for å skape et teoretisk grunnlag for oppgaven. Det finnes en rekke ulike definisjoner på ledelse, vi har valgt å definere ledelse ved følgende definisjon “ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416). Det finnes også en rekke definisjoner på endring, vi har valgt å kombinere flere definisjoner for å vise ulike sider av begrepet. Dette på bakgrunn av at vi mener en definisjon alene er manglende for å skape forståelse for endringer i kontekst av vår studie. Vi har derfor valgt å definere endring som et forsøk på å forandre nåværende tankesett, handlinger, form eller tilstand over tid i en organisasjon, for å overleve eller oppnå spesifikke mål (Gioia & Chittipeddi, 1991; Poole & Van de Ven, 2004; Schalk, Campbell & Freese, 1998). Weick og Quinn (1999) fremstiller to ulike former for endring; episodisk og kontinuerlig, vi identifiserer endringen SNN har gjennomgått som episodisk endring. Episodisk endring er ifølge Weick og Quinn (1999) strategiske endringer av større karakter, som skjer sporadisk og sakte. Endring vil ofte erstatte allerede eksisterende prosesser, i motsetning til å tilpasse seg eksisterende praksiser (Weick & Quinn, 1999).

3.1 Begrunnelse for valg av teori

Før vi begynner gjennomgangen av det teoretiske rammeverket vil vi begrunne valget av teori, og forklare hvordan teorien bidrar til å belyse studiens forskningsspørsmål. På bakgrunn av studiens problemstilling ønsker vi å undersøke lederens rolle som endringsagent i endringsprosesser, og vil spesifikt undersøke mellomlederen. Mellomlederens rolle er spesielt interessant da den både er mottaker og videreformidler av en endring, og er derfor i en viktig posisjon for å påvirke endringen (Caldwell, 2003). For å skape en større forståelse av mellomlederens rolle og påvirkning, ønsker vi å undersøke hvordan trekk ved endringsagenten kan påvirke endringsvilje. Vi velger derfor å undersøke endringsagentens lederatferd. Ifølge Yukl (2012) kan forskning på lederatferd gi forståelse for hvordan endringsagenten kan påvirke de ansatte. Dette er spesielt interessant å undersøke da ledere har stor påvirkningskraft på ansatte (Yukl, 2012). De to nevnte begrepene, endringsagent og lederatferd, vil derfor bli sett i sammenheng da vi vil undersøke lederatferden som fremvises av mellomlederen som endringsagent. De ulike lederatferdene oppgaveorientert ledelse, relasjonsorientert ledelse og transformasjonsledelse anses som mest relevant for denne studien. Dette ettersom forskning i lang tid har kategorisert oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd som to ytterpunkter, som har vært dominerende beskrivelser i forskningen på lederatferd (Yukl et al., 2002). I senere tid har derimot transformasjonsledelse

blitt en mer fremtredende lederatferd i ledelsesforskning (Bass & Avolio, 1990). Krishnan (2004) beskriver transformasjonsledelse som en passende lederatferd for å lede endringer effektivt i organisasjoner. Vi anser derfor transformasjonsledelse som relevant i en studie, og har en antagelse om at denne lederatferden kan identifiseres hos avdelingsledere i SNN.

Det siste teoretiske området i vår studie er endringsvilje. Bakgrunnen for valget om å inkludere dette som begrep er vårt ønske om å undersøke hvordan lederen kan påvirke den individuelle ansatte, og hvordan ansatte opplever endringer. Lederatferd anses som et viktig aspekt i påvirkning av endringsvilje. Endringsvilje betegnes som en kritisk faktor som kan være avgjørende for en vellykket implementering (Armenakis et al., 1993). Dette fordi en vellykket endring avhenger av at ansatte er klare og villige til å forholde seg til endringen (Miller, 2002). Det er også fremkommet av forskning at suksessfulle endringsprosesser i større grad enn tidligere blir påvirket av ansattes støtte og entusiasme for endringen (Piderit, 2000). På bakgrunn av dens betydning for utfallet av en endringsprosess mener vi endringsvilje er en relevant faktor å beskrive, spesielt i sammenheng med hvordan den påvirkes av lederen. Ifølge Ford, Ford og D'Amelio (2008) vil endringsagentens handlinger påvirke hvordan ansatte mottar endringen og deres opplevde endringsvilje. Basert på nevnte beskrivelser ser vi stor relevans og sammenheng med de ulike teoretiske områdene, og mener at de kan bidra til å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.2 Lederen som endringsagent

Det første teoretiske området som presenteres i problemstillingen samt danner grunnlaget for FS1, er lederen som endringsagent, og vil forklares videre. Begrepet endringsagent ble tidligst definert av Lippitt, Watson og Westley (1958, sitert i Ottaway, 1983) som en eksternt innleid agent som skal bidra til gjennomføringen av en planlagt endring. Definisjonen av endringsagent har blitt utviklet siden, og kan i dag også omhandle interne ansatte (Balogun et al., 2016). Eksterne eller interne endringsagenter bør være spesialister på endringsprosesser, og utfører oppgaver som baserer seg på dialog, tilbakemeldinger, coaching og rådgivning i endringsprosessen. Ifølge Stoffers og Mordant-Dols (2015) har ledere direkte påvirkning på ansattes endringsvilje og gjennomføringen av endringen. De beskriver også at ansattes endringsvilje påvirkes primært av lederen og dens måte å lede endringer på. I en organisasjon vil som regel topplederen ha rollen som endringsagent, mellomlederen vil være både endringsagent og endringsmottaker, og den enkelte medarbeideren vil kun være

endringsmottaker (Balogun et al., 2016). I rollen som endringsagent vil oftest toppledelsen være initiativtakere til at endringen skal finne sted, og hva endringen skal innebære.

3.2.1 Endringsagentens rolle

Balogun et al. (2016) poengterer at mellomlederens rolle som endringsagent i en endringsprosess er svært viktig. De anses som et mellomledd mellom toppledelsen og ansatte, og betegnes som et strategisk verktøy i oversettingen av informasjon om endringsprosessen mellom de to leddene (Huy, 2001). Endringsagenten skal tilrettelegge for at den ansatte skal kunne gjennomføre endringen på en måte som er tilfredsstillende for toppledelsen. Samtidig skal de ansatte føle seg sett, forstått og at deres interesser blir ivaretatt i endringsprosessen. Etersom mellomlederen som endringsagent er bindeleddet mellom toppledelsen og de ansatte, vil ofte potensiell frustrasjon tillegges endringsagenten (Balogun et al., 2016; Hope, 2015). Det er derfor viktig at endringsagenten er engasjert i implementeringen av endringen. Måten endringsagenten velger å optimalisere endringsprosessen for ansatte vil være helt avgjørende for suksessen av endringsprosessen (Raelin & Cataldo, 2011).

Hovedutfordringene som endringsagent er forståelsen av endringen, oversettelsen av endringen til ansatte og mottakelsen av negative reaksjoner. Det kan også oppstå utfordringer i informasjonsfasen av en endringsprosess ved at endringsagenten må bruke tid på å forstå endringen før den kan formidle den til de ansatte (Balogun et al., 2016).

Overnevnte beskrivelser av endringsagentens rolle viser betydningen av rollen for ansatte i en endringsprosess. For at endringsagenten skal kunne gjennomføre en suksessfull endring beskrives ulike trekk ved endringsagenten som kan påvirke prosessen. Trekkene beskrives som kredibilitet til både endringsagenten selv og informasjonen om endringen, endringsagentens ekspertise og tidligere erfaringer med endringsprosesser, samt effektiv kommunikasjon. Ifølge Balogun et al. (2016) er det viktig at endringsagenten har kredibilitet ut i organisasjonen for å være suksessfull, og beskriver to faktorer som fører til kredibilitet. Disse er å overbevise endringsmottakeren om at endringsagentens begrunnelse for endring er forståelig i den gitte organisasjonskonteksten, samt å presentere en annen måte å se informasjonen på. Kredibilitet er ikke bare et viktig trekk hos endringsagenten, men også for endringsmottakeren. Dette er fordi mottakeren av budskapet ikke nødvendigvis oppfatter budskapet på riktig måte (Balogun et al., 2016). Derfor kan det ofte oppstå misforståelser rundt kommunikasjonen i en endringsprosess. For å øke kredibiliteten til endringsagenten i formidlingen kan budskapet kommuniseres mer personlig, dette kan innebære personlige

samtaler i stedet for masseutsending av informasjon. Et personlig utgangspunkt for informasjonsdeling vil også holde mottakeren mer interessert og på den måten mer engasjert i informasjonen (Balogun et al., 2016).

Armenakis et al. (1993) argumenterer for at endringsagentens ekspertise påvirker tilliten og troen ansatte har på endringsagenten, og i hvilken grad den er kapabel til å lede og gjennomføre endringen (Armenakis & Fredenberger, 1997). Ekspertise kan styrkes av tidligere erfaringer med endringsprosesser. Erfaringer fra endringsprosesser vil gjøre endringsagenten mer bevisst på egen rolle, og dermed med større sannsynlighet lede endringen på en tilstrekkelig måte (Miller, 2002). Effektiv kommunikasjon beskrives av Lauer (2021) som spesielt viktig for en suksessfull endringsprosess. Ved å vedholde en effektiv kommunikasjon kan endringsagenten opprettholde motivasjonen blant ansatte til å gjennomføre endringen gjennom hele prosessen. Lauer (2021) poengterer likevel at en endringsagent sjelden bringer frem alle trekkene alene, derfor er det ofte nødvendig med flere endringsagenter for å gjennomføre endringer.

3.3 Lederatferd

Yukl & Gardner (2020) betegner lederatferd som den spesifikke atferden en leder fremviser i interaksjoner med ansatte. Forskning innenfor dette feltet har kategorisert ulike atferder basert på observasjoner av et mønster som kan gjenkjennes i hver atferd (Yukl, 2012; Yukl & Gardner, 2020). Gjennom forskning har det fremkommet bevis på at lederatferd har innvirkning på ansattes ytelse, tilfredshet og velvære (Gilmore, Beehr & Richter, 1979; van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004). Selv om de ulike lederatferdene består av spesifikke komponenter som skiller de fra hverandre, har forskning vist at de likevel burde kombineres i praksis for å være effektive (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass & Stogdill, 1990; Burke et al., 2006; Stogdill, 1974). En lederatferd vil ikke være utelukkende for en annen, men vil være mer fremtredende i situasjoner der den spesifikke atferden kreves. Ledere vil som regel kategorisere seg selv innenfor en lederatferd de identifiserer seg med i størst grad, da den vil avhenge av lederens karakteristikk (Bass & Stogdill, 1990; Yukl & Gardner, 2020).

Forskning har over lengre tid kategorisert lederatferd i to ytterpunkter, der lederens oppmerksomhet enten ligger hos arbeidsoppgavene ved struktur, eller mennesket ved omsorg (Fleishman, 1953; Gilmore et al., 1979; Korman, 1966; Yukl et al., 2002). De to ytterpunktene defineres av Fiedler (1967, sitert i Stogdill & Bass, 1981) som oppgaveorientert

og relasjonsorientert lederatferd. I senere tid har transformasjonsledelse blitt en utpreget lederatferd (Bass & Avolio, 1990). Burns (1978, sitert i Bass, 1999) fremstilte begrepet transformasjonsledelse som en lederatferd og ble introdusert som en motpart til begrepet transaksjonsledelse. Ifølge Bass (1999) har endringer i organisasjoner og markedet resultert i at det er større behov for transformasjonsorienterte ledere for å forbli effektive. Ledere vil i større grad identifisere seg selv som transformasjonsledere enn transaksjonsledere, da det har gjennomgått en utvikling innenfor lederatferd (Bass, 1990). Det kan derfor antas at transaksjonsledelse ikke vil være en fremtredende lederatferd i dagens organisasjoner, og dermed ikke relevant i vår studie.

3.3.1 Oppgaveorientert lederatferd

Oppgaveorienterte ledere vil være opptatte av å overvåke den daglige driften og ansattes ytelse (Yukl et al., 2002). Ifølge Yukl (2012) er oppgaveorienterte ledere opptatte av å gjennomføre arbeidsoppgaver så effektivt som mulig. Dette innebærer å lede organisasjonens ressurser i form av mennesker, utstyr, tid og penger på en effektiv måte. Oppgaveorienterte ledere vil rette sin oppmerksomhet mot produksjonen, gjennomføringen av oppgaver og arbeidet mot organisasjonens mål (Alvesson, Blom & Sveningsson et al., 2017; Yukl, 2012). Dette innebærer å strukturere ansattes roller og oppgaver for å oppnå effektivt arbeid mot organisasjonens mål (Fleishman & Peters, 1962). Ifølge Stogdill og Bass (1981) kan oppgaveorientert lederatferd assosieres med produktivitet, måloppnåelse og ytelse. Forholdet mellom lederen og de ansatte vil være preget av avstand, da lederen vil foretrekke å opprettholde en psykologisk avstand til de ansatte (Bass & Stogdill, 1990). Oppgaveorientert lederatferd vil være spesielt hensiktsmessig i situasjoner der organisasjonen skal gjennomføre oppgaver som i liten grad er preget av struktur. For at slike oppgaver skal gjennomføres effektivt, bør lederen tidlig initiere struktur for å unngå at ansatte skal oppleve utfordringer i utførelsen av oppgavene (Downey, Sheridan & Slocum Jr, 1975). Ifølge Downey et al. (1975) vil lederens viktigste rolle i slike situasjoner være å tilrettelegge for at ansatte skal være i stand til å utføre deres arbeidsoppgaver effektivt. Det vil likevel være situasjoner der denne lederatferden ikke vil være passende, og bør derfor erstattes eller utøves som en kombinasjon med relasjonsorientert lederatferd (Stogdill & Bass, 1981).

Yukl (2012) identifiserte fire ulike oppgaver av størst betydning for oppgaveorienterte ledere; planlegging, avklaring, overvåkning og problemløsning. Planlegging innebærer å ta beslutninger om hvordan oppgaver skal utføres, delegering av oppgaver og ansvar til de

ansatte, og fordele ressurser. Dette fører til avklaring, da lederen har behov for å avklare forventninger om resultater, sette standard og formidle regler for gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Lederen vil likevel overvåke arbeidsprosessene. Dette for å forsikre seg om at arbeidsoppgavene blir gjennomført som avklart, slik at den har mulighet til å identifisere problemer i arbeidet (Yukl, 2012). Den siste oppgaven som blir nevnt av Yukl (2012) som viktig for denne lederatferden er problemløsning. Dette innebærer å involvere seg i arbeidet for å håndtere utfordringer som kan ha oppstått (Yukl, 2012).

3.3.2 Relasjonsorientert lederatferd

Relasjonsorienterte ledere vil ifølge Yukl (2012) ønske å øke kvaliteten av de menneskelige ressursene på arbeidsplassen, ved å styrke relasjoner både med og mellom de ansatte.

Lederens oppmerksomhet er derfor rettet mot de ansatte i organisasjonen, og skiller seg på denne måten fra oppgaveorientert lederatferd (Yukl, 2012). Relasjonsorienterte ledere vil se den enkelte ansatte og være oppmerksomme på ansattes velvære (Alvesson et al., 2017).

Ifølge House (1971) vil relasjonsorienterte ledere vise varme, vennlighet og hjelpsomhet, og på denne måten skape et støttende miljø for ansatte i organisasjonen. Relasjonene vil styrkes gjennom gjentatte interaksjoner, som i tillegg kan fungere som et fundament i endringsprosesser (Stogdill & Bass, 1981). Dermed vil en toveis kommunikasjon være et viktig virkemiddel for lederen (Fleishman & Peters, 1962). Forholdet mellom lederen og ansatte vil være preget av nærhet, tillit og respekt (Bass & Stogdill, 1990). Dette kan være hensiktsmessig da det kan føre til økte ferdigheter, identifikasjon og forpliktelse til arbeidsplassen (Yukl, 2012).

Ansatte som ledes av relasjonsorienterte ledere vil ofte oppleve en høyere tilfredshet med arbeidsoppgaver og organisasjonen som en helhet (Stogdill & Bass, 1981). Alvesson et al. (2017) beskriver en sentral påstand innenfor relasjonsorientert lederatferd; atferden skaper mer engasjerte ansatte som ønsker å forbedre egen arbeidsytelse for organisasjonens beste. Ifølge Yukl & Gardner (2020) har flere studier på oppgave- og relasjonsorientert atferd bevist at ansatte er mer tilfredse med ledere som er relasjonsorienterte, da de verdsatte omsorg og støtte fra lederen. Relasjonsorientert ledelse vil ifølge Downey et al. (1975) være passende for ansatte som skal utføre oppgaver som karakteriseres av høy struktur. I slike situasjoner vil den ansatte ikke oppleve behovet for ytterligere struktur, men derimot en relasjonsorientert leder som viser omsorg og støtte for å kunne utføre oppgavene effektivt (Downey et al., 1975).

I likhet med oppgaveorientert lederatferd identifiserte Yukl (2012) fire oppgaver som har størst betydning for relasjonsorienterte ledere. Oppgavene omhandler å tilby støtte, utvikling, tilbakemeldinger og myndiggjøring. Lederen vil ønske å tilby støtte til ansatte ved å hjelpe i utfordringer, vise omsorg, lytte til den ansatte og oppfordre til arbeidsytelse. Videre vil lederen legge vekt på å utvikle sine ansatte, som innebærer å øke ferdigheter og evner, gi råd og opplæring. Tilbakemeldinger blir ansett som viktig for denne lederatferden, da den ønsker å rose, skryte og vise den ansatte at den er verdsatt på arbeidsplassen. Den siste oppgaven som nevnes er myndiggjøring. Dette innebærer å gi ansatte muligheten til å påvirke beslutninger. Ved å involvere de ansatte i slike prosesser ved å ønske deres innspill eller delegerer beslutningsmyndighet, kan det øke tilfredshet og skape en lettere aksept for beslutninger (Yukl, 2012).

3.3.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse innebærer å inspirere, oppmuntre og ta hensyn til de ansatte i organisasjonen (Bass, 1999). Yukl og Gardner (2020) beskriver transformasjonsledelse som en lederatferd som påvirker ansattes idealer og emosjonelle sider, som videre bidrar til at de opplever å bli inspirert og transformert. Dette oppstår ofte på bakgrunn av at lederne ser betydningen av å skape oppmerksomhet rundt transformasjonen, og verdien den medbringer for ansatte i organisasjonen. På denne måten kan lederen øke ansattes indre motivasjon (Alvesson et al., 2017). Transformasjonsledere vil ifølge Bass (1999) legge vekt på å utvikle ansatte for å forbedre ytelsen i organisasjonen. Lederne ønsker å formidle en felles visjon for organisasjonen, og oppfordrer ansatte til å ta ansvar for å oppnå visjonen. Gjennom dette skapes det et sterkere emosjonelt bånd til sine ansatte (Bass & Avolio, 1993; Islam, Fumitaka & Idris, 2020). Dette vil være fordelaktig da dette, emosjonelle bånd mellom lederen og ansatte minsker negative holdninger og handlinger hos ansatte (Islam et al., 2020).

Transformasjonsledelse har en sterk effekt på ansattes holdninger til både lederen og organisasjonen (Bass & Riggio, 2006). Lederens oppmerksomhet mot den enkelte ansatte og dens utvikling kan også skape en emosjonell forpliktelse til lederen (Bass & Riggio, 2006).

Bass (1985, sitert i Yukl & Gardner, 2020) identifiserte tre atferdsmessige komponenter som ble ansett som beskrivende for transformasjonsledelse. Etter en revurdering ble det inkludert en ekstra komponent, og beskrives i dag som idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuell omtanke og inspirerende motivasjon. I litteraturen blir komponentene kalt de fire I'er, og vil nærmere forklares (Yukl & Gardner, 2020). *Idealisert innflytelse* kan ifølge Bass

og Riggio (2006) beskrives ved at lederen anses som en rollemodell som blir respektert, beundret og sett opp til av ansatte. Dette støttes av Bass (1999), som mener at lederen blir ansett som et eksempel som bør følges av ansatte, og vil derfor sette høye standarder på arbeidsytelsen. *Intellektuell stimulering* kan oppstå ved at lederen oppmuntrer de ansatte til å utvikle sine egne kreative og innovative egenskaper (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Ansatte blir oppfordret til å tenke nye ideer og løsninger, og vil i større grad bli inkludert i beslutningsprosesser. Ansatte vil på denne måten øke egne evner og erfaring (Bass & Riggio, 2006). Ifølge Bass (1999) kan *individuell omtanke* bidra til den ansattes utvikling. Ved å være oppmerksom på ansattes individuelle utvikling kan lederen tilby hjelp og støtte, som kan bidra til at den ansatte føler seg sett og verdsatt i organisasjonen (Bass, 1999). For at dette skal oppstå bør lederen skape personlige interaksjoner for å kunne tilrettelegge for utvikling til den enkelte ansatte (Bass & Riggio, 2006). Den siste komponenten, *inspirerende motivasjon*, betegnes av Bass og Riggio (2006) som handlinger som utføres av lederen med formål om å motivere og inspirere ansatte i organisasjonen. Ved å gi mening til arbeidet som skal utføres kan det bidra til økt entusiasme. Motivasjonen kan økes ved å formidle en fremtidig tilstand i organisasjonen, samt klare forventninger til hva som er ønsket av ansatte for å nå et slikt mål (Bass & Riggio, 2006). Transformasjonsledere ønsker å inspirere ansatte til å prestere bedre enn forventet, og på denne måten forbedre ytelse (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

I dette delkapitlet har oppgaveorientert lederatferd, relasjonsorientert lederatferd og transformasjonsledelse blitt beskrevet. En oppsummering av lederatferdenes kjennetegn og oppgaver er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Oppsummering av lederatferd. Basert på nevnt teori.

Lederatferd	Kjennetegn	Oppgaver
Oppgaveorientert lederatferd	<ul style="list-style-type: none"> - Overvåke daglig drift og ansattes ytelse - Gjennomføre oppgaver så effektivt som mulig - Lede organisasjonens ressurser på en effektiv måte - Rette oppmerksomhet mot produksjon, gjennomføring av oppgaver og måloppnåelse - Strukturere roller og oppgaver for effektivt arbeid - Psykologisk avstand i relasjonen til ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Planlegging - Avklaring - Overvåkning - Problemløsning

	- Passende i lite strukturerte oppgaver	
Relasjonsorientert lederatferd	<ul style="list-style-type: none"> - Øke kvaliteten av de menneskelige ressursene på arbeidsplassen - Styrke relasjoner til ansatte - Oppmerksom på å se den enkelte ansatte og dens velvære - Vise varme, vennlighet og hjelpsomhet - Relasjonen mellom leder og ansatt vil være preget av nærhet, tillitt og respekt - Vise omsorg for ansatte - Passende i høyt strukturerte oppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> - Tilby støtte - Legge til rette for utvikling - Gi tilbakemeldinger - Myndiggjøring av ansatte
Transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Inspirere, oppmuntre og ta hensyn - Øke ansattes indre motivasjon - Utvikle ansattes ferdigheter - Formidle en felles visjon - Involvering av ansatte - Påvirker ansattes idealer og emosjonelle sider. Det bidrar til at de blir inspirert og transformert - Tette og emosjonelle bånd til sine ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealisert innflytelse - Intellektuell stimulering - Individuell omtanke - Inspirerende motivasjon

3.4 Endringsvilje

Endringsvilje beskrives av Balogun et al. (2016) som “readiness to change”, og blir ansett som et av flere aspekter som danner grunnlaget for strategiske beslutninger i en endringsprosess. Endringsvilje kan variere på nivå med den enkelte ansatte, grupper, avdelinger eller organisasjonen som en helhet (Vakola, 2013; Weiner, 2009). På bakgrunn av studiens forskningsspørsmål ønsker vi å undersøke på endringsvilje på den enkelte ansattes nivå, og ser det dermed ikke som relevant å studere den organisatoriske endringsviljen. Balogun et al. (2016) definerer endringsvilje som i hvilken grad de ansatte i organisasjonen er klare og villige til å gjennomgå endringen. En annen definisjon fremkommer av Stoffers og Mordant-Dols (2015), som definerer endringsvilje til å være “en ansattes positive atferdsmessige intensjon når det gjelder implementering av en endring i strukturen, kulturen eller arbeidsmetoder i en organisasjon eller avdeling, som resulterer i innsats fra den ansatte til å aktivt eller passivt bidra i endringsprosessen” (s.41).

Endringsvilje kan identifiseres hos ansatte som viser støtte til ulike endringsinitiativer, og som fremviser en proaktiv og positiv innstilling til endringen (Vakola, 2013). Ifølge Armenakis et al. (1993) dannes endringsvilje av tro, holdning og intensjoner, og kan dermed også forklares som ansattes forhold til endringer. Endringsvilje blant ansatte er viktig å opprettholde i organisasjoner, da aktiviteter som inngår i implementeringen av endringen utføres av ansatte. Dermed vil endringen i stor grad gjennomføres av de enkelte ansattes handlinger, som vil ha en innvirkning på endringens resultat (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Forskning på endringsvilje har bevist en sterk påvirkning på endringens suksess (Endrejat, Klonek, Müller-Frommeyer & Kauffeld, 2020; Kotter, 1996). Stoffers og Mordant-Dols (2015) beskriver at villighet som holdning til en endringsprosess, og det å vise handling i en endringsprosess ikke er det samme. Holdningen til endringen vil kun være nyttig hvis den blir kanalisert til handlinger som støtter endringen (Stoffers & Mordant-Dols, 2015).

Overnevnte beskrivelser omtaler endringsvilje i positiv forstand, men i denne studien er det også relevant å presentere endringsmotstand, som omhandler ansattes motvilje til å gjennomføre endringen (Walk, 2022). Endringsmotstand kan fremkomme av mangel på kommunikasjon eller ulike oppfatninger av organisasjonsbehov (Balogun et al., 2016). I tillegg kan endringsmotstand vises fra ansatte som ikke ønsker å endre egen atferd eller arbeidsoppgaver. Disse vil sette egne behov og ønsker over organisasjonens beste, og er grunnlaget for den tradisjonelle negative oppfatningen av endringsmotstand (Walk, 2022). Ansatte som er åpne om sin misnøye er ofte genuint interessert i organisasjonens beste, og vil på denne måten kunne brukes som en ressurs i endringsprosesser. Dette kan legge grunnlaget for nyanserte diskusjoner rundt endringen, som fordrer at misnøyen deres blir tatt på alvor (Ford et al., 2008; Walk, 2022). Ifølge Armenakis (1993) vil klargjøring av en organisasjon for endring forebygge sannsynligheten for endringsmotstand. Det vil derfor være fordelaktig for ledere å bekjentgjøre sine ansatte med endringen tidlig i endringsprosessen.

3.4.1 Nivåer av endringsvilje

For å beskrive de ulike nivåene av endringsvilje og endringsmotstand, vil det være hensiktsmessig å presentere dette i form av en skala.

Coetsee (1999) presenterer et rammeverk utformet av Judson (1991).

Rammeverket deler endringsvilje inn i ulike nivåer; aksept, likegyldighet, passiv motstand og aktiv motstand, men inndelingen av nivåer beskrives som noe mangelfullt av Coetsee (1999). Særlig nivået aksept blir ansett som mangelfullt, ettersom det ikke representerer

nyansene innenfor ulik endringsvilje på en tilstrekkelig måte. Vi har

derfor også valgt å presentere Balogun et al. (2016) sine to nivåer av

endringsvilje; emosjonell og rasjonell endringsvilje. De to modellene vil

kombineres i en operasjonalisering, som senere vil brukes til å analysere

endringsviljen til ansatte i SNN. Denne nivåinndelingen vil bidra i forståelsen av

endringsvilje, samt hva som har påvirket endringsviljen i løpet av endringsprosessen. Nivåene

av endringsvilje fra Balogun et al. (2016), samt Judson (1991, sitert i Coetsee, 1999)

presenteres i figur 3.

Det emosjonelle nivået av endringsvilje kan beskrives som forpliktelsen ansatte opplever til endringsprosessen, og hvorvidt de er villige til å bidra og støtte implementeringen av endringen (Balogun et al., 2016). Det emosjonelle nivået av endringsvilje vil derimot ikke oppstå av en enkelt handling, og vil være mer utfordrende å frembringe av endringsagenten (Balogun et al., 2016). *Det rasjonelle nivået* av endringsvilje kan forklares i hvilken grad den ansatte opplever å være bevisst og opplyst om behovet for endringen. Graden av rasjonell endringsvilje kan påvirkes av mengden informasjon om endringen som har blitt kommunisert fra endringsagenten (Armenakis et al., 1993; Balogun et al., 2016; Endrejat et al., 2020). Det argumenteres av Balogun et al. (2016) at tilstrekkelig informasjon om endringen i stor grad vil øke ansattes rasjonelle endringsvilje, da den ansatte gjøres bevisst på hvilket organisatorisk behov den implementeres for å dekke. Ved å bevisstgjøre ansatte på dette kan lederen øke motivasjonen for endringen, da det vil bidra til en større forståelse blant ansatte for hvorfor endringen anses som nødvendig for organisasjonen (Schalk et al., 1998).

Likegyldighet til endring er ifølge Coetsee (1999) en nøytral tilstand mellom endringsvilje og endringsmotstand. Ved denne tilstanden vil den ansatte godta at endringen forekommer, men vil ikke bidra til å gjennomføre den mer enn hva som er absolutt nødvendig. Forutsetningen



Figur 3: Nivåer av endringsvilje. Basert på Balogun et al. (2016) og Coetsee (1999).

for likegyldighet er et fravær av både positive og negative følelser angående endringen. Det vil dermed oppleves en mangel på interesse for endringen (Coetsee, 1999).

I nedre del av skalaen er endringsmotstand. Endringsmotstand kan deles i to ulike nivåer; passiv motstand og aktiv motstand. *Passiv motstand* kjennetegnes av negative holdninger og oppfatninger til endringen. Dette er milde motforestillinger mot endringen som uttrykkes ved negative holdninger og motstridene syn på behovet endringen (Coetsee, 1999). *Aktiv motstand* er den sterkeste formen for endringsmotstand. Ved denne formen viser ansatte tydelig misnøye med endringsprosessen i form av handlinger. Dette oppstår ofte ved aktiv spredning av rykter og forsøk på å stoppe endringen ved sabotasje og ødeleggelse (Coetsee, 1999).

En oppsummering av de ulike nivåene av endringsvilje basert på overnevnte teori, er presentert i tabell 2.

Tabell 2: Oppsummering nivåer av endringsvilje. Basert på nevnt teori.

Nivå av endringsvilje	Kjennetegn
Emosjonell endringsvilje	<ul style="list-style-type: none"> - Forpliktelsen ansatte opplever til endringen - Villige til å støtte og bidra til endringen
Rasjonell endringsvilje	<ul style="list-style-type: none"> - Bevisst og opplyst om behovet for endringen - Påvirkes av mengden informasjon
Likegyldighet	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte godtar at endringen skjer, men bidrar ikke til gjennomføring - Fravær av positive og negative følelser rundt endringen - Mangel på interesse
Passiv motstand	<ul style="list-style-type: none"> - Negative holdninger og oppfatninger av endringen - Mild form for motstand - Motstridende syn på behov endringen
Aktiv motstand	<ul style="list-style-type: none"> - Tydelig misnøye med endringen - Aktiv motarbeidelse; ryktespredning, sabotasje og ødeleggelse

3.4.2 Påvirkning av endringsvilje

I følgende kapittel vil ulike faktorer som kan påvirke ansattes endringsvilje beskrives. Disse faktorene kan betegnes som oppgaver endringsagenten bør gjennomføre i en endringsprosess for å være suksessfull. Faktorene som videre vil beskrives er sensemaking og sensegiving, kommunikasjon, relasjoner og involvering av ansatte.

Sensemaking og sensegiving

Endringsagenten kan påvirke endringsvilje ved å skape og gi mening til endringsprosessen, som betegnes som sensemaking og sensegiving. Sensemaking handler om å strukturere informasjon slik at den gir mening for den enkelte (Weick, 1995). Sensegiving handler om å påvirke mottakerens sensemakingprosess rundt et gitt tema (Gioia & Chittipeddi, 1991). Endringsagenter skal skape mening til en endring samt utførelsen av den, ovenfor sine ansatte (Balogun et al., 2016). På bakgrunn av endringsagentens doble rolle som endringsmottaker og endringsagent i endringsprosesser, skal de både motta endringene fra toppledelsen og formidle endringen til den enkelte ansatte. Endringsagenten må derfor oversette endringen til et format som blir forståelig for den enkelte ansatte, slik at de er innforstått med hvorfor og hvordan endringen implementeres. Den enkelte ansatte vil ha rollen som endringsmottaker som innebærer å forstå, og videre skape mening til endringen. Disse prosessene betegnes som henholdsvis sensemaking og sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995).

Thomas, Clark og Gioia (1993) beskriver sensemaking som interaksjonen mellom informasjonsinnhenting og tilskrivning av mening til informasjonen. I sammenheng med denne studien vil dette gjelde hvordan endringen mottas. Dette sammenfaller med Gioia, Thomas, Clark og Chittipeddi (1994) sine funn om at endringer i en persons handlings- og tankemønster må gi mening i deres situasjon. Dette vil skje ved at de innhenter og tolker informasjon for så å handle med utgangspunkt i den tolkede informasjonen. Sensemaking i en endringsprosess foregår blant annet i samtaler mellom ulike parter i endringen (Ford et al., 2008; Gioia et al., 1994).

Sensegiving oppstår etter en sensemakingprosess for å skape forståelse blant ansatte for lederens synsvinkler, og på denne måten overbevise om at lederens måte å se informasjonen på er riktig (Gioia og Chittipeddi, 1991). Tross lederens forsøk på å påvirke ansattes forståelsesprosess kan ansatte adoptere, forandre, motstå eller avvise informasjonen i egen

sensemakingprosess (Rheinhardt & Gioia, 2021). Denne prosessen i organisasjonen kalles organisasjonell sensemaking, der organisasjonen som helhet har forstått og gjort mening av den samme informasjonen på det samme nivået. En strategi som ofte brukes i sensegivingprosessen er å dele informasjonen i mindre deler og dermed gjøre den enklere å forstå for mottakeren (Kihldal & Lindberg, 2021)

Kommunikasjon

Beskrivelser av sensemaking og sensegiving viser betydningen av kommunikasjon mellom endringsagenten og ansatte. Kommunikasjon anses som en felles forutsetning for emosjonell og rasjonell endringsvilje (Armenakis, 1993; Kotter, 1996). Jones, Jimmieson og Griffiths (2005) anser kommunikasjon som et strategisk verktøy for å skape endringsvilje blant ansatte, da det kan tilrettelegge for økt involvering i endringsprosessen. Kommunikasjon er av stor betydning, da endringer i organisasjoner ikke vil være suksessfulle hvis ikke de ansatte er villige til å bidra i endringen (Holt et al., 2007). Betydningen av kommunikasjon støttes av Kotter (1996), som mener at mangel på kommunikasjon er en av de vanligste feilene som gjøres av ledere i endringsprosesser, som ofte kan resultere i en mislykket endring. Endringsagentene bør kommunisere fremtidige fordeler ved endringen som kan virke attraktive for de ansatte. På denne måten kan ansatte få et økt engasjement for endringen, og dermed en sterkere endringsvilje (Kotter, 1996). Mangel på informasjon om fremtidige fordeler eller ulemper kan føre til usikkerhet hos ansatte. Ifølge Schalk et al. (1998) kan kommunikasjon fra lederen redusere følelsen av usikkerhet og ubehag, og er derfor vesentlig for at ansatte skal vise støtte til endringen. Ifølge Goodmann og Truss (2004) vil både kommunikasjonen og kommunikasjonskanalen som benyttes i endringsprosessen ha effekt på hvorvidt endringen kan anses som suksessfullt implementert. I tillegg vil personlig kommunikasjon være mer fordelaktig i endringsprosesser enn massekommunikasjon (Schalk et al., 1998)

Relasjoner til ansatte

Selv om endringsvilje i stor grad vil avgjøres av ansattes bevissthet og forpliktelse til endringen, vil også relasjoner til endringsagentene påvirke endringsviljen. Nære relasjoner mellom ansatte og endringsagenter kan ha en positiv virkning på endringsvilje, både før og under endringen (Kotter, 1996). Ved initiering av endringer kan relasjoner skape en økt tillit både til endringsagenten og selve endringen som skal gjennomføres, som videre kan skape en

sterkere forpliktelse til endringen. I situasjoner under endringer der ansatte opplever en svakere vilje og forpliktelse til endringen, kan relasjoner skape en større trygghet for de ansatte (Balogun et al., 2016). Dette kan føre til at de føler seg komfortable med å være åpne om sine usikkerheter som omhandler endringen, og søker støtte fra lederen (Schalk et al., 1998). Hvis ansatte opplever en lav endringsvilje og kommuniserer dette til endringsagenten, kan den anerkjenne og behandle reaksjonene slik at endringsviljen kan økes (Balogun et al., 2016). I en slik situasjon bør endringsagenten selv vise forpliktelse til endringen og fungere som et godt eksempel for gjennomføringen av endringen (Balogun et al., 2016; Holt et al., 2007). For at dette skal oppstå i praksis avhenger det av at endringsagenten skaper personlige relasjoner til de ansatte, som er preget av nærhet og tillit (Balogun et al., 2016). På denne måten vil det også være større sannsynlighet for at endringsagenten har innflytelse i stor nok grad til å kunne påvirke ansattes forhold til endringer i form av tro og holdninger (Armenakis et al., 1993). Dette symboliserer endringsagentens viktige rolle i endringer for å påvirke ansattes endringsvilje (Armenakis et al., 1993; Balogun et al., 2016).

Involvering av ansatte

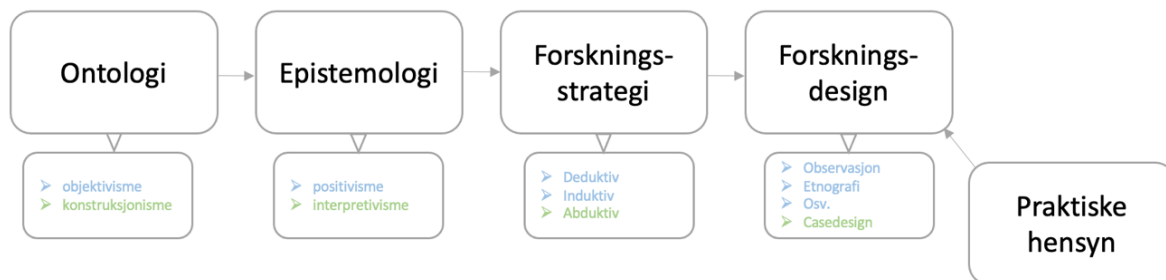
Relasjoner til de ansatte kan skape en gjensidig tillit, som ifølge Kotter (1996) kan bidra til involvering av ansatte. En utviklet tillit mellom endringsagenten og ansatte kan tilrettelegge for større grad av involvering. Kotter (1996) beskriver involvering som tildeling av ansvar og autonomi i endringsprosessen. Dette kan bidra til at ansatte opplever færre barrierer til endringen, og kan derfor antas å øke endringsviljen (Kotter, 1996). Dette støttes av Endrejat et al. som i sin studie fra 2020 fant en korrelasjon mellom kommunikasjon og autonomi, og den positive effekten dette hadde på ansattes forhold til endringer. Oreg, Vakola & Armenakis (2011) fant at ansatte som blir inkludert og får delta aktivt i endringsprosesser har større endringsvilje og aksept for endringer. Betydningen av inkludering av ansatte ble også funnet av Schalk et al. (1998), som mener at inkludering gjennom endringsprosessen kan gjøre lederen oppmerksom på den enkeltes behov, og samtidig forbedre utfallet av endringen. Forskning viser på denne måten hvordan endringsvilje kan økes ved involvering (Kotter, 1996), autonomi (Endrejat et al., 2020) og inkludering og deltagelse (Oreg et al., 2011; Schalk et al., 1998).

I dette kapittelet har det teoretiske rammeverket blitt presentert basert på de tre teoretiske områdene i studiens problemstilling. Det første teoretiske området som ble presentert omhandlet endringsagenten. Derunder presenterte vi endringsagentens rolle i en

endringsprosess. Det neste teoretiske området som ble presentert i kapitlet var lederatferd. Lederatferd vil som nevnt bli sett i sammenheng med endringsagenten, da det som skal studeres er endringsagentens lederatferd. Det ble presentert tre ulike lederatferder vi anser som mest relevante for vår studie; oppgaveorientert, relasjonsorientert og transformasjonsledelse. Det tredje og siste teoretiske området som ble presentert i kapitlet er endringsvilje. Endringsvilje ble beskrevet gjennom ulike nivåer og faktorer som påvirker i hvilken grad ansatte i organisasjoner opplever endringsvilje.

4 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for de metodiske valgene angående denne studien. Valgene er tatt på bakgrunn av hva vi mener er mest passende for å belyse vår problemstilling “*hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?*”, samt studiens to forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil det presenteres forskningsstrategiske valg, metodisk tilnærming, samt valg av fremgangsmåter for datainnsamling og analyse. Som utgangspunkt for metodekapittelet legges Bell, Bryman og Harleys (2019) modell til grunn. Modellen beskriver sammenhengen mellom ontologi, epistemologi, metodologisk valg og praktiske hensyn. Metodekapittelet er i tillegg strukturert med utgangspunkt i denne modellen. For å illustrere de metodiske valgene som ble gjennomgått i denne studien fremstilles dette i figur 4, der våre valg markeres i grønt.



Figur 4: Oppbygning av metodekapitlet Basert på Bell et al., 2019. s.26-37

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering

I følgende avsnitt vil ulike vitenskapsteoretiske posisjoner beskrives og tas stilling til for denne oppgaven. Første steg i en metodisk prosess er å avgjøre hvilken ontologisk grunnposisjon studien legger til grunn. Etersom dette er en samfunnsvitenskapelig studie som tar sikte på å utforske oppfattelsen av fenomener – rollen som endringagent, lederatferd og endringsvilje, vil konstruktivistisk tilnærming være mest relevant. Dette fordi denne tilnærmingen tillater en subjektiv verdenstolkning, hvor fenomener er sosialt konstruert og forstått gjennom menneskers forståelse og handlinger. Denne tilnærmingen tillater også at fenomener er i kontinuerlig endring gjennom menneskelig interaksjon (Bell et al., 2019).

Valget av konstruktivisme som ontologisk grunnposisjon er utgangspunkt for vår forståelse av virkeligheten, og dikterer valg av epistemologisk posisjon; forståelsen av hvordan kunnskap skapes (Bell et al., 2019). Epistemologisk posisjon blir derfor interpretivisme.

Interpretivisme er opptatt av å forstå menneskelig atferd fremfor å forklare den, som legges vekt på i positivisme. Interpretivisme er opptatt av hvordan og hvorfor et sosialt fenomen er

slik det er (Bell et al., 2019). Posisjonen gjør det mulig for forskere å forstå ulikheter mellom mennesker i rollen som sosiale aktører, og tar utgangspunkt i deltakernes erfaringer for å beskrive et gitt fenomen (Alharahsheh & Pius, 2020; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Den benyttes også for å forstå fundamentale meninger om fenomener i organisasjoner (Saunders et al., 2012). Det er også dette studien retter sin oppmerksomhet mot, da vi skal undersøke hvordan lederatferd påvirker endringsvilje hos ansatte i SNN. Ifølge Schultz (1962, sitert i Bell et al., 2019) er jobben til en forsker innen dette feltet å få tilgang til, og oversette forskningsobjektens handlinger og oppfatning av verden, til kunnskap om verden. Tjora (2018) beskriver at ulike mennesker har ulik oppfatning av samme fenomen. Dette er utgangspunktet for denne studien, som undersøker ulike oppfatninger av rollen som endringsagent og lederatferd. Ulik oppfatning mellom mennesker er en av de viktigste oppgavene innen fenomenologisk forskning, som interpretivisme er en del av (Bell et al., 2019). Dette beskriver også Johannesen, Christoffersen og Tufta (2021), som mener at målet med fenomenologisk forskning er «å gi en presis beskrivelse av aktørens egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont» (s.170).

4.2 Forskningsstrategi og -design

Med bakgrunn i studiens forskningsspørsmål og de metodiske valgene beskrevet i forrige avsnitt, har vi valgt abduktiv forskningsstrategi til fordel for induktiv og deduktiv strategi. Abduktiv forskningsstrategi er en kombinasjon av deduksjon og induksjon som benytter seg av de positive aspektene ved begge strategiene og som samtidig unngår ulempene. Deduksjon er avhengig av en logikk der testing av teori og hypoteser er sentralt, men det er ikke nødvendigvis en klar sammenheng med hvordan teorien som skal testes velges ut (Bell et al., 2019). Ved induksjon oppstår teoriutvikling gjennom empirisk data, men Bell et al. (2019) beskriver at mengde empiri ikke er grunnlag for teoriutvikling alene. Abduksjon på sin side tar utgangspunkt i spørsmål eller usikre momenter for så å finne best mulig svar på disse (Bell et al., 2019). I tillegg vil abduksjon legge vekt på å ta utgangspunkt i teori, for så å utvikle antakelser om den gitte situasjonen før teorien blir videreutviklet (Bell et al., 2019). I denne studien er det dette forskningsdesignet som best vil kunne belyse situasjonen SNN befinner seg i, og hvordan dette anses i sammenheng med allerede presentert teori.

4.3 Casestudie

Videre vil casestudie være det mest relevante forskningsdesignet for denne studien. Dette designet gir en dypere og mer detaljert innsikt i fenomener gjennom informasjonsinnhenting

over en begrenset periode. I casestudier blir fenomener undersøkt grundig, der det innhentes en større mengde data om et avgrenset fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021). Ifølge Yin (2009) vil casestudier bidra til å øke forståelsen av både individuelle og organisatoriske fenomener, og er spesielt hensiktsmessig i studier av sosiale kontekster. Dette anses dermed som passende for vår studie, da vi studerer personlige opplevelser og derfor er avhengig av detaljert informasjon. Studien er i tillegg tidsbegrenset og studerer en endringsprosess som har blitt gjennomgått. Casestudie vil derfor tillate forskerne å innhente større mengder data over en kortere tidsperiode (Yin, 2007, sitert i Johannessen et al., 2011). Videre beskriver Johannessen et al. (2021b) at en case må studeres i en kontekst, som i denne studien er overgangen til et nytt CRM-system i SNN. Designstrategien for denne casestudien er dermed en enkeltcasedesign. Enkeltcasedesign anses som mest passende for vår studie da en case vil studeres på et dypere nivå (Cavaye, 1996). For å kunne belyse problemstillingen og studere ulike lederatferder og påvirkningen på endringsvilje, så vi det som nødvendig å studere dette ved to ulike analyseenheter. Dette blir derfor undersøkt i to ulike avdelinger, der to avdelingsledere og deres ansatte er studiens informanter (Johannessen et al., 2021a). Enkeltcasedesign med to analyseenheter anses som mest passende da vi ønsker å studere ansattes opplevelser av samme endringsprosess, ved å sammenligne ledere og ansatte på ulike avdelinger.

4.4 Metodisk tilnærming

For å kunne samle inn relevant data for å studere casen beskrevet i forrige avsnitt, velger vi å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitative metoder samler inn datamateriale i form av ord, lyd og bilder, og er en inngående metode i spesifikke fenomener (Johannessen et al., 2011). Dette er i motsetning til kvantitative metoder som er preget av tallverdier (Bell et al., 2019). Kvalitative forskningsmetoder har et beskrivende formål, og er egnet til å beskrive spesifikke fenomener i dens kontekst basert på forskernes forståelser av fenomenet. Jacobsen (2015) beskriver at kvalitative metoder er passende i studier der forskerne ønsker å gå i dybden av informasjon som er innsamlet fra en mindre gruppe informanter. Metoden anses også som passende i studier som har til hensikt å studere sammenhenger mellom ulike fenomener (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Datainnsamlingen i kvalitative metoder gjennomføres i en forskningskontekst der forskere og informanter møtes (Cavaye, 1996). Valget om å samle inn data gjennom en kvalitativ metode ble tatt på bakgrunn av studiens problemstilling og forskningsspørsmål. For å belyse dette vil ansattes opplevelser av en endringsprosess i SNN studeres. En kvalitativ forskningsmetode vil kunne gi oss detaljerte

beskrivelser av deres opplevelser i endringsprosessen, da studien avhenger av innsikt i ansattes erfaringer fra endringen. I tillegg vil vi som nevnt i forrige delkapittel studere personlige opplevelser, og anser derfor kvalitativ metode som mest hensiktsmessig. Dette på bakgrunn av en antagelse om at informantene vil føle seg mer komfortable med å utdype dette ved å møte forskerne, enn hva de ville gjort ved kvantitative metoder. Vi anser også kvalitative metoder som mest passende da formålet med studien ikke omhandler å studere informasjonen som tall, men som beskrivelser av mennesker og mellommenneskelige fenomener.

4.5 Datainnsamling

I dette delkapittelet blir form for datainnsamling beskrevet. For denne studien ble metoden semistrukturerte dybdeintervjuer ansett som mest hensiktsmessig. Denne metoden ble valgt ettersom den gir mulighet for dypere forståelse av informantenes oppfatning og opplevelser. I tillegg vil intervjuguiden og utarbeidelsen av den presenteres, samt praktisk gjennomføring av forskningsprosessen.

4.5.1 Dybdeintervju

Dybdeintervjuer er en fleksibel datainnsamlingsmetode som tillater dypere etterfølgelse av temaene som undersøkes. For denne studien anses semistrukturerte dybdeintervjuer som mest hensiktsmessig, da intervjuet følger en tematisk gjennomgang av ulike spørsmål. Ved en semistruktur i intervjuet vil forskerne enklere holde tråden i intervjuet, og sikre at alle informantene blir spurt samme spørsmål. Samtidig vil bruk av semistrukturerte intervjuer gi muligheter for oppfølgingsspørsmål tilpasset hver enkelt informant, og informasjonen som fremkommer (Bell et al., 2019). Tilpasningsmulighetene ved denne metoden ble ansett som hensiktsmessig for vår studie, da vi ønsket en fleksibel innsamlingsprosess. Muligheten for tilpasning og fleksibilitet for den enkelte informant vil tilrettelegge for å belyse studiens forskningsspørsmål (Bell et al., 2019). Ettersom studien undersøker personlige synspunkter på egen leder, vil individuelle dybdeintervjuer være mest passende. Dette på bakgrunn av en antagelse om at gruppeintervjuer kan påvirke informantenes villighet til å besvare sensitive spørsmål (Johannesen et al., 2021b).

Bell et al. (2019) nevner negative sider ved dybdeintervju som metode; som tidkrevende gjennomføring, transkribering og analysing. En annen utfordring beskrives som selve konstruksjonen av intervjusettingen. Intervjuobjektene vil ofte tilpasse språket og innholdet i svarene sine på bakgrunn av bevisstheten om at de blir undersøkt, til noe som passer

mottakeren bedre. Dette kan føre til at intervjuobjektene svarer det de selv tror er mest akseptabelt (Bell et al., 2019). Imidlertid anser vi fordelene ved dybdeintervju som gode nok til å benytte oss av metoden i vår datainnsamling. Observasjonsstudier ville vært et annet godt alternativ. Denne metoden anses å være utbredt i undersøkelser om endringsmotstand ettersom flere forfattere benytter seg av den, blant annet Kellogg et al. (2006), Macri, Tagliaventi og Bertolotti (2002) og Pieterse, Caniels og Homan (2012). Observasjonsstudie lot seg derimot ikke gjennomføre i denne sammenheng, da den aktuelle endringen skjedde ett år i forkant av studien.

4.5.2 Intervjuguide

For å gjennomføre de semistrukturerte intervjuene ble det utformet to ulike intervjuguider; en til ansatte og en til lederne. I utformingen av intervjuguiden ble det tatt utgangspunkt i de tre overordnede begrepene i problemstillingen; endringsagent, lederatferd og endringsvilje. Intervjuguiden ble strukturert etter samme inndeling som det teoretiske rammeverket. De to intervjuguidene var relativt like, men ble tilpasset de to intervjugruppene; lederne og ansatte. Samtlige spørsmål som ble stilt rundt problemstillingens tre områder hadde utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. For hvert av temaene ble det gjennomgått teori, og deretter formulert spørsmål til relevante påstander i den gitte teorien. Dette for å forsikre at alle delene av teorien ble tilstrekkelig undersøkt. Deretter ble intervjuguiden redusert for å unngå gjentakelser og svært tidkrevende intervjuer. Den ferdigstilte intervjuguiden ble bestående av 27 spørsmål relevant til det teoretiske rammeverket, samt seks innledende spørsmål. Disse spørsmålene ble stilt for å starte samtalen, bygge tillit, samt gjøre intervjuobjektene fortrolig med situasjonen før dypere temaer ble tatt opp. Intervjuguidens enklere temaer ble gjennomgått i starten av intervjuet, og de mer dyptgående og personlige temaene ble gått gjennom sist (Tjora, 2018). Det ble ikke stilt spørsmål som kunne oppfattes som negative om lederen eller arbeidsplassen av informanten, da vi ikke ønsket å legge press på informantene. Dette valget ble basert på et ønske om å ikke legge føringer i samtalen, men stille nøytrale spørsmål der informanten selv kunne velge retning. Intervjuguiden var dermed strategisk oppbygd (Tjora, 2018). Ettersom vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer ble intervjuguiden benyttet som utgangspunkt, med mulighet for utdypelse underveis ved behov.

4.5.3 Forskningsprosessen

For å undersøke endringsprosessen SNN gjennomgikk, intervjuet vi ledere og ansatte i avdelinger som var berørt av implementeringen av det nye kundehåndteringssystemet Iver.

Utvelgelsen av informanter ble gjort i samarbeid med ansatte i bankens HR-avdeling, som valgte ut to aktuelle avdelinger. Den videre utvelgelsen av intervjuobjekter for de aktuelle avdelingene ble valgt av avdelingslederne. Dette var ansett som den mest hensiktsmessige utvalgsstrategien for denne studien. Dette ettersom avdelingslederne hadde størst innsikt i hvilke ansatte som kunne gi hensiktsmessige innblikk i deres opplevelser av endringsprosessen. Vi ble gjort oppmerksomme på at det er høy turnover i disse avdelingene, og at de nylig har gjennomgått en omstrukturering. Det var derfor noe utfordrende å finne ansatte som hadde hatt en av de to lederne på tidspunktet og som fortsatt var ansatte i SNN.

Intervjuobjektene ble inndelt i to grupper; ledere og ansatte. Totalt ble det gjennomført 11 intervjuer, hvorav to var pre-intervjuer. De to pre-intervjuobjektene hadde en annen leder enn de to som ble intervjuet og er derfor ikke relevant for studien. I tillegg ble det gjennomført en avklarende telefonsamtale med prosjektansvarlig for implementeringen av systemet. Dette ble ikke strukturert som et intervju, men som en uformell samtale, og ble gjennomført for å få klarhet rundt aspekter av den praktiske gjennomføringen av endringen. Alle intervjuene ble holdt fysisk i SNNs egne lokaler hvor intervjuobjektene kunne føle seg komfortabel, og med booking av møterom ble ikke intervjuene avbrutt eller avlyttet (Johannesen et al., 2021b). Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd, for så å bli transkribert manuelt. Dette sikret oversiktlig informasjon og gjorde analyseringen enklere. I tillegg sikret dette anonymitet for intervjuobjektene tidlig i prosessen, slik godkjenningen fra NSD fordret. Av intervjuobjektene var to ledere og syv ansatte, og vil heretter omtales som informanter. En oversikt over de ulike informantene og deres stillinger presenteres i tabell 3.

Tabell 3: Informantoversikt.

Stilling	Informanttittel	Stilling	Informanttittel
Leder	Leder A (LA)	Leder	Leder B (LB)
Ansatt	Informant A1 (A1)	Ansatt	Informant B1 (B1)
Ansatt	Informant A2 (A2)	Ansatt	Informant B2 (B2)
Ansatt	Informant A3(A3)	Ansatt	Informant B3 (B3)
		Ansatt	Informant B4 (B4)

4.6 Dataanalyse

Datainnsamlingen genererte en stor mengde materiale som måtte bearbeides og fortolkes for å danne grunnlaget for vår dataanalyse. Formålet med dataanalyse er å forstå innholdet og den dypere meningen i datamaterialet fra informantene, for å kunne belyse fenomenene som undersøkes (Johannessen et al., 2021b). Analyseringen gjennomføres ved å oppdele informasjonen i ulike elementer, der forskeren ønsker å avdekke en mening med datamaterialet. Informasjonen vil videre settes i sammenheng for å forklare funnene fra intervjuene (Johannessen et al., 2011). En dataanalyse vil dermed omgjøre materialer fra intervjuene til argumenter for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål (Rubin & Rubin, 1995).

4.6.1 Tematisk analyse

For å analyse datamaterialet har vi valgt å gjennomføre en tematisk analyse. Tematisk analyse anses ifølge Braun og Clarke (2006) som en passende analysemetode for kvalitative studier, da den tillater en fleksibel tilnærming. Samt vil denne metoden for analyse være egnet til analysering av et større datasett (Braun og Clarke, 2006). Boyatzis (1998) beskriver tematisk analyse som prosessen der forskeren koder kvalitativ informasjon. I en tematisk analyse ønsker forskeren å identifisere temaer eller mønstre i datamaterialet, basert på informantenes opplevelser og virkeligheter. Ulike temaer i datamaterialet blir identifisert av mønstre i informasjonen med relevans til studiens forskningsspørsmål. Ved å gjennomføre en tematisk analyse vil de ulike temaene som identifiseres bli kodet og deretter analysert (Braun & Clarke, 2006).

På bakgrunn av den store mengden datamateriale fra intervjuene vil ikke all informasjon være relevant for å belyse forskningsspørsmålene. En tematisk analyse vil redusere og organisere materialet i detaljerte temaer, slik at det vil være mulig å identifisere den mest relevante informasjonen i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Som nevnt tidligere i kapittelet har vi valgt en abduktiv forskningsstrategi for studien. I tematiske analyser kan temaer identifiseres ved en induktiv eller en deduktiv tilnærming. Ved å benytte oss av en abduktiv tilnærming til analyseringen vil vi i hovedsak ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for studien, men samtidig søke etter temaer i datamaterialet som ikke har en direkte kobling til teori (Braun & Clarke, 2006). På denne måten vil temaene som identifiseres i stor grad direkte relateres til det teoretiske rammeverket, men det vil også muliggjøre identifisering av uforventede temaer

som likevel anses som viktige funn for studien. Dermed vil ikke de uforventede teamene ignoreres fra analysen hvis de anses som beskrivende for andre aspekter ved studien.

Braun & Clarke (2006) beskriver seks ulike faser av en tematisk analyse; 1) bli kjent med datamaterialet, 2) kode datamaterialet, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaer, 5) definere og navngi temaer, og avslutningsvis 6) presentere analyse. Vår analyse baserte seg på disse fasene, og fremgangsprosessen vil bli beskrevet videre.

Fase 1: bli kjent med datamaterialet

I etterkant av intervjuprosessen transkriberte vi intervjuene for å omgjøre lydfilene til tekst i et dokument. For å bli kjent med materialet tidlig i prosessen transkriberte vi kort tid etter hvert intervju, samt leste gjennom hverandres transkriberinger. Ved å lese aktivt gjennom transkriberingene gjentatte ganger kunne vi samtidig søke etter mønstre i materialet (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen ga oss større forståelse og innsikt i informasjonen vi hadde samlet inn, og begynte tidlig tankeprosessen rundt koding.

Fase 2: kode datamaterialet

Etter å ha lest gjennom transkriberingene og blitt kjent med datamaterialet, valgte vi å redusere mengden materiale ved å markere sitater vi anså som relevante funn. Disse sitatene ble deretter samlet i et nytt dokument for den enkelte informanten, slik at den viktigste informasjonen fra hver informant var samlet i et eget dokument (Braun & Clarke, 2006). Sitatene ble oppdelt etter ulike koder basert på intervjuguiden, der de overordnede kodene var de teoretiske områdene i problemstillingen; endringsagent, lederatferd og endringsvilje. Analysen ble gjort manuelt i tekstbehandlingsprogrammet Word, med ulike farger som hjelpemiddel for å kategorisere kodene.

Fase 3: Søke etter temaer

På dette stadiet var datamaterialet redusert til et dokument per informant, der den mest relevante informasjonen var samlet basert på kodene. Ifølge Braun og Clarke (2006) bør informasjonen videre kategoriseres. Vi valgte deretter å samle informasjonen oppdelt etter potensielle tema, der sitater fra samtlige informanter ble samlet i samme skjema. De overordnede kodene ble dermed kategorisert i ulike temaer. På denne måten kunne vi lettere se sammenhenger i svarene, og dermed identifisere fremtredende temaer gjeldende for flere informanter (Braun & Clarke, 2006). Temaene ble oppdelt etter tre hovedtemaer og ti

undertemaer for å systematisere analysen. Denne prosessen ble gjennomført flere ganger for å sikre at de viktigste funnene ble identifisert.

Fase 4: Gjennomgå temaer

Etter å ha kategorisert og systematisert kodene til temaer var neste steg å gjennomgå temaene. Ifølge Braun og Clarke (2006) vil det i denne fasen være tydelig hvilke temaer som er av størst relevans, hvilke som bør fjernes på grunn av manglende datamateriale, eller hvilke som var uforventede funn i analysen. Bakgrunnen for denne utvelgelsen bør basere seg på i hvilken grad temaene danner et mønster gjennomgående for flere informanter (Braun & Clarke, 2006). Vi valgte derfor å inkludere temaer som var mest fremtredende under intervjuene, selv om vi ikke vurderte alle i sammenheng med oppgavens teoretiske rammeverk. Dette valget ble tatt da vi ønsket å avdekke hva som hadde påvirket ansatte i endringen som undersøkes, og ville derfor ikke ignorere et tema av betydning for ansatte selv om det ikke var relevant til teori.

Fase 5 og 6: Definerer av temaer og presentasjon i analyse

I den siste fasen av vår dataanalyse definerte vi de tre ulike hovedtemaene og de ti ulike undertemaene som var identifisert i forrige fase (Braun & Clarke, 2006). Temaene ble, i likhet med problemstilling og teoretisk rammeverk, definert som *endringsagent*; herunder roller i endringen, *lederatferd*; herunder strategiske oppgaver, relasjonsbygging og utvikling. Samt *endringsvilje*; herunder nivåer, påvirkning, sensemaking og sensegiving, kommunikasjon, involvering og opplæring. Sistnevnte var et uforventet tema urelatert til det teoretiske rammeverket, men ble inkludert ettersom temaet var fremtredende i samtlige intervjuer. Etter å ha definert temaene presenterte vi datamaterialet systematisk i en detaljert analyse, basert på inndelingen beskrevet ovenfor (Braun & Clarke, 2006).

4.7 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

I dette delkapittelet vil det beskrives kvalitetskriterier for kvalitativ forskning, samt hvordan vi vurderer egen studie ut fra disse kriteriene. Vanlig tradisjon for vurdering av kvalitet ved kvalitative forskningsmetoder er å vurdere studier ut fra pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Bell et al., 2019).

4.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet er et kvalitetsmål innen kvalitativ forskning som omhandler mulighet for gjentakelse av studien (Bell et al., 2019). I kvalitative studier er det utfordrende for andre forskere å eksakt gjenta en gjennomført studie. Dette i hovedsak fordi forskeren bruker seg selv som instrument og dens erfaringer, kunnskap, engasjement og omgivelser vil alltid prege forskningen (Johannessen et al., 2021b; Tjora, 2018). Dette er også gjeldende for informantene. Disse faktorene vil være unike for hver intervju situasjon, og dermed umulig å gjenskape fra et intervju til et annet, samt fra en forsker til en annen (Johannessen et al. 2021b).

Likevel er det enkelte grep som kan øke påliteligheten i denne studien. Disse handler i hovedsak om å tilrettelegge for at andre kan gjennomføre studien så likt som mulig, ved å presentere en detaljert beskrivelse av den gjennomførte forskningen (Johannessen et al., 2021b). På denne måten kan andre forskere innta samme sosiale rolle for å skape en lik påvirkende effekt på informantene (Bell et al., 2019). Dette har vi forsøkt å tilrettelegge for gjennom et detaljert metodekapittel. Et annet grep for økt pålitelighet er å undersøke om alle forskerne som observerer et fenomen er enige i hvilke observasjoner de gjør (Bell et al., 2019; Tjora, 2018) Dette har vi sørget for ved å gjennomgå alle funn og analyser i fellesskap. På denne måten har vi sørget for en lik forståelse av hvilke funn som er gjort. Dette gjelder også for diskusjonskapittelet i oppgaven. Gjennom dette kapittelet har vi sørget for pålitelighet ved at begge forskerne er enige om både observasjonene som er gjort, og hvordan de anses i sammenheng med det teoretiske rammeverket.

4.7.2 Troverdighet

Troverdighet er et kvalitetsmål innen kvalitativ forskning som handler om hvorvidt studien måler det vi tror den måler (Johannessen et al., 2021b). Med dette kvalitetsmålet ønsker forskeren å undersøke “i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2021b, s. 256). Lincoln og Guba (1985, sitert i Johannessen et al., 2021b) beskriver to teknikker som kan øke troverdigheten til en kvalitativ studie. Den første er vedvarende observasjon, hvor forskerne gjør seg kjent med fenomenet over lengre tid for å få tilstrekkelig kjennskap til fenomenet. Dette ble gjort til en viss grad i denne studien. Ved å gjennomføre innledende samtaler med bankens HR-avdeling fikk vi kjennskap til ulike endringsprosesser i banken. I tillegg ble det gjennomført to pre-intervjuer med ansatte, samt et uformelt telefonmøte med

prosjektansvarlig. Slik ble vi kjent med organisasjonen og endringsprosessen før selve intervjuprosessen, som gjorde oss i stand til å skille mellom nødvendig og unødvendig informasjon (Johannessen et al., 2021). Ettersom endringsprosessen var gjennomgått ett år i forkant av intervjuene, vil en lengre tidsperiode for intervjuprosessen ikke vært hensiktsmessig, slik som både Bell et al. (2019) og Johannesen et al. (2021b) argumenterer for. Tvert imot kunne lengre tidsbruk i intervjuprosessen gjort at informantene ville glemte detaljert fra endringsprosessen i større grad, som allerede da ble uttrykt av flere informanter.

Den andre teknikken som presenteres av Lincoln og Guba (1985, sitert i Bell et al., 2019) for økt troverdighet er metodetriangulering, som ikke ble tatt i bruk i denne studien. Ettersom endringen i SNN foregikk et år i forkant av studien, var det ikke mulig å gjennomføre observasjonsstudie, metoden som ville vært mest relevant i denne sammenhengen. En siste teknikk Lincoln og Guba (1985, sitert i Bell et al., 2019) presenterer for å øke troverdigheten til en studie er tilbakeføring av resultater. Dette innebærer å presentere resultatene for informantene for bekreftelse på at de kjenner seg igjen i resultatene. Dette blir ikke gjennomført i denne studien, men ble heller ikke ansett som nødvendig da informasjonen fra informantene samsvarte. I tillegg hadde de to pre-intervjuobjektene også en oppfatning lik de øvrige informantene. Denne likheten mellom informantene kan forstås som at studien representerer virkeligheten.

Som tidligere nevnt undersøker denne studien personlige temaer om forhold til egen leder, som kan være utfordrende å svare på. Sett i sammenheng med at oppgaven skal tilgjengeliggjøres for offentligheten kan det tenkes at dette har påvirket informantenes svar, tross forvisning om at de er anonymisert i den endelige utgaven av oppgaven. Dette kan ha påvirket troverdigheten til studien.

Dodgson (2019) beskriver refleksivitet som et konsept som bidrar til å forsikre kvalitet og troverdighet i kvalitativ forskning. Refleksivitet beskriver den kontekstuelle relasjonen mellom forskere og informanter, samt forskerens spesifikke rolle i forskningsprosessen. Forskerens posisjon i forskningskonteksten, samt tidligere kjennskap til informantene kan påvirke kvaliteten av forskningen (Dodgson, 2019). Det er derfor hensiktsmessig for forskeren å være bevisst på, og anerkjenne egen rolle i den spesifikke konteksten, samt bør forskeren være bevisst på hvilken måte dette kan påvirke informantene som studeres, datamaterialet som innsamles, eller selve situasjonen der forskningen skjer (Berger, 2015). I vår forskningsprosess var vi oppmerksomme på vår rolle som forskere i konteksten

intervjuene ble avholdt. I en forskningsprosess dannes det ulikheter mellom forsker og informant basert på det ubalanserte maktforholdet i et intervju (Dodgson, 2019). En nøytral innfallsvinkel der det ikke legges føringer for negative svar anses derfor som hensiktsmessig. Et annet aspekt som kunne påvirke troverdigheten av forskningen er bekjensheter til informantene. Den ene forskeren har et kjennskap med en informant i gruppe A. I forkant av dette intervjuet var det ønskelig at den andre forskeren skulle avholde intervjuet med informanten, for å unngå at informanten skulle bli påvirket av kjennskapet. Dette ble likevel ikke mulig på grunn av sykdom, og forskeren med kjennskap til informanten avholdte intervjuet alene. Vi opplevde likevel at dette ble håndtert i tråd med innledende beskrivelser av refleksivitet, da forskeren var bevisst på potensiell påvirkning i intervjuet (Dodgson, 2019)

4.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt forskeren «lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannesen et al., 2021b. s. 258). Ifølge Bell et al. (2019) handler overførbarhet om å overføre funnene fra studien til andre sosiale settinger. Det er ikke alltid et mål for studier å være overførbare. Studier som belyser spesifikke hendelser eller utfordringer er ikke nødvendigvis strukturert for å være overførbare, som Tjora (2018) også omtaler som generalisering. Det kan argumenteres for at denne studien faller under disse unntakene, ettersom studien undersøker et spesifikt fenomen i SNN. Imidlertid ser vi nytten av resultatene i denne studien, og mener de til en viss grad kan være overførbar til andre som skal gjennomgå en endringsprosess. Dette kan være andre avdelinger i SNN eller andre organisasjoner.

Overførbarhet i kvalitative studier gjøres mulig ved det Lincoln og Guba (1985, sitert i Bell et al., 2019) beskriver som tykke beskrivelser av de sosiale fenomenene som blir undersøkt og funnet. På den måten kan andre forskere gå gjennom studien, og vurdere selv om funnene er relevante og overførbare til deres situasjon. Tjora (2018) beskriver dette som naturalistisk generalisering, og er relevant for denne studien ettersom SNN eller andre organisasjoner kan bruke resultatene fra studien til å planlegge egen endringsprosess. I tillegg vil det Tjora (2018) beskriver som moderat generalisering være relevant for denne studien. Dette handler om at forskeren selv forklarer i hvilke situasjoner studiens resultater er relevante. Dette er gjort i denne studiens konklusjon. På bakgrunn av overnevnte betraktninger mener vi at denne studien til en viss grad er overførbar til andre situasjoner og settinger. Tross studiens

undersøkelse av et veldig spesifikt fenomen hos SNN vil funnene og resultatene kunne benyttes av andre som ønsker kunnskap om lederatferd, endringsvilje og sammenhengen mellom disse.

4.7.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er det siste kvalitetsmålet for kvalitative studier og omhandler objektivitet i forskningen (Johannesen et al., 2021b). Total objektivitet til funn vil være umulig å oppfylle i kvalitative studier, men kan etterstrebtes ved hjelp av enkelte strategier. For å være objektive i størst mulig grad har vi forsøkt å gi en grundig beskrivelse av alle avgjørelser som inngikk i studien, og vært selvkritiske til gjennomføringen av prosjektet. Dette mener Johannesen et al. (2021b) er viktig for å øke bekræftbarheten. I tillegg har vi vært åpne rundt fortolkning av data, da tolkningen er gjort på bakgrunn av vår kunnskap og erfaring. Vi har også forsøkt å gå inn i forskningsprosessen uten fordommer og med åpent sinn rundt hvilke funn som ville fremkomme, noe Johannesen et al. (2021b) også beskriver som viktig for bekræftbarhet.

4.8 Forskningsetikk

På bakgrunn av at vår datainnsamling er basert på intervjuer av ansatte i SNN, må vi som forskere underordne oss forskningsetiske prinsipper og retningslinjer. Dette er viktig da forskning som omhandler enkeltmennesker må bedømmes fra etiske standarder.

Datainnsamlingen i vår studie omhandler i stor grad den enkelte informants opplevelser i endringen og relasjoner til lederen, og berører dermed informantene personlig (Johannessen et al., 2011). Deler av datamaterialet vil i tillegg omhandle personopplysninger, og vi var derfor pålagt å melde inn prosjektet til NSD – Norsk senter for forskningsdata. Prosjektet ble godkjent av NSD før intervjuprosessen startet.

Ifølge Nerdrum (1998, sitert i Johannessen et al., 2011b) kan de etiske retningslinjene betegnes i tre hovedpunkter; informantenes rett til selvbestemmelse, konfidensialitet og forskerens ansvar for å unngå negative konsekvenser for informanten. Hvordan retningslinjene ble etterfulgt i vår studie beskrives videre. I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden, samtykkeerklæringen og informasjon om oppgaven til informantene. Slik kunne de forberede seg og få nødvendig informasjon om deres rettigheter før intervjuene skulle avholdes. På denne måten kunne informantene velge selv om de ønsket å delta etter å ha fått informasjon om studien. På intervjuene hadde vi en gjennomgang av samtykkeerklæringen med informantene, samt informerte om deres rett til å trekke seg fra forskningen hvis ønsket. Det ble kommunisert at informanten ikke ville tillegges negative

konsekvenser av å trekke seg. Vi forklarte også hvordan deres personopplysninger ville bli behandlet i etterkant av intervjuet, samt på hvilken måte de ville anonymiseres i oppgaven. Samtykkeerklæringen ble deretter signert av informantene. Anonymisering av informantene har vært svært viktig for oss i studien. Vi har valgt å beskrive informantene med forkortelser, samt unngå bruk av han/henne for å omtale informantene. De spesifikke avdelingene som undersøkes vil heller ikke beskrives. Dette for å sikre at informantene ikke kan gjenkjennes i analyseringen, og bevare deres anonymitet. I tillegg ble lydopptakene av intervjuene slettet da intervjuet var transkribert, og personopplysninger som kunne gjenkjenne informantene ble holdt avskilt fra transkriberingene.

5 Empiriske funn og analyse

I følgende kapittel vil funnene av den tematiske analysen fremkomme. I dette kapittelet vil beskrivelser fra informantene bli sammenliknet med relevant teori fra det teoretiske rammeverket. Disse sammenhengene, samt hvordan de svarer på studiens forskningsspørsmål og problemstilling vil bli ytterligere diskutert i kapittel 6. For å systematisere funnene har vi valgt å oppdele kapittelet etter oppgavens tre overordnede temaer; endringsagent, lederatferd og endringsvilje. Videre vil de systematiseres i de ti undertemaene definert i 4.6.1. Ni av disse temaene var forventet å være fremtredende da de har en direkte sammenheng med temaer i intervjuguiden, som er basert på det teoretiske rammeverket. Opplæring var et nytt, fremtredende tema i analyseringen som påvirkende faktor for endringsvilje, og er derfor også inkludert. Disse undertemaene betegnes som de empiriske hovedfunnene i studien, og identifiseres i tabell 4 som:

Tabell 4: Temaer for analysen.

Endringsagent	Endringsvilje
<ul style="list-style-type: none">• Roller i endringen	<ul style="list-style-type: none">• Nivåer av endringsvilje• Påvirkning av endringsvilje<ul style="list-style-type: none">• Sensemaking og sensegiving• Kommunikasjon• Involvering• Opplæring
Lederatferd	
<ul style="list-style-type: none">• Strategiske oppgaver• Relasjonsbygging• Utvikling	

Informasjonen vil kategoriseres basert på de to ulike avdelingene som ble undersøkt; gruppe A og gruppe B. Der det anses som mest naturlig vil derimot de to ulike gruppernes utsagn kombineres for å skape en større forståelse av gitt tema. For å sikre anonymisering vil informantene betegnes med forkortelser. I enkelte uttalelser er den spesifikke informanten ikke oppgitt slik at det ikke vil være mulig å identifisere vedkommende basert på stilling eller fagområde. Avslutningsvis er hovedfunnene i studien oppsummert i tabell 4.

5.1 Endringsagent

5.1.1 Roller i endringen

Ifølge studiens informanter hadde ikke avdelingslederne som undersøkes i denne studien ansvaret for den praktiske gjennomføringen av implementering av CRM-systemet. Deres

ansvarsområde omhandlet personalansvar, da de hadde ansvar for ansatte på sine respektive avdelinger. Ledernes rolle overfor ansatte var lik gjennom hele prosessen, vi ser det dermed ikke som nødvendig å dele de i ulike grupper i dette temaet og har derfor valgt å diskutere de som en helhet. Bankens IT-avdeling hadde det overordnede ansvaret for implementering og gjennomføring av endringen av et nytt CRM-system. Disse hadde rollen som prosjektansvarlige og hadde ansvaret for den overordnede informasjonen om endringen, opplæring og lansering av systemet, samt oppfølging i etterkant av lanseringen. Fordelingen av roller bekreftes av A3, som uttalte *“lederne hadde ikke så mye med selve systemet å gjøre, det var prosjektansvarlige som hadde hovedansvaret”*. LA bekreftet også dette med følgende sitat *“en stor del av min rolle var å sørge for at de ansatte hadde den oppfølgingen og tilretteleggingen som de trengte”*. A1 understreket dette ytterligere ved å forklare *“leders rolle handlet om å sørge for at alle var informert om at nå skjer det, og nå gjør vi det, så det ble mer videreformidling av informasjon”*. LB beskrev det viktigste med sin rolle som å bistå i implementeringen av systemet gjennom å forstå og se verdien av det, samt fremsnakke det ovenfor sine ansatte. Dette ble beskrevet som viktig av LB, gjennom sitatet *“en stor del av jobben er å gå foran som et godt eksempel, jeg kan ikke lede en endringsprosess uten å forstå hvordan systemet brukes”*. Denne beskrivelsen av LBs rolle samsvarer med blant annet B2s beskrivelse av rollen:

Lederen var ikke så involvert i utviklingen av systemet, men mer i implementeringen. Lederen prøvde å få en positiv innstilling til systemet. Lederen fulgte oss opp, ga oss mer oppklaring rundt systemet og hvordan hverdagen kom til å bli forandret. (B2)

Det teoretiske rammeverket skiller ikke mellom ulike endringsagenter med ulike ansvarsområder, men ser heller på endringsagenten som en helhelhetlig rolle. Funnene derimot, peker på at ulike stillingstitler og arbeidsoppgaver gir ulike roller som endringsagent i endringsprosessen i SNN. Dette understrekes med sitat fra LA som beskrev:

Det var veldig bra styring fra prosjektansvarlige sin side. Vi hadde folk inhouse som jobbet med implementeringen av systemet. Jeg er veldig fornøyd med jobben de gjorde. Det var kontinuerlige planleggingsmøter og tidslinjer med hva som skulle skje når. Så jeg synes det var veldig ryddig, og det gjorde jobben vår som ledere mye enklere. [...] uten dem tror jeg det hadde vært mye vanskeligere å gjennomføre endringen. (LA)

Både LA og LB trakk frem viktigheten av en avklart rollefordeling i endringsprosessen, ingen av de ønsket en annen fordeling i etterkant enn den som ble praktisert. Særlig LA beskrev en trygghet ved å kunne rette sin oppmerksomhet på personallederoppgavene, uten å måtte forholde seg til utformingen av systemet. Dermed kunne lederne bruke tiden sin på å forberede ansatte på endringen de skulle gjennomgå. Av tidligere erfaringer med å lede endringsprosesser beskrev både LA og LB gode erfaringer. Lederne hadde ulike bakgrunner fra ledelse av endring av diverse systemer og omorganisering i organisasjoner. Når bedt om å forklare i hvilken grad de ansatte ville karakterisere ledernes ekspertise til å gjennomføre endringen beskrev A2, B1 og B2 at lederne hadde god kompetanse. A2 og B2 beskrev at de opplevde prosjektansvarliges kompetanse som god, da de hadde satt seg godt inn i systemet og kunne alltid hjelpe ved behov.

5.2 Lederatferd

Videre vil de empiriske funnene som omhandler lederatferd presenteres i sammenheng med teori, oppdelt etter LA og LB. Oppdelingen av lederne er gjort på bakgrunn av FS2, da vi ønsker å undersøke den spesifikke lederatferden til hver leder og dens påvirkning. Basert på de tre lederatferdene som ble presentert i det teoretiske rammeverket ble det identifisert tre temaer i analysen som i størst grad kunne relateres til de ulike lederatferdene. Temaene betegnes som strategiske oppgaver, relasjonsbygging og utvikling, og vil videre presenteres.

5.2.1 Leder A

Strategiske oppgaver

Ifølge LA er lederens primæroppgaver en stor del av arbeidshverdagen til ledere i SNN. Strategiske oppgaver som planlegging, måloppnåelse og oppfølging av resultater er direkte knyttet til stillingen. De strategiske oppgavene har flere likhetstrekk ved oppgaveorientert lederatferd, spesielt oppgaver som måloppnåelse og planlegging. Det ble beskrevet i det teoretiske rammeverket at oppgaveorienterte ledere i stor grad er opptatt av måloppnåelse, da de ønsker å styre organisasjonens ressurser effektivt for å oppnå organisasjonens mål (Fleishman & Peters, 1962; Yukl, 2012). LA beskrev betydningen måloppnåelse har for både avdelingen og banken generelt. Lederne jobber strategisk for å nå de satte målene, både på det individuelle plan og for avdelingen. Lederne i banken legger vekt på hverdagstrening, som innebærer ukentlige oppgaver for den spesifikke ansatt, som skal bidra til økte ferdigheter og bedre ytelse. De spesifikke oppgavene avtales sammen med de ansatte. Arbeidet med måloppnåelse forklares av LA ved uttalelsen *“vi har gjennomgang av mål per rådgiverrolle*

regelmessig. I tillegg har vi månedlige samtaler der vi gjennomgår hvordan de ligger an som ansatt. Vi justerer og legger videre planer for hvordan den ansatte kan nå sine daglige mål” (LA). LA beskrev egen rolle for å tilrettelegge for ansattes utvikling ved utsagnet:

Jeg må sørge for at ting er tilrettelagt etter beste evne. Har de den kompetansen de trenger, har de den støtten de trenger for å fullføre oppgavene, trives de, har de det bra i arbeidsmiljøet vårt, det er kjempeviktig. Hvis man ikke trives, kan det være det samme med alle oppgavene (LA).

Planlegging ble også beskrevet som en av primæroppgavene til LA. Denne oppgaven kan relateres til oppgaveorientert lederatferd, da Yukl (2012) identifiserer planlegging som en av fire oppgaver som anses som mest viktig for oppgaveorienterte ledere. LA poengterte betydningen av planlegging ved “*det å ha en plan for hvordan man skal jobbe innenfor en konkret oppgave eller prosess er viktig i den daglige ledelsen*”. En annen oppgave Yukl (2012) beskriver som sentral for oppgaveorienterte ledere er overvåkning av arbeidsoppgaver, daglig drift eller ansattes ytelse (Yukl et al., 2002). Dette kan relateres til funn som omhandler overvåkning og kontroll basert på LAs uttalelser. Ifølge LA har vedkommende ikke et behov for å kontrollere eller overvåke det daglige arbeidet som utføres av ansatte, men ser verdien i å kontrollere til en viss grad gjennom målingene. Dette samsvarer med hvordan A1 og A2 opplever lederens kontrollbehov. Verken A1 eller A2 har opplevd at lederen har et behov for å kontrollere arbeidet som utføres i avdelingen. A2 beskrev “*LA stiller aldri spørsmål, den vet at jeg gjør jobben min når jeg er på jobb. LA er lite involvert i utførelsen av mine arbeidsoppgaver [...]*”. LA forklarer om overvåkning av ansatte og arbeidsoppgaver:

Det er viktig å ha kontroll, du kan ikke drive ledelse eller personalledelse uten å ha en viss kontroll på hva som gjøres. Der har vi jo målinger på de ansatte. De måles på antall oppgaver hver dag, salg per uke, det som forventes. Slike parametere hjelper meg med min jobb, for da kan jeg følge mine ansatte på det som er kvantitativt (LA).

Relasjonsbygging

LA beskrev seg selv som en relasjonsbygger. Lederen anser sine relasjoner med de ansatte som gode, og det har vært et ønske fra lederen å ha gode relasjoner med alle sine ansatte. Dette samsvarer med uttalelser fra A1, A2 og A3, som alle beskrev gode relasjoner til lederen. Dermed kan dette relateres i svært stor grad med beskrivelser av relasjonsorientert lederatferd.

Relasjonsorienterte ledere legger vekt på relasjonene på arbeidsplassen og er opptatte av ansattes velvære. Relasjonene mellom lederne og ansatte betegnes som nære (Alvesson et al., 2017; Bass & Stogdill, 1990; Yukl, 2012). Ifølge LA er vedkommende glad i mennesker, og føler et ansvar for at de ansatte skal trives og ha det bra på jobb. LA anser seg selv som en mer uformell type leder enn formell. Ifølge LA er det viktig å være til stede og gjøre seg tilgjengelig for sine ansatte. Dette kommer også til uttrykk ved uttalelsen:

Det er viktig å sitte tilgjengelig i landskapet og ikke være så langt unna de ansatte. Jeg prøver også å sitte minst mulig med lukket dør. Jeg synes det er viktig å ha en kultur der det bare er å komme inn. Det er også viktig å snakke litt mellom slagene. At du tar deg tid til å snakke med folk mellom møter (LA).

LAs beskrivelser av seg selv som leder samsvarer med hvordan dens ansatte opplever ledelsen. A2 beskrev lederen som:

Veldig tilgjengelig, døra er alltid åpen og man kan komme til LA hvis det er noe. LA er der for oss og hører på oss hvis det er noe. Jeg tror LA er veldig opptatt av relasjonsbygging og at den skal ha et godt forhold til alle som den har ansvaret for. Den er veldig fokusert på å bygge relasjoner (A2).

Ansattes beskrivelser av LA samsvarer dermed med andre trekk ved relasjonsorientert lederatferd, blant annet ved Stogdill & Bass' (1981) beskrivelser av lederens oppmerksomhet til interaksjoner for å styrke relasjonene med ansatte. Ifølge House (1971) vil ledere vise varme og hjelpsomhet, og ønske å skape et godt miljø på arbeidsplassen. Dette kommer til uttrykk ved flere uttalelser. A3 beskrev LA som varm og personlig, ser hver enkelt ansatt og møter alt med positiv innstilling. Når bedt om å beskrive hva den tror er av størst betydning for LA, beskrev A2 "at vi har det bra på jobb, og et godt arbeidsmiljø". Dette samsvarer med svaret A3 ga på samme spørsmål "jeg har inntrykk av at det er trivsel. Vi er jo en bank så vi kommer ikke unna salg også, men jeg vil si at den fokuserer i stor grad på hvordan ansatte har det på jobb". A3 har en oppfatning om at LA har ønsket å styrke relasjonene innad i avdelingen, og viste til eksempel "vi har månedlige medarbeidersamtaler der vi bytter mellom å gå tur [...], er på møterom eller går på kafé. Det gir nok rom for mye" (A3). Samtlige informanter i gruppen beskrev at de opplever å få nok støtte fra lederen. A2 beskrev at den føler seg komfortabel med å oppsøke lederen hvis den føler behovet for det, samt at lederen stiller opp for de ansatte. Dette samsvarer med Yukl & Gardners (2020) beskrivelser

av hvordan relasjonsorienterte ledere viser omsorg og støtte for ansatte. Omsorg og støtte er høyt verdsett av ansatte, da det er bevist at ansatte verdsetter relasjonsorientert ledelse ovenfor oppgaveorientert på grunn av nettopp dette (Yukl & Gardner, 2020). Støtte beskrives også av Yukl (2012) som en av de fire viktigste oppgavene for relasjonsorienterte ledere.

Utvikling

Et av trekkene ved LA som i størst grad kan relateres til transformasjonsledelse er lederens uttalelser om utvikling. Utvikling av ansatte ble beskrevet i det teoretiske rammeverket av Bass (1999) som en viktig oppgave for transformasjonsledere. LA anser utvikling som en viktig del av personalansvaret, der lederen bør være en pådriver for at ansatte skal utvikle sine ferdigheter. Likevel mener LA at de ansatte også har et ansvar for å ta initiativ til egen utvikling. Lederens rolle i utvikling er å tilrettelegge for at den ansatte skal nå sine egne mål og ønsker for utvikling, samt følge opp prosessen. Lederen er opptatt av at ansatte skal oppnå ulike autorisasjoner for å øke sine ferdigheter innen sitt fagfelt ved utsagnet *“vi som ledere har et primæransvar når det gjelder kurs rundt autorisasjon”*. A2 bekreftet lederens oppmerksomhet på utvikling, men mener at *“tiden ikke alltid strekker til for å få utviklet seg slik som man vil. Det er mye å gjøre, så utvikling blir ikke alltid prioritert”*. A1 fortalte at LA har sittet sammen med ansatte som skal ta prøver for autorisasjoner, der de leser og pugger sammen, og LA sørger for at de ansatte har forståelse for tema. Lederens oppmerksomhet på utvikling av ansattes ferdigheter har på denne måten en relasjon til transformasjonsledelse. Selv om utvikling var et fremtredende funn var det likevel flere sentrale trekk ved transformasjonsledelse som ikke ble funnet.

5.2.2 Leder B

Strategiske oppgaver

I likhet med LA er også LB opptatt av de strategiske primæroppgavene som inngår i deres avdelingslederrolle. Oppgavene samsvarer med sentrale trekk ved oppgaveorienterte ledere, som beskrevet av Fleishman og Peters (1962) samt Yukl (2012). Oppmerksomhet på måloppnåelse beskrives også av denne lederen som svært viktig. LB fortalte blant annet *“jeg [...] har veldig tydelige mål. Jeg har fokus på prestasjoner og leveranser”*. I tillegg er LB opptatt av å være en ressurs for sine ansatte og legge til rette for deres arbeidsoppgaver. Det ble uttalt *“min oppgave er egentlig å lage en strategi og en verktøykasse som gjør at mine rådgivere lykkes. Så er det deres ansvar å ta det ut i livet”*. Samtidig understreket lederen

viktigheten av å jobbe sammen som team, og at samarbeid rundt måloppnåelse er veldig viktig for LB. Dette kommer til uttrykk ved:

Når det gjelder målinger er jeg opptatt av drivere og at målingene blir gjort på teamnivå, at vi skal klare de sammen. Skal en rådgiver bli staffet for å ta en tung, tidkrevende sak? Man må se helheten. Måle på team og drivere ovenfor resultat, det tror jeg er veldig viktig (LB).

Denne siden av lederrollen har også de ansatte kommentert som viktige for lederen. Det ble uttalt av B2:

Salg er LB sitt viktigste fokusområde, det er jo derfor vi er her. Selv om det er flere ting som ligger bak så er det antall salg som er budsjettet. Så LB følger med på leveransene i løpet av uka og hvordan vi ligger an (B2).

Også B3 kommenterte LBs oppmerksomhet på strategiske oppgaver og måloppnåelse ved uttalelsen “LB er veldig opptatt av at vi skal nå målene vi har satt”. Det er altså bred forståelse i avdelingen for at måloppnåelse og prestasjoner er viktige for lederen og banken generelt. Et annet trekk ved oppgaveorientert lederatferd som ble beskrevet av Yukl (2012) er overvåkning, dette ble funnet i liten grad hos LB. Selv om lederen er opptatt av prestasjoner og måloppnåelse, har den ikke opplevd et behov for å overvåke eller kontrollere arbeidet som utføres av ansatte. Det ble beskrevet at lederen verdsetter autonomi blant ansatte med klare rammer fra lederen, og betegnet dette som frihet under ansvar. Samtlige av LBs ansatte bekreftet dette, da de opplever at lederen ikke har et kontrollbehov, men viser tillit til de ansatte. Dette ble bekreftet av B1, som beskrev at ansatte på avdelingen er svært selvgående. B2 understreket dette ved å beskrive et tillitsforhold mellom lederen og ansatte, der den oppfatter at lederen har tillit til de ansatte i stor nok grad til å gi de ansvaret for gjennomføring av egne arbeidsoppgaver.

Relasjonsbygging

Det ble funnet flere trekk ved LB som samsvarer med trekk ved relasjonsorientert lederatferd. LB uttrykket viktigheten av å være tilgjengelig for sine ansatte og ha gode relasjoner til dem. Viktigheten av dette ble det lagt mer vekt på enn måloppnåelse og utvikling. LB beskrev seg selv ved uttalelsen “så er jeg en veldig sosial leder, jeg får energi av mennesker. [...] har jo et kontor her på huset, men jeg prøver å ikke bruke det i det hele tatt, bare sitte ute i

landskapet [...] være tilgjengelig så mye som mulig". LB ønsker å legge grunnlag for gode relasjoner med alle ansatte, samt et godt arbeidsmiljø for alle ansatte. Dermed kan trekk ved LB relateres til Alvesson et al. (2017), House (1971) og Yukls (2012) beskrivelser av relasjonsorientert lederatferd.

Også de ansatte beskrev i stor grad LBs oppmerksomhet på relasjonsbygging, da dette er fremtredende i samtlige intervjuer. Samtlige informanter i gruppe B oppga at de hadde en god relasjon med LB, og at lederen er opptatt av at ansatte skal trives. Oppmerksomheten på godt miljø og at ansatte skal trives på arbeidsplassen samsvarer også med relasjonsorientert lederatferd (Alvesson et al., 2017; Stogdill & Bass, 1981). B2, B3 og B4 uttalte også at den opplever LB som opptatt av å styrke relasjonene, både mellom leder og ansatt og internt i teamet. Blant annet ble det nevnt at LB ofte initierer sosiale sammenkomster utenom jobb. B4 uttalte *"vi gjør ting sammen, og LB er inkluderende når det gjelder alle på teamet. Vi tar ofte pauser sammen, også gjør vi ting utenom jobb som minigolf, bowler og lignende."*

Utvikling

På generelt grunnlag uttrykte LB et ønske om å bidra til utviklingen av sine ansatte. I likhet med LA kan LBs oppmerksomhet på utvikling relateres til transformasjonsledelse basert på Bass' beskrivelser (1999). Blant annet uttalte LB *"jeg er opptatt av utvikling, både selvutvikling og hos de ansatte"*. LBs ansatte bekreftet lederens oppmerksomhet på deres utvikling, der B2 uttalte *"LB er god på å pushe medarbeidere, få ut potensiale. Jeg har merket når jeg har hatt LB som leder at jeg har utviklet meg masse. Både på leveranser og trykgheten i rollen som rådgiver"*. B3 har også lagt merke til LBs oppmerksomhet på utvikling, dette kom til uttrykk ved uttalelsen *"LB vil gjøre de små forbedringene [i prestasjonene våre]"*. B3 uttalte videre *"LB legger til rette for at jeg skal kunne utvikle meg hvis jeg vil det. Vi har en utviklingsplan vi går gjennom, det er en plan for hva vi skal fokusere på og hvordan vi skal utvikle oss"*.

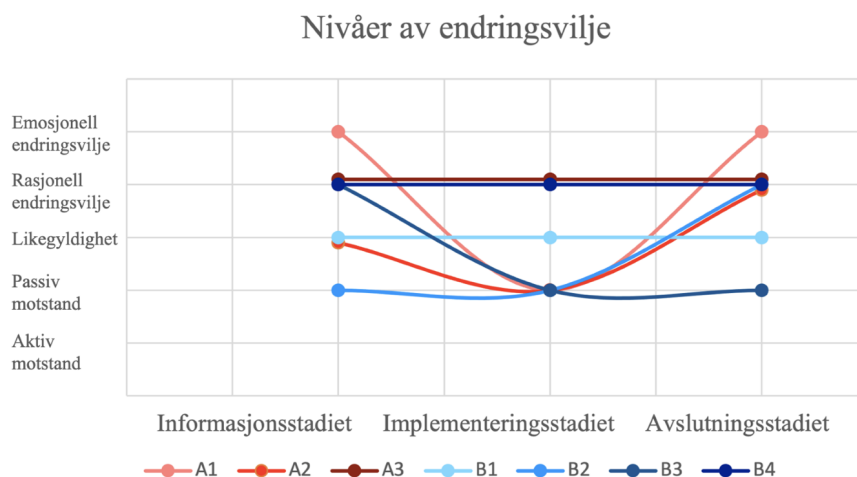
Oppmerksomheten på utvikling var LB tydelig på gjennom hele intervjuet, og tok det opp i flere ulike sammenhenger. Ofte ble det nevnt i sammenheng med å være rollemodell for sine ansatte, noe LB er særlig opptatt av og ble beskrevet med følgende sitat *"[...] og igjen dette med å gå foran som et godt eksempel. Så hvis du har et utviklingsregime du ønsker at dine ansatte skal gjennomgå, så må du gjøre det selv også, og by på seg selv og fortelle dine egne erfaringer"*. Dette samsvarer med Bass' (1999) beskrivelser av transformasjonslederens

inspirasjon, samt Bass & Riggios (2006) beskrivelser av idealisert innflytelse. Videre ble det beskrevet hvordan LB ønsker å inspirere sine ansatte til å gjøre en god jobb. Det ble blant annet uttalt “*man kan prøve å inspirere også. Jeg tror at som leder kan du inspirere en ansatt, men motivasjonen må komme innenfra*”, samt “*når det kommer til jobbsammenheng prøver jeg å være en rollemodell*”. LB la også vekt på å inspirere ansatte, gjerne gjennom workshops eller foredrag fra inspirerende foredragsholdere. Det ble påpekt at ansatte kan inspireres til å ville gjennomgå endringer eller gjøre arbeidsoppgavene sine på en god måte, men LB mener at motivasjon for arbeidet må komme innenfra for hver ansatt. Dette kan relateres til transformasjonsledelse ved Bass & Riggios (2006) beskrivelser av inspirerende motivasjon. LB har prøvd å øke ansattes indre motivasjon ved å formidle hensikten med det de gjør, hvor de skal og det lederen tror på til de ansatte. Dette kan relateres til Alvesson et al. (2017), Bass (1999) samt Yukl & Gardners (2020) beskrivelser av transformasjonslederens påvirkning av ansattes idealer og emosjonelle sider ved inspirasjon og motivasjon.

5.3 Endringsvilje

5.3.1 Nivåer av endringsvilje

I denne delen av analysen vil de ulike informantenes endringsvilje bli beskrevet basert på egne uttalelser, samt LA og LBs oppfattelse av endringsviljen i sine respektive avdelinger. De ansatte vil bli plassert på de ulike nivåene av endringsvilje som er presentert i det teoretiske rammeverket kapittel 3.5.1 og tabell 2, basert på Balogun et al. (2016) og Coetsees (1999) teorier om nivåer av endringsvilje. For å illustrere ulikheter i ansattes endringsvilje presenteres vår oppfattelse av hver ansatts endringsvilje gjennom endringsprosessen i figur 5.



Figur 5: Nivåer av endringsvilje for ulike faser hos informantene

Vi har valgt å dele endringen inn i tre faser, informasjonsfasen, implementeringsfasen og avslutningsfasen. Informasjonsfasen er fasen hvor informantene får informasjon om systemet, når endringen skal skje og hva den går ut på. Implementeringsfasen omhandler opplæring i systemet, implementeringsdagen og de påfølgende dagene eller ukene hvor informantene brukte tid på lære og komme inn i systemet. Lengden på denne fasen er ulik for hver informant, ettersom de brukte ulik tid på å forstå og lære systemet. Den siste fasen er avslutningsfasen – dette er perioden fra de var operative i det nye systemet og frem til intervjuetidspunktet. Selv om endringen var ferdig gjennomført i denne fasen ble det oppdaget tendenser til at ansatte endret mening rundt systemet i denne fasen. Det kom også frem av empirien at lederne brukte ressurser på å endre innstillingen til de ansatte mellom fase en og to. Vi mener derfor det er relevant å anse denne fasen som en del av endringsprosessen.

Gruppe A

LA fortalte om positive reaksjoner da de ansatte fikk informasjon om at de skulle gjennomgå en endring i CRM-system. *“Jeg synes alle var veldig endringsvillige, de var veldig forberedt på at endringen skulle komme og at de nå skulle lære seg dette. Våre ansatte er flinke til å tenke nytt og ta nye utfordringer”*. Lederen opplevde ikke at ansatte på dens avdeling hadde negative reaksjoner eller motsatte seg endringen på noen måte. Denne positive oppfatningen av ansattes opplevelser hadde LA i stor grad gjennom endringsprosessen, selv etter implementeringen. LA beskrev: *“de var veldig flinke til å ta systemet i bruk. Jeg var veldig imponert over hvor raskt de klarte å komme inn i et nytt kjernesystem, og hvor gode de var på å sende tilbakemeldinger”*.

Samtlige informanter i gruppe A uttrykte positivitet rundt endring av nytt CRM-system i løpet av prosessen. A1 var positiv til endringen på informasjonsfasen, så behovet av et nytt system, ønsket å delta aktivt i prosessen, samt følte en sterk forpliktelse til endringen. Dette ønsket gikk ut på å lære systemet tidlig for å kunne hjelpe andre. Dette plasserer A1 i emosjonell endringsvilje for informasjonsfasen. A1 har også en oppfatning om at ansatte i dens avdeling var utelukkende positive da de først fikk informasjon om systemet. A1 opplevde derimot negativitet da systemet ble lansert og i perioden etter, da flere opplevde funksjonelle utfordringer. De første ukene etter lanseringen ble beskrevet som utfordrende, der A1 hadde mindre tro på at endringen skulle være en forbedring. A1 beskrev:

Folk ble litt negative da det smalt og alle ble tatt på senga av å skulle jobbe i et system vi ikke kan. Vi skulle plutselig jobbe i et system vi ikke mestrer, det går saktere, det er frustrerende og køene hopet seg opp (A1).

I denne fasen var A1 negativ til endringen, og kan betegnes som passiv motstander samtidig som den gjorde noe innsats for å implementere systemet. Dette plasserer informanten i passiv motstand for implementeringsfasen. Etter noen uker med frustrasjon fikk A1 en større forståelse for systemet, og større tro på at denne endringen var en forbedring. A1 sin positivitet rundt endringen økte etter denne forståelsen. Dette sammenfaller med nivået emosjonell endringsvilje og A1 plasseres der for avslutningsfasen.

A2 var mer positiv til endringen i startfasen, og syntes det var spennende å skulle få et nytt system. Mye av grunnen til at A2 hadde en positiv innstilling fra start er at banken gjennomgår hyppige endringer på generell basis, så å forholde seg til endringer har blitt en vanesak. Selv om A2 hadde en positiv innstilling til å få et nytt system, så den ikke behovet for det når endringen ble presentert for første gang. At informanten så på endringer som en vanesak, samtidig som den ikke så behovet for endringen plasserer A2 i likegyldighet for informasjonsfasen. A2 opplevde også en mer negativ holdning til endringen etter lanseringen, og beskrev en lik opplevelse som A1 ved *“man følte på en frustrasjon når man satt seg skikkelig fast etter vi var gått over til det nye systemet. Det tror jeg veldig mange kjente på”*. I tillegg beskrev A2 forvirring og usikkerhet i denne fasen. Dette plasserer A2 i passiv motstand for implementeringsfasen. Etter å ha fått en større forståelse for endringen og ha brukt systemet i en lengre periode erkjente A2 å forstå nytten med og være positiv og fornøyd med systemet. Dette plasserer A2 på rasjonell endringsvilje for avslutningsfasen.

A3 var usikker på å få nytt system første gang de fikk informasjon om at det, ettersom informanten ikke forsto hvordan et nytt system kunne erstatte det gamle. Imidlertid ble informanten overbevist om behovet for systemet da den fikk tilstrekkelig informasjon om det, i løpet av informasjonsfasen. Informanten blir derfor plassert på rasjonell endringsvilje for informasjonsfasen. Ved implementering av systemet hadde A3 god forståelse for behovet for det og lærte seg det raskt. Informanten var ikke frustrert på samme måte som andre informanter. A3 plasseres derfor til rasjonell endringsvilje for implementeringsfasen. Holdningene A3 hadde til endringsprosessen og systemet endret seg ikke i den siste fasen, og plasseres derfor til rasjonell endringsvilje i avslutningsfasen også.

I gruppe A er det samsvar mellom endringsviljen lederen oppfatter og de ansattes opplevelser. Det er også samsvar mellom hva ansatte oppfatter om endringsvilje avdelingen generelt og hva de informerer om i de individuelle intervjuene.

Gruppe B

LB hadde et inntrykk av variert endringsvilje i sin avdeling, hvor noen var veldig villige, andre ikke. *“Noen er mer endringsvillige enn andre, det tror jeg er et personlighetstrekk noen har. Det var veldig ulikt, har du jobbet med et system i 20 år må du lære deg en helt ny måte å tenke på”*. Det ble poengtert at endringsviljen var svært individuell, og at noen hang seg opp i funksjonaliteter ved systemet som ikke var gode nok. I disse tilfellene ble det gitt tilbakemelding til prosjektansvarlige som løste utfordringene raskt ved å legge til eller endre funksjoner. Videre sa lederen:

Jeg tror de fleste så et behov for et nytt system, men at noen fikk bakoversveis over at Iver var så annerledes fra det gamle systemet. Så jeg tror det har vært en langsom prosess, men i dag tror jeg min avdeling fullt og helt har akseptert endringen og jobber på den nye metoden. Jeg tror endringsviljen forbedret seg gradvis (LB).

Ved spørsmål om årsaken til at ansatte var usikre på endringsprosessen svarte LB:

Jeg tror det handler om to ting; den første handler om at vi har veldig mye å gjøre. Så det at vi fikk et nytt system de ansatte måtte lære seg samtidig som innboksen var smekkfull. Så de måtte ta like mange henvendelser som før, men hver av dem tok lengre tid enn før. Også tror jeg det handler om en generell frykt for det ukjente (LB).

Blant de ansatte i gruppe B var det variasjon av endringsvilje, både innad i gruppen for hele endringen, og individuelt i løpet av endringsforløpet.

B1 hadde ingen innvendinger til å få et nytt system, informanten var innforstått med at dette var en avgjørelse som allerede var tatt og som ikke var mulig å påvirke. Denne informanten var i stor grad likegyldig til endringsprosessen og hadde ingen sterke meninger om den. B1 synes også det var helt greit å ta i bruk det nye systemet, og hadde ikke problemer med å forstå det, slik som andre informanter hadde. Det kan tolkes av B1 at personen var likegyldig til innføringen, og samtidig villig til å gjennomføre endringen. Dette vedvarte gjennom hele prosessen, uavhengig av tilegnet informasjon, opplæring eller implementering. Derfor blir denne informanten plassert på likegyldig for alle tre faser.

B2 var i utgangspunktet negativ til innføringen av nytt system i informasjonsfasen, informanten så ikke behovet for nytt system, og mente det gamle var tilstrekkelig. Dette plasserer informanten på passiv motstand for informasjonsfasen. Denne informanten ble mer negativ da systemet skulle implementeres, grunnet blant annet frustrasjon rundt økt tidsbruk. Informanten gjorde imidlertid ikke aktiv motstand i denne fasen, derfor forblir den på passiv motstand gjennom implementeringen. Negativiteten endret seg etter hvert, og informanten ble mer positiv ettersom informanten lærte seg å ta i bruk systemet. Det ble blant annet uttalt “*jeg så ikke på det som det viktigste vi måtte ha, [...] men nå ser jeg nytten av det*”. B2 sa også «*det har vært en utvikling i hvordan jeg ser på systemet etter hvert som jeg har lært det, etter jeg knakk koden har jeg større forståelse for det nye systemet*”. Dette plasserer informanten på rasjonell endringsvilje for avslutningsfasen.

B3 var i utgangspunktet positiv til innføring av nytt system, og til endringer generelt. Denne informanten understreket at når man har denne jobben, så må man være forberedt på endringsprosesser og ta de imot med en positiv innstilling. Samtidig så informanten behovet for nytt system. Denne informanten er derfor plassert på rasjonell endringsvilje for informasjonsfasen. Da systemet kom var det mange funksjoner som ikke var tilstrekkelige og informanten synes ikke det var så bra som håpet. Informanten ble derfor negativ til endringen, noe som vedvarer. Videre sier informanten at vedkommende fortsatt bruker det gamle systemet daglig, i tillegg til det nye. Samtidig har ikke informanten gjort noen aktive handlinger ovenfor andre, som ryktespredning eller sabotasje av endringen. B3 plasseres derfor på passiv motstand for både implementeringsfasen og avslutningsfasen. B3 sa også at inntrykket dens er at mange andre på avdelingen også gjør det, noe som er motstridende hva andre informanter har fortalt. Det ble blant annet uttalt:

De fleste har jo det gamle systemet oppe på den ene skjermen, og det nye på den andre. Det er jo en pekepinn. Kan jo hende vi er gamle hester som ikke kan lære nye triks, for Iver har jo mange gode egenskaper også, men noen er ugunstige (B3).

B4 var positiv til det nye systemet og syntes det hørtes spennende ut. Samtidig syntes informanten at det var vanskelig å se for seg hva innføringen av et nytt system innebar, og uttalte:

Jeg synes det hørtes spennende ut, det er alltid artig å ta fatt i noe nytt. Det var stort og vanskelig å se hva det kom til å innebære. Jeg følte mine evner til å implementere

endringen var veldig god. Jeg er datakyndig og grei når det kommer til det tekniske, så det tar jeg veldig greit. Jeg trodde det kom til å bli vanskeligere å følge opp kunder når det kom, men der tok jeg feil (B4).

B4 var personlig positiv til endringen gjennom hele prosessen og ble overrasket over hvor greit det gikk å sette seg inn i det nye systemet. B4 var ikke aktivt involvert i prosessen, dette av eget ønske. Denne informanten settes derfor til rasjonell endringsvillig for alle tre faser. I gruppe B er det lite samsvar mellom endringsviljen som er oppfattet av leder og den opplevde endringsviljen blant ansatte. I tillegg er det variasjon i hvordan de ansatte har opplevd endringsvilje i avdelingen og hva de har informert om rundt egen endringsvilje.

5.3.2 Påvirkning av endringsvilje

Påvirkning av endringsvilje handler om hva endringsagentene har gjort for å påvirke endringsviljen til ansatte i løpet av prosessen. Først vil generell påvirkning bli presentert, før de påvirkning gjennom de ulike oppgavene blir gjennomgått.

Gruppe A

Selv om LA opplevde at ansatte fremviste en høy endringsvilje, var det likevel perioder preget av usikkerhet under endringen. LA fortalte at den gjorde enkelte grep for å støtte ansatte som fremviste en usikkerhet eller frustrasjon i endringsprosessen. Dette innebar å være oppmerksom på den enkelte ansatte og tilrettelegge med utgangspunkt i deres behov. Ifølge LA oppstod denne frustrasjonen i større grad etter lanseringsdagen, da flere ansatte hadde problemer med å forstå systemet. I situasjoner der flere ansatte hadde like utfordringer inviterte LA de prosjektansvarlige til teammøter for å tilby ekstra opplæring i temaer de ansatte ønsket. LA uttrykte *“så hadde vi jo gjennomganger på de ukentlige teammøtene og fellesmøter med prosjektansvarlige”*. Det ble også tilrettelagt for at ansatte kunne melde seg opp til ekstra kursing etter at systemet ble innført (LA).

Gruppe B

LB hadde de samme opplevelsene som LA rundt å støtte ansatte som fremviste usikkerhet, og hadde flere ulike måter å håndtere disse situasjonene og ansatte på. Blant annet fortalte LB følgende *“jeg prøvde å gå spesifikt til de som slet eller offentlig viste misnøye mer enn andre og spørre dem hvorfor de følte og gjorde det de gjorde, og om de så de samme mulighetene*

som meg.” En annen måte LB forsøkte å påvirke ansattes oppfattelse av endringen var å være mer tilgjengelig og operativ en vanlig. Om dette uttalte LB:

Jeg var obs på å rydde kalenderen min den måneden det sto på som verst. Ta flere saker i Iver og være mer operativ. Slik at når jeg klarer det, så klarer du det også. Det var litt den realisasjonen jeg var ute etter. Du som sitter med dette hver dag, du er eksperten og min jobb er ikke å være god på din jobb, men hvis jeg klarer å se verdien i dette, så klarer du det og (LB).

LB var opptatt av at de ansatte skulle prøve systemet før de kunne klage, særlig rett etter lanseringsdagen. I denne perioden var mange negative da de ikke var like effektive som i det gamle systemet, og det var mye armer og ben. Til dette hadde LB følgende taktikk:

Jeg tror måten man kan motivere og inspirere er å vise at noe fungerer. Det var mange som sa at dette tar dobbelt så lang tid som før, det går ikke, kan vi få det gamle tilbake? Da svarte jeg, nå skal vi prøve det nye systemet i to uker, uten at vi har lov til å klage. Noen kjøpte denne taktikken med en gang, andre var litt hardere å selge til (LB).

5.3.3 Sensemaking og sensegiving

Personalansvaret til LA og LB gjorde at deler av deres rolle var å forklare nytten av endringen ovenfor de ansatte. Denne oppgaven fordret dermed en egen forståelse for hva endringen innebar. Disse prosessene er det som i teorien blir betegnet henholdsvis som sensegiving og sensemaking.

Gruppe A

LA var opptatt av å tilegne seg en god forståelse om endringen og systemet før de ansatte skulle begynne prosessen med implementering og gjennomføring. Av LA ble det uttalt “*lenge før systemet kom fikk vi som ledere opplæring i det. Det er viktig for oss som ledere, å kjenne på en genuin prissettelse av systemet, for hvis det det er noe som ikke er genuint bra, så oppfattes det*”. Her viser LA en forståelse for viktigheten av egen sensemakingprosess, dette er viktig for videreformidling av informasjonen om endringen (Weick, 1995). Samtidig vises det forståelse for at informasjonen må anses i sammenheng med endringsmottakerens gitte situasjon, og at det ikke er mulig å skjule hvis lederne ikke tror på endringen. Dette henger også sammen med viktigheten av troverdighet og kredibilitet til lederen som endringsagent,

som også er viktig i en sensemaking- og sensegivingprosess (Balogun et al. 2016; Thomas et al., 1993). Dette utdypet LA slik *“hvis lederne ikke tror på en endring som kommer, så vil også endringen være vanskelig å gjennomføre”*. Videre beskriver LA leders rolle i denne sensegivingprosessen:

En av de viktige sidene med å være leder er heie frem endringene som kommer, og å forklare nytten og hvorfor man går i gang med en prosess. Dette var noe vi gjorde tidlig i prosessen. [Vi] la vekt på fordelene med å bruke det [...] og snakket det opp og frem. Som leder er du en viktig ambassadør for det som kommer av endringer, så vi ønsket å formidle de genuine fordelene med systemet (LA).

Dette utsagnet understreker ytterligere lederens forståelse for viktigheten av en god sensemaking- og sensegivingprosess. LA sine beskrivelser av å gi endringen mening til ansatte bekreftes av enkelte informanters beskrivelser. A1 og A3 opplevde at både egen leder og gruppen avdelingsledere hadde en positiv innstilling, og et ønske om å gjennomføre endringen på best mulig måte. A2 hadde ingen relevante kommentarer på dette tema. Informantene beskrev også en oppfattelse om at LA hadde en sterk tro på at endringen ville være en forbedring fra daværende system. A3 beskrev en oppfatning om at LA fremsnakket endringen fordi den ville at de ansatte skulle være trygge på at endringen ville være til deres fordel. Informasjonen fra A1 og A3 viser at sensegivingprosessen til LA var effektiv. Lederen håndterte og videreformidlet egne holdninger på en overbevisende måte, som gjorde at også de ansatte ble overbevist om at dette var en positiv endring.

Gruppe B

LB har i likhet med LA en oppfatning om at lederen må ha god forståelse for endringen for at den effektivt skal kunne formidle den til ansatte på måte de godtar den på. Ifølge LB var en viktig del av å finne mening til endringen basert på å forstå hvorfor endringen skal gjennomføres. Dette kommer til uttrykk ved *“jeg har et ansvar for å forstå synergiene i systemet som dette kan skape, som det gamle systemet ikke kunne”*. I tillegg uttalte lederen *“vi [lederne] fikk mange runder med opplæring. Endringen skulle forankres fra toppen og ned, det tror jeg er nøkkelen for å få det til”*. LB viser med dette den samme forståelsen for viktigheten av egen sensemakingprosess som LA viste. Det samme gjelder forståelsen for viktigheten av sensegivingsprosessen, og hvordan egne holdninger påvirker de ansatte. Dette

ble beskrevet ved sitatet *“jeg tror det var å prøve å fortelle [de ansatte] hvor vi skulle, hva vi ønsket å oppnå og hva som skulle bli bedre. Så det var å bygge forståelse for endringen”*.

LB hadde generelt en positiv holdning til endringen, dette kom blant annet fra et opplevd behov for nytt system og generell interesse for organisatoriske endringer. Lederen uttalte *“ja, jeg så absolutt nytten av et nytt system. Det gamle var gammeldags og treigt, så det var et skrikende behov for et nytt”*. Lederen gikk også litt i detalj om hvorfor det nye systemet virket som et bedre alternativ. *“Jeg synes dette var et verktøy som virket veldig mye bedre. Så det ga meg motivasjon, at jeg så verdien i det selv. Så jeg har trodd på denne endringen, det gjør jeg fortsatt”*. Disse utsagnene viser at LB, i likhet med LA, så en genuin nytte i det nye systemet og formidlet denne videre til sine ansatte. Noe som økte kredibiliteten til LB, samt understreket lederens engasjement for endringen, som også er viktig for ansattes egne sensemakingprosesser (Balogun et al., 2016; Thomas et al., 1993). Om generelle endringer i organisasjonen sa lederen *“også synes jeg endringer er gøy, ellers hadde jeg ikke jobbet her”*. Selv om LB var positiv til endringen var det også aspekter ved endringsprosessen som gjorde lederen usikker, det ble blant annet uttalt *“det var absolutt det jeg vil kalle for små smertepunkter underveis. Det kunne være tekniske funksjonaliteter som ikke kom inn riktig, eller andre feil. Vi har sikkert hatt 1000 henvendelser som har havnet dobbelt. Så det har vært mye småting”* (LB).

Informantene i gruppe B hadde få synspunkter når det kom til leders bidrag til forståelse av endringen, men B1 og B2 nevnte i en bisetning at LB hadde en positiv innstilling ovenfor endringen som ble forsøkt overført til de ansatte. Dette kan tyde på at LB ikke var like effektiv i påvirkning av ansattes sensemakingprosess eller i kommunikasjonen rundt egne holdninger til endringen, som LA var. Samtidig kan dette også tyde på hva Rheinhardt og Gioia (2021) skriver om selektiv forståelsesprosess hos ansatte i en sensegiving- og sensemakingprosess mellom ledere og ansatte.

5.3.4 Kommunikasjon

Gruppe A

Ifølge A1 og A2 fikk de ansatte i banken først vite om endringen på en månedsoppsummering, der prosjektansvarlige presenterte informasjon om det nye systemet. Prosjektansvarlige holdt flere infomøter, og hadde det overordnede ansvaret for å informere

ansatte om endringsprosessen. Likevel hadde avdelingslederne en del av ansvaret for å formidle informasjon. LA beskrev hyppige samtaler med de ansatte om endringen.

Det er to arenaer der det er viktig å snakke endringen frem. Vi har møter hver uke og en til en samtaler en gang i måneden, der vi informerer om endringen som kommer. En annen arena er hverdagslige samtaler du har med ansatte. Når du snakker uformelt om det som kommer, så evner du å holde fokus også i de samtalene. Du har fokus på det som er bra med dette (LA).

Et virkemiddel som ble brukt for å forberede ansatte på endringen var å formidle hvilke fordeler endringen ville innebære for de ansatte. Kommunikasjonen ble tilpasset den enkelte ansatte, der LA var opptatt av å formidle fordeler til hver ansatts spesifikke fagfelt. Dette kan relateres til Armenakis et al. (1993), Balogun et al. (2016) og Endrejat et al. (2020) sine beskrivelser av hvordan økt informasjon vil øke den rasjonelle endringsviljen hos ansatte, fra delkapittel 3.5.1. For å skape forståelse for endringen praktiserte LA en mer coachende lederstil, der den stilte spørsmål til ansatte slik at de måtte reflektere over de spesifikke fordelene og ulempene det nye systemet ville innebære for deres arbeidshverdag. LA poengterte viktigheten av denne formidlingen ved uttalelsen *“jeg kan jo stå selv og komme med uttalelser om hvor bra dette er, men det kommer helt an på om mottakeren er med meg. Det er også viktig at de anerkjenner hva som vil være vanskelig med dette systemet”*. Denne coachende formidlingsmåten for økt endringsvillighet støttes av Balogun et al. (2016), som mener at slike egenskaper er viktige for en endringsagent. Schalk et al. (1998) skriver også at personlig kommunikasjon og støtte fra lederen vil øke endringsviljen hos ansatte.

Når bedt om å beskrive informasjonen om endringen fra lederen, beskrev A1 en delt informasjonsformidling mellom flere parter. Ledergruppen som LA og LB er en del av består av seks avdelingsledere, som ofte kommuniserer på tvers av sine avdelinger (LA). Prosjektansvarlige har også hatt ansvar for deler av kommunikasjonen om endringen. Derfor ble store deler av den overordnede kommunikasjonen om endringen delt fra andre enn nærmeste leder, som i hovedsak kommuniserte på teamnivå (A1). Dette ble beskrevet av A1 ved utsagnet *“ledergruppen blir sett på som en enhet, for vi får så mye informasjon fra hele gruppen. Informasjonen er mer overordnet enn kun fra LA”*. Denne oppdelingen av informasjon ble også bekreftet av en annen informant. Det virker som denne oppdelingen har ført til økt kredibilitet til informasjonen, ettersom den kom fra prosjektansvarlige og ledere med overordnet ansvar til endringen, i tillegg til de ansattes nærmeste leder. Dette beskrives

av Balogun et al. (2016) som viktig for kredibilitet til endringsagent og informasjon. Selv om kommunikasjonen ble formidlet fra flere parter, opplevde ikke A1 dette som utfordrende. A1 opplevde heller ikke manglende kommunikasjon fra LA, da kommunikasjonen som en helhet ble ansett som tilstrekkelig. A1 beskrev at lederne og prosjektansvarlige kommuniserte de ulike fordelene ved systemet i den grad at den så verdien av et nytt system og støttet endringsprosessen. Dette samsvarer med A2s opplevelser av hvordan endringen ble fremsnakket. Ifølge A2 ble det i stor grad lagt vekt på at det nye systemet skulle gjøre jobbhverdagen deres bedre ved å være mer effektivt. Kommunisering av fordeler og ulemper beskrives som svært viktig for ansattes mulighet for å vurdere personlig betydning av endringen, som direkte påvirker deres endringsvilje (Woodward og Hendry, 2004). Ifølge A2 opplevdes systemet mindre effektivt da det faktisk ble lansert, og syntes derfor ikke informasjonen stemte.

Gruppe B

LB var opptatt av å være så åpen som mulig overfor sine ansatte, og kommunisere hva de ville oppnå med systemet og hvilke fordeler det hadde. Samt ønsket lederen å være åpen rundt hva som kom til å være utfordrende med systemet, for å forberede sine ansatte best mulig. Av LB ble det uttalt *“jeg tror det var å fortelle dem hvor vi skulle. Hva vi ønsket å oppnå og hva skulle bli bedre. Også å være åpen om at endringen kommer til å smerte. De ansatte kommer til å bruke mer tid og kommer til å bli frustrert.”*. Denne kommuniseringen av fordeler og ulemper blir av Woodward og Hendry (2004) beskrevet som viktig for ansattes egne vurdering og godtakelse av endringen. LB var også opptatt av å gi informasjon til de ansatte så tidlig som mulig, og uttalte *“når vi ledere hadde fått opplæring og tidsplan på når ting skulle skje, var vi veldig opptatte av å få dette ut til de ansatte”*. LB var i likhet med LA opptatt av uformelle samtaler rundt endringen. Selv om store deler av kommunikasjonen foregikk på allmøter, var også uformelle samtaler en viktig del av kommunikasjonen fra LB. LB beskrev *“det var ikke slik at nå innkaller vi til et møte og gjennom møtet skal vi ta opp det som er vanskelig. Jeg følte jeg hadde en veldig god finger på pulsen om hva folk synes om systemet”*. Overordnet var LB fornøyd med kommunikasjonen rundt endringen, både fra egen side, og fra prosjektansvarliges side, som gjennomførte det meste av kommunikasjonen av tekniske løsninger. LB beskrev *“men jeg håper og tror at de fleste ansatte ble kommunisert godt til. Samtidig var det garantert forbedringspotensiale.”* Tilstrekkelig informasjon til ansatte vil bidra til økt endringsvilje, noe LB har lagt til rette for (Jones et al., 2005; Kotter, 1996; Lauer, 2021; Schalk, 1998).

Blant de ansatte var det en oppfatning av at kommunikasjonen var tilstrekkelig. B1 uttalte “*ja, jeg fikk tilstrekkelig med informasjon. Jeg følte kommunikasjonen var god, de var åpne for at vi kunne stille spørsmål*”. B4 uttrykte også noe liknende, med utsagnet “*jeg følte kommunikasjonen med LB gikk veldig greit, det var nok informasjon*”. Disse utsagnene tyder på at kommunikasjonen har vært tilstrekkelig og i tråd med nevnt teori. De ansatte beskrev et ønske om noe tydeligere kommunikasjon rundt utfordringer og ulemper som kom med det nye systemet. B3 uttalte “*ulempene kunne man vært mer forberedt på [...] da kunne man få beskjed om at man måtte beregne mer tid per samtale*”. B2 husker ikke å ha fått noe informasjon om fordeler eller ulemper i forkant av endringen. Disse synspunktene avviker fra lederens oppfatning, men tyder på at informasjonen om ulemper spesielt ikke har vært god nok. Manglende kommunikasjon av ulemper kan føre til redusert endringsvilje ifølge Jones et al. (2005), Kotter (1996) og Schalk (1998).

5.3.5 Opplæring

Det ble fortalt av LA og LB at avdelingslederne fikk opplæring i det nye CRM-systemet før de ansatte. I forkant av lanseringsdagen hadde alle ansatte en opplæringsdag på et hotell der de gikk gjennom systemet, hvordan de skulle bruke det, gjennomgang av en hel sak, samt at de fikk prøve seg med sine egne personnummer for å teste ut ulike funksjonaliteter i systemet. Dette var i hovedsak opplæringen de fikk i forkant av lanseringen. Tidlig i endringsprosessen innførte SNN en ordning der enkelte ansatte ble tilbudt å være superbrukere i systemet. Denne ordningen ble innført for å bistå ansatte i opplæringen, gi støtte, samt å være tilgjengelige på lanseringsdagen og i perioden etter. Lederne og prosjektansvarlige la vekt på å tilby de ansatte tilstrekkelig opplæring i systemet.

Gruppe A

LA beskrev at de innførte fokus måneder hver måned med ulike temaer. Dermed fikk de ansatte tematisk opplæring hver måned i ulike funksjoner ved systemet. Selv om opplæring hadde vært sentralt blant lederne i SNN i tiden før lansering, ble ikke opplæringen beskrevet som tilstrekkelig av enkelte informanter. Ifølge A1 hadde de ansatte gjennomgått opplæringen en tid i forkant av lansering, og opplevde dermed at det gikk for lang tid mellom opplæringsdagen og lanseringen. Dette kommer også til uttrykk i utsagnet:

På selve lanseringsdagen startet man litt på bar bakke. Det var for lenge siden vi så systemet sist til vi skulle ta det 100% i bruk. Det gikk kanskje tre uker fra vi så

systemet sist til vi skulle bruke det, og da hadde vi jo rukket å glemme litt. Vi skulle hatt flere runder med opplæring (A1).

A2 bekrefter at superbrukerne var tilgjengelige for å bistå de ansatte hvis det var behov, men opplevde at det var for få superbrukere på hvert fagområde. Lanseringsdagen ble beskrevet som en drastisk overgang, hvor nytt system skulle tas i bruk umiddelbart.

Opplæringsdagen blir beskrevet som noe mangelfull, da de bare kunne prøve på seg selv som kunde. Det ble beskrevet av A2 ved *“du lærer deg ikke ordentlig systemet før du har kunder du skal gjøre ting på. Det er vanskelig å lære seg det ved å kun trykke på seg selv”*. Systemet ble senere testet i faggruppene der de gjennomgikk ulike oppgaver for hver faggruppe, slik at alle skulle bli opplært i de ulike funksjonene. Prosjekteierne var ifølge A2 tilgjengelig hver sine dager på de ulike faggruppene ved lanseringen, for å bistå de ansatte. A3 delte ikke A1 og A2s oppfatninger om noe manglende opplæring av systemet. Når spurt om hvorvidt vedkommende anså opplæringen som tilstrekkelig, svarte A3 at det syntes den absolutt. Opplæringsdagen på hotellet ble beskrevet som bra, samt at ordningen med superbrukere opplevdes betryggende. Vedkommende har opplevd å få hjelp og støtte i situasjoner der det var behov. A3s opplevelser av endringen kom til uttrykk ved utsagnet:

Jeg synes egentlig ikke banken kunne gjort noe bedre. Vi kunne kanskje hatt flere dager på hotellet, men samtidig klarer man ikke sette seg inn i det før man har et reelt kundetilfelle. Vi øvde kun på oss selv med egne kundeforhold, så det blir ikke det samme som ekte kunder (A3).

Gruppe B

LB beskrev løsningen med superbrukere som fordelaktig, da løsningen frigjorde lederen slik at den kunne bruke sin tid på egne oppgaver og generell oppfølging av ansatte. Ved spørsmål om hvordan denne fordelingen ble opplevd og om det førte til en avlastning svarte LB *“absolutt. Det å endre CRM-system et jo en kulturell endring også. Så da kunne jeg fokusere mer på det. Hvorfor vi bruker dette, [...] og at dette systemet skal føre til noe større. At jeg slapp å være nede i puddingen på det tekniske”*. LB beskrev også hvordan lav ledertetthet også gjorde det vanskelig for lederne å jobbe med hver enkelt rundt systemet ved dette utsagnet:

Fordi vi har så lav ledertetthet [...] hadde jeg ikke hatt sjans til å være nede i puddingen. Så det å ha superbrukere og at de var rådgivere selv synes jeg var en fin måte å gjøre det på. Det var ikke en sovepute, men en avlastning for meg, for jeg er ikke den som skal ha mest kunnskap om CRM-systemet (LB).

I tillegg til opplæringsdagen og organisering av superbrukere rundt lansering beskrev LB mye usystematisk opplæring i form av uformelle samtaler. Mye ble tatt på sparket i uformelle møter, LB kom blant annet med utsagnet *“det var nok mange ting som gikk under radaren, men der håper jeg den strukturelle opplæringen var det som reddet de over tid”*. Blant informantene i gruppe B var det stort sett enighet om at opplæringen hadde vært tilstrekkelig. Alle trakk frem opplæringsdagen og superbrukerne som svært nyttig, selv om opplæringsdagen ble gjennomført litt for lang tid i forveien. B3 uttrykte tilfredshet rundt opplæringen, og uttrykte at vedkommende ikke kunne gjort en bedre jobb selv. B4 var den eneste i gruppe B som ikke var helt fornøyd med opplæringen og kunne ønske den var litt bedre gjennomført, og uttrykte *“føler kanskje ikke det var helt tilstrekkelig med tanke på hvor stort Iver er, men du fikk vært innom de viktigste tingene man skulle benytte i det daglige”*. I etterkant av lanseringsdagen har de hatt kontinuerlig opplæring av systemet. B2 uttalte *“vi har hatt flere gjennomganger i ettertid med systemet, så sånn sett synes jeg det har vært god nok informasjon”*.

5.3.6 Involvering

Gruppe A

Alle informantene i gruppe A beskrev lignende opplevelser rundt hvilken grad de ble involvert i endringsprosessen. Verken A1, A2 eller A3 hadde ansvaret som superbrukere, selv om de hadde fått muligheten til å melde seg til denne rollen. Samtlige informanter beskrev lav involvering i forkant av endringsprosessen. Mangelen på involvering i informasjonfasen er motstridende til hva det teoretiske rammeverket beskriver om viktigheten av tidlig involvering av ansatte for økt endringsvilje (Kotter, 1996). Samtidig fikk de ansatte muligheten til å bli superbrukere, men benyttet seg ikke av denne muligheten. De hadde med andre ord tilbudet om involvering på et tidlig stadie, men ønsket ikke ta del i det. Involveringen forekom i større grad etter systemet var implementert, da informantene fikk mulighet til å komme med forbedringsforslag til produktansvarlige (A2). Dette blir oppfattet som høy involvering i implementeringsfasen, da dette ble oppfattet som et ønske fra banken sin side. A2 beskrev *“de første ukene hadde vi møter hver eneste dag der vi kom med*

tilbakemeldinger eller problemstillinger til de som var produkteiere for Iver. Ofte løste de det med en gang [...]. Vi gir enda tilbakemeldinger på ting som kan bli bedre". Dette samsvarer med A3s opplevelser rundt involvering i endringsprosessen:

Det har alltid vært rom for å sende inn forbedringsforslag. Det har blitt spurt om hele veien, veldig kontinuerlig. De lyttet veldig til våre meninger rundt det. Man kunne melde seg som superbruker hvis man ønsket, så hvis interessen var der kunne man bli involvert i veldig stor grad (A3).

Gruppe B

LB var svært opptatt av involvering av de ansatte, både på generelt grunnlag og i denne endringsprosessen. Alle rådgiverne har hatt mulighet til, og vært oppfordret til å komme med tilbakemeldinger på funksjonalitet og brukervennlighet i systemet. Om dette uttalte LB *“når det gjelder å bygge på, så har rådgiverne vært veldig involvert, du får en grunnmur så kan man bygge på funksjonalitet. Hele tiden, hver dag, det er de fortsatt”*. Informantene i gruppe B hadde en lik oppfatning om at de kunne bli involverte i endringen hvis ønskelig. Samtlige uttalte at de hadde fått tilbud om å involvere seg i prosessen. Dette var det kun én informant som hadde gjort, men denne hadde en noe annen stilling som gjorde involvering i prosessen nødvendig. De tre andre informantene valgte ikke å involvere seg i prosessen, og angret ikke på dette valget i ettertid. I likhet med gruppe A valgte ingen her å involvere seg i prosessen mer enn stillingen tilsa, selv om de fikk muligheten til det.

5.4 Studiens hovedfunn

I følgende avsnitt vil vi presentere funnene vi anser som mest relevante for å diskutere studiens forskningsspørsmål i neste kapittel. I likhet med resten av kapittelet vil også oppsummeringen deles inn etter gruppe A og B. På bakgrunn av den store mengden funn mener vi en oppsummering vil bidra til å skape en bedre oversikt over hovedfunnene.

Tabell 5: Studiens hovedfunn.

Hovedtema	Undertema	Gruppe A	Gruppe B
Endringsagent			
	Rolle	Det fremkom at lederens rolle i endringen var som endringsagent med personalansvar. De viktigste oppgavene omhandlet oppfølging, tilrettelegging, og videreformidling av informasjon. Rollefordelingen bidro til at lederen kunne vektlegge personalledelse.	Det var en felles forståelse for at avdelingslederne hadde personalansvar i denne endringen og prosjektansvarlige hadde ansvaret for gjennomføring og av endringen, herunder det tekniske, opplæring og lignende.
Lederatferd			
	Strategiske oppgaver	Lederen har stor oppmerksomhet på sine primæroppgaver som blant annet omhandler planlegging, måloppnåelse og oppfølging av resultater. Dette i tråd med bankens kjerneoppgaver.	LB har tydelige mål for ansattes prestasjoner. Dette gjennom planlegging og strategiutforming. Oppmerksomheten til de strategiske oppgavene er i tråd med bankens kjerneoppgaver.
	Relasjonsbygging	Lederen beskriver seg selv, og blir beskrevet av sine ansatte som en relasjonsbygger. Lederen har gode relasjoner til samtlige informanter, og oppfattes som opptatt av å skape trivsel på arbeidsplassen.	LB er veldig opptatt av relasjonsbygging, og mener det er blant dens viktigste oppgaver. De ansatte setter pris på oppmerksomheten på relasjonsbygging, og opplever gode relasjoner med LB.
	Utvikling	Anses som en viktig del av personalansvaret, der lederen er pådriver for ansattes utvikling. Ansattes oppnåelse av autorisasjoner blir beskrevet som svært viktig for lederen.	LB er opptatt av utvikling hos sine ansatte. Gjennom inspirasjon vil lederen motivere ansatte til å bli bedre. De ansatte har noe av den samme oppfatningen, og mener at de har fått utviklet seg under LB.
Endringsvilje			

Nivåer av endringsvilje	Lederen og ansatte fortalte om positive reaksjoner da de fikk vite om endringen. Den positive innstillingen forandret seg derimot til det negative da systemet ble lansert. Positiviteten økte i avslutningsfasen	Det var ulike nivåer av endringsvilje i gruppe B på ulike tidspunkter i endringsprosessen. Før lanseringsdagen var de fleste positive til endringen, rett etter lanseringsdagen var de fleste negative, før de fleste ble positive igjen etter påvirkning fra leder. Særlig en er fortsatt noe negativ til endringen.
Sensemaking og sensegiving	Lederen var opptatt av å skape en egen forståelse og fremvise en positiv innstilling for endringen. For å skape forståelse blant ansatte forklarte lederen fordelene ved endringen, samt snakket positivt om endringen til de ansatte. Ansatte internaliserte de positive holdningene til endringen i stor grad.	Lederen var opptatt av å ha forståelse for endringen for å kunne implementere denne for sine ansatte på best mulig måte. Selv om lederen var usikker på noen aspekter til endringen var den i hovedsak positiv. To av LB sine ansatte nevnte at LB hadde positiv innstilling til endringen som ble forsøkt overført til de ansatte, men dette ble ikke gjennomført effektivt nok.
Kommunikasjon	Lederen hadde hyppige samtaler med de ansatte, både på avdelingsmøter og mer uformelle samtaler. Lederen var opptatt av å kommunisere fordelene ved det nye systemet. Samtlige ansatte opplevde en tilstrekkelig informasjon om endringen.	I kommunikasjonsarbeidet var LB opptatt av åpenhet ovenfor sine ansatte, og med det være åpen om både fordeler og ulemper med det nye systemet. Samtidig som de skulle få informasjonen så tidlig som mulig. De ansatte i gruppe B hadde ulike oppfatninger om informasjonsarbeidet, noen mente det var tilstrekkelig, andre mente det kunne blitt gjort en bedre jobb med å kommunisere ulemper.

Påvirkning	Lederen var opptatt av å støtte ansatte i usikkerhet og frustrasjon. Lederen inviterte prosjektansvarlige på avdelingsmøter for å gå gjennom utfordrende temaer, samt tilbydde ansatte deltagelse på ulike kurs for å øke forståelse for systemet.	For å påvirke de ansatte til å bli positive til endringene forsøkte LB å forstå frustrasjonen til de enkelte ansatte, for så å hjelpe de med de spesifikke utfordringene. Videre var lederen opptatt av at de ansatte skulle bli kjent med og prøve ut systemet før de fikk klage på det.
Opplæring	Prosjektansvarlige hadde oppmerksomhet på tilstrekkelig opplæring. Det ble avdekket noe vekslende opplevelser rundt opplæringen, enkelte informanter mente opplæringen ikke var tilstrekkelig. LA innførte fokus måneder og individuell opplæring for de som hadde utfordringer.	Rundt opplæring var LB opptatt av å legge til rette for at de ansatte skulle lære så raskt som mulig og dermed at overgangen fra gammelt til nytt system skulle gå så smertefritt som mulig. Samtidig hadde lederen forståelse for at den ikke kunne jobbe tett med alle, ettersom vedkommende hadde mange ansatte. De ansatte i avdelingen var stort sett enige i at opplæringen hadde vært tilstrekkelig. De var også fornøyde med rollefordelingen i prosessen.
Involvering	Samtlige informanter beskriver lav involvering i endringen før systemet ble lansert. Ansatte ble i større grad involvert etter lansering, da de fikk muligheter til å komme med tilbakemeldinger og forbedringsforslag.	LB var opptatt av involvering av ansatte i prosessen. Lederen ville gjerne ha med ansatte, men de ansatte i denne avdelingen var ikke interesserte i å involvere seg mer i prosessen en strengt tatt nødvendig ut fra stilling.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene fra forrige kapittel diskuteres ytterligere. For å kunne besvare studiens problemstilling “*hvordan påvirker endringsagentens lederatferd ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?*”, vil det undersøkes sammenhenger mellom de ulike temaene beskrevet som studiens hovedfunn. Det vil spesielt legges vekt på å undersøke sammenhenger mellom de tre teoretiske områdene som er inkludert i problemstillingen, samt hvordan sammenhengene tolkes ulikt mellom gruppe A og gruppe B.

6.1 FS1: Endringsagent

Det første overordnede temaet fra analysen er endringsagenten, som også er det første området i studiens problemstilling. I tillegg er endringsagenten et viktig fenomen for studiens forskningsspørsmål, da det er formulert i FS1: “*hvordan påvirker lederen som endringsagent ansattes endringsvilje?*”. Dette forskningsspørsmålet vil bli besvart i påfølgende delkapitler. Forståelse for endringsagentens påvirkning på endringsvilje vil kunne skape tydeligere sammenhenger med påvirkningen av lederatferd, som vil diskuteres i neste forskningsspørsmål. For å besvare dette forskningsspørsmålet vil det være hensiktsmessig å først diskutere endringsagentens rolle, før det vil diskuteres på hvilke måter endringsagenten kan påvirke endringsvilje.

6.1.1 Endringsagentens rolle i endringen

Det fremkom av funnene at måten endringsagenten velger å utføre sine oppgaver på, vil direkte påvirke ansattes endringsvilje. I endringsprosessen ble det valgt å fordele ansvaret for endringen mellom ulike avdelinger, for å best sikre riktig kompetanse på de ulike områdene i endringsprosessen. Fordelingen oppfattes å ha vært svært fordelaktig for SNN. Prosjektansvarlige har hatt ansvaret for systemet, og avdelingslederne for personalledelse. Dermed ble ansvaret fordelt basert på ekspertise, da hver avdeling hadde ansvaret for sine felt i endringen. Dette valget styrket den oppfattede kredibiliteten til de ansvarlige for endringsprosessen, som Armenakis og Fredenberger (1997) betegnet som viktig for suksessfull gjennomføring av endringsprosessen.

Tilstrekkelig erfaring med endringsprosesser blir også vektlagt som et viktig trekk hos endringsagenten (Lauer, 2021). Etersom begge lederne beskriver noe erfaring med endringsprosesser, er dette trekket funnet hos begge lederne. Erfaringen fra endringsprosesser vil øke endringsagentens bevissthet om egen rolle. Imidlertid viser de empiriske funnene at

selv om endringsagentene hadde erfaring på området er de ikke spesialister på endring, noe som er motstridende for beskrivelser av effektive endringsagenter. Likevel vil vi argumentere for at kombinasjonen av avdelingslederne som endringsagenter med personalansvar, og prosjektansvarlige med systemansvar, gjorde at endringsagentene hadde tilstrekkelig kunnskap om sitt område. Dette antas å ha økt endringsprosessens effektivitet. I tillegg var avdelingslederne svært engasjerte i prosessen, som ytterligere forsterker deres rolle som effektive endringsagenter (Balogun et al., 2016). I det teoretiske rammeverket ble det påpekt av Lauer (2021) at en endringsagent alene, sjeldent fremmer alle trekkene som øker sannsynligheten for en suksessfull endring. Det ble poengtert at for å oppfylle alle trekkene ville det være nødvendig å ha flere endringsagenter i en endringsprosess. Dermed kan det antas at fordelingen har økt sannsynligheten for en suksessfull endring. Teoriene av Balogun et al. (2016) og Lauer (2021) nevner ikke ulike ansvarsområder som endringsagenter. Vi mener at det mangler perspektiver i eksisterende litteratur som omhandler effektiviteten av fordelingen av ulike ansvarsområder hos endringsagentene

6.1.2 Hvordan endringsagenten påvirker endringsvilje

I det foregående delkapittelet fremkommer det at endringsagentens rolle har betraktelig påvirkning på ansatte. Påvirkningen fungerer som grunnlaget for FS1, og vil bli beskrevet i sammenheng med endringsvilje. Rollen som endringsagent vil ikke av seg selv påvirke endringsviljen til ansatte, men hvordan lederen opptrer i denne rollen vil ha stor betydning. I tillegg til trekkene beskrevet ovenfor vil også endringsagentens holdninger påvirke i hvor stor grad de vil være effektive endringsagenter, som positivt påvirker endringsviljen til ansatte (Balogun et al., 2016). Av det teoretiske rammeverket fremkom det at endringsagentens påvirkning synes gjennom ulike oppgaver som anses som sentrale for endringsagentens rolle. Oppgavene ble identifisert i måten avdelingslederne i SNN håndterte endringsprosessen, og vi oppdaget direkte sammenhenger mellom oppgavene og påvirkningen av endringsvilje. Oppgavene betegnes som sensemaking og sensegiving, kommunikasjon, opplæring og involvering. På hvilken måte de ulike oppgavene kan påvirke endringsvilje vil videre beskrives som svar på FS1.

Sensemaking og sensegiving

Funnene i kapittelet empiriske funn viser at begge lederne har gjennomgått en sensegivingprosess for å påvirke holdningene ansatte hadde til endringen. Denne prosessen var begge lederne svært opptatt av å gjennomføre på en god måte, men det fremkom at

prosessene ble gjennomført med ulik grad av suksess. Empirien viser tydelig at ansatte i gruppe A har internalisert LAs positive holdninger til endringen i større grad, enn hva ansatte i gruppe B gjorde med LBs holdninger.

Begge lederne var opptatte av å forstå nytten og tilegne seg kunnskap om systemet, før informasjonen om endringen ble videreformidlet til ansatte. Lederne hadde også forståelse for viktigheten av å vise en genuin verdsettelse av systemet, samt å formidle til de ansatte hva de ønsket å oppnå med det nye systemet. Lederne har derfor gjennomgått en lik sensemakingprosess. På bakgrunn av ledernes beskrivelser av formidling av egne holdninger er det tydelig for forskerne at begge lederne var bevisst og innforstått med viktigheten av å forstå nytten av endringen, samt å videreformidle dette til deres ansatte. Imidlertid anses LAs sensemakingprosess som mer vellykket enn LBs, som fremvises gjennom beskrivelser av ledernes gjennomføring, samt ansattes oppfattelse av prosessen. I løpet av prosessen var LA positiv og la vekt på å formidle positive sider ved det nye systemet. Fra empirien ble det fortolket at LA ikke på noe tidspunkt var usikker på prosessen eller fordelene ved det, lederen ga heller ikke uttrykk for usikkerhet i prosessen. LAs formidling av egen positivitet øker lederens kredibilitet og troverdighet i sensegivingprosessen ovenfor de ansatte. Dette skiller LA og LB i denne prosessen.

LB gikk gjennom perioder der den ble oppfattet som noe usikker på virkningene av det nye systemet, men dette ble ikke uttalt overfor ansatte. Det er likevel en mulighet for at usikkerheten har blitt oppfattet av ansatte, og dermed gjort LB mindre troverdig i sensegivingprosessen overfor sine ansatte. I tillegg kan det virke som, tross LBs innsats for å overføre egne holdninger til sine ansatte, at denne gruppen ansatte ikke har oppfattet LBs sensegiving i like stor grad som gruppe A oppfattet sin leder. Dette tydeliggjøres i empirien ved at kun to av informantene nevnte LBs positive holdninger, begge i bisetninger, selv om de ble spurt om LBs holdninger. På bakgrunn av dette antas det at LB ikke i like stor grad har overført egne positive holdninger til ansatte. Denne antagelsen støttes av funnene av ansattes holdninger til endringen, der ansatte i gruppe A hadde mer positive holdninger enn ansatte i gruppe B.

Ansattes holdninger i endringsprosessen vil direkte påvirke endringsviljen til endringen. En god sensegivingprosess fra leder vil derfor være svært viktig for ansattes endringsvilje. Sensegiving vil ikke isolert sett være forklarende for nivå av endringsvilje, men i hvilken grad prosessene er vellykket vil påvirke endringsvilje. Disse prosessene kan dermed antas å legge

grunnlaget for høy endringsvilje hos ansatte i endringsprosesser. Da disse prosessene anses som et grunnlag, antar vi at i hvilken grad prosessene er vellykket vil påvirke de andre oppgavens suksess. Handlingene i en sensegivingprosess er tett knyttet til kommunikasjon, så det antas at prosessene påvirker hverandre. Det vil derfor være hensiktsmessig å forstå betydningen av sensemaking og sensegiving i en større sammenheng med andre oppgaver, som kommunikasjon, opplæring og involvering.

Kommunikasjon

Kommunikasjon har hatt en åpenbar påvirkning på hvordan de ansatte har opplevd endringen, og dermed påvirket endringsvilje. Dette var et forventet funn ut fra det teoretiske rammeverket, som beskriver viktigheten av tilstrekkelig og effektiv kommunikasjon i sammenheng med lederatferd, endringsvilje og som virkemiddel for suksessfull endring. En stor del av kommunikasjonen i denne prosessen ble formidlet av prosjektansvarlige, og var lik for begge gruppene. Dette gjelder særlig informasjonsfasen. Imidlertid ble det funnet individuelle forskjeller i implementeringsfasen som kan anses i sammenheng med endringsviljen senere i prosessen.

I informasjonsfasen kommuniserte lederne på svært like måter om endringen. Begge kommuniserte på to ulike arenaer; på avdelingsmøter og i hverdagslige samtaler. Som beskrevet i empirien var det ikke fullstendig sammenheng mellom hva lederne trodde de hadde kommunisert, og hva de ansatte oppfattet. Dette gjaldt særlig gruppe B, hvor lederen var opptatt av å formidle fordeler og ulemper, noe de ansatte ikke hadde oppfattet i like stor grad. Dette kan sees i sammenheng med det Balogun et al. (2016) beskriver om at mottakere av et budskap vil tolke informasjonen ut fra egen, sosial kontekst. Det kan diskuteres om grunnen for at ansatte ikke oppfattet kommunikasjonen på lik måte er på grunn av utilstrekkelig informasjon, eller om kommunikasjonen ble oppfattet på en annen måte. Det antas at grunnen for den ulike oppfatningen stammer fra en kombinasjon av overnevnte, på bakgrunn av at ansatte i gruppe B beskrev en manglende informasjon om systemets ulemper, samt en noe manglende sensegivingprosess.

I gruppe A ble kommunikasjonen oppfattet lik i større grad. Samtlige ansatte var fornøyde med informasjonen de fikk. Det kan antydes at LA har vært mer oppmerksom på å formidle langtidsvirkningene av systemet, og hvordan dette vil gjøre arbeidshverdagen enklere på sikt. I tillegg har LA vært opptatt av kommunikasjon rundt spesifikke utfordringer systemet kunne

medføre, for å gjøre ansatte oppmerksomme på eventuelle ulemper ved systemet. Denne oppmerksomheten kan ha overstyrte negative holdninger og reaksjoner ved lansering, da ansatte var forberedt i større grad på at systemet kunne oppleves utfordrende. Det kan antas at ansatte i gruppe B hadde et større behov for informasjon, så selv om de i stor grad mottok samme informasjon som gruppe A, ble det oppfattet som noe utilstrekkelig. I implementerings- og avslutningsfasen var begge lederne opptatt av individuell kommunikasjon til ansatte som hadde utfordringer med det nye systemet. De satte seg ned med ansatte for å gå gjennom systemet, og kommuniserte fordelene for det spesifikke fagområdet for å skape forståelse rundt implementeringen.

Opplæring

Under analysering av empirien ble temaet opplæring identifisert som viktig for ansatte i endringsprosessen, og for graden av endringsvilje. Dette var ikke et forventet funn ut fra det teoretiske rammeverket, men var fremtredende i den grad at det antas å ha en påvirkning på endringsvilje. Prosjektansvarlige hadde i hovedsak ansvaret for opplæring gjennom endringsprosessen, endringsagentenes rolle ble mer fremtredende i etterkant av lanseringen.

Opplæringen i forkant av lanseringen ble i hovedsak basert på en opplæringsdag med prosjektansvarlige. Opplæringsdagen ble opplevd som tilstrekkelig av de fleste ansatte, men tidsperioden mellom opplæring og lansering ble beskrevet som for lang. Opplæringen i implementeringsfasen ble i større grad gjennomført av superbrukerne. Ordningen med superbrukere i systemet oppfattes å ha fungert godt, da løsningen gjorde tettheten av personer med god kunnskap om systemet høyere enn hva den ville vært med andre løsninger. I tillegg kunne superbrukerne komme med tilbakemeldinger og forbedringsforslag på systemet før lanseringen, slik at småfeil og mangler kunne identifiseres. Likevel var det ikke stor nok tetthet av superbrukere på avdelingene, og flere ansatte hadde en opplevelse av å ikke få tilstrekkelig hjelp på lanseringsdagen. Det tolkes at den lange tidsperioden mellom opplæring og lansering, samt lav tetthet av superbrukere har påvirket opplæringsprosessen noe negativt. Samtlige ansatte opplevde usikkerhet og frustrasjon i ulik grad i etterkant av lanseringen, som skapte utfordringer for ansatte da det tok lengre tid å bli operative i systemet.

Opplæringen ble opplevd som noe ulikt for ansatte. To ansatte i gruppe A opplevde opplæringen som noe manglende, men i gruppe B var det kun én som opplevde det samme. Det var dermed en variert oppfatning av opplæringen, som ble spesielt synlig på

lanseringsdagen da denne ble beskrevet som utfordrende av samtlige informanter. Utfordringene i denne fasen fordret ytterligere opplæring i etterkant av lansering, som LA og LB gjennomførte på noe ulike måter. LA innførte fokusmåneder hver måned der ansatte gjennomgikk ulike temaer knyttet til det nye systemet, samt ble prosjektansvarlige invitert på avdelingsmøter for å bistå i opplæringen. Opplæringen i etterkant kan derfor betegnes som systematisk. I henhold til figur 5 ble endringsviljen til ansatte i gruppe A betegnet som lavere i implementeringsfasen enn i andre faser. I avslutningsfasen økte endringsviljen, noe som tilsier at endringsviljen har blitt påvirket. Da opplæringen LA tilrettela for skjedde i denne fasen, synes det dermed sammenhenger mellom opplæringen i avslutningsfasen og den økte endringsviljen. LB hadde en mer usystematisk og uformell opplæring i etterkant av lanseringen. En større del av denne opplæringen ble gjennomgått spontant i uformelle møter. Ansatte av LB beskriver en kontinuerlig opplæring i etterkant, som ble opplevd som tilstrekkelig. Samtlige ansatte bortsett fra én opplevde dermed opplæringen som tilstrekkelig. Dette kommer likevel ikke til uttrykk i figur 5, som viser endringsviljen til ansatte i gruppe B i de ulike fasene. I motsetning til gruppe A tydes det ikke på at opplæringen i avslutningsfasen har hatt en påvirkning på ansattes endringsvilje, da kun én ansatt økte endringsviljen fra lanseringsfasen. Det kan derfor fastslås at den lavere endringsviljen hos ansatte i gruppe B ikke har blitt påvirket av opplæring i stor grad.

Involvering

Fra analysen fremkom det at graden involvering av ansatte i endringsprosessen var varierende, særlig i forkant av endringen. I forkant av lanseringen var eneste mulighet for ansatte å melde seg som superbrukere for å involvere seg i endringsprosessen. Som nevnt tidligere var det ingen av informantene som ønsket å være superbrukere, og var dermed ikke involvert i informasjonsfasen av endringen. Det kan diskuteres hvorvidt det faktum at de ansatte fikk tilbud om å være superbrukere kan betegnes som involvering. Ingen av de ansatte angret på dette i ettertid, og det anses derfor som et aktivt valg om å ikke involvere seg. Dette kan bidra til å forklare hvorfor ansatte som ikke var involvert i informasjonsfasen likevel var svært endringsvillige. Det kan dermed antas at den lave graden av aktiv involvering på dette tidspunktet ikke hadde en betydelig påvirkning på endringsvilje.

I slutten av implementeringsfasen ble derimot de ansatte mer involvert i endringsprosessen. På dette tidspunktet ble de oppfordret til å komme med tilbakemeldinger og forbedringsforslag for å gjøre systemet mer brukervennlig. Både LA og LB oppfordret de

ansatte til å involvere seg på denne måten, som også ble bekreftet av de ansatte. De fleste informantene i gruppe A og B har kommet med forbedringsforslag til prosjektansvarlige, noe som på nåværende tidspunkt også praktiseres. Det fremkommer i figur 5 at endringsviljen tydelig økte for de aller fleste informantene fra implementeringsfasen til avslutningsfasen. Her kan det antas at grad av involvering har påvirket hvordan de ansatte har opplevd endringsprosessen, slik som Kotter (1996), Oreg et al. (2011) og Schalk et al. (1998) beskriver.

6.2 FS2: Lederatferd

Det neste overordnede temaet fra analysen er lederatferd. Lederatferd er en viktig komponent i studiens problemstilling og forskningsspørsmål, da det er formulert i FS2; *“hvordan påvirker lederens lederatferd ansattes endringsvilje?”*. Forskningsspørsmålet vil bli besvart i følgende kapittel. Formålet med studien er å identifisere lederatferdene til endringsagentene i SNN, og videre undersøke hvordan deres spesifikke lederatferd har påvirket ansatte i endringsprosessen. Vi ser det derfor som mest hensiktsmessig å først diskutere trekk ved den spesifikke lederatferden som ble identifisert i analysen hos LA og LB, og deretter diskutere lederatferden til den enkelte lederen basert på trekkene. Hos LA ble det funnet store likheter med relasjonsorientert ledelse og enkelte trekk ved oppgaveorientert ledelse. LB viser trekk ved samtlige lederatferder, der også relasjonsorientert ledelse var mest fremtredende. I hvilken grad de tre lederatferdene som skiller mellom i oppgaven er identifisert hos LA og LB vil bli beskrevet. Etter å ha identifisert lederatferden til LA og LB vil vi diskutere dette i sammenheng med FS2, og belyse hvordan ledernes lederatferd har påvirket ansattes endringsvilje.

6.2.1 Identifiserte trekk ved oppgaveorientert lederatferd

Den første lederatferden som ble analysert i sammenheng med det teoretiske rammeverket er oppgaveorientert lederatferd. Denne lederatferden ble identifisert i de strategiske primæroppgavene som er en del av arbeidshverdagen til avdelingslederne i SNN. Det ble beskrevet av både LA og LB at de strategiske oppgavene som måloppnåelse og målinger av prestasjoner er områder SNN som organisasjon er svært opptatt av. Slike oppgaver er forankret i hva SNN forventer av ledere og ansatte, og blir derfor noe misvisende som beskrivelser av lederatferden til avdelingslederne som ble undersøkt.

Selv om lederne selv og deres ansatte beskriver trekk som samsvarer med oppgaveorientert ledelse, oppleves det for forskerne av studien at dette ikke er basert på deres direkte

lederatferd, men sammenfaller i større grad med arbeidsoppgavene som inngår i lederstillinger i SNN. Det kan derfor antas at trekkene ved oppgaveorientert ledelse som ble identifisert blant LA og LB ikke er et resultat av deres direkte lederatferd mot ansatte, men som et resultat av egne arbeidsoppgaver. Dette understøttes også ved det faktum at flere av hovedtrekkene i oppgaveorientert lederatferd ikke ble funnet i undersøkelsen. Selv om flere av primæroppgavene til LA og LB kan beskrives som oppgaveorientert ledelse, mangler det likevel funn til å understøtte denne lederatferden. Dette kommer spesielt til uttrykk i beskrivelser av relasjonene mellom lederne og ansatte. Ifølge Bass & Stogdill (1990) vil oppgaveorienterte ledere være opptatte av å overholde avstand i relasjonene til de ansatte, noe som i svært liten grad samsvarer med funnene fra analysen om ledernes relasjoner til ansatte. Et annet trekk ved oppgaveorientert ledelse som er noe manglende er ledernes kontrollbehov av ansattes arbeidsoppgaver. Oppgaveorienterte ledere vil i større grad være opptatt av overvåkning og kontrollering av ansatte, noe som kun ble funnet til en viss grad når det gjelder overvåkning av resultater (Yukl, 2012). Dette var i hovedsak gjeldende til LA, da det ikke ble identifisert i like stor grad hos LB.

6.2.2 Identifiserte trekk ved relasjonsorientert lederatferd

Den andre lederatferden som ble analysert i de empiriske funnene er relasjonsorientert lederatferd. Funnene fra analysen tilsier at trekkene ved denne lederatferden kan relateres i stor grad til både LA og LB. Det ble oppdaget klare sammenhenger med ledernes egne og ansattes beskrivelser av deres lederatferd, med beskrivelser av relasjonsorientert lederatferd fra det teoretiske rammeverket. Til forskjell fra oppgaveorientert lederatferd som kunne antydes i større grad i arbeidsoppgavene til lederne, kan relasjonsorientert lederatferd direkte identifiseres i ledernes egenskaper og rettet oppmerksomhet. Dette kom spesielt til uttrykk i ledernes beskrivelser av seg selv som ledere. Det ble funnet store likheter i måten LA og LB beskrev betydningen av gode relasjoner, trivsel på arbeidsplassen og godt arbeidsmiljø. Dermed ble deres beskrivelser av egen lederatferd oppfattet som svært lik, da begge beskrev trekk ved seg selv som identifiseres i stor grad som relasjonsorientert ledelse. Uttalelsene fra ansatte i gruppe A og B samsvarer i stor grad med ledernes uttalelser.

Det ble likevel identifisert ulikheter i graden ansatte beskrev lederne som relasjonsorienterte ledere. Dette kom spesielt til uttrykk ved beskrivelser av lederen som relasjonsorientert ved å vise omsorg og støtte. Samtlige ansatte i gruppe A beskrev disse trekkene som fremtredende hos LA, noe som også ble oppfattet av betydning for LA. Dette ble ikke funnet i like stor grad

hos LB, da omsorg og støtte ikke var fremtredende beskrivelser av lederen hos ansatte i gruppe B. Det ble derimot funnet at ansatte i gruppe B opplever større grad av autonomi og frihet enn ansatte i gruppe A, der LB er lite involvert i deres arbeidsoppgaver. Dette ble beskrevet med bakgrunn i et sterkt tillitsforhold mellom LB og dens ansatte. LB har tillit til at de ansatte gjennomfører egne arbeidsoppgaver tilstrekkelig, og tillater dermed større frihet i arbeidsdagen. Ansatte i gruppe B beskrev eget team som selvgående og ansvarlige for egne arbeidsoppgaver. Det kan dermed antas at de manglende funnene som omhandler omsorg og støtte ikke oppleves som manglende i LBs lederatferd, men at ansatte i avdelingen ikke opplever behovet på bakgrunn av deres autonomi og frihet. Selv om det ble stilt spørsmål om i intervjuene, ble det ikke funnet antydninger til at ansatte opplevde dette som mangelfullt i LBs ledelse.

6.2.3 Identifiserte trekk ved transformasjonsledelse

Den siste lederatferden som ble analysert i sammenheng med teori er transformasjonsledelse. Enkelte av trekkene ved transformasjonsledelse har likheter med trekk fra relasjonsorientert ledelse, og det kan dermed være noe utfordrende å skille trekkene fra de to lederatferdene. Likhetstrekkene omhandler egenskaper som å vise hensyn og støtte til ansatte, samt utvikling av tette bånd mellom lederen og ansatte. Det ble valgt å identifisere disse trekkene som relasjonsorientert ledelse, da de ble omtalt i deler av intervjuet som omhandlet relasjoner mellom lederne og ansatte. Denne likheten i trekk ved de to lederatferdene ble i størst grad identifisert hos LA.

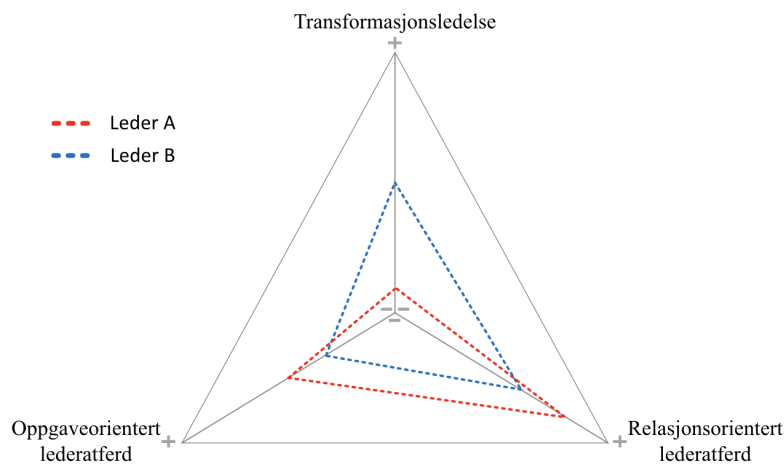
Det ble likevel funnet fremtredende trekk ved lederne som kan direkte relateres til transformasjonsledelse. Det mest fremtredende funnet som kan relateres til transformasjonsledelse for LA og LB er deres oppmerksomhet på utvikling av ansatte. Denne oppmerksomheten er felles for lederne, men ble identifisert i noe ulik grad. LA forklarte viktigheten av å tilrettelegge for at ansatte skal være i stand til å utvikle seg, da den mener at ønsket om utvikling må initieres fra den ansatte. Selv om LA beskrev egen oppmerksomhet på utvikling av stor betydning, ble det likevel funnet noe motstridende opplevelser blant de ansatte. LAs oppmerksomhet på utvikling ble bekreftet, men det ble samtidig uttalt at lederen ikke prioriterer utvikling på grunn av tid, slik at denne prosessen blir tilsidesatt. I tillegg ble det uttalt av LA at banken som helhet og lederen selv er opptatt av at ansatte skal oppnå autorisasjoner for å øke ferdighetene innen sine fagfelt. Det kan dermed antydes at lederens oppmerksomhet på utvikling i hovedsak baseres på et ønske om å forbedre ansattes ytelse i

relasjon til salg og prestasjoner. På bakgrunn av dette kan ikke utvikling utelukkende relateres til transformasjonsledelse, da det har klare sammenhenger med primæroppgavene som ble beskrevet som oppgaveorientert lederatferd.

For LB var dens egne og ansattes uttalelser om lederens oppmerksomhet på utvikling samsvarende i større grad, da oppmerksomheten ble bekreftet av samtlige ansatte. Det ble også beskrevet at ansatte har opplevd en faglig utvikling i deres ansettelsesperiode under LB. Lederen beskrev betydningen av å både være oppmerksom på egen og ansattes utvikling, da den så verdien av å være et godt eksempel ved å samtidig være opptatt av selvutvikling. Oppmerksomhet på utvikling anses ikke som relevant for ansatte i endringsprosessen, men bidrar til å forsterke antagelsen om at LB kan identifiseres som transformasjonsleder. I motsetning til LA ble det identifisert andre trekk ved LB som anses som svært sentrale for transformasjonsledelse, spesielt beskrivelser av lederens inspirasjon og innflytelse ovenfor ansatte. I tillegg ble det funnet at LB gjør aktive valg og handlinger for å inspirere og motivere ansatte, og viser på denne måten at lederen forsøker å påvirke ansattes emosjonelle sider. LBs beskrivelser av egen ledelse samt ansattes beskrivelser av lederen kan dermed relateres i stor grad til transformasjonsledelse.

6.2.4 LA og LBs lederatferd

Basert på overnevnte identifiserte trekk av de tre lederatferdene hos hver leder, vil det videre beskrives i hvilken grad lederne kan betegnes som oppgaveorienterte, relasjonsorienterte eller transformasjonsledere. Vår oppfatning av ledernes atferd illustreres i figur 6, der det fremstilles i hvilken grad de ulike lederatferdene ble identifisert hos hver leder. Både LA og LB viste trekk ved samtlige lederatferder, men i noe ulik grad. Det var forventet i forkant av datainnsamlingen at skillet mellom de ulike lederatferdene ville være mer fremtredende, da vi hadde en antagelse om at lederne i større grad kunne identifiseres som en lederatferd. Analyseringen av lederatferdene viste seg derimot å ikke samsvare med våre antagelser. Som nevnt i det teoretiske rammeverket bør lederatferdene kombineres i praksis for å være effektive, og det kan dermed antas at kombinasjonene av lederatferd har vært fordelaktig i denne endringsprosessen (Avolio et al., 1999; Bass & Stogdill, 1990; Stogdill, 1974).



Figur 6: Tendenser til ledertferd hos LA og LB.

LA viste i størst grad trekk ved relasjonsorientert lederatferd. Dette kom til uttrykk i lederens og ansattes beskrivelser av dens oppmerksomhet på gode relasjoner med ansatte, og ønske om trivsel på arbeidsplassen. I tillegg ble det funnet trekk ved oppgaveorientert lederatferd, som i hovedsak omhandler primæroppgavene som er en del av LAs arbeidsoppgaver. Det ble også funnet enkelte trekk ved denne lederatferden urelatert til primæroppgavene.

I likhet med LA var også relasjonsorientert ledelse den mest fremtredende lederatferden hos LB. Det ble derimot funnet noe lavere grad relasjonsorientert lederatferd hos LB enn LA, men LB viste i større grad trekk ved transformasjonsledelse. Det ble identifisert enkelte trekk ved oppgaveorientert lederatferd, da i forbindelse med primæroppgavene til LB.

Relasjonsorientert lederatferd og transformasjonsledelse var dermed mest fremtredende for LB, med trekk fra oppgaveorientert ledelse i lavere grad.

Som nevnt har både LA og LB trekk av oppgaveorientert lederatferd. Denne lederatferden ble identifisert i størst grad i ledernes arbeidsoppgaver, men i liten grad i hvordan lederne behandlet ansatte i endringsprosessen. Det kan derfor antas at denne lederatferden ikke var spesielt fremtredende for ansatte i endringen. Dette kan relateres til hvordan Downey et al. (1975) beskriver forholdet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, da den mest hensiktsmessige lederatferden betegnes fra graden struktur i situasjonen. I endringsprosessen SNN gjennomgikk ble det beskrevet av LA og LB at endringen var preget av struktur, da det ble beskrevet som en ryddig og systematisk prosess der prosjektansvarliges styring var opplevd som god. I slike strukturerte prosesser blir relasjonsorientert ledelse ansett

som mest passende av Downey et al. (1975), da det ikke er behov for å tilføre ytterligere struktur, men heller ledere som viser omsorg og støtte i prosessen. Basert på overnevnte beskrivelser av de strukturelle karakteristikene ved endringen kan det dermed konkluderes at relasjonsorientert lederatferd har vært svært passende i endringsprosessen SNN har gjennomgått.

6.2.5 Hvordan lederatferd kan påvirke endringsvilje

Identifiseringen av lederatferdene til LA og LB vil være grunnlaget for diskusjonen av FS2, som vil forklare hvordan lederens lederatferd har påvirket ansattes endringsvilje. Dette vil diskuteres i to grupper, der det forsøkes å se sammenhenger med LAs lederatferd og dens påvirkning på ansatte i gruppe As endringsvilje, deretter vil samme sammenheng søkes hos LB og ansatte i gruppe B.

Både LA og LBs lederatferd ble identifisert som relasjonsorientert i størst grad. Fra det teoretiske rammeverket fremkom det at relasjonsorientert ledelse er svært fordelaktig for ansatte i organisasjoner. Relasjonsorienterte ledere vil være oppmerksomme på den enkelte ansattes velvære, og ønsker å skape et støttende miljø for de ansatte (Alvesson et al., 2017; House, 1971; Yukl, 2012). Oppmerksomheten på ansatte vil skape nære tillitsforhold basert på gjensidig kommunikasjon, som kan styrke forpliktelsen ansatte opplever mot arbeidsplassen (Bass & Stogdill, 1990; Fleishman & Peters, 1962; Yukl, 2012).

LB fremviste i tillegg trekk ved transformasjonsledelse, som har blitt beskrevet som fordelaktig for ansatte i det teoretiske rammeverket. Trekk ved transformasjonsledelse bidrar til å inspirere ansatte i den grad at deres indre motivasjon økes, blant annet gjennom å formidle deres felles visjon for organisasjonen. Arbeidet mot felles mål, samt lederens oppmerksomhet på den enkeltes utvikling kan føre til økt forpliktelse til lederen og organisasjonen (Alvesson et al., 2017; Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006). Gjennom transformasjonsledelse skapes det emosjonelle bånd mellom lederen og ansatte som kan styrke holdningene til lederen, samt redusere forekomsten av negative holdninger (Bass & Avolio, 1993; Islam et al., 2020).

LAs lederatferd og påvirkning på endringsvilje

Beskrivelser av relasjonsorientert lederatferd fra det teoretiske rammeverket samsvarer i stor grad med beskrivelser av LA. Det kan dermed trekkes antagelser om at lederens relasjonsorienterte lederatferd har hatt en positiv påvirkning på ansatte i endringsprosessen

SNN har gjennomgått. Dette støttes av Stogdill og Bass (1981) som beskriver at relasjonene mellom lederen og ansatte kan fungere som et fundament i endringsprosesser. Dette samsvarer med Kotters (1996) beskrivelser av hvordan nære relasjoner kan ha en positiv påvirkning på endringsvilje. Dette på bakgrunn av at relasjoner kan skape økt tillit til lederen, som videre vil påvirke i hvilken grad lederen har innflytelse til å påvirke ansattes holdninger til endringen (Armenakis et al., 1993). Basert på beskrivelser av sterke relasjoner mellom LA og ansatte i gruppe A kan det konkluderes at lederen har innflytelse i stor nok grad til å påvirke ansattes holdninger til endringen, og dermed påvirke ansattes endringsvilje.

Den positive påvirkningen relasjonsorienterte ledere har på ansatte ble også beskrevet av Alvesson et al. (2017) samt Stogdill og Bass (1981). De mener at lederatferden skaper mer engasjerte ansatte som opplever en høyere tilfredshet med organisasjonen som helhet, og som ønsker å forbedre egen ytelse for organisasjonens beste. Det kan dermed antas at de sterke relasjonene mellom LA og dens ansatte har dannet et fundament i avdelingen, som har styrket ansattes forpliktelse, engasjement og tilfredshet. Det kan antas at disse faktorene har påvirket ansattes holdninger, som er et av grunnlagene for endringsvilje. I det teoretiske rammeverket ble det emosjonelle nivået av endringsvilje beskrevet som forpliktelsen ansatte opplever til endringen. Forpliktelse ble også beskrevet som et resultat av sterke relasjoner, da ansattes forpliktelse til endringen kan økes ved en god relasjon til lederen (Balogun et al., 2016). Dermed vises det en relasjon mellom ansattes forpliktelse til lederen og arbeidsplassen, og forpliktelsen til selve endringsprosessen. Selv om det ikke kan konkluderes en direkte sammenheng, antas det likevel at forpliktelsen til arbeidsplassen kan påvirke forpliktelsen til endringen.

I den empiriske analysen ble det funnet at ansatte i gruppe A hadde høy grad av endringsvilje gjennom store deler av endringsprosessen, med unntak av i implementeringsfasen. Samtlige ansatte uttrykte positivitet rundt endringsprosessen, og så frem til å gjennomgå endringen. Endringsviljen til ansatte i gruppe A beskrives derfor som høy. Det kan dermed konkluderes at LAs lederatferd har hatt en positiv påvirkning på ansattes endringsvilje. I forkant av studien hadde vi antagelser om at denne påvirkningen ville være mer fremtredende, der endringsvilje i større grad ville være et resultat av lederatferd. Det viser seg derimot at lederatferd ikke kan beskrives som en direkte sammenheng med endringsvilje, men at lederatferden påvirker grunnlaget for hvordan ansatte forholder seg til endringer, spesielt relatert til relasjonene til lederen.

LBs lederatferd og påvirkning på endringsvilje

I likhet med LA identifiserer vi også LB som en relasjonsorientert leder, men i noe lavere grad da den også fremviser trekk ved transformasjonsledelse. Lederen selv og dens ansatte beskrev gode relasjoner, lederens oppmerksomhet på trivsel, samt å skape et godt arbeidsmiljø. Det kan dermed antas at LB også har hatt en positiv påvirkning på ansatte i endringen, og at relasjonene fungerer som et fundament på lik måte som beskrevet hos LB. Da det allerede er diskutert for LA vil ikke relasjonsorientert lederatferds påvirkning på endringsvilje diskuteres ytterligere, da funnene for LA i stor grad vil gjelde for LB. Det er likevel viktig å poengtere at LA fremviste trekk ved relasjonsorientert lederatferd i større grad enn LB. Ulikhetene i deres relasjonsorienterte lederatferd var mest fremtredende i beskrivelser av egenskaper som å tilby støtte og vise omsorg. Dette var fremtredende trekk hos LA, men ble funnet i mindre grad hos LB.

I motsetning til LA viste LB flere trekk ved transformasjonsledelse. Dette kom til uttrykk i lederens beskrivelser av inspirasjon og innflytelse ovenfor ansatte. Lederens inspirasjon av ansatte kan bidra til å øke deres indre motivasjon, som antas å kunne påvirke ansattes endringsvilje. Dette kan relateres til måten LB forsøker å inspirere ansatte ved å formidle endringens hensikt og fremtidig tilstand, slik at ansatte kan inspireres til å gjennomgå endringer. LB ønsker i tillegg å fremstille seg selv som en rollemodell og et godt eksempel for ansatte. I endringsprosessen SNN gjennomgikk så LB verdien av å fremvise egen positivitet og aksept for endringen, for å vise ansatte egen holdning til endringen. Det ble likevel diskutert i kapittel 6.1.2 at lederens påvirkning i denne formidlingen var noe lavere, da formidlingen fra LB ble oppfattet ulikt blant dens ansatte.

I analysen ble det funnet variert grad av endringsvilje blant ansatte i gruppe B, der enkelte fremviste en sterkere motstand til endringen enn funnet i gruppe A. Variasjonen i endringsvilje omhandlet både at behovet for det nye systemet ikke ble oppfattet, samt at funksjonalitetene ikke var av forventet standard, som skapte usikkerhet og frustrasjon i endringsprosessen. Vi kan dermed se sammenhenger som tilsier at lederens påvirkning som transformasjonsleder har påvirket endringsvilje i noe variert grad. I tillegg ble det funnet høy grad av autonomi og frihet blant ansatte i gruppe B, da det var utviklet sterke tillitsbånd mellom lederen og ansatte. Det er tydelig for forskerne av studien at selv om graden autonomi oppfattes som fordelaktig for ansatte i gruppe B, kan det ha hatt en noe negativ påvirkning på ansattes endringsvilje. Autonomi forutsetter større frihet for ansatte og mindre involvering fra

lederen, og ansatte blir dermed selvgående i større grad. Dette kan sammenlignes med ansatte i gruppe A, som har noe lavere grad autonomi, men som fikk tilstrekkelig omsorg og støtte fra lederen og opplevde en høyere endringsvilje. Det dannes dermed sammenligninger mellom *lavere endringsvilje, autonomi, mindre omsorg og støtte, og høyere endringsvilje og høy grad av omsorg og støtte.*

6.3 Endringsvilje

I det teoretiske rammeverket ble det presentert en skala med ulike nivåer av endringsvilje der hver ansatt ble plassert på et nivå, i de ulike fasene i endringsprosessen. Disse funnene vil benyttes for å ytterligere diskutere nivåene av endringsvilje som ble funnet hos ansatte. Dette er relevant for studien for å undersøke det spesifikke nivået endringsvilje den enkelte ansatte opplevde i endringsprosessen, for å undersøke faktorer som påvirket dette i de ulike fasene. Hver ansatts spesifikke nivå gjennom prosessen vil ikke bli beskrevet ytterligere, men vises i figur 5.

Gjennomgangen av endringsvilje for hver ansatt gjort i kapittel 5.3, viser stor variasjon i endringsvilje gjennom prosessen. I informasjonsfasen er endringsviljen positiv i gruppe A, og noe lavere i gruppe B. I denne perioden hadde ikke de ansatte prøvd systemet, og enkelte informanter ble oppfattet som usikre på hvorvidt endringen ville være en forbedring. Som nevnt i det teoretiske rammeverket er tilstrekkelig informasjon nødvendig for en vellykket endringsprosess. Informasjonsfasen bestod av informasjon om endringen formidlet fra endringsagenten og prosjektansvarlige, der endringsagentene la vekt på en positiv kommunikasjon og formidling av holdninger. Dette ble ansett som bevisste handlinger av endringsagentene, da de ønsket å skape positivitet rundt endringsprosessen. På bakgrunn av at de ansatte ikke hadde sett systemet enda, hadde de ikke et konkret system å evaluere, så det antas at informasjonen og kommunikasjonen om systemet var grunnlaget for deres forventninger. I informasjonsfasen ble flest ansatte plassert på det rasjonelle nivået. Dette samsvarer med overnevnte beskrivelser av endringsagentens og prosjektansvarliges informasjonsformidling. Dette kan tyde på at informasjonen har bidratt til forståelse for endringen blant ansatte.

Positiviteten rundt endringsprosessen endret seg derimot i implementeringsfasen da de ansatte tok systemet i bruk. På dette tidspunktet var flere ansatte frustrerte da de hadde utfordringer i bruken av systemet, samt at arbeidsoppgavene deres tok lengre tid enn tidligere. I denne fasen ble endringsviljen redusert, og flertallet ansatte ble plassert på passiv motstand for denne

fasen. Frustrasjonen som ble beskrevet kom i hovedsak fra manglende håndteringsevne av systemet. Avslutningsfasen av endringsprosessen var i likhet med forrige fase preget av frustrasjon, men det ble oppfattet en økning av endringsviljen for flere ansatte i denne fasen. Det antas at de ansatte som opplevde en økning av endringsviljen i denne fasen, ble påvirket i større grad enn andre ansatte som forble på samme nivå. Dette kan relateres til funnene beskrevet som svar på FS1 som omhandler endringsagentens påvirkning av endringsvilje ved sensegiving, kommunikasjon, opplæring og involvering.

Det kan diskuteres om disse informantene burde blitt plassert i en annen kategori enn passiv motstand, ettersom de i utgangspunktet ikke var motvillige, men frustrerte og usikre. På en annen side ville det heller ikke være riktig å anse de som likegyldige, da det ikke var et fravær av positive eller negative følelser for endringen. Nivåene i figur 3 anses derfor som noe manglende, da de ikke tar hensyn til denne formen for motstand. Det hadde derfor vært fordelaktig å definere et nytt nivå, som omhandler negative følelser for endringen, men ikke i den grad at det kan betegnes som motstand. Det ble i tillegg oppdaget at enkelte ansatte ikke opplevde behovet for et nytt system, men likevel bidro i implementeringen av det nye systemet i egen arbeidshverdag. Nivåene i skalaen er heller ikke beskrivende for denne formen for endringsvilje, og kunne med fordel blitt definert som nivå. Ut fra disse betraktningene er det tydelig at nivåene av endringsvilje som ble presentert i det teoretiske rammeverket ikke er tilstrekkelig beskrivende, og kunne med fordel vise mer nyanserte av endringsvilje.

6.4 Hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke endringsvilje?

I dette delkapitlet vil studiens problemstilling diskuteres. For å kunne besvare problemstillingen ble studiens forskningsspørsmål diskutert i kapittel 6.1 og 6.2, og vil være grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen i påfølgende kapittel. Det anses som hensiktsmessig å oppsummere funnene og diskusjonen for hvert forskningsspørsmål, da det vil gjøre sammenkoblingen av forskningsspørsmålene tydeligere.

Oppsummerte funn og diskusjonen av FS1 viser at lederen i rollen som endringsagent vil påvirke endringsviljen til ansatte gjennom hvordan den velger å gjennomføre handlingene som ligger til denne rollen. Det ble funnet at endringsagenten påvirker ansattes endringsvilje gjennom spesifikke oppgaver som sensegiving, kommunikasjon, opplæring og involvering. Særlig viktig er en effektiv sensegivingprosess der lederen skal overføre egne positive

holdninger til ansatte. Dermed er også lederens egen sensemakingprosess hvor holdningene dannes viktig. Suksess med sensegivingprosessen har vist seg å avhenge av troverdighet hos endringsagenten, noe den todelte rollen som endringsagent mellom avdelingslederne og prosjektansvarlig har lagt til rette for. Troverdighet og tydelighet i rollen som endringsagent har vist seg viktig i sammenlikning mellom gruppene, hvor LA har opptrådt noe mer troverdig og bevisst i holdningsoverføringen ovenfor sine ansatte enn hva LB har. Dette har bidratt til ulikheten mellom gruppens endringsvilje, hvor gruppe A har vist mer positive holdninger til endringen og mer endringsvilje enn gruppe B. Sensegivingprosessen ble betegnet som en grunnleggende oppgave for ansattes endringsvilje. I tillegg til endringsagentens utførelse av denne prosessen har det vist seg at kommunikasjon, opplæring og involvering også har betydning for ansattes endringsvilje. Disse oppgavene er ikke nødvendigvis direkte knyttet til rollen som endringsagent, men i denne prosessen har det fremkommet at måten endringsagenten har håndtert disse har hatt betydning for ansattes endringsvilje.

Fra diskusjonen av FS2 fremkom det at lederatferd påvirker ansattes endringsvilje til en viss grad. Denne påvirkningen gjelder i hovedsak ansattes holdninger til endringen, da det ble beskrevet at lederens atferd i endringen bidrar til å forme et fundament i organisasjonen. Den største påvirkningen ble funnet for relasjonsorientert lederatferd, som ble identifisert hos begge lederne, men hos LA i størst grad. Sterke relasjoner mellom ledere og ansatte vil påvirke i hvilken grad lederen har innflytelse på ansattes holdninger til endringen, og på denne måten påvirke endringsvilje. Relasjoner kan i tillegg påvirke ansattes opplevde forpliktelse, engasjement og tilfredshet, som vil ha en positiv påvirkning på endringsvilje. LAs ansatte viste høyere endringsvilje som helhet enn gruppe B, der LB i tillegg ble identifisert som transformasjonsleder. Våre antagelser er at ulikheten stammer fra større grad av omsorg og støtte i endringsprosessen for gruppe A, og større grad av autonomi og frihet for gruppe B. Vi mener dette har påvirket ansatte i endringsprosessen ved at LAs omsorg og støtte bidro til å minimere opplevd usikkerhet og frustrasjon blant ansatte i gruppe A. Det ble også funnet trekk ved LB som transformasjonsleder som kan påvirke endringsvilje. Dette kom til uttrykk ved beskrivelser av lederens inspirasjon og innflytelse som kan styrke ansattes indre motivasjon, og dermed påvirke endringsvilje. Dette innebærer blant annet å formidle egen positivitet til ansatte, som ble oppfattet som mindre effektiv av ansatte i gruppe B. Ansatte i gruppe B viste høyere grad av motstand enn gruppe A, og det antas at overnevnte

beskrivelser om mindre grad av omsorg og støtte, høyere grad av autonomi, samt mindre effektiv formidling av holdninger kan ha påvirket dette.

Etter diskusjonene av FS1 og FS2 fremkom det at både endringsagentens rolle og lederens lederatferd påvirker endringsvilje til en viss grad hver for seg. Etter å ha studert fenomenene har det fremkommet at disse bør studeres i sammenheng for å kunne helhetlig beskrive hvordan ansattes endringsvilje blir påvirket i endringsprosesser. Dette fordi beskrivelser av et fenomen alene ikke gir tilstrekkelig forståelse for faktorer som påvirker ansattes endringsvilje. Basert på diskusjonen av forskningsspørsmålene anser vi sammenhengen mellom endringsagenten og lederatferd å være at oppgavene som endringsagenten utfører og effektiviteten av dem, vil påvirkes av hvilken lederatferd lederen identifiseres som i størst grad. Effektivitet i oppgavene betegnes som i hvilken grad oppgavene påvirker ansattes holdninger til endringen.

Funnene i studien tilsier at lederatferden som i størst grad påvirker endringsvilje er relasjonsorientert lederatferd. Den relasjonsorienterte lederatferden vil bidra til å forme fundamentet i ansattes holdninger til endringen. Fra diskusjonen av FS2 fremkom det at sterke relasjoner mellom lederen og ansatte vil gi lederen større innflytelse på ansattes holdninger, spesielt i faktorer som forpliktelse, engasjement og tilfredshet. På denne måten vil relasjonsorientert lederatferd ha en positiv påvirkning på ansattes endringsvilje. Samtidig vil lederens omsorg og støtte for ansatte bidra til å minimere usikkerhet og frustrasjon, og dermed forebygge lav endringsvilje. Vi mener at et sterkt fundament, samt innflytelse på ansattes holdninger vil gjøre endringsagentens oppgaver mer effektive. Effektivitet i oppgavene vil gjøre endringsagenten mer suksessfull, og dermed skape en høyere endringsvilje blant ansatte. Dette underbygges også av sammenhengen som ble funnet mellom transformasjonslederens lavere effektivitet i oppgavene som endringsagent, og ansattes lave endringsvilje. Basert på overnevnte beskrivelser synes det at kombinasjonen av lavere effektivitet i endringsagentens oppgaver, samt lavere grad av omsorg og støtte har hatt en negativ påvirkning på ansattes endringsvilje. På den andre siden ser vi sammenhenger mellom høy effektivitet i oppgavene som utføres av endringsagenten, og positive holdninger blant ansatte.

Diskusjonen av FS1 viste spesifikke oppgaver som bør gjennomføres av endringsagenten for å skape høyere endringsvilje blant ansatte. Det ble funnet likheter i måten LA og LB gjennomgikk og håndterte oppgavene i endringsprosessen, men det ble funnet ulikheter i

ansattes opplevelse av oppgavene. Det antas at ulikhetene kan forklares av graden effektivitet i oppgavene beskrevet i forrige avsnitt. Som nevnt ble det beskrevet at endringsagentens lederatferd skaper et fundament i relasjonen mellom endringsagenten og ansatte. Styrken på fundamentet vil avgjøre i hvilken grad endringsagenten har innflytelse på ansattes holdninger, som vil øke effektiviteten i endringsagentens oppgaver. Denne sammenhengen mellom fundamentet i relasjonene og dets påvirkning på effektiviteten av endringsagentens oppgaver bidrar til å forklare ulikhetene i hvorvidt oppgavene var vellykket.

7 Konklusjon

Denne studien har undersøkt endringsvilje hos ansatte i en spesifikk endringsprosess i SNN, og hvordan endringsagentens lederatferd har påvirket dette. Formålet med studien var å skape innsikt og forståelse for hvordan ansatte blir påvirket av ledere i endringer, og spesielt hvordan ansatte forholder seg til endringen. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer har vi fått innsikt i på hvilken måte avdelingslederne i SNN utførte sine oppgaver som endringsagent, hvilken lederatferd de kan identifiseres som, samt ansattes endringsvilje i de ulike fasene av endringsprosessen. Presentasjonen av endringsagenten er basert på flere teoretikere; mest sentral er Balogun et al. (2016). I presentasjonen av lederatferd beskrev vi to ytterpunkter i forskning; oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd (Yukl et al., 2002). I tillegg ble transformasjonsledelse presentert, som har vært en fremtredende lederatferd de siste årene (Bass & Avolio, 1990). Teorien om nivåer av endringsvilje er basert på Coetsees (1999) rammeverk, samt teori fra Balogun et al. (2016). Det ble definert fem ulike nivåer av endringsvilje hos ansatte i en endringsprosess, som bidrar til å beskrive endringsviljen til ansatte i SNN. I tillegg har vi beskrevet ulike oppgaver som påvirker endringsvilje i en endringsprosess. Herunder faller Weick (1995) og Gioia og Chittipeddis (1991) syn på sensemaking og sensegiving, samt oppgavene kommunikasjon og involvering beskrevet av Goodman og Truss (2004), Jones et al. (2005), og Schalk et al. (1998). I tillegg har den abduktive forskningsstrategien tillatt oss å studere én ytterligere påvirkningsfaktor; opplæring. Med grunnlag i den nevnte teorien har vi besvart følgende problemstilling:

Hvordan kan endringsagentens lederatferd påvirke ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?

For å enklere kunne besvare problemstillingen ble det formulert to forskningsspørsmål som omhandlet de teoretiske områdene i problemstillingen. Områdene endringsagent og lederatferd ble undersøkt i separate forskningsspørsmål i sammenheng med endringsvilje. Forskningsspørsmålene ble formulert som følger:

FS1: *“hvordan påvirker lederen som endringsagent ansattes endringsvilje?”*

FS2: *“hvordan påvirker lederens lederatferd ansattes endringsvilje?”*

I forkant av studien hadde vi en antakelse om at lederatferd isolert sett ville ha større direkte sammenheng med endringsvilje hos ansatte, enn hva som ble funnet i denne studien. Etter å

ha fordypet oss innen feltet lederatferd i det teoretiske rammeverket dannet vi oss antagelser om at lederatferd ville ha større påvirkning enn faktiske funn. Imidlertid viser det seg at kombinasjonen mellom lederatferd, rollen som endringsagent og hvordan lederen utfører denne påvirker i større grad enn en av komponentene gjør alene.

Endringsagentens lederatferd vil påvirke effektiviteten og gjennomføringen av oppgaver som inngår i rollen som endringsagent. Det ble funnet at høy effektivitet i oppgavene endringsagenten utfører, fører til økt endringsvilje blant ansatte. Lederatferden er fundamentet for hvordan lederen gjennomfører sine oppgaver som endringsagent, og effektiviteten av disse vil variere ut fra hvilken lederatferd som kan identifiseres i størst grad. Funnene i studien viser at relasjonsorientert ledelse skaper det sterkeste fundamentet for effektivitet og gjennomføring av oppgavene i denne konteksten. Dette fordi sterke relasjoner mellom lederen og ansatte vil øke sannsynligheten for at lederen som endringsagent har innflytelse på ansattes holdninger. Transformasjonsledelse viste seg ikke å legge like godt grunnlag for effektivitet i oppgavene, i denne konteksten. Dette ettersom lederens effektivitet i utførelsen av oppgavene ble oppfattet som noe lav. Det må likevel poengteres at effektiviteten vil variere fra kontekst til kontekst, og transformasjonsledelse kan derfor ikke anses mindre effektivt på et generelt nivå. I tillegg vil det som beskrevet av Avolio et al. (1999), Bass og Stogdill (1990) og Burke et al. (2006) være fordelaktig å kombinere ulike lederatferder for å være effektive, som tilsier at ulike trekk ved lederatferdene kan gjøre oppgavene mer effektive.

7.1 Begrensninger og styrker

Etter gjennomføringen av denne studien har vi blitt oppmerksomme på både begrensninger og styrker ved studien. Enkelte av begrensningene er adressert i oppgavens metodekapittel, der det blant annet diskuteres kvalitative kvalitetskriterier som påvirker studiens subjektivitet. På bakgrunn av studiens konstruktivistiske tilnærming, bærer studien preg av forskernes subjektive tolkninger av de sosiale fenomenene som undersøkes. I tillegg vil informantenes personlige oppfatning av egen leder være subjektivt, og vil derfor ikke nødvendigvis presentere et korrekt helhetlig bilde av lederen. Subjektiviteten i forskningsarbeidet er på bakgrunn av det overnevnte en begrensning av studien. Studiens kvalitative karakter har også diktert mengden informanter. Det ble tatt utgangspunkt i synspunktene til et fåtall ansatte, og beskriver dermed ikke nødvendigvis hvordan lederen oppfattes av avdelingene som helhet. Ettersom studien undersøkte et spesifikt fenomen i SNN ved en tydelig definert kontekst, vil

overførbarheten til andre kontekster være begrenset. Samtidig var en så tydelig avgrensning for studien nødvendig for å kunne belyse påvirkning av endringsvilje i SNN.

Videre begrensning med studien er forskernes oppmerksomhet på forholdet mellom leder og ansatt. Gjennom studien har det blitt lagt vekt på hvordan endringsvilje kan påvirkes av endringsagenten rolle og lederens atferd. Imidlertid kan faktorer som funksjonalitet i systemet ha påvirket endringsvilje i større grad enn hva som er tatt hensyn til i studien. Med dette menes systemfeil og dårlig brukervennlighet i Iver. Det kan også være andre faktorer som påvirker ansattes endringsvilje, uten at de er oppdaget med studiens avgrensning. I tillegg er en svakhet med studien at den foregikk i et svært begrenset tidsrom, lang tid etter endringen var gjennomført. Mye informasjon var glemt av ansatte, organiseringen i bankens avdelinger var forandret, og høy turnover førte til at mange ansatte var sluttet. Det førte til at antallet relevante informanter var betydelig mindre enn hva det burde vært for å øke studiens troverdighet. I tillegg begrenset tidsrommet på undersøkelsen muligheten for direkte observasjon av fenomenene. Vi måtte dermed basere studien på informasjonen fra informantene, uten mulighet til å kontrollere funnene mot egne, direkte observasjoner.

Videre er styrker ved denne studien sammenlikningen mellom to analyseenheter, som gir funnene økt troverdighet. Undersøkelse av to endringsagenter har gitt et bedre grunnlag for å oppdage sammenhenger mellom lederatferd og endringsvilje, enn med bare en endringsagent. I tillegg har studien undersøkt både ledere og ansatte, noe som har gjort det mulig å sammenlikne deres uttalelser og hvorvidt uttalelsene er like. En annen styrke ved studien er basert på metodiske valg, og er bruken av abduktiv forskningsstrategi. Ved bruk av denne forskningsstrategien har vi underveis i prosessen vært åpne for andre funn, enn hva vi antok basert på det teoretiske rammeverket. Dette har ført til uforventede funn som ble ansett av betydning for studien. De uforventede funnene er betydningen av opplæring av ansatte, samt at lederatferd ikke påvirker endringsvilje direkte, som først antatt. Åpenheten for nye funn mener vi dermed er en styrke ved oppgaven.

Denne studien skiller seg ut fra andre studier om endringer ved at den tar utgangspunkt i ansattes perspektiv. Dette ble beskrevet som et manglende perspektiv i forskningen av endringer (Bartunek et al., 2006). Dette mener vi er en styrke med denne studien, ettersom den belyser et fenomen fra et noe manglende perspektiv. Studien kan benyttes i kontekster der organisasjoner skal gjennomføre endringer, og ønsker bevissthet rundt hvordan ledere bør forholde seg til ansatte for å øke sannsynligheten for en vellykket endring. I tillegg vil denne

studien være til nytte for SNN spesielt, som får innsikt i hvordan deres ansatte opplevde endringsprosessen. Det ble funnet forbedringsområder i endringsprosessen både hos organisasjonen og lederne, studien kan dermed bidra til å forbedre fremtidige endringsprosesser.

7.2 Fremtidig forskning

Gjennom studien har det fremkommet flere områder som med fordel kan undersøkes nærmere. Mest fremtredende er ytterligere studier på endringsvilje fra ansattes perspektiv. Som nevnt innledningsvis har det vært en antagelse om at ansatte og ledere har like opplevelser i en endringsprosess. I denne studien har det kommet frem at det derimot er mer nyansert, og at ansattes perspektiver med fordel kan bli studert nærmere. I tillegg har vi avdekket manglende forskning på ulike nivåer av endringsvilje, spesielt i sammenheng med endringsmotstand. Denne delen av teorien var noe mangelfull, da den ikke inkluderer nyansene i de ulike formene for frustrasjon. Dette ble funnet å være et relevant nivå, da flere ansatte kunne blitt plassert på dette nivået. Det ville derfor vært nyttig å gjennomføre ytterligere studier på dette området.

Videre ville det vært interessant å gjennomføre en studie over en lengre tidsperiode. Da vil det være mulig å observere endringsviljen ansatte viser parallelt med endringen, og på den måten fange opp nyanser denne studien ikke har observert. Det ville også vært interessant å undersøke leders påvirkning av endringsvilje i en kvantitativ forskning. En metodetriangulering med observasjonsstudier, dybdeintervjuer og kvantitative undersøkelser ville belyst fenomenene lederatferd og endringsvilje på en grundig måte, og kunne lagt grunnlag for ny teori på området. I tillegg ville det vært interessant å nærmere undersøke det studien nevner om ulike ansvarsområder for endringsagenter, spesielt hvordan endringsagenter med ulik kompetanse kan komplementere hverandre i en endringsprosess. Dette ble oppfattet som manglende innen dette forskningsfeltet.

Referanseliste

- Alharahsheh, H. H., & Pius, A. (2020). A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 39-43. DOI: 10.36348/gajhss.2020.v02i03.001
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organizing in an imperfect world*. London: Sage Publications Ltd.
- Armenakis, A. A. & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational Change Readiness Practices of Business Turnaround Change Agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S., (2016). *Exploring Strategic Change (4.utg.)*. London: Pearson Education Limited.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206. DOI: 10.1177/0021886305285455
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. DOI: 10.1080/135943299398410

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
<https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.utg.). New York: Psychology Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership; Theory, Research and Managerial Applications* (3. utg.). New York: The Free Press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5.utg.). Oxford University Press
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.
DOI:10.1177/1468794112468475
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage Publications.
- Bradley, L. & Stewart, K. (2003). The Diffusion of Online Banking. *Journal of Marketing Management*, 19(9), 1087-1109. DOI: 10.1080/0267257X.2003.9728252
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142. DOI: 10.1111/1467-8551.00270

- Cavaye, A. L. M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal* 6(3), 227- 242. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.1996.tb00015.x>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1002/hrm.20434>
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 204-222. <https://www.jstor.org/stable/40861780>
- Dodgson, J. E. (2019). Reflexivity in Qualitative Research. *Journal of Human Lactation*, 35(2), 220-222. <https://doi.org/10.1177/0890334419830990>
- Downey, H. K., Sheridan, J. E., & Slocum Jr, J. W. (1975). Analysis of Relationships Among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Academy of Management Journal*, 18(2), 253-262. <https://doi.org/10.5465/255528>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact on Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2020). Turning Change Resistance Into Readiness: How Change Agent's Communication Shapes Recipient Reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004>
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Fleishman, E. A. & Peters, D. R. (1962). Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial "Success". *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01855.x>
- Flier, B., van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., Carnevale, C. A., Tomkin, N., Melin, L., ... Kriger, M. P. (2001). The Changing Landscape of the European Financial Services

Sector. Long Range Planning, 34(2), 179-207. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00029-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00029-2)

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377. DOI: 10.5465/amr.2008.31193235

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448. DOI: 10.1002/smj.4250120604

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383. DOI: 10.1287/orsc.5.3.363

Gilmore, D. C., Beehr, T. A., & Richter, D. J. (1979). Effects on Leader Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction: A Laboratory Experiment With Student Employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 166-172. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.166>

Goodman, J. & Truss, C. (2004). The Medium and the Message: Communicating Effectively During a Major Change Initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228. DOI: 10.1080/1469701042000255392

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavior*, 43(2), 232-255. DOI: 10.1177/0021886306295295

Hope, Ole. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/2391905>

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-9.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. DOI: 10.1016/j.apmr.2020.09.002

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (1. opptrykk.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361- 386.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Judson, A. (1991). *Changing behaviors in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kellogg, K. C., Breen, E., Ferzoco, S. J., Zinner, M. J., & Ashley, S. W. (2006). Resistance to change in surgical residency: an ethnographic study of work hours reform. *Journal of the American College of Surgeons*, 202(4), 630-636.
<https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2005.11.024>
- Kihldal, R. & Lindberg, O. (2021). Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the sensemaking of others during organizational change. *European Management Journal*, 39(4), 476-486. DOI: 10.1016/j.emj.2020.10.007
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/01437730410512778>

- Korman, A. K. (1966). Consideration, "Initiating Structure", and Organizational Criteria: A Review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349-361. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1966.tb00310.x>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- La Croix, K., Stone, M., & Komolafe, F. (2002). Managing Change in the Financial Services Industry. *Journal of Change Management*, 3(1), 81-95. DOI: 10.1080/714042519
- Lauer, Thomas. (2021). *Change Management: fundamentals and success factors*. Springer nature.
- Macri, D. M., Tagliaventi, M. R., & Bertolotti, F. (2002). A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*. DOI: 10.1108/09534810210429327
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?. *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368. DOI: 10.1080/714042515
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees Reactions to Change: The Role of Leaders Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. DOI: 10.1177/0021886310396550
- Ottaway, R. N. (1983). The change agent: A taxonomy in relation to the change process. *Human relations*, 36(4), 361-392. DOI: 10.1177/001872678303600403
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*. DOI: 10.1108/09534811211280573

- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). Handbook of organizational change and innovation. Oxford University Press.
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507. DOI: 10.1080/14697017.2011.630509
- Rheinhardt, A., & Gioia, D. A. (2021). Sensemaking, sensegiving, and the new generation.I
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.
<https://doi.org/10.1108/01437739810210202>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (2020). Årsrapport 2020. Hentet fra
https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/presentasjoner/2020/snn_arsrapport2020_norsk.pdf
- Sparebank 1 Nord-Norge. (2021a). HR-rapport 2021. Hentet fra
https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/baerekraft/k2_hr-rapport_spreads.pdf
- Sparebank 1 Nord-Norge. (2021b). Årsrapport 2021. Hentet fra
https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2021/snn_arsrapport-2021_norsk.pdf
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.a). Om Sparebank 1 Nord-Norge. Hentet fra
<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.b). Visjon og strategi. Hentet fra
<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/visjon-og-forretningside.html>

- Stoffers, J., & Mordant-Dols, A. (2015). Transformational leadership and professionals' willingness to change: A multiple case study in project management organisations. *Human Resource Management Research*, 5(2), 40-46.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tjora, Aksel (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.
<https://www.jstor.org/stable/256522>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96-109. DOI: 10.1080/14697017.2013.768436
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Walk, M. (2022). Leaders as change executors: the impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, s. 361-386. DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4(67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183. DOI: 10.1080/1469701042000221687

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4.utg.). Sage Publications.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

<http://www.jstor.org/stable/23412661>

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

Vedlegg 1 - Intervju med leder

Fortell litt om deg selv:

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i banken?
3. Har du hatt ulike stillinger i banken?
4. Hvor lenge har du hatt lederstilling i banken?
5. Hvordan utdannelse har du?

Endringer

1. Har du erfaring med å lede ansatte i endringsprosesser?
2. Hvilken rolle eller ansvar har du hatt i endringen?
3. Hvor kommer endringen fra, hvordan ble det oppdaget at det var behov for endring?
4. Oppfatter du at det var nødvendig å forklare nødvendigheten av endringen for dine ansatte, eller var det et tydelig behov? Konkrete tiltak?
5. I hvilken grad var endringen preget av struktur? Var stegene i prosessen klare, eller opplevde du det som nødvendig å strukturere arbeidet mot endringen?
6. Hvilke reaksjoner fikk du da endringen ble lansert?
7. Opplevde du som leder at du ble inkludert i endringen?
8. Skulle du ønske at du hadde en større eller mindre rolle i endringsprosessen?
9. Hva synes du om å være leder i en endring der noen andre var ansvarlig for implementeringen?
10. Hvordan blir du motivert til å gjennomføre endringene?
11. Hvordan skapte du motivasjon til endringen hos dine ansatte?
12. Opplevde du en egen usikkerhet eller frustrasjon rundt endringsprosessen?
13. Opplevde du at noen ansatte ikke hadde nok forståelse eller motsatte seg endringen?
14. Hvordan fikk du de ansatte til å godta endringen og føle seg ivaretatt i endringsprosessen?

Endringsvilje

1. Hvordan oppfattet du endringsviljen i avdelingen?
2. Merket du individuelle forskjeller mellom ansatte, eller var det lik endringsvilje i hele avdelingen?
3. Opplever du at dine ansatte var villige til å bidra til å gjennomføre endringen?
4. Følte du at du kommuniserte med de ansatte i stor nok grad om selve endringen?
5. Føler du at de ansatte fikk tilstrekkelig informasjon om hva endringen innebar?
6. Kommuniserte du hvilke fordeler og ulemper denne endringen ville ha for de ansatte og organisasjonen som helhet før/under endringen?
7. Hadde du fokus på å involvere dine ansatte i endringsprosessen? I så fall, på hvilken måte?

Lederatferd

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
2. Hva er viktig for deg i din daglige ledelse?
3. Hva mener du er dine viktigste oppgaver som leder?
4. I hvilken grad er din ledelse preget av struktur?
5. Føler du et behov for å kontrollere arbeidet som utføres av ansatte?

6. Hvordan leder du for å nå målene til avdelingen og banken generelt.
7. Hvordan vil du beskrive dine relasjoner til de ansatte?
8. Har du aktivt gått inn for å styrke relasjonene, har det vært en bevist handling å skape relasjoner med de ansatte?
9. På hvilken måte bidrar du til utvikling av dine ansatte?
10. I hvilken grad involveres de ansatte i viktige beslutninger?
11. På hvilken måte inspirerer og oppmuntret du dine ansatte?
12. Går du inn for at de ansatte skal se på deg som rollemodell? Er dette er bevist valg du har gjort?

Vedlegg 2 - Intervju med ansatt

Fortell litt om deg selv:

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i banken?
3. Har du hatt ulike stillinger i banken?
4. Hvordan utdannelse har du?
5. Hvem var din leder på tidspunktet IVER ble lansert og innført?
6. Hvilken erfaring har du med å gjennomgå endringsprosesser?

Endringer

1. Hvordan fikk du vite om endringen?
2. Hvordan reagerte du da du fikk vite om denne endringen?
3. Oppfattet du at det var et behov for endringen?
4. Hvordan var kommunikasjonen mellom deg og lederen din i løpet av endringsprosessen?
5. Opplevde du at lederen bidro til at du fikk en forståelse for endringen?
6. Opplevde du at lederen ga tilstrekkelig informasjon om endringen?
7. Opplevde du at det var et støttende miljø i avdelingen under endringen, hvordan tilrettela lederen for dette?

Endringsvilje

1. I hvor stor grad var du villig til å bidra og støtte gjennomføring av endringen?
2. Føler du at du engasjerte deg i endringsprosessen?
3. I hvor stor grad ble du involvert i endringsprosessen?
4. Hvordan vurderte du dine egne evner til å implementere endringen på en vellykket måte?
5. I hvilken grad følte du at lederen hadde nok kompetanse/ekspertise til å gjennomføre endringen på en god måte?
6. Ble det kommunisert hvilke fordeler og ulemper denne endringen ville ha for deg og for organisasjonen? (Forkant/underveis/etterkant?)
7. Var det noe som skapte frustrasjon eller usikkerhet hos deg personlig i denne endringsprosessen?
8. Følte du deg trygg på endringsprosessen?
9. Bruker du enda det gamle systemet eller bruker du kun IVER?

Lederatferd

1. Hvordan vil du beskrive din leder?
2. Hva vil du beskrive som din leders beste egenskaper?
3. Hva vil du beskrive som din leders største fokusområde, hva er det som er viktig for hen?
4. Hvordan vil du beskrive relasjonen til din leder?
5. Opplever du at lederen din har fokusert på å styrke relasjonen?
6. På hvilken måte bidrar lederen til din utvikling?
7. I hvilken grad føler du deg involvert i beslutningsprosesser?
8. Hvordan gir din leder tilbakemeldinger til deg som ansatt?
9. Opplever du at lederen din har et behov for å kontrollere arbeidet som utføres?
10. Hvor involvert er lederen i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?
11. Opplever du at du får tilstrekkelig hjelp og støtte fra lederen din når du føler behov for det?

Vedlegg 3 – informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirker lederen som endringsagent de ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lederens atferd påvirker endringsviljen hos ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne forskningsundersøkelsen er en del av vår masteroppgave ved UiT - Norges arktiske universitet. Formålet med studien er å undersøke hvordan en spesifikk avdeling hos Sparebank 1 Nord-Norge gjennomfører endringsprosesser med særlig fokus på lederen av endringen og hvordan den påvirker sine ansatte og deres endringsvilje. Vi ønsker å undersøke hvordan den spesifikke atferden hos en leder kan forsterke eller hemme endringsviljen hos en gruppe ansatte

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT – Norges arktiske universitet, institutt for biovitenskap, økonomi og fiskeri er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din avdeling er trukket ut av HR-avdelingen ved Sparebank 1 Nord-Norge som mest relevant for denne masteroppgaven. Du er i kraft av din ansettelse valgt ut som aktuell informant til denne avhandlingen. Sparebank 1 har derfor viderefremmet din kontaktinformasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å delta i denne undersøkelsen innebærer ett dybdeintervju på i underkant av en time. Dine svar sammen med stillingstype vil være de eneste personopplysningene vi lagrer, i tillegg til kontaktinformasjon. Det vil bli gjort lydopptak av dybdeintervjuene som vil bli transkribert. Deretter vil lydopptakene slettes og det vil ikke være mulig å identifisere de ulike informantene.

Intervjuet vil omhandle en endringsprosess din avdeling har vært gjennom, som del av det ønsker vi å se på mottakelsen av endringene, gjennomføringen av endringene og leders rolle i endringene. Spørsmålene i undersøkelsen vil derfor dreie seg om dette.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det vil bare være behandlingsansvarlige ved prosjektet som har tilgang til dine opplysninger, og disse vil bli lagret på sikkert område. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, ingen navn eller andre identifiserbare opplysninger vil publiseres i den endelige avhandlingen. Alle informanter vil omtales som informant (1,2, 3,...)

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31. august 2022.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved UiT – Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, økonomi og fiskeri har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøyskolen ved UiT – Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, økonomi og fiskeri ved Giovanna Bertella, på epost giovanna.bertella.uit.no, eller telefon
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, på epost personvernombud@uit.no, eller telefon 77646322 eller 97691578

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Giovanna Bertella

Martine Lødding

Johanne Kristine Johansen

Veileder

Masterstudent

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan påvirker lederen som endringsagent de ansattes endringsvilje i Sparebank 1 Nord-Norge?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

