



UiT Norges arktiske universitet

## Liten app, store endringer?

En kvalitativ undersøkelse om hvordan lag- og mellomledere i Sparebank 1 Nord-Norge opplever ulike former for endring på arbeidsplassen

Frida Hansen

Masteroppgave i sosiologi SOS-3900 Juni 2021

Institutt for samfunnsvitenskap





*«Det grunnleggende ved en organisasjon er at det utføres gjentatte felles handlinger. For å kunne oppnå felles handlinger må medlemmene til en viss grad ha de samme meningene og tolkningene av verden (Czarniawska-Joerges 1992). Gjennom kulturen får medlemmene hjelp til å finne ut hva som er riktig og hva som er passende atferd. Kulturen reduserer også usikkerhet med hensyn til omgivelsene, som stadig er i endring. Dessuten skaper den kontinuitet ved at den sosialiserer inn nye medlemmer, slik at de vet hvordan de skal handle, hva de skal mene, og til og med hva de skal føle. Kulturen skaper en identitet for medlemmene ved at de gjennom kulturen deler de samme forestillinger om verden» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 210).*



## Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg tatt for meg temaene endring og resiliens innenfor organisasjoner. Problemstillingen som har blitt besvart er: *Hvordan håndterer mellom- og lagledere i SNN planlagte kontra uplanlagte endringer?* Problemstillingen er snevret inn til å omhandle bankkonsernet Sparebank 1 Nord-Norge som case. For å svare på problemstillingen har jeg benyttet meg av kvalitativ metode og jeg har intervjuet lag- og mellomledere i banken. De teoretiske analyseverktøyene brukt i denne oppgaven er Berger og Luckmanns internaliseringsprosess, begreper om hverdagsvedlikehold og krisevedlikehold samt signifikante andre. Det andre analyseverktøyet benyttet er begrepet om resiliens.

I empiridelen er det blitt identifisert fenomener og mønstre som har ligget til grunn for håndteringene og opplevelsene rundt endringene som har blitt gjort i banken. Disse ble til tre kategorier av fellesskap som er: fysiske, sosiale og digitale fellesskap. Hovedfunnene som er gjort er at både planlagte og uplanlagte endringer knyttes til flere og sterke former for fellesskap. Disse fellesskapene bidrar igjen til at banken er resilient og endringsdyktig, dvs. at banken som institusjon håndterer både planlagte og uplanlagte endringer godt.

For å forstå hvordan fellesskap er så viktig for at banken skal få til endringer bruker jeg Berger og Luckmann. Hovedfunnene er at banken håndterer planlagte og uplanlagte endringer ganske likt. Fellesskapsfølelsen som er internalisert i banken gjør at lag- og mellomledere opplever og beskriver endringene på ensartede måter. Fellesskapet er samtidig med å gjøre banken motstandsdyktig.



## **Forord**

Studietiden flyr virkelig forbi, og plutselig sitter man og føler at 5 år har vært 5 uker. Selv om studenttilværelsens tidvise hardkjør ligger undertrykt en plass i minnet, er det de gode følelsene, opplevelsene, minnene og bekjentskapene man har gjort seg, som skinner klarest gjennom når jeg mimrer tilbake på 5års studietid ved Universitetet i Tromsø. Nå ble ikke det femte året helt som planlagt på grunn av Covid-19, og det har vært en rar tid og skrive ferdig en så stor oppgave i. Men jeg vil takke medstudenter og lesesalen for gode diskusjoner og hyggelige lunsj- og kaffepauser – som ofte ble litt for lange – så lenge det varte før nedstenging og sosial distansering. Det var virkelig en inkluderende og fin gjeng.

Min veileder Kari Dyb fortjener også en stor takk, selv om omstendighetene ville ha det slik at vi bare fikk møttes fysisk én gang. Vi har hatt gode diskusjoner og samtaler over Teams og med sin faglige kompetanse og store interesse for fagfeltet har hun hjulpet meg ut av floker jeg har følt meg helt innviklet i. Selv om kameraet på min pc ikke har fungert, har heldigvis hennes sprudlende og livlige vesen truffet meg her hjemme gjennom hennes fungerende kamera. Ett så genuint interessert, smilende og positivt menneske skal man lete lenge etter! Heldigvis fikk jeg lånt meg ett kamera mot slutten av skriveingen så interaksjonen endelig kunne gå begge veier, selv om min interaksjon nok led mer av frustrasjon og forvirring.

Jeg må også få takke min bi-veileder Kine Jakobsen på SINTEF Nord. Hun er en inspirasjonskilde uten sidestykke som alltid er full av gode innspill og faglig interessante perspektiver, begreper og temaer. En bedre «mentor» tror jeg ikke finnes! Jeg sitter også igjen med en stor takknemlighet ovenfor Kine og SINTEF som ga meg muligheten til å jobbe hos dem under masterskrivingen. Det har vært en lærerik reise som har gjort meg tryggere i det jeg gjør, gjennom læring og erfaring sammen med ekstremt flinke folk.

Min flotte mamma, Inger fortjener også en stor takk for korrekturlesning, samt noe konstruktiv kritikk innimellom sine ellers positive oppmuntringer. Nøyere finkjemmer av en oppgave er vanskelig å finne. Selv som utenforstående part av sosiologiverden, tar hun rettlesingsutfordringen av en oppgave på helt ok lengde på strak arm. Og for ei med komma-fetisj må det være grusomt å lese gjennom oppgaven til ei som til daglig snakker på inn- og ut-pust. Men jeg håper – og liker å tro – at du kanskje lærte noe av oppgaven og syntes den var interessant. For selv med din komma-fetisj, blir vi som oftest enige til slutt om hvordan setninger skal bygges opp og leses.

Sist, men ikke minst må jeg vie litt oppmerksomhet til min kjære samboer Ravn, som nok har lidd mest under denne skriveprosessen. Når det kommer til prokrastinering er det denne karen som har fått gjennomgå. Jeg har alltid vært en person med makk i ræva og mye energi, men når aktivitetsnivået og skrivefrustrasjonen har begynt å boble over, har han heldigvis taklet mine snodige, og til tider irriterende påfunn med et smil. For er det noen som alltid har hatt troen på meg og det arbeidet jeg gjør, er det denne mannen. Takk for din uendelige støtte, tro og tillit til meg. Vet ikke hva jeg skulle gjort uten deg!

Og til Catharina Lutnæs vil jeg si; gleder meg helt uendelig mye til vi kan treffes igjen!

*Frida*

Universitetet i Tromsø, Juni 2021





## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Begrunnelse og formål.....	3
<b>2.0 Bakgrunn.....</b>	<b>4</b>
2.1 Problemstilling.....	4
2.2 Endring.....	4
2.3 Prosjektet «Effekter av Avantas».....	9
2.4 Et samfunn i endring.....	11
2.5 Om Avantas Aktiv.....	12
2.6 Spor i SNN.....	13
<b>3.0 Teori- og begrepsavklaring.....</b>	<b>14</b>
3.1 Peter L. Berger og Thomas Luhmann.....	15
3.2 Resiliens.....	20
3.3 Berger & Luckmann og resiliens.....	22
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>23</b>
4.1 Analyse av data.....	24
4.2 Utvalg og rekruttering.....	24
4.3 Gjennomføring av studien.....	25
4.3.1 Kvalitative intervjuer.....	26
4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju.....	27
4.3.3 Nettskjema.....	28
4.3.4 Transkriberingen.....	28
4.4 Etiske utfordringer.....	29
4.5 Inhabilitet og validitet ved å skrive for et forskningsinstitutt.....	30
4.6 Validitet.....	31
4.7 Reliabilitet.....	32
<b>5.0 Empiri.....</b>	<b>33</b>
Homogent resultat.....	33

5.1 Fellesskap.....	34
Fysiske fellesskap.....	35
Fysiske fellesskap og lokasjon.....	35
Fysiske fellesskap og Spor.....	39
Sosiale fellesskap.....	41
Digitale fellesskap.....	44
Fellesskap i lys av Berger & Luckmann og resiliens.....	48
Internalisering og respondering.....	49
Eksternalisering, overvåking og læring.....	49
Objektivering og kunnskap.....	49
Resiliens.....	50
<b>6.0 Analyse.....</b>	<b>51</b>
6.1 Planlagt endring.....	51
6.1.1 Uplanlagt endring.....	54
6.1.2 Planlagt versus uplanlagt endring.....	57
6.2 Internalisering.....	59
Signifikante og mindre betydningsfulle andre.....	59
Internalisering og respondering.....	64
6.3 Eksternalisering.....	65
Sosiale konstruksjoner, sannsynlighetsstruktur og mønstre.....	65
Eksternalisering, overvåking og læring.....	70
6.4 Objektivering.....	71
Rutinevedlikehold og krisevedlikehold.....	71
Objektivering og kunnskap.....	74
<b>7.0 Diskusjon.....</b>	<b>75</b>

7.1 Hvordan bistå motstandsdyktighet under omstillinger?.....	75
7.2 Hvordan viser det felles verdigrunnlaget seg i SNN?.....	78
7.3 Teoriens begrensninger og muligheter.....	82
7.4 Veien videre.....	83
<b>8.0 Konkluderende avslutning.....</b>	<b>84</b>
<b>Referanseliste.....</b>	<b>88</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>92</b>
<b>Vedlegg 2.....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg 3.....</b>	<b>98</b>

## 1.0 Innledning

Det moderne samfunn karakteriseres av hyppige endringer, stadige omstillinger og økt digitalisering. For næringsvirksomheter blir dette ytre faktorer som påvirker arbeidet deres og hvordan de skal styre bedriften videre i fremtiden. Dette medfører at organisasjoner og arbeidene må prestere på flere områder, samt jobbe svært dynamisk gjennom ett arbeidsår.

Jeg er interessert i å se på hvordan organisasjoner håndterer endringer. Det empiriske caset for denne masteroppgaven er Sparebank 1 Nord-Norge (heretter SNN). De valgte i 2013 å implementere sin variant av Avantas Aktiv, Spor (heretter Spor) som ved første øyekast ser ut som en treningsapplikasjon, men som av banken beskrives som å være et oppfølgingsrammeverk med fokus på helse- og kulturfremmende tiltak på arbeidsplassen (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019, s. 40). Spors visjon er å minke sykefraværet og øke hverdagsaktiviteten til de ansatte, og med det øke helsen, samt bedre arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen.

SNN er en virksomhet som, i likhet med mange andre, har vært utsatt for og utsatt seg selv for ulike endringsprosesser. Med Coronas inntog i det norske samfunnet ble også SNN rammet, og dette gikk fra å være en studie om planlagte endringer til å bli en studie av planlagte og uplanlagte endringer. SNN ble underlagt store omveltninger som en konsekvens av Coronapandemien, som ble en driver for endring i seg selv. Hvordan banken som organisasjon og de ansatte i den har opplevd og håndtert denne uplanlagte endringen, sammenlignet med Spor som et planlagt tiltak for helsefremmende endring er tema for oppgaven.

Som nevnt, var utgangspunktet for oppgaven egentlig å kun se på bruken av treningsapplikasjonen Spor, og hvordan ansatte i banken håndtere og opplevde dette planlagte tiltaket for å redusere sykefraværet og øke hverdagsaktiviteten. Coronas oppblomstring i det norske samfunnet gjorde det derimot interessant å i større grad se på bankens håndtering av både planlagte og uplanlagte endringer. Tiltak som Spor har kanskje enda større innvirkning både på banken og de ansatte nå, under en pandemi og i en tid hvor mange ansatte sitter hjemme og jobber? Mange fritidsaktiviteter er også stengt ned og folk har ikke de samme mulighetene til å bevege seg som tidligere.

Som sosiologistudent gikk jeg inn med ett kritisk blikk for å se på denne treningsapplikasjonen og ønsket å undersøke hvordan applikasjonen har blitt mottatt av mellomlederne og ansatte i banken. Mitt utgangspunkt var at Spor ble innført i SNN i et samfunn som er i stadig endring og hvor oppmerksomheten rundt helse, kropp og en sunn livsstil er økende.

Selv om endringer i en virksomhet ofte blir initiert av ledelsen, er det gjerne mellomlederne som får i oppgave å innføre de konkrete endringene. Jeg har ut ifra dette valgt å se på hvordan mellomledere og ansatte i banken opplever bruken av Spor. Når jeg sier jeg har snakket med ansatte, har jeg fokusert på de som kalles «lagledere» innen Spor. Jeg skal utdype hva som ligger i begrepet lagledere under avsnitt 4.2.

Arbeidshverdagen har de siste årene blitt mer og mer autonom, og skillet mellom arbeidstid og fritid er blitt veldig flytende (Sollien, 2020). «Alle» er mobile og tilgjengelige på e-post, telefon og lignende hele døgnet, og det forventes at man skal være tilgjengelige når det trengs av virksomheten, samtidig blir det mer vanlig at en kan trene og holde kroppen i form i arbeidstiden. Arbeidshverdagen har også gjennomgått en enda større endring mot det autonome etter Coronas inntog i samfunnet. Med hjemmekontor, digitale møter og alternative løsninger og arbeidshverdager, har kanskje også grensene for hva som er en arbeidsplass eller ett kontor endret seg. Det samme gjelder arbeidstid og arbeidsmåter.

I Norge har mange en tariffavtale på 37,5 timer arbeid i uken, noe som tilsvarer 1 750 arbeidstimer i løpet av et år (Arbeidstilsynet, 2021, s. 1). Med andre ord tilbringer en norsk gjennomsnittsarbeider mange timer av livet sitt på arbeidsplassen. Av den grunn kan det være smart og til og med lønnsomt for en bedrift å tilrettelegge for helsefremmende tiltak og lignende gjennom arbeidsplassen. For med utvikling og forskning innen teknologien, blir også treningshverdagen utviklet (Holmedal, 2019). Treningsapper kan være så enkle at de kun teller skritt, eller være mer avanserte og skreddersy treningen, samt minne deg på å trene (ibid.). En treningsapp kan derav være et virkemiddel for endring i personlig motivasjon på flere måter.

For å summere innledningen kan jeg si at dagens arbeidsliv krever dynamiske ansatte. Dette

er fordi arbeidslivet er blitt mer og mer autonomt, samt preges av hyppige endringer. Med Corona som kom helt uforventet, syntes jeg derfor det ville være interessant å se nærmere på hvordan organisasjoner håndterer planlagte kontra uplanlagte endringer. I denne oppgaven er den planlagte endringen treningsapplikasjonen Spor, og den uplanlagte endringen Coronapandemien.

### **1.1 Begrunnelse og formål**

Bakgrunnen for hvorfor jeg valgte å skrive om endring i organisasjoner som tema for oppgaven er av både personlig, faglig og samfunnsmessig art. Personlig er dette med hvordan man får til endringer i organisasjoner noe jeg har hatt interesse av en stund. Hvordan så komplekse systemer styres, håndteres og endres er veldig interessant. Hva er det som gjør at noen har suksess mens andre ikke? Opplevelser og håndteringer av omstillinger i organisasjoner synes jeg er ekstra spennende, hvertfall når det faktisk har blitt implementert endringer som har vært positive, vellykkede og vist seg å være levedyktige.

I sosiologien er man opptatt av hvordan individer påvirker samfunnet og hvordan samfunnet påvirker individet. Organisasjoner er ett bindeledd mellom samfunn og individer, og dermed en enhet for sosiologisk analyse. Organisasjonssosiologi er en egen bindestreks-sosiologi som handler om konkurranse, makt, konflikt, samhold og arbeid. Organisasjonssosiologi tar også for seg hvordan individer organiserer og handler i forhold til sosialt konstruerte regler som er aksepterte og kjente. (Korsnes, Andersen & Brante, 2001, s. 227). Oppgaven med sitt utgangspunkt i hvordan organisasjoner håndterer og opplever endringer, samt hvordan de kan holde seg resiliente gjennom ulike endringer er derav faglig relevant.

Den samfunnsmessige interessen bak oppgaven kommer først og fremst fra bakgrunnen jeg redegjorde for innledningsvis. Problemstillingen i oppgaven handler om sosiale relasjoner til kolleger og hvordan virksomheter kan håndtere ulike endringer som skjer. Coronapandemien har også gjort det særlig aktuelt å se på omstillingsinitiativ og hvordan de blir mottatt og opplevd (Sollien, 2020). Det er også interessant at med flytende arbeidsliv og stadig nyere og bedre teknologi, er ikke dårlig dekning lengre en godkjent grunn for manglende tilgjengelighet. Dette gjorde at Høyre i 2019 ville anskaffe en arbeidsmiljølov som sikret klarere skiller mellom fritid og arbeid (ibid.).

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan ansatte opplever og håndterer planlagte og uplanlagte endringer i organisasjonen. Jeg skal også se på hvor resilient – eller motstandsdyktige – banken har vært mot både disse indre og ytre påvirkningene. Målet er ikke å komme frem til generaliserbare sannheter, men se hvilke mønstre, tendenser og karaktertrekk som går igjen for å håndtere en omstilling som lykkes. Dermed kan kanskje denne oppgaven brukes senere som innspill til forskning på temaet, eller så kan kanskje andre virksomheter finne inspirasjon i denne oppgaven til hvordan de selv skal lykkes med egne omstillinger.

## **2.0 Bakgrunn**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for foreliggende forskning og litteratur på temaene endring, forebygging og Corona. Videre følger litt bakgrunnsinformasjon om prosjektet «Effekter av Avants» og hvordan Spor blir praktisert i SNN. Jeg har valgt å vektlegge litteratur rundt endring og forebyggingsfaktorer fordi de har vist seg fruktbare i forhold til svar på min problemstilling. Det vil også vises til forskning på hvordan Corona har påvirket/ endret samfunnet, samt mer gjennomgående presentasjoner av hva prosjektet «Effekter av Avants» er, og hvordan det praktiseres i SNN.

## **2.1 Problemstilling**

Problemstillingen jeg skal belyse er: «*Hvordan håndterer SNN planlagte kontra uplanlagte endringer?*». Jeg skal belyse dette ved å studere de ansattes opplevelser av slike endringer. Herunder kommer også tre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: hvordan beskriver/ opplever de ansatte Spor som en planlagt endring i banken?

Forskningsspørsmål 2: hvordan beskriver/ opplever de ansatte Covid-19 som en uplanlagt endring i banken?

Forskningsspørsmål 3: hvilken betydning har arbeidskulturen for resiliente omstillingsprosesser?

## **2.2 Endring**

I litteraturen blir begrepene omstilling og endring brukt om hverandre (Hilsen, 2009). Det man kan si er at omstilling er et samlebegrep som beskriver flere typer endringer i



arbeidslivet. Istedenfor å forsøke å gi begrepet en entydig beskrivelse, er det derav mer hensiktsmessig å gi omstilling innhold i form av hva som endrer seg (ibid.). Omstilling og endring vil bli brukt litt om hverandre også i denne oppgaven, men vil beskrive det samme når de brukes. Som da er endringer og endringsprosesser banken har gjennomgått.

Endring er et begrep som brukes svært generelt, men i grunn har endringer svært ulike karakterer (Kjøde, 2004). Endring og omstilling vil bli brukt litt om hverandre i denne oppgaven, fordi det er synonymer for det samme og begge formidler det jeg ønsker. I forskningen skiller man gjerne mellom to typer endring. Type-1 endringer er ofte tolererte samt sees på som nødvendige i norsk nærings- og samfunnsliv. Disse endringene skjer gjerne på grunn av lønnsproblemer, teknologiutvikling, markedsforhold, ytre endringer, også videre (ibid.). Strukturendringer og nedbemanninger som dette er av de endringene banken har drevet med en stund for å blant annet tilpasse seg ytre faktorer som markedet.

Det finnes også type 2-endringer. Dette er endringer som setter søkelys på å bygge opp nye holdninger og kulturer, eventuelt omorganisering av arbeidsprosesser og aktiviteter. Spor kan beskrives som en slik endring. Endringer som dette blir gjerne gjort av en karakter som er mer forebyggende, og for å unngå situasjoner som for eksempel større nedbemanning og lignende (ibid.). Den forebyggende karakteren hjelper også på motstandsdyktighet mot for eksempel pandemier, som er et av temaene i denne oppgaven. For at SNN skal utvikle seg er omstilling essensielt, og trenger følgelig kunnskap om drivkreftene bak omstillingen og hva omstillingen innebærer (Thompson, 1991, s. 32). Omstillinger skjer normalt for å tilpasse seg markedets og handlingsmiljøets krav til leveringen av varer og tjenester (ibid., s. 32). Som jeg vil vise kan type-2 endringen i banken handle om mer enn kun varer og tjenester.

Som nevnt kan endringer skje av mange ulike grunner. Omstillinger gjøres gjerne på grunn av ytre faktorer som press fra markedet, fra kunder eller for å skape effektivitet, ro og stabilitet i organisasjonen (ibid., s. 33). Dette er faktorer som kan medføre at banken er tidlig ute med innovative løsninger og ikke mister eventuelle kunder (ibid., s. 32). Endringene i denne oppgaven vil omhandle både ytre faktorer i form av kundeorientering og effektivitet, samt indre faktorer som arbeidsmiljø og organisasjonskultur.

Organisasjonskultur og yrkessosialisering er to fenomen som trekkes frem som viktig i

endringsprosesser. Dette siden en satt kultur kan skape både samarbeid, samhold og tillit (Thorsvik, 2019, s., 98). Kulturen kan også virke styrende ved at verdier, antakelser og normer forteller personer hva som er godkjent adferd når ansatte skal utføre oppgaver. Organisasjonskulturen vil, i SNN, bli til når en bestemt gruppe lærer å løse problemer de står ovenfor med intern integrasjon og ekstern tilpasning. Dette blir sett på som et tilstrekkelig mønster fra bankens side, og læres bort som den korrekte måten å tenke på, føle på og oppfatte et problem på. Dermed læres dette mønsteret bort til nye medlemmer av gruppen (ibid.).

At ansatte internaliserer verdier, måter å jobbe på, normer og uskrevne regler, kan relateres til yrkessosialisering som skjer i enhver bedrift og organisasjon. Yrkessosialisering er det som skjer når de ansatte lærer seg vaner, forestillinger, normer, kunnskaper, verdier og sosiale kompetanser som hjelper til/ styrer de i yrkesmessige arbeidsoppgaver (Korsnes, Andersen & Brante, 2001, s., 348). Det handler i bunn og grunn om at grupper som står ovenfor samme problem eller er i samme situasjon, utvikler en form for felles verdigrunnlag for hvordan de skal handle og tenke (ibid.).

Kollektivitet er en viktig del av organisasjoner. Innen kollektivitet er det flere viktige faktorer som kommer frem. Den første er *kollektiv handling* som omfatter at de ansatte samarbeider for å oppnå eller ta vare på felles interesser (Korsnes, Andersen & Brante, 2001, s. 151). Det andre er *kollektiv bevissthet* som forklarer de generelle overbevisningene, følelsene og trosforestillingene «gjennomsnittsmennesket» i et samfunn, arbeidsplassen i dette tilfellet, har. Kollektiv bevissthet forutsetter ansatte i flertall, og kan ikke reduseres til bare en ansatt. Samtidig skal bevisstheten forstås som noe ytre, og utøve ett slags trykk eller en tvang på den enkelte ansatte. Dette kan uttrykkes som for eksempel en sedvane eller tradisjon (ibid., s. 151).

Det siste er *kollektive goder*. Det er goder som gjerne brukes og produseres kollektivt av staten, men også av andre foreninger og organisasjoner – som arbeidsplassen i dette tilfellet. Kollektive goder har gjerne to særpreg 1) nytteverdien av godet reduseres ikke av at flere ansatte bruker det (eksempelvis Spor), og 2) det er vanskelig å kontrollere om ansatte bruker eller utnytter godet. Det er disse punktene som gjør at kollektive goder skiller seg fra private

goder, som private foretak produserer og enkeltindividet konsumerer (ibid., s. 151).

Noe av det jeg synes som gjør omstilling så interessant er at 70% av omstillingsprosesser feiler (Skolem, 2018). Endringer på arbeidsplassen kan for ledere være noe av det vanskeligste å gjennomføre, og for de ansatte kan det oppleves både stressende, usikkert og krevende (Arbeidstilsynet, 2020, s. 1). Dette handler ofte om usikkerhet – man vet ikke om man for eksempel vil ha videre jobb – og om man vil være tilfreds med de nye samarbeidsrelasjonene, oppgavene og kravene som stilles (Øyum, Buvik, Knutstad & Skarholt, 2006, s. 7). De fleste av oss er vanedyr og liker å holde oss innenfor komfortsonen, to faktorer som gjør at vi gjerne trives best med det vi er kjent med.

Samtidig er det mange virksomheter som omstiller seg hele tiden, blant annet SNN. Det blir ansett som viktig for alle virksomheter og være endringsvillige så de kan følge med på det som skjer rundt dem, og holde tritt med markedet. Når man ser at endringer på markedet og i teknologien skjer fortere og fortere enn før, og at bare 30% av endringsprosesser er vellykket (Skolem, 2018) ser man nytten i å ha en endringskompetent organisasjon, og ikke minst en endringsvillighet blant de ansatte. Er organisasjoner endringsvillige vil de ha en stor konkurransefordel i dagens skiftende marked (Davidsen, 2016). Fordi endringer skjer hele tiden, er det vanskelig å se for seg at SNN ikke hadde tilpasset seg omgivelsene med tanke på kunder og markedet de opererer i.

Store deler av det norske arbeidslivet er i dag inne i omstillingsprosesser, og det fremtidige arbeidslivet er det mange som mener at vil se rimelig annerledes ut enn det det gjør per dags dato (STAMI, 2016, s. 15). Noe av grunnen til dette er blant annet nye arbeidsreformer og implementering av ny teknologi. Arbeidsmiljøtiltak som har vært med på å faktisk øke produksjonen eller bidra til positiv utvikling av bedriften, er tiltak som har vært systematisk implementert, kunnskapsbaserte og behovsprøvde (ibid., s. 8). Men som jeg vil vise dere etter hvert, er det ikke alltid organisasjoner har muligheten til å agere på tunge kunnskapsbaserte eller behovsprøvde måter.

I og med at endring er en del av vårt moderne arbeidsliv, berører det ikke bare ansatte og ledere i banken, men også kundene og brukerne deres (Øyum et. al., 2006, s. 7). Dette er

faktorer som er med på å gjøre at arbeidsplasser gjerne vil øke både endringsvilje og endringsferdighet. Det vi hører mest om fra ulike medier er endringsprosesser som feiler, samtidig som vi vet at det finnes vellykkede endringsprosesser som realiserer både de ansattes behov, samt eierens mål (ibid., s. 7). Dette er tilfellet for SNN. Bankens uformelle normer blir viktige her, ettersom de gjerne reflekterer de underliggende verdiene til bedriften. I omstillingsprosessen vil det da være essensielt å forhandle mellom arbeidstakere og mellomledere, om hvilke verdier som bør være med videre (styrkes), og hvilke som burde forkastes (fjernes) (ibid., s. 18).

Arbeidsmiljøet er viktig å ta vare på i en omstillingsprosess. For å holde på det gode på arbeidsplassen er faglig utvikling, en følelse av medvirkning og informasjonsflyt grunnleggende (Arbeidstilsynet, 2020, s. 1). Vedlikeholder ikke banken dette kan omstillingsprosessen slå om å ende med sykdom og stressreaksjoner. Man kan si at dårlig gjennomførte endringsprosesser gjerne aggregerer arbeidsmiljøproblemer (ibid., s. 3). For å ta vare på arbeidsmiljø, også i krevende perioder er det fem forebyggingsfaktorer som er særlig viktige;

1) Lokale normer: SNN består av mange forskjellige avdelinger, hvorpå avdelingene kan ha forskjellige normer. Normene i avdelingene reflekterer de grunnleggende verdiene for arbeidsstokken, og disse vil være med på å legge premissene for endringsprosessen til banken som helhet. Å kjenne de lokale normene er essensielt for å kunne bygge tillit og skape felles verdier. Her kan man også luke ut eventuelle verdier og normer som virker usunne eller belastende for arbeidsmiljøet (ibid., s. 3).

2) Ta hensyn til variert og mangfoldig arbeidsstokk: i banken er det også mange forskjellige sammensetninger av utdanninger og kompetanser. Alle ansatte vil reagere forskjellig på endring, det gjelder også ulike avdelinger og ulike stillinger. Hvordan ansatte, og derav banken, takler endring kommer blant annet an på tidligere erfaringer og sammensetningen av arbeidstakerne deres (ibid., s. 3).

3) Lederen må være tilgjengelig: på grunn av sine mange avdelinger, har banken også mange mellomledere. En faktor de må ta i betraktning er at informasjonsflyt og behovet for å holdes oppdatert øker under omstillingsperioder. Da er det kritisk at nærmeste leder er aktivt til stede

i arbeidsmiljøet. Her vil ansikt-til-ansikt kommunikasjon være ideelt så ingen misforstår budskapet. Lederen skal også ta seg tid til å lytte å svare på spørsmål fra ansatte (ibid., s. 4).

4) Avklar roller: det å tidlig avklare hvem som skal gjøre hva, og hva som er forventet er viktig for å skape effektivitet (ibid., s. 5).

5) Konstruktiv konflikthåndtering: relasjoner, bånd og fellesskap mellom ansatte kan bli endret eller splittet under omstillinger. Dette kan ha innvirkninger på både normer og tradisjoner som ansatte og ledere handler etter. Som igjen fører til motstand mot endringene i form av stress og følelse av utrygghet. En måte å løse dette på er å tolerere reaksjonen til ansatte og ha rom for utblåsninger (ibid., s. 7). Dette er viktig for at engasjementet og energien de ansatte innehar kanaliseres dit den trengs under omstillingen (ibid., s. 6).

Forebyggingstiltakene som er ramset opp her er utarbeidet for å redusere risikoen for omstillingsprosesser som er helseskadelige. Brukes de riktig kan de også virke utviklingsfremmende for SNN. Fokus på forebygging er viktig i alle fasene av omstillingen, altså både før, underveis og etter (ibid., s. 3). Selv om tid er en kritisk faktor betyr det ikke at banken har gjort en tilstrekkelig jobb, selv om det gjennomføres raskt. SNN må dermed kartlegge faktorer og forhold på arbeidsplassen som trenger forebygging, er helseskadelige eller er utfordrende på forhånd (ibid., s. 7). Forebyggingsfaktorene her vil komme inn sammen med resiliensen i diskusjonsdelen. Der vil de supplere resiliensfaktorene og vise hvorfor de er viktige for SNN å ha i bakhodet når de jobber mot resiliente omstillinger.

### **2.3 Prosjektet «Effekter av Avantas»**

Denne masteroppgaven skrives som en del av SINTEF-prosjektet «Effekter av Avantas». Prosjektet er finansiert av SpareBank 1 Nord-Norges Samfunnsløftsmidler, med en prosjektperiode fra juni 2018 til juni 2021. Den overordnede målsetningen med prosjektet er å undersøke i hvilken grad oppfølgingsrammeverket Avantas Aktiv mobiliserer til deltagelse i utvalgte casebedrifter, og hvilken effekt dette har for brukerne og bedriftene som tar det i bruk. Prosjektet er organisert som en casestudie, hvor fire casevirksomheter har fått anledning til å teste og bruke oppfølgingsrammeverket til Avantas Aktiv gjennom prosjektperioden. SNN er ikke blant de fire casebedriftene i SINTEF sitt prosjekt, men har gjort seg tilgjengelig som casebedrift for flere studentoppgaver tilknyttet prosjektet.

Bakgrunnen for mitt samarbeid med SINTEF var at jeg ble invitert til å skrive bacheloroppgave tilknyttet prosjektet «Effekter av Avantas» i 2019. SINTEF tok da kontakt med Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT, med forespørsel om hvorvidt det var noen studenter som ønsket å skrive bachelor- eller masteroppgave tilknyttet noen av deres prosjekter, sammen med en liste over mulige prosjekter og temaer. I bachelorprosjektet mitt, tilknyttet samme prosjekt tok jeg også for meg SNN som case, hvor jeg så på hvordan de hadde brukt Spor som et tiltak for å bygge kollegialt samhold på arbeidsplassen. Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven fremkom det at SNN hadde implementert Spor som en del av en planlagt endringsprosess i organisasjonen. Dette trakk jeg frem som interessant for videre forskning, hvilket er bakgrunnen for at jeg finner det naturlig å videreføre dette funnet i mitt masterprosjekt. Jeg har også hatt en faglig interesse for organisasjonssosiologi, som gjorde det naturlig og videreføre dette temaet når jeg skulle gå i gang med mitt masterprosjekt.

Gjennom samarbeidet med SINTEF og tilknytningen til prosjektet «Effekter av Avantas» har jeg fått tilgang til ulike ressurser og nettverk. Blant annet har jeg fått tilgang til et fagmiljø i SINTEF hvor jeg har kunnet diskutere ulike deler av oppgaven og fått tilbakemeldinger og innspill på disse. Jeg har videre fått tilgang til og opparbeidet kontakt med kontaktpersoner i min casevirksomhet SNN. Ut over dette har jeg fått tilgang til kunnskapsgrunnlag og bakgrunnsinformasjon om leverandøren av Spor, Avantas Aktiv AS, blant annet gjennom interne notater og deltagelse på prosjektmøter mellom SINTEF og Avantas Aktiv. Det har også vært en motivasjon for meg å benytte denne muligheten til å bygge et faglig nettverk utenfor universitetet og lesesalen, og opparbeide meg kontakter i arbeids- og næringslivet, også med tanke på at jeg skal ut i arbeidslivet etter endt masterprosjekt.

I tillegg til samarbeidet tilknyttet mitt masterprosjekt, fikk jeg tilbud om jobb som timesansatt i SINTEF. I dette arbeidet har jeg jobbet på ulike prosjekter i SINTEF, men mest relevant for mitt masterprosjekt, har jeg fått delta på datainnsamling tilknyttet de fire casevirksomhetene i prosjektet, herunder transkribering av intervjuer. Dette har bidratt til å gi meg mer inngående kjentskap til prosjektet og til Avantas Aktiv som oppfølgingsrammeverk.

Samtidig som at jeg har fått tilgjengeliggjort ulike ressurser gjennom min relasjon til SINTEF og til prosjektet, har jeg opplevd at jeg har fått være selvstendig. Min masteroppgave er ikke

et bidrag til SINTEF sin leveranse i prosjektet, slik at det på den måten ikke foreligger noe avhengighetsforhold mellom disse to resultatene. I avsnitt 4.5 skriver jeg mer inngående om hvordan samarbeidet med et forskningsinstitutt og et forskningsprosjekt kan ha virket inn på meg og oppgavens validitet og reliabilitet.

## **2.4 Et samfunn i endring**

12. mars 2020 kom regjeringen med de mest inngripende tiltakene vi har hatt i fredstid i Norge (Regjeringen, 2020) En rekke tiltak ble iverksatt for å stanse Covid-19 pandemien som herjet i store deler av verden. Tiltakene førte blant annet til nedstenging av Universitet, restauranter og treningssentre (ibid.). Det som Erna Solberg gav navnet en «felles dugnad» ledet også til at mesteparten av Norges arbeidere, hvertfall de som hadde mulighet til det, ikke fikk komme til arbeidsplassen, men måtte jobbe fra hjemmekontor. Dette ble også tilfellet for SNN og deres ansatte. §1-4 definerer arbeidsplass som «ethvert sted, innendørs, utendørs eller under jord hvor det utføres arbeid av fast eller midlertidig karakter» (Arbeidsplassforskriften, 2020, §1-4). Det vil si at alle steder en arbeider velger å utføre sitt arbeid, er per definisjon en arbeidsplass. Når banken da sendte hjem sine ansatte, ble det provisoriske kontoret hjemme, deres nye arbeidsplass.

I en undersøkelse gjort av Response Analyse rettet mot høyt utdannede sier over 60% at de syntes det var greit med hjemmekontor (Sollien, 2020). Det er jo en forholdsvis høy prosent, men samtidig er det opp mot 40% som ikke har vært like begeistret for arbeidsforholdene. Som jeg vil vise dere, var det for SNN's del heller ikke fulltallig tilfredshet med hjemmekontor. Sollien sier at fleksibilitet er noe de fleste vil ha for å kunne jobbe mindre tidsstyrt og mer oppgavestyrt, noe som betyr at folk vil ha mer fleksibilitet og med det kunne styre hverdagen mer selv (ibid.). I banken virket det uavhengig av dette som at fleksibiliteten på hjemmekontor ble både litt for fleksibel og ensom. Men Respons Analyse påstår uansett at Norges befolkning vil fortsette å jobbe hjemmefra etter Corona også (ibid.).

De nasjonale tiltakene som ble satt i gang har altså hatt direkte inngrep i bankens ansattes hverdagsliv og arbeidsliv. Samtidig har tiltakene også skapt umiddelbare konsekvenser for SNN samt norsk næringsliv og økonomi generelt som har vært svært omfattende (Kampevoll, 2020). Et ekspertutvalg konkluderte 7. april 2020 med at krisetiltakene ville koste Norge 24

milliarder kroner i måneden, men er senere blitt nedjustert da de strengeste restriksjonene opphørte (ibid.). Per 8. desember 2020 var det totalt 108 269 helt arbeidsledige i Norge.

Thomas Hylland Eriksen har forsket på kriser i en overopphetet verden. Med overopphetet mener han akselererende, ukontrollerte endringer som det ikke finnes noe å kjøle ned prosessen med. Eriksen argumenterer for at Coronaviruset har vist oss hvor lite kontroll vi har over verden, samt hvor tett vevd sammen den er (Eriksen, 2020). De usynlige linjene næringslivet og turismen tegner på kryss og tvers av kloden blir kun synlige når det oppstår kriser, som igjen gjør at strukturene i samfunnet blir mer synlige. For banken har dette handlet mye om forretningsreiser og lignende som har blitt kuttet drastisk på etter pandemien kom.

Et annet eksempel er at de færreste av oss tenker på de elektromagnetiske bølgene som gjør at vi kommer oss på internett med iPad eller telefon. Når vi plutselig blir observante på sårbarheten til systemet, ser vi også strukturene av globalisering og nettverk over hele kloden (ibid.). Selv om Eriksen, som de fleste andre, er bekymret for viruset og skadeomfanget som stadig øker, tror han pandemien kan føre med seg konstruktive konsekvenser. Han tror Corona har åpnet ett vindu hvor flere ser at vi trenger alternative måter å organisere samfunnet på (ibid.). I denne oppgaven skal jeg blant annet se på hvordan banken håndterte en slik ytre endring som pandemien er.

## **2.5 Om Avantas Aktiv**

Gjennom prosjektet fikk jeg tilgang til en demobruker i applikasjonen til Avantas Aktiv som jeg har brukt selv. Derav tenkte jeg å skrive litt om hvordan oppbyggingen og formatet på selve rammeverket til Avantas baserer seg på. Når man har lastet ned appen vil man bli satt i en av tre treningskategorier etter å ha svart på ulike spørsmål om treningsvaner. De tre kategoriene er «mosjonist», «entusiast» og «aktiv», som tilsvarer lavt, moderat og høyt treningsnivå. Dette kan også justeres underveis om man føler man er på ett annet nivå senere enn da man startet. Det viktigste er deltakelsen, hvor det som legges i begrepet deltakelse er at man bidrar med fysisk aktivitet, lagånd og registrering.

Ut ifra treningsklassen man tildeles kan man individuelt opparbeide seg 1000 poeng hver måned. I treningsappen kan man velge mellom alt fra svømming og klatring, til ishockey og



akebrett som aktivitet. Alle aktivitetene blir belønnet med ulike poeng ut ifra lengde på økten og hvilket treningsnivå man er på. Poengsystemet i applikasjonen er utformet på en måte som gjør det lettere for «mosjonistene» og få poeng, sammenlignet med de som for eksempel er «aktiv». Hovedgrunnen til dette er at de som beveger seg minst ikke skal bli demotiverte og føle at de poengmessig alltid havner bak de som er mer aktive. I forhold til «mosjonisten» må de som er under treningsnivået «aktiv», trene tre ganger så mye som mosjonistene for å oppnå poeng. Det er med andre ord ingen fordel og være svært aktiv for å oppnå månedssummen.

## **2.6 Spor i SNN**

Spor er SNN sin variant av Avantas Aktiv, og de har brukt Spor i flere år som en bevisst strategi for organisasjonsendring (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019, s. 40). I løpet av de sju årene de har benyttet seg av tjenesten har deltakelsen vært forholdsvis jevn og høy. De gikk hardt ut med 92 prosent deltakelse da de begynte, og har siden da falt litt ned med en oppslutning på rundt 87-89 prosent. Spor har i banken vært forankret i ledelsen, som har vært tydelige på at alle skal delta på programmet. Fordi jo flere som deltar, jo mer øker verdiskapningen i form av redusert sykefravær, bedre produktivitet og økt velvære. For banken har Spor handlet om å skape bedre helse, humør, miljø og enda dyktigere medarbeidere i fellesskap. Det har vært en omstilling til et sunnere arbeidsliv, fra å møtes over en øl eller et glass vin, til å samles rundt fysisk aktivitet.

De ansatte er delt inn i forskjellige lag og konkurrerer derav mot de andre lagene i bedriften. Dette er en faktor som skaper både konkurranse, en følelse av mestring og det å «bli sett», samt humør og samhold. Faktorer som kan være viktige for oppslutningen appen har er nettopp dette med mestring, holdningsendringer, gruppepress, premiering, anerkjennelse, gleden med å få top-score, delmål og at registreringsmåten er lettvent.

Avantas, som er leverandøren til Spor legger vekt på sosial konformitet, også kalt gruppepress. Dette kan fungere både positivt og negativt, men i interne dokumenter rundt metodikken til Spor sier de at det positive er at konformiteten/ gruppetilhørigheten kan gjøre at de ansatte endrer bevisstgjøringen om hva de ser på som «viktig» rundt ting de ikke har tenkt på som elementære tidligere. Videre kan dette føre til at de ansatte endrer vaner og rutiner til å tenke mer på sykefravær, helse, kosthold og aktivitet. Spor benytter seg også av

sekundering, som vil si at de som jobber med Spor har kontakt med hver enkelt deltaker gjennom tilbakemeldinger på treningen og aktivitetsnivået i løpet av måneden.

Interessant er det også at banken har valgt å innføre bruken av Spor på en diskret og implisitt måte. De har gjort det klart at alle skal delta, men ikke sagt eksplisitt at implementeringen av Spor har vært et verktøy for å fremprovosere organisasjonsendring. Den subtile måten å innføre det på tenker jeg kan være en av grunnene til at de har hatt så bra oppslutning som de har hatt.

På ett lag kan man være opptil 20 deltakere, men det vanlige for SNN er å være rundt 15 stykk. Innad i laget kan de som er på samme lag ut ifra et søylediagram se hvor mye de andre deltakerne har vært i aktivitet i løpet av måneden. På dette diagrammet er også laglederens navn fremhevet med «fet» skrift og en stjerne. Man kan ikke se spesifikt hvilke aktiviteter som har blitt utført eller hvor mange økter som er gjort, kun den totale poengsummen. Her vil også listen variere på hvem som ligger øverst og nederst, etter hvem som har høyest og lavest poengsum. Alle lagmedlemmenes individuelle poengsummer blir i slutten av måneden lagt sammen til en fellesscore, som igjen blir rangert inn mellom andre lag i bedriften. Her ser vi at Spor har benyttet seg av «gamification»-momenter, som vil si at de tillegger Spor spillmekanismer- og elementer (Growth Engineering, 2021). Dette er faktorer som ofte hjelper på lojaliteteten og engasjementet rundt tiltaket (ibid.). Et annet «gamification»-moment er insentivene og belønningene som ligger i Spors premieringer, hvor ansatte kan vinne gavekort eller penger til bruk på felles aktivitet med laget.

I dette kapitlet har jeg redegjort for foreliggende litteratur, begreper og prosesser som hjelper å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Endring og kollektivitet vil fremheves i analysedelen, mens forebyggingsfaktorene vil bli tatt opp i diskusjonen.

Litteraturen og det informative rundt Spor og Corona er tatt med som baktepper og er viktig å kjenne til når vi går videre i oppgaven.

### **3.0 Teori- og begrepsavklaring**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket i oppgaven. På den ene siden handler oppgaven om håndtering og opplevelse av endringer. På den andre siden handler den

om motstandsdyktighet. Målet ble derfor å finne frem til teoretiske analyseverktøy som hadde muligheten til å belyse begge disse sidene på en fruktbar måte.

Siden jeg skal studere håndtering og opplevelse av endring kan Berger og Luckmann være en god tilnærming. Berger og Luckmann bygger bro mellom det objektive og subjektive, og med det, den indre og ytre verden (Berger & Luckmann, 1966, s. 11-12). Vi som aktører skaper verden samtidig som vi godtar den og gjør den til vår virkelighet. Internaliseringsprosessen til Berger og Luckmann, samt deres begreper om rutinevedlikehold og krisevedlikehold er nyttige for å analysere håndtering av endring. Organisasjoner er sosiale systemer der mennesker løser oppgaver for å realisere bestemte mål (Thorsvik, 2019, s. 15-16). Berger og Luckmanns begrepsapparat er dermed egnet for å belyse mellom- og laglederes opplevelser med endringsprosessen og forstå hvordan banken håndterte ulike former for endring.

Siden jeg skal se på betydningen av arbeidskultur så er begrepet resiliens nyttig for å belyse hvorvidt endringene rundt Spor og Covid-19 er motstandsdyktige. Dette fordi en stabil og robust arbeidskultur er viktig for en motstandsdyktig arbeidskultur. Det å belyse hvordan SNN har respondert, overvåket, lært og fått kunnskap om det som har skjedd er viktig for å kunne si noe om hvordan endringene har blitt oppfattet og håndtert. Dette er faktorer som kan være med på å gjøre banken motstandsdyktig.

### **3.1 Peter L. Berger og Thomas Luckmann**

Peter L. Berger og Thomas Luckmann skrev i 1966 *The social construction of reality* der de beskriver hvordan aktører konstruerer en felles virkelighet gjennom samhandling med andre aktører (Berger & Luckmann, 1966). Ifølge Berger og Luckmann er det tre sentrale prosesser for at samhandlingen og virkelighetskonstruksjonen skal finne sted, hvor den første er *internalisering* hvor aktørene ubevisst suger opp strukturer i samfunnet, den andre er *eksternalisering* hvor aktørene skaper og gjenskaper ny virkelighet, og til slutt er det *objektivering* hvor strukturene som er sosialt skapte blir transformert til objektive, tatt-for-gitte størrelser (Rye, 2013, s. 174). I denne oppgaven benyttes disse begrepene for å belyse hvordan banken håndterer endringer.

Disse tre prosessene vil i oppgaven understreke de tre hovedanalysene til Berger og

Luckmann, nemlig at «samfunnet er et menneskelig produkt», at «samfunnet er en objektiv virkelighet», og at «mennesket er et sosialt produkt» (Berger & Luckmann, 1966, s. 9). Dette medfører at teorien til Berger og Luckmann er *dialektisk*, at samfunnet – som i denne oppgaven er arbeidsplassen – skaper og blir skapt av mennesket. Det skjer en påvirkning mellom arbeidsplassen og de ansatte som er gjensidig, og gjennom det blir til en prosess som skaper de ansattes virkelighet. Overført til organisasjoner blir samfunnet på arbeidsplassen til rutinemessige og strukturelle trekk som omsider blir objektive sannheter.

Ifølge Berger og Luckmann henger virkeligheten over de ansatte i form av *institusjonen* (arbeidsplassen), som ikke kan ønskes bort, men endres selv om arbeidsplassen i sin helhet ikke vil forsvinne (ibid., s. 9). Som sosiale samfunnsvesen på arbeidsplassen blir de ansatte formet av andre ansatte, samtidig som de også former ansatte rundt seg. For å forstå dette og virkelighetskonstruksjonen definerer Berger og Luckmann «virkelighet» som noe de ansatte erkjenner at ikke kan ønskes bort. Det er også en kvalitet knyttet til det de ansatte erkjenner at eksisterer uavhengig av dem, nemlig «kunnskap». I forhold til min studie kan kunnskap defineres som at de ansatte oppfatter fenomener på arbeidsplassen som virkelige, og at de forskjellige fenomenene innehar forskjellige karakteristika i jobbsammenhengen (ibid., s. 24).

I min studie betyr dette at de ansatte ofte ikke vil tenke så mye over hva som er «virkelig» for dem, eller hvilken kunnskap de innehar før noe enten kommer i veien for det, eller setter en stopper for kunnskapen som tidligere har blitt tatt som en selvfølge. Interessant med dette, er at forskjellige «virkeligheter» blir opprettholdt hos forskjellige ansatte og på forskjellige arbeidsplasser. Denne «virkeligheten» kan også gå tapt for en hel arbeidsplass eller en enkelt ansatt. Med dette kan banken knytte spesifikke samlinger av «kunnskap» og «virkelighet» til konkrete sosiale kontekster, for der igjen å se på hvilke prosesser som gjør at forskjellige «kunnskaper» kan bli til en «virkelighet» som er sosialt etablert (ibid., s. 26). Dette er relevant for å belyse hvordan SNN som virksomhet har klart å skape en spesifikk virkelighet for sine ansatte, som igjen bygger opp en felles kunnskap rundt deres arbeidsstruktur- og kultur.

Ifølge Berger og Luckmann har bevisstheten til de ansatte mulighet til å bevege seg mellom ulike virkelighetssfærer (ibid., s. 41-42). Dette betyr at de ansatte er klar over at det finnes flere virkeligheter i verden, men de får uansett et slags sjokk når de opplever overgangen.

Sjokket kommer som følger av oppmerksomhetsendringen overgangen medfører. Et eksempel på en overgang kan være å gå fra hverdagsvirkeligheten til pandemivirkeligheten.

Hverdagsvirkeligheten er det som er *par excellence*, hvor de ansatte oppfatter verden i en årvåken tilstand. Det er en ordnet virkelighet hvor tilstanden er selvsagt og normal, noe som gjør at de ansatte får en naturlig holdning til det. Denne naturlige holdning kommer av at hverdagsvirkeligheten alt er objektivert og allerede har en spesiell orden. Når man plutselig våkner til en helt annen virkelighet – for eksempel en pandemivirkelighet – er ikke hverdagen lengre strukturert, ryddig og ordnet på den måten de ansatte tidligere har internalisert den (ibid., s. 42). Dette er interessant med tanke på hjemmekontor, hvor det hverken fantes ordnede eller ryddige arbeidsstrukturer fra før av.

Ifølge Berger og Luckmann finnes det to typer virkeligheter som trenger forskjellig vedlikehold, disse er henholdsvis krisevedlikehold og rutinevedlikehold (ibid., s. 152). Den sistnevnte handler om hverdagslig vedlikehold av den virkeligheten som er internalisert, – altså de ansattes normale arbeidsvirkelighet – mens den førstnevnte er beregnet for krisesituasjoner – som når pandemien kom til Norge. Disse to virkelighetene innebærer like sosiale prosesser, men har noen forskjeller. På grunn av rutinehandlinger som er konkrete vedlikeholdes hverdagsvirkeligheten av seg selv – som er institusjonaliseringens essens (ibid., s. 152).

Ifølge Berger og Luckmann vil hverdagsvirkeligheten hele tiden bekreftes gjennom ansattes interaksjoner med kolleger. I og med at virkeligheten både internaliseres og vedlikeholdes i bevisstheten gjennom sosiale prosesser, skiller de ansatte mellom signifikante andre og mindre betydningsfulle andre i hverdagsvirkelighetens sosiale prosesser (ibid., s. 152). Enkelt forklart er de signifikante andre viktige aktører for de ansattes vedlikehold av den subjektive virkeligheten. Signifikante andre i banken er for eksempel lagledere i Spor og mellomledere i banken. De mindre betydningsfulle andre, som er kollegene, sier Berger og Luckmann fungerer som et slags kor som bygger opp under internaliseringen (ibid., s. 153).

Når det kommer til krisevedlikehold er prosedyrene de samme som under rutinevedlikehold. Det som er annerledes er at virkelighetsbekreftelsen her må være mye mer intens og tydelig. I krisesituasjoner kan de ansatte improvisere prosedyrer som bevarer virkeligheten ved for

eksempel å jobbe som normalt, bare fra hjemmekontor. Arbeidsplassen, altså SNN, må derimot erkjenne at situasjoner som en pandemi kan innebære en viss risiko for virkelighetssammenbrudd. Dermed vil SNN være nødt til å utforme prosedyrer som er spesifikke for situasjonen de står i. Kriser som dette kan være både individuelle og kollektive, og defineres etter utfordringene som rettes mot den virkeligheten som er sosialt definert. Individuelle kriser kan være for eksempel personlig ulykke, mens kollektive er mer institusjonalisert og kan eksempelvis være en pandemi (ibid., s. 158).

Hvordan banken velger å respondere på disse krisene må være proporsjonale med trusselens alvorlighetsgrad. Forsvarsprosedyrene banken velger å benytte kan ende med å bli rutine hvis det er slik at den alternative virkeligheten blir hyppig og vedvarer over lengre tid. Berger og Luckmann sier dette vil gjøre at prosedyrenes kriseaktige karakter forsvinner, og blir den «nye normalen». For banken har det for eksempel vært at de ansatte over lengre tid har sitter på hjemmekontor istedenfor å dra fysisk på jobb, uten å tenke over det. Alt dette koker ned til at den subjektive virkeligheten kan forvandles, samt vil bli kontinuerlig modifisert bare ved å være en del av en arbeidsplass (ibid., s. 158-159).

Ifølge Berger og Luckmann finnes det tilfeller hvor forvandlingen kan virke total sett i forhold til mindre modifiseringer. Disse kalles *alterneringer* og krever prosesser for resosialisering. Dette kreves blant annet når det oppstår en pandemi som kommer med så store endringer som Corona gjorde. For banken gjelder det da å betone virkeligheten på nye måter som minner om primærsosialiseringen, men skiller seg ut ved å ikke starte *ex nihilo*. Det betyr at problemet for arbeidsplassen kan bli å løse opp den tidligere arbeidsvirkelighetens subjektive og nomiske struktur. For at SNN som organisasjon skal lykkes med en alternering må den inkludere forutsetninger som er både begrepsmessige og sosiale (ibid., s. 159).

At arbeidsplassen har tilgang til en effektiv sannsynlighetsstruktur er en viktig forutsetning for det sosiale. Dette er en struktur de signifikante andre – lag- eller mellomlederne – formidler til de andre ansatte. Forvandlinger som så radikalt endrer den subjektive virkeligheten som en pandemi, er det de signifikante andre som er veivisere inn i (ibid., s. 159). Her er fellesskapet rundt det institusjonelle viktig, da det er dette som sørger for den

grunnleggende troverdighetsstrukturen i den nye virkeligheten. Sannsynlighetsstrukturen blir de ansattes nye arbeidsstruktur, og erstatter med det den tidligere strukturen de levde i. Alternierende ansatte kobler seg altså fra den tidlige sannsynlighetsstrukturen, og med det den tidligere verdenen (ibid., s. 160).

Berger og Luckmann sier det er viktig å legitimere skifter som dette og alle stadiene for tilegnelse og vedlikehold av den nye virkeligheten. De signifikante andre og de fellesskapene som tilhører den gamle virkeligheten må innen bankens legitimeringssystems nye virkelighet gjentolkes. Denne gjentolkningen bringer frem ett brudd i den subjektive biografien til de ansatte, eksempelvis «før Corona» og «etter Corona». Alt som skjedde før pandemien oppfattes nå som det som ledet frem til den. Og alt som skjer etter pandemien vil oppfattes som noe som kom ut av den nye virkeligheten til banken (ibid., s. 161).

Sosialisering på arbeidsplassen vil alltid skje innen bankens spesifikke sosiale kulturs rammer (ibid., s. 164). Når den subjektive og objektive virkeligheten har bygget seg opp en høy grad av symmetri, mener Berger og Luckmann at sosialiseringen vil være «vellykket». I og med at både subjektive og objektive virkeligheter eksisterer på arbeidsplassen, må begge disse aspektene omfattes for å få en teoretisk forståelse. En kan si at om arbeidsplassen oppfattes som en prosess som er fortløpende dialektisk og sammensatt av internalisering, eksternalisering og objektivisering, vil både objektivisering og subjektivisering få sin rettmessige anerkjennelse (ibid., s. 135).

Mikrointeraksjonismens hovedproblem er at de får sosial orden til å fremstå som det kommer spontant ut av intet – *creatio ex nihilo*. Dette har Berger og Luckmann prøvd å gjøre noe med (Aakvaag, 2008, s. 91). Berger og Luckmann forsøker nemlig å vise at man kan, fra et mikrointeraksjonistisk utgangspunkt, forstå hvordan overindividuelle sosiale strukturer etableres og reproduseres (ibid., s. 87). Med deres forsøk på brobygging mellom mikro og makro samt den subjektive og ytre virkeligheten gjør teorien deres seg nyttig i denne oppgaven. Dette fordi jeg også forsøker å forklare hvordan fenomener som skjer på mikronivå blir til større strukturer på makronivå.

Men det er vanskelig å se hvor den kreative og kyndige ansatte blir av når de bare

internaliserer den kulturelle meningen og de sosiale normene som ligger til grunn på den gitte arbeidsplassen. For deretter å «eksternaliseres» og handle i tråd med de etablerte sosiale ordningene som allerede eksisterer der. Berger og Luckmann har fått kritikk for å se på struktur- og aktørforholdet som et *motsetningsforhold*. Begynner de ansatte da og bli alt for kreative og avvikende i adferden vil Berger og Luckmanns sosiale reproduksjonssirkel bryte sammen. Med det vil også arbeidsplassen kollapse. Det betyr at stabilitet kun kan etableres ved å *temme* de kreative aktørene (Aakvaag, 2008, s. 92).

I sin helhet beskriver mikrointeraksjonismen et samfunnsliv som er i stadig endring og derav dynamisk (ibid., s. 95). Med det er Berger og Luckmanns mikrointeraksjonistiske teori et godt bidrag i min oppgave som omhandler planlagte og uplanlagte endringer. Spesielt med SNN som case, som fremstår som en meget dynamisk virksomhet.

Nå har jeg presentert Berger og Luckmanns teori. Deres begrepsapparat vil i denne oppgaven bli supplert med begrepet om resiliens. Ved å bruke Berger og Luckmann sammen med resiliens vil jeg vise at det ikke bare handler om at banken evner å skape fellesskap, men også at disse fellesskapene gjør banken resilient. Internaliseringsprosessen til Berger og Luckmann og resiliensfaktorene blir på ett vis en rund-dans hvor det ene forsterker det andre. Disse to teoriene sammen belyser da karaktertrekk i banken, hvordan banken håndterer endringer, samt hvordan lag- og mellomledere opplever endringene som skjer.

### **3.2 Resiliens**

Begrepet resiliens er interessant fordi motstandsdyktighet i endringsprosesser er nødvendig for at endringene skal kunne lykkes og vedlikeholdes. Termen *resiliens* har vært brukt på mange forskjellige måter i lang tid (Hollnagel, 2016). I følge Hollnagel ble begrepet ble først brukt til å forklare hvordan noen typer ved/ tømmer klarte å imøtekomme plutselige og kraftige belastninger uten å knekke. Mange år senere refererte Holling (1973) resiliens som en type økosystem som kan absorbere endringer, men fortsette å eksistere. Videre satt han resiliens i motsetning til stabilitet, hvor resiliens er definert som evnen et system har til å returnere til sitt likevektige stadium etter midlertidige forstyrrelser. Samtidig argumenterer Holling (1973) for at både stabilitet og resiliens er to viktige egenskaper i de økologiske systemene (ibid.).



I ettertid har det blitt gjort et skille mellom teknisk og økologisk motstandskraft, hvor den tekniske resiliensen anser økologiske systemer som å eksistere nært en stabil jevn tilstand. Her handler resiliens om å kunne returnere til den stabile og jevne tilstanden etter en forstyrrelse (ibid.). Det er denne formen for resiliens som vil bli vektlagt i denne oppgaven. Holling mener resilienstenking vanligvis har referert til en slags dikotom tankemåte. På den ene siden har du situasjoner, materialer eller systemer hvor motstandsdyktighet var fraværende, og uheldige utkom derfor kunne ha skjedd. På den andre siden har man systemer, situasjon eller materialer hvor motstandsdyktighet har vært til stede, og uheldige utfall har kunnet blitt unngått.

Det er viktig å huske at resiliens ikke bare er suksess når det står ansikt til ansikt med trusler eller feil. For selv om resiliens både kan, samt av og til vil feile, demonstrer det et repertoar av adferder innad i banken. Dette er adferder som inkluderer kvalitative skift i opptreden når banken responderer til varierende krav. Ifølge Hollnagel er adferden meningsfulle og målbevisste responser, som sitter som reflekser ved avveininger av mål. Dette medfører en utholdenhet av innsats for å svare effektivt, selv når banken blir konfrontert med eskalerende krav eller eksterne trusler. Resiliente systemer forhindrer dynamisk feiling, minsker en eventuell feil i en prosess, eller omdirigerer den feilende kjeden slik at gjenopprettingen blir lettere, mindre forstyrret, og potensielt billigere (ibid., s. 2).

Hollnagel sier at selv om det er flere forskjellige definisjoner på resiliens, er det bred enighet om fire kjennetegn for resiliente organisasjoner. De fire punktene er 1) hvordan banken responderer, 2) hvordan banken overvåker situasjonene, 3) hvordan banken lærer, og 4) kunnskapen banken tilegner seg om hvordan trusler kan utvikle seg, og hva som kan forventes i fremtiden (Hollnagel, 2016). Det første punktet handler altså om banken evner å reagere på det som skjer på en passende måte, ikke minst om det er noe uforutsett som en pandemi. Feiler banken på å respondere korrekt, vil virksomheten før eller senere dø ut. Banken må derfor respondere på en «passende» måte, så de derav kan opprettholde sin eksistens (ibid.).

Muligheten til å respondere er fundamental for banken, men det er også viktig å kunne modifisere responsen basert på erfaring. Derav må banken ikke kun være klare når noe

skjedd, men også i ettertid av hendelsen. Da vil banken lære av det som har skjedd, og kan benytte denne lærdommen til å justere både hvordan de monitorerer hva de ser etter, hvordan de responderer, og hva de gjør (ibid.). Med læringen banken gjør seg fra punkt to, vil de klare å se ting før de skjer. Dette gjør de ved å analysere utviklingen i verden rundt dem og forberede banken som organisasjon så godt som mulig på det som blir å komme (ibid.). Dette er relevant fordi SNN som et stort konsern er avhengige av å kunne lære og overvåke det som skjer i samfunnet rundt dem. Overvåking og læring vil jeg påstå er de to viktigste punktene i resiliensprosessen.

Til syvende og sist, når organisasjonen er kommet til den fjerde og siste faktoren i resiliensprosessen, skal de ha muligheten til å respondere, monitorere og forutse trusler og farer. Det er når de evner dette de har oppfylt alle kriteriene for å bli kalt resilient. Banken skal også være kapable til å administrere resiliensen på dette punktet. Med andre ord er det fortsatt muligheter til forbedring ved å se inn i banken, i stedet for å kun se på hva som skjer mellom banken og miljøet rundt. Det banken gjør da er å ta i betraktning konsekvensene endringene banken gjør vil ha for samfunnet, samt hvordan samfunnet vil reagere på eller endre seg etter dette. Dette kan medføre at banken ikke blir som før igjen, fordi de lærer noe av skaden og dermed bygger seg opp igjen på en annen måte enn tidligere (ibid.).

I forhold til banken og Corona er dette med motstandsdyktigheten som har vært til stede eller ligget latent en viktig faktor. For resiliens handler nettopp om bankens evne til å kunne prestere på en motstandsdyktig måte, ikke om å unngå «breakdowns» og feil totalt (ibid.). Resiliens er rett og slett et trekk SNN innehar, som lar banken respondere til uforutsette forstyrrelser som kan ende med katastrofe. Dermed kan banken gjenoppta normale operasjoner igjen så fort som mulig (Fairbanks, Woods, Wears & Hollnagel, 2014, s. 2). I denne oppgaven vil jeg benytte meg av resiliens som økologisk motstandskraft, altså ikke den tekniske som handler om at motstandsdyktighet har vært fraværende.

### **3.3 Berger & Luckmann og resiliens**

Det som jeg synes er svært spennende med teorien til Berger og Luckmann samt faktorene til resiliens, og som gjør at jeg kan bruke relativt mye plass på å belyse dem er at vi kan slå dem sammen. Det er nyttig å kombinere disse to teoriene for å få en helhetlig forståelse av hvordan

endringene i banken har blitt håndtert og hvordan de ansatte har opplevd disse endringene. Faktorene fra resiliensen og begrepene til Berger og Luckmann skaper en synergi hvor faktorene spiller hverandre gode. Ved å gjøre det på denne måten kan jeg bedre forsøke å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Internalisering, subjektivering og eksternalisering satt sammen med de fire faktorene for resiliens vil da se slik ut;

1) Internaliseringen går sammen med resiliente systemers første faktor respondering, siden organisasjonen må svare på ting som skjer ved å ubevisst suge til seg strukturene rundt det.

2) Eksternaliseringen går sammen med punkt to og tre til resiliente systemer – overvåking og læring. Dette fordi banken skaper en ny virkelighet ved å overvåke og lære. Dette gjør de kapable til å forutse ting som kommer i den «nye virkeligheten» fremover i tid.

3) Objektiveringen flettes sammen med punkt fire som er kunnskap. Bankene tar til slutt strukturene for gitt fordi de har lært. SSN kan nå forutse, forebygge og løse eventuelle fremtidige problemer på grunn av den ervervede kunnskapen fra tidligere punkter.

Eksternalisering + overvåking og læring kan tenkes å være det viktigste steget. Dette er fordi det å skape ny virkelighet med å overvåke og lære blir essensielt for SNN som organisasjon så de kan forutse og kjenne igjen ulike situasjoner. Det er også viktig for å skape en ny type virkelighet, hvor fremtidige angrep kan forekomme på nye og innovative måter.

Eksternalisering + overvåking og læring blir også en essensiell forutsetning for punkt tre som er objektivering + kunnskap. Streiker noe i punkt to blir det aldri fullt ut internalisert, og kunnskapen rundt det som har skjedd vil dermed gå tapt.

I dette kapitlet har jeg presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. I analyse- og diskusjonsdelen skal jeg benytte Berger og Luckmanns begrepsapparat, resiliensbegrepet samt modellen som slår Berger og Luckmann sammen med resiliens, for å vise hvorvidt internaliseringsprosessen til Berger og Luckmann gjør SNN motstandsdyktige sett i sammenheng med resiliensfaktorene.

#### **4.0 Metode**

I denne delen av oppgaven skal jeg begrunne og redegjøre for mine metodiske valg. Jeg vil vise hvordan utvalget og rekrutteringen av informanter har foregått, samt hvordan jeg har

analysert og kodet datamaterialet mitt. Jeg vil også fremheve mulige etiske utfordringer samt hvorvidt det er inhabilitet og reliabilitet knyttet til at jeg skriver i samarbeid med et forskningsinstitutt.

#### **4.1 Analyse av data**

Det første jeg gjorde med datamaterialet var å gjennomføre en tematisk analyse, hvor jeg fokuserte på hvilke faktorer informantene vektla for å få til endringer. Det var i dette arbeidet med empirien det utkrystalliserte det seg tre formet for fellesskap; fysiske, sosiale og digitale. Disse tre formene for fellesskap ble underlagt Berger og Luckmanns begrepsapparat. Disse fellesskapene viste seg også å være nøkkelfaktorer når det kommer til bankens motstandsdyktighet. Dermed kom resiliensen også inn senere i prosessen etter jeg hadde trukket ut informasjon av dataene mine.

#### **4.2 Utvalg og rekruttering**

Jeg intervjuet lag- og mellomledere. Grunnen til at jeg valgte å intervju mellomledere er, at de har vært sentrale i implementeringen av Spor. Disse tenkte jeg kunne gi meg informasjon om hva som har skjedd på strukturnivå, samtidig som de har hatt øynene på hva som har skjedd på individnivået i tillegg. Mellomlederne tenkte jeg derfor kunne være gode informanter fordi de står med en fot hos de overordnede, og en fot hos de underordnede. Noe jeg tenkte kunne gagne min forskning med tanke på synspunkter og perspektiver.

Valget om å intervju lagledere i Spor, og ikke deltakere kan også begrunnes på litt lik måte. Det var rett og slett fordi jeg tenkte at de har mer direkte kontakt med deltakerne enn deltakerne har med hverandre. Samt at laglederne har et bredere overblikk på hvordan appen fungerer, hvordan den brukes og hvilke dynamikker og kulturer som oppstår innad i laget. Dette trenger ikke nødvendigvis å stemme, men laglederne er fortsatt de aktørene innad i lagene som skal oppfordre til aktivitet og engasjement.

En faktor jeg tenker er viktig å redegjøre for, er hva som er forskjellen på mellomledere i banken og lagledere i Spor. Nå skal det understrekes at mellomledere også kan være lagledere hvis de ønsker. Det er av min forståelse, ut ifra intervjuer med ansatte som var både mellomledere og lagledere, at det som oftest ikke var ønskelig. Dette var blant annet fordi de

følte rollene deres ble blandet ved å inneha begge titlene (informant 1). Andre informanter som hadde erfaringer med at mellomlederen på avdelingen var laglederen deres på Spor, syntes også det ble feil. De begrunnet det blant annet med at hvis de fikk en e-post fra mellomlederen sin, så kunne de ta seg tiden til å sette seg ned å lese gjennom i tro om at det var noe viktig. Når det da dreide seg om loggføring eller en felles Spor-aktivitet følte de det ble useriøst.

Det som nok er den største forskjellen på disse to rollene er at laglederen i Spor kan være mer leken og streng på en uformell måte når det kommer til for eksempel loggføring i slutten av måneden. Mellomlederne har derimot en mer formell rolle når det kommer til deres utøvelse av ledelse. De skal være med å tilse at alt skjer som det skal, og at ansatte leverer som forventet. Dermed kan jeg skjønne hvorfor Spordeltakere kan synes det er ubehagelig å ha mellomlederen sin, også som lagleder. Viktig er det også å understreke at lagledere i Spor ikke har noe videre ansvar for avdelingen sin eller lignende på arbeidsplassen, slik som mellomlederne har.

### **4.3 Gjennomføring av studien**

Av alle ti informantene var fem kvinner og fem menn. Når det kommer til aldersspenn var det ganske stort, og gikk fra midt i 20-årene opp til midten av 50-årene. Jeg intervjuet som sagt også en del forskjellige kontorer i Nord-Norge, og endte opp med informanter fra fire forskjellige lokasjoner. Informantene var da lokalisert i Tromsø, Hammerfest, Leknes og Storslett, noe som betyr at det er en ren geografisk spredning med informanter fra ulike lokasjoner i SNN.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av slutten av september og begynnelsen av oktober i 2020. Jeg gjennomførte nesten alle intervjuene over telefon, bortsett fra noen få som ble gjort i bankens lokaler i Tromsø. Jeg valgte å være fleksibel i forhold til hvordan intervjuene skulle bli avholdt, da banken og samfunnet for øvrig, fortsatt hadde Coronarestriksjoner. Flere informanter var på hjemmekontor, og jeg syntes det var viktig at informantene følte seg tilfreds og trygge i forhold til smittespredning. Jeg og informantene mine valgte av den grunn å gjennomføre mesteparten av intervjuene over telefon. For min del var det veldig greit å kunne være fleksibel på dette, og hadde ingen problemer med at informantene fikk bestemme

hvordan de ville gjennomføre intervjuet rent praktisk. Noe av grunnen til at mange intervjuer ble gjort over telefon var også spredningen i hvor informantene bodde. Nord-Norge er en langstrakt del av landet, og informantene varierte av den grunn i hvor de hadde (hjemme)kontor.

#### **4.3.1 Kvalitative intervjuer**

Jeg gjorde ett strategisk utvalg fordi jeg spurte min kontakt i banken, spesifikt om kontaktinformasjon til mellom- og lagledere i banken og Spor. Kontaktpersonen var på dette tidspunktet prosjektleder for Spor i SNN. Et strategisk utvalg er noe man gjør når man tror spesifikke personer kan sitte på den informasjonen man er ute etter (Thagaard, 2018, s. 54). Ettersom jeg skulle skrive om endring/ omstilling, Spor og arbeidsplass, tenkte jeg således at mellom- og lagledere var de som kunne være hensiktsmessige kilder til informasjon som kunne være med på å gi innsikt om det jeg ville undersøke. Jeg tenkte disse intervjuobjektene ville være interessant å snakke med på grunn av deres perspektiver fra både individ- og strukturnivå. Fra kontaktpersonen i banken fikk jeg mailadressen til 9 stykker som var ansatt i SNN. Disse personene var da lagledere, mellomledere eller begge deler. Da jeg sendte e-post til samtlige, var det 7 av dem som valgte å svare samt stille på intervju.

I tillegg til disse 7 informantene som jeg fikk via kontaktpersonen i banken, benyttet jeg snøballmetoden for å få tak i de to siste informantene. Det vil si at jeg oppsøkte de eventuelle intervjuobjektene og ikke omvendt (ibid., s. 56). Snøballmetoden fungerer ved å spørre de informantene som stiller på intervju, om de vet om noen andre som kunne være villige til å stille på det samme (ibid., s. 56). Noe jeg gjorde med min første informant. Etter å ha spurt henne om mulige intervjuobjekter fikk jeg to navn. Dette var to ansatte som ikke hadde noe lederansvar, men jeg tenkte det kunne være interessant å få inn deres perspektiver også. Etter at jeg sendte e-post til disse to personene, stilte samtlige på intervju og med det var jeg nesten ferdig med intervjurundene. Til slutt intervjuet jeg en seniorrådgiver som jobber med kunnskap og initiativer i Tromsø. Denne personen fikk jeg også tipset fra min kontakt i banken, fordi det var en som har jobbet med moderniseringsprosessen og endringene banken har drevet med de siste årene.

En ting som kan være problematisk med snøballmetoden som jeg benyttet meg av for å få tak

i de to siste informantene, er at jeg kan ende opp med informanter som er innen samme miljø eller nettverk (ibid., s. 56). Dette kan gjøre at visse meninger og lignende går igjen, og man dermed ikke får så mye «dybde» i datamaterialet. Dette ble ikke et problem for meg, da hun jeg spurte om informanter gav meg e-posten til to veldig forskjellige ansatte. Jeg tenkte heller ikke det ble å bli en utfordring for mitt datamateriale generelt med «for like» meninger, da jeg intervjuet lag- og mellomledere fra flere forskjellige kontorer i Nord-Norge. Alle laglederne er jo også lagledere for forskjellige lag, samtidig som mellomlederne også er ledere for forskjellige avdelinger i SNN.

#### **4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju**

Selve intervjuene ble avholdt som semistrukturerte dybdeintervjuer. Semistrukturert betyr at jeg hadde en på forhånd laget intervjuguide som ikke var veldig rigid, slik at jeg kunne tilpasse spørsmålene til de forskjellige informantene (Thagaard, 2018, s. 91). Alle informantene blir på denne måten stilt de samme spørsmålene, samtidig som de kan føre samtalen litt hvor de vil med forankring i hovedtema og gitte spørsmål. Valget landet på dybdeintervju fordi jeg ville få en dypere forståelse rundt temaene for forskningsprosjektet. Intervjuer som dette er også fine å bruke for å få med følelser, tanker, holdninger og adferder rundt den satte problemstillingen, uten at intervjuobjektet blir påvirket av andre personers tilstedeværelse eller uttalelser. På temaer hvor man har en del informasjon, men ikke nok til å komme ordentlig ned i materien er denne metoden bra å bruke. Innsikten man erverver seg gjennom intervjuene hjelper også når man skal trekke sammenhenger mellom ulike aspekter av tematikken/ problemstillingen (ibid., s. 91).

Intervjuene varte i alt fra 30-60 minutter. De lengste intervjuene var de som har ble gjort ved fysisk oppmøte i banken. Dette kan være fordi det er lettere å få flyt i samtalen når man ser ansiktsuttrykk, tegn og kroppsbevegelser den man snakker med gjør. Enkelte gestikulerer også en del når de prater eller forklarer ting, noe som kan hjelpe med forståelsen av det som blir sagt. Alle intervjuene har i bunn og grunn gått veldig bra, og jeg ble overrasket over hvor åpne og pratsomme folk er når det kommer til situasjoner som dette. Jeg bemerket meg også at det var overveldende positiv respons fra starten av da jeg sendte ut e-post til de eventuelle informantene, hvor 7 av 9 valgte å stille opp. Jeg ble positivt overrasket fordi jeg hadde forventet at rekruttering av informanter kunne ta tid.

### **4.3.3 Nettskjema**

Nytt fra 2020 var at vi skulle bruke NSDs Nettskjema som er et verktøy for datainnsamling, som alle ansatte og studenter har tilgang til samt er gratis for alle med FEIDE-brukere. Nettskjema ble dermed forventet brukt til opptak av intervjuene som eneste sikre måte å lagre datamaterialene på.

Etter hvert viste det seg at det var flere problemer med denne måten å samle inn data på. Jeg og andre medstudenter opplevde å ikke komme oss inn på applikasjonen, og at vi ikke fikk opp skjemaet for å starte opptak. På grunn av dette fikk vi tillatelse av noen sosiologiansatte ved Universitetet til å bruke den vanlig opptaksapplikasjon som ligger på telefonen. Dette betyr altså at jeg måtte bruke en mindre sikker applikasjon for å få mine intervjuer gjennomført etter tidsplan og avtalte intervjudatoer.

Dette var selvfølgelig ikke den mest ideelle måten å gjennomføre intervjuene på. Iallfall ikke med tanke på lagringen av materialet, som skal være anonymt og kun for meg og min masteravhandling. Men med en egen bortgjemt mappe og kodelås på telefonen, har datamaterialet mitt fått ligge urørt på telefonen. Etter henvisninger til IT-avdelingen på Universitetet ble dette problemet omsider ordnet opp i, men det var dessverre noen dager etter jeg hadde hatt mitt siste intervju.

### **4.3.4 Transkriberingen**

Å transkribere kort tid etter intervjuet er gjennomført, er en god ide med tanke på tidsbruk og forståelse (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 34). For min egen del merket jeg at transkriberingen og prosessen der jeg ble kjent med materialet startet mange prosesser og idemyldringer for videre bruk av materialet. Transkripsjon er en prosess mange synes er kjedelig og langtekkelig, men med riktig holdning kan man få det til å bli en fruktbar del av prosessen (ibid., s. 34-35).

Når det kommer til bearbeidingen av materialet, transkriberte jeg med en gang jeg kom hjem, eller hadde lagt på røret etter intervjuene. Dette var for min egen del sånn at jeg fortsatt hadde samtalen friskt i minnet, og følte jeg fikk mest mulig ut av opptakene da. De første



intervjuene er man litt ansent og ikke så rutinert, man blir veldig opptatt av å komme gjennom intervjuguiden og stille «riktige» spørsmål. Dette gjorde at jeg ikke reflekterte over alt informanten sa der og da. Derfor var det veldig lærerikt å kunne høre på det i avslappede omgivelser hjemme i etterkant.

Tidsmessig går det en del tid til transkriberingen. Alt etter hvor snakkesalige informantene var, jo lengre/ kortere tid tok transkriberingen. Jeg transkriberte som følge av det ett intervju om gangen og alle hver for seg i egne dokumenter. Etter jeg hadde transkribert alle intervjuene samlet jeg hovedessensen fra hver informant i ett og samme dokument. Dette var en interessant del av transkriberingen, da man plutselig så tydelige likheter og ulikheter i materialet. Fenomener jeg hadde tenkt på under transkriberingen av hvert enkelt intervju, kom plutselig frem i lyset ved at flere nevnte de samme tingene. Samtidig ble også andre tiltenkte fenomener litt mer nedstemte, da det ikke var noen klare indikasjoner eller direkte korrelasjoner mellom materialene. Et eksempel er at jeg på forhånd så for meg at blant annet endringene som skjedde rundt Corona ikke nødvendigvis hadde gått så greit, og blitt tatt så godt imot som de ble.

Jeg synes transkriberingen var en lærerik prosess som startet en helt ny type tankegang hos meg. Når man plutselig ser de klare linjene i materialet man har hentet inn, og at det er flere ulike og like tanker om dette rundt omstilling, hjemmekontor og arbeidsplass. For meg startet analyseringen med en gang jeg satte meg ned, og spesielt da jeg begynte å sammenfatte essensen i alle intervjuene i ett dokument. Ideene blir mange, og man må være streng med seg selv for å ikke følge digresjonene som dukker opp underveis.

#### **4.4 Etiske utfordringer**

Ettersom denne oppgaven ikke tar for seg spørsmål rundt kjønn, legning, religion eller andre tematikker som gjerne regnes som sensitive tema, har jeg ikke støtt på mange etiske utfordringer. I den grad jeg har håndtert etiske utfordringer i arbeidet med dette masterprosjektet, var det i tilknytning til planleggingen, gjennomføringen og analysen av de kvalitative dybdeintervjuene. Med slike intervjuer som metode er det viktig å alltid tenke på at man skal ivareta informantenes anonymitet (Tjora, 2012, s. 175). Jeg snakket med folk om forhold som berører deres forhold til arbeidsplassen deres. Dette kan være sensitiv

informasjon, og de som er kritiske eller har «upopulære meninger» ønsker gjerne ikke å bli gjenkjent. I og med at de jeg intervjuet i tillegg er mellom- og lagledere er kanskje deres posisjon ekstra utsatt og sårbar om det kommer frem hvem de er. Dette er viktig for at informantene ikke på noe slags vis skal havne i en sårbar situasjon ved å delta i undersøkelsen (ibid., s. 175).

Ellers er det også viktig før studien starter at alle informantene skal gi informert samtykke (NSD, 2020). Jeg benytte meg av både strategisk utvalg og snøballmetoden som betyr at jeg fikk navn på potensielle informanter, pluss at informantene nevnte potensielle deltakere. Det er viktig å ivareta anonymiteten til informantene. Av den grunn har jeg kalt informantene for «informant 1», «informant 2» og så videre.

Ett annet viktig poeng med både strategiske utvalg og snøballmetoden er at informantene ikke selv har tatt kontakt, men at jeg har oppsøkt dem. Dette var essensielt å få avklart slik at studien kunne fortsette i henhold til kravene NSD stiller. Dermed forsikret jeg meg med både NSD og banken om at all rekruttering ikke ble gjort på uforsvarlig vis. Jeg var også usikker på om banken ville anonymiseres under arbeidet, noe jeg sjekket opp med min kontakt i banken. Vedkommende bekreftet da at SNN ikke trengte å være anonymisert. Samtidig er det viktig å trekke frem at det, for informantene, kan være en etisk utfordring å snakke ufordelaktig om banken. Det er dermed nødvendig å ta med en kritisk bemerkning om mine egne positive funn.

#### **4.5 Inhabilitet og validitet ved å skrive for et forskningsinstitutt**

Jeg skriver som nevnt tidligere denne oppgaven i samarbeid med SINTEF Nord. De er et uavhengig forskningsinstitutt som jobber med anvendt forskning, innovasjon og teknologi for et bedre samfunn. Fordi jeg skriver oppgaven i relasjon til et SINTEF-prosjekt, tenkte jeg å si litt om inhabilitet og validitet i henhold til min oppgave. For det vil være noe egeninteresse knyttet til å skrive oppgaven i samarbeid med SINTEF, blant annet tilgang på diverse ressurser og faglig støtte. «Effekter av Avantas» som er navnet på prosjektet jeg skriver under, er et prosjekt hvor SINTEF selv ser på omfang, statistikk og ringvirkninger rundt tiltaket i bestemte casebedrifter. Nå er ikke SNN en av casebedriftene, men har benyttet seg av Spor i flere år av eget initiativ. Det er av den grunn interessant å se på reelle funn, og ikke

noe forutinntatt eller forventet.

Når det kommer til validiteten har jeg ikke fått noen føringer på hva som skal forskes på. Jeg har stått helt fritt i valg av både tema, problemstilling, fremgangsmåte, metode og lignende. Jeg har også stått fritt til å si hva jeg vil og ikke fått føringer på hvilke funn jeg skal trekke frem. Dermed er det forsket på det jeg har villet forsket og sett nærmere på. Som forskningsinstitutt er SINTEF opptatt av reelle fakta og etisk forskning. Det har gjort mitt samarbeid med dem veldig enkelt, da jeg ikke har fått kritikk for noen av funnene som har blitt lagt frem i denne oppgaven – enten det har vært positive eller negative. Dermed har jeg forsket på det jeg har ønsket å forske på, og fremhevet det jeg har funnet interessant i datamaterialet.

Jeg opplevde at de jeg jobbet med på SINTEF har oppfordret meg til å være selvstendig og kritisk til prosjektet. Jeg opplever det som å ha vært motiverende og spennende og opparbeide meg erfaring innen et fag som i liten grad har vært preget av praksis og kontakt med arbeidslivet generelt. Derav har det vært spennende å få prøve seg på dette, noe jeg følte masteroppgaven min ga meg muligheten til da jeg hadde gode erfaringer fra bachelorskrivingen. Jeg synes også det har vært nyttig å diskutere faglige spørsmål med andre aktører utenfor akademia.

#### **4.6 Validitet**

Validitet handler om grunnlaget man har for å gjøre de tolkningene man gjør i en studie. Det er rett og slett hvordan vi tolker den innsamlede dataen, og hvor valid resultatet av disse dataene fremstår (Thagaard, 2018, s. 189). For at dette skal stemme er det viktig at man beskriver hvilket teoretisk rammeverk man bruker når man skal legge frem tolkningsgrunnlaget sitt, samt hvordan tolkningene og konklusjonene man har kommet frem til har grunnlag i analysen (ibid., s. 189).

Et viktig spørsmål innen validitet er om de tolkningene man har gjort seg, er legitime når man setter de opp mot den virkeligheten man har studert. Validiteten vil da forsterkes om vi er kritiske i analyseprosessen, hvor man for eksempel kan få en kollega til å stille kritiske spørsmål. Ved å vise til at tolkninger som er alternative ikke er relevante, vil man styrke sine

egne tolknings verdi. Det skal i utgangspunktet være dokumentasjon for all datatolkning. Spesielt fordi vitenskapelige publikasjoner blir vurdert ut ifra at alle tolkninger som fremstilles i teksten skal være begrunnet (ibid., s. 189).

Validiteten til en studie kan argumenteres for eller imot ved å sette resultatene opp mot andre studiers resultater. Her vil validiteten opparbeide styrke om man ser at flere studier kan bekrefte hverandre (ibid., s. 191). Er det slik at tolkninger fra ulike studier ikke bekrefter hverandre, må forskeren på en overbevisende måte argumentere for hvorfor tolkningene avviker fra andre studiers tolkninger (ibid., s. 192).

#### **4.7 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om påliteligheten til forskningen. Altså, er forskningen utført på en måte som er tillitvekkende og pålitelig? (ibid., s. 187). I utgangspunktet kommer begrepet validitet fra kvantitativ forskning, hvor det refererer til om en annen forsker vil komme frem til det samme resultatet som deg selv, ved bruk av de samme metodene (ibid., s. 187). Begrepet har utgangspunkt i repliserbarhet, som vil si om resultatene vil gjenta seg ved senere forskning.

For at forskningen skal være reliabel, må forskeren gjøre rede for datautviklingen gjennom forskningsprosessen (ibid., s. 187). Her må forskeren overbevise en kritisk leser om verdien av resultatene gjennom kvaliteten på forskningen. Her hjelper det å gjøre forskningsprosessen transparent (ibid., s. 188). En måte å holde forskningen transparent på, er å klargjøre hva som er «primærdata» og hva som er forskerens tolkninger. Dette må også holdes adskilt i selve teksten. Reliabilitet innebærer med andre ord at vi reflekterer over hvordan utviklingen av data, samt ulike relasjoner til eventuelle deltakere i felten spiller inn på hvordan dataen utvikler seg (ibid., s. 188).

Så til en liten kritisk vurdering av egen situasjon samt om informantene har mulighet til å være kritiske til omstillingene i banken. Det er ikke sikkert informantene kan være, eller har mulighet til å være kritiske til omstillingene i banken. Samtidig kan det hende at grunnen til informantenes positivitet til endringer har noe med yrkessosialiseringen i bransjen jeg har valgt å intervju å gjøre. Bankfolk er kanskje mer vant til å konkurrere og bli målt på ting, som gjør de mer mottakelige for slike tiltak. Det er altså mulig at det er karakteristikk i

bransjen som gjør utslag i funnene mine.

I neste kapittel skal jeg presentere empirien. Selve empiridelen bygger på en tematisk analyse av datamaterialet, og er strukturert tilsvarende. Her fant jeg hovedfunnene som viste seg å være ulike fellesskap. Deretter brukte jeg Berger og Luckmann og resiliens på egen empiri. I kapittel 6 introduserer jeg Berger og Luckmanns begreper for å belyse de empiriske tematikkene. I kapittel 7 blir de empiriske tematikkene så diskutert opp mot resiliensen.

## **5.0 Empiri**

### **Homogent resultat**

Før jeg presenterer empiridelen vil jeg nevne at jeg ble overrasket over hvor likt innholdet i intervjuene var. Selv om de fleste informantene var mellomledere, var de ulike, både i forhold til kjønn, alder og ikke minst hvor de var lokalisert i SNN konsernet. Noen har kontorer i store enheter i byen, og andre på små kontorer ruralt. Da kan man spørre seg hva det var som gjorde at det ble så like svar, var det spørsmålene jeg stilte? Var det utvalget? Var det noe jeg «la opp til»? Spørsmålene er mange, og jeg har tenkt gjennom selve metoden for datainnsamlingen og ser ikke at metoden skal ha bidratt til ensartede funn. Min forståelse er at det rett og slett indikerer funn eller karaktertrekk ved materialet.

Det er min forståelse at de ansatte i banken både opplever og håndterer både planlagte og uplanlagte omstillinger veldig likt. Det at informantene er fra forskjellige kontorer og avdelinger, og fra ulike steder i Nord Norge, gjør det ekstra interessant at svarene ble så homogene.

Opgavens problemstilling omhandler hvordan SNN har håndtert omstillinger på arbeidsplassen i lys av en planlagt endring (Spør), og en uplanlagt endring (Covid-19). Samt forskningsspørsmål som omhandler ansattes opplevelser av endringene, og om bankens arbeidskultur har noe å si for resiliensen i omstillingsprosesser.

Basert på hvordan lag- og mellomlederne beskrev både opplevelsen av, samt bankens håndtering av pandemi har jeg strukturert presentasjonen av empirien etter hovedfunn i empirien. Jeg har allerede referert til ensartede funn, og min studie viser at den

gjennomgående tematikken i alle intervjuene var opplevelsen av det å være en del av noe større. De ansatte beskrev seg som et lag som hadde det samme målet og verdier. Dette kom frem i form av at informantene fikk det til å høres ut som de var en sammenspleiset gjeng, og at SNN var en arbeidsplass som er flink til å utarbeide felles oppgaver og mål som de ansatte jobber sammen mot. Med det virker det også som SNN er flinke til å informere og bevilge samme informasjon og kunnskap til samtlige ansatte.

Jeg har valgt å kalle dette for fellesskap, selve begrepet fellesskap er mitt eget, det var ikke et begrep som informantene brukte, og er min analyse av deres beskrivelser. Videre har jeg strukturert empiridelen etter tre ulike fellesskap. Disse er analytiske kategorier basert på empirisk analyse av datamaterialet, og jeg har kalt de for fysiske, sosiale og digitale fellesskap. Det er viktig å presisere at kategoriene ikke er gjensidig utelukkende, men snarere skliir over i hverandre, eller utfyller hverandre.

At valget havnet på disse kategoriene, er fordi det i intervjuene med lag- og mellomlederne var disse tre faktorene som var viktige for de ansatte for å gjennomføre vellykkede og motstandsdyktige omstillinger. Fellesskapet i SNN virker generelt sterkt, dette var noe de ansatte var opptatte av, men som jeg skal vise har både de sosiale, fysiske og digitale fellesskapene endret seg på grunn av både den planlagte endringen (Spor) og den uplanlagte endringen (Covid-19). Fellesskapene har som jeg vil vise dere blitt endret i både bruk, praksis og spredning, samt bidratt til innovative løsninger og metoder for å skape sosiale begivenheter sammen.

## **5.1 Fellesskap**

Basert på mellom- og lagledernes skildringer virket det som at SNN oppleves som en godt likt arbeidsplass. Eksempler på det som blir nevnt er høy faglig kompetanse, sosialt, fremoverlente, godt humør og høyt under taket, samt at arbeidsstaben er endringsvillige. Det virker også som informantene hadde en stolthet rundt arbeidsplassen, og at de opplever SNN som sentral i regionen. Flere av informantene nevnte også at de ved å jobbe for SNN, føler de er en del av den nordnorske kulturen og er med på å gi noe tilbake til regionen med arbeidet de gjør. Informant 2 sa: «Det er jo en stor, viktig arbeidsplass – jeg føler vi er viktig for Nord-Norge og tenker vi er en del av den nord-norske kultursjela». De er en del av noe større.

## **Fysiske fellesskap**

Den første type fellesskap informantene snakket om er det jeg har kalt det fysiske fellesskapet, og jeg vil dele fysiske fellesskap opp i to. Den første formen for fellesskap handler om det fysiske fellesskapet, som i lokasjon og det å kunne/ ikke kunne møtes fysisk. Denne delen vil da omhandle Corona og den sosiale distanseringen. Del to handler om fysiske treningsfellesskap, da i sammenheng med Spor.

## **Fysiske fellesskap og lokasjon**

Med Corona ble det fort tydelig at det normale fysiske fellesskapet ikke ble å fungere som tidligere. Hele samfunnet ble snudd opp-ned på noen timer og alle måtte tilpasse seg en ny hverdag med nye arbeidsplasser, nye arbeidsmetoder, nye arbeidsvaner, samt nye fysiske fellesskap. For mange innebar dette en periode med hjemmekontor hvor de ansatte fysisk ble separert ved å sitte på forskjellige lokasjoner. Arbeidsplassen ble fullstendig skiftet ut med en ny og hjemneværende hverdag, noe som har virket både krevende og fordelaktig på en og samme tid.

Det fysiske fellesskapet beskrives som viktig for bankens omstillinger i form av gjennomføringsevne og utfall. Som nevnt ovenfor var alle informantene inne på hvor godt fellesskapet i banken er, og at arbeidsmiljøet er veldig bra. En informant oppsummerte i bunn og grunn det meste som går igjen hos alle informantene, og sa:

«Jeg vil si ... arbeidsmiljøet er profesjonelt, det er veldig mye flinke folk, ehm ... vi er fremoverlent, utvikler oss ganske fort og implementerer nye løsninger fortløpende, eehm ... Høy takhøyde, det er mye fliring og god stemning og vi sitter ganske tett på hverandre, det er jo fire avdelinger på en etasje så vi sitter ganske nært hverandre og kjenner hverandre godt og samarbeider mye imellom avdelingene» (informant 6).

Arbeidsplassen fremstiltes som et åpent sted med god kommunikasjon og fellesskap på tvers av avdelingene. SNN er blitt en stor aktør i Nord-Norge og med det blir det også en del ansatte fra ulike utdanninger, fagdisipliner, tidligere jobber og erfaringer. Informantene oppga at det er et mangfoldig og diversifisert miljø, med mange forskjellige avdelinger som er gode på det de holder på med. Som arbeidsplass har SNN i Tromsø for øvrig rundt årsskiftet 2019-2020 fått alle sine arbeidere inn under samme tak. I det som på folkemunnen kalles

Rødbanken, som ligger midt i hjertet av Tromsø sentrum er alle ansatte i Tromsøregionen nå innlosjert sammen. Denne sentraliseringen var en faktor informantene understrekte at har vært viktig for det fysiske fellesskapet.

Basert på informantenes fremstillinger av sentraliseringen virker dette utelukkende positivt for de ansatte i Tromsø, som blant annet sier at det hjelper og være sammen om kundebehandlingen- og oppfølgingen. En informant sa «det er flere avdelinger som tenker at vi må bli flinkere å huske på hverandre i møter og spille hverandre god og dra hverandre inn liksom». Informantene sier at det bidrar positivt til kommunikasjon og samarbeid mellom avdelingene, noe som igjen bidrar til at de ansatte kan levere en bedre tjeneste til kundene de har felles.

Det fysiske fellesskapet og samholdet mellom de ulike avdelingene i Tromsø virket det altså ikke som informantene hadde noe å utsette på, de var rett slett svært fornøyd. Jeg har også snakket med ansatte på distriktskontorer, som jobber på mindre kontorer enn de i Tromsø. Selv med færre ansatte og mindre lokaler er det fortsatt jevnt over det samme som blir sagt om fellesskapet på arbeidsplassen. Det kan nesten virke som den uformelle kulturen i de forskjellige kontorene til SNN er ganske lik uansett hvor det måtte være, og uavhengig av hverandre i forhold til lokasjoner. Dette er interessant fordi alle store konsern har overordnede formelle strukturer som alle de forskjellige kontorene rundt omkring skal følge, men ofte er ikke den uformelle kulturen til de forskjellige kontorene den samme. Man gjør gjerne ting litt annerledes her, og praktiserer litt annerledes der, noe som ikke ser ut til å være tilfellet med SNN (Holand & Høiseth, 2019, s. 62).

Flere informanter tegner også et bilde av en kultur hvor de ansatte er opptatte av hverandres ve og vel og håper kollegene har det greit under de gitte omstendighetene, både i forhold til deltakelse i Spor, kanskje enda sterkere under pandemien. Dette understrekte de med hvor viktig fellesskapet og rulleringsordningen de har hatt, har vært for at ansatte ikke skal føle på ensomhet. Rulleringsordenen har handlet om at en gruppe ansatte har vært på jobb en uke, en annen gruppe andre uken, også videre. Dette mener informantene også har vært bra med tanke på å holde litt «koll» på hverandre. For er det noen som ikke kommer på jobb en dag sjekker



man jo gjerne hva som er grunnen til det. Med hjemmekontor er det fort at noen går under radaren, og blir glemt. Informant 10 sa:

«Ja, også blir man litt sånn «rotløs ungdom» med ... når Corona kom og vi måtte hjem. Jeg kjente jo på meg selv og tenkte er jeg i ferd med å miste, er vi i ferd med å gå opp i limingen, hvor hører jeg hjemme nå? Så den eneste kontakten i begynnelsen var med lederen, men hva med de andre? Og hva med oss alle sammen samtidig?»

For informant 10 har den digitale kaffen med avdelingen fra 08:15-09:30 vært viktig for samholdet og fellesskapsfølelsen. Han sa:

«Det er lim, jeg tenkte ikke over hvor smart det var det der. Det var en på avdeling som sa «jeg har ett forslag, skal vi?» så sa vi «ja okei, la oss nå prøve» også sier lederen «vi prøver en uke», nei sier jeg, vi kan ikke bare prøve en uke, vi har ingen grunnlag da. For etter en uke kan vi konkludere med at dette kanskje ikke er noe. Også skjer det at lederen vår blir syk ... langtidssyk nå. Og da sier jeg at kanskje nå, mer enn noen gang trenger vi den digitale kaffen, at vi har kontaktpunktet hver dag, at vi holder oss som avdeling sammen.»

Når man som kolleger ikke kan møtes fysisk lengre, eller være sammen på samme lokasjon oppleves det som ett salgs tomrom. Informant 10 understrekte viktigheten av å kunne prate med kolleger og sjekke at alle har det bra, derav er morgenkaffen det han kaller «lim». Selv om strukturene rundt arbeidsplassen endres, jobber de for at strukturen rundt fellesskapet og samholdet ikke skal rase på grunn av sosial distansering.

Det ble tydelig at det å fysisk være sammen med kolleger på arbeidsplassen var noe som ble verdsatt av de ansatte. Selv om mange av de ansatte virket som de nøt den første uken eller så hjemme, skulle ikke denne gleden bli langvarig. Etter noen uker med rullering av hjemmekontor og kontor på arbeidsplassen, virket det som samtlige var klare for å komme seg tilbake til bankens hovedkvarter på fulltid. Samtlige informanter sa de savnet de kollegiale interaksjonene, folkene og kommunikasjonen som til vanlig utspiller seg på arbeidsplassen. Mange hadde barn og øvrig familie hjemme sammen med seg, og arbeidsfokuset var kanskje ikke helt det samme hjemmefra. Samtidig som dette kan påvirke

arbeidshverdagen negativt for noen, opplevde ikke alle det slik. Det kommer også frem noen positive trekk med hjemmekontor. Informant 3 sa blant annet:

«For oss var det ... For min egen del som jobbet hjemme i 8 uker, det var jo ro. Du ble ikke forstyrret, du fikk jo faktisk gjort mer hjemme enn det du gjør på jobb.»

Det var tydelige tegn fra samtlige informanter på at det å ikke kunne møtes fysisk på en felles arbeidsplass var tungt for mange. I lengden ble det også til et savn å ikke kunne møte et bredere lag med ansatte samt kolleger fra andre avdelinger. Med rulleringen holdt SNN seg innenfor avdelingene, noe som endte med at man var på rulleringslag med de samme kollegene hver uke. Det er interessant at det heter *sosial distansering*, når det man egentlig praktiserer er «fysisk distansering».

Samtidig som organisasjonens strategier og strukturer endres i takt med samfunnet, har også organisasjonskulturen og arbeidsmåtene i SNN endret seg – mye på grunn av Corona. Informant 10 mente Corona har økt bevisstheten rundt at det er ett poeng i at de, på tvers av avdelingene, jobber sammen og organiserer seg i tverrfaglige grupper på Teams. I banken pleier de å si at de «jobber mye i siloer», som betyr at avdelingene har hatt en tendens til å jobbe for seg selv, og ikke inkludere andre avdelinger. Her tenkte informant 10 at Corona har skapt et skifte i hvordan de ansatte samhandler, og at de samhandler mer på tvers av avdelinger nå enn tidligere. Da jeg spurte hvorfor det var blitt sånn, sa han:

«Jo, for det er mye enklere. Med teknologien også, i stedet for å gå å banke på alt av dører å se om folk er ledige og slikt så er det bare å sjekke kalenderen å innkalle til møte når du ser de du trenger er ledige.»

Corona har vært en sterk driver for endring i seg selv og det tverrfaglig arbeidet og det å bruke hverandres kompetanse, sier informant 10 absolutt er en endring til det bedre. Coronafellesskapet som har vokst ut av pandemien er med andre ord ikke en løsning som har komprimert arbeidet. Det er en form for fysisk fellesskap som er dyrket frem under Corona, og en type fellesskap som på tross av avstand og distansering, ser ut til å fungere veldig bra for SNN.

## **Fysiske fellesskap og Spor**

Utenfor krisetid var en annen type fellesskap generelt populær før Corona, nemlig de fysiske aktivitetene som banken arrangerte. Det var alt fra fellestreninger i Crossfit til ski og innebandy. Dette var fellesaktiviteter de ansatte gjorde sammen og som fungerte som en møteplass mellom ansatte ved ulike avdelinger. Felles, fysisk aktivitet var en arena hvor de ansatte knyttet kontakt og styrket samholdet innad i banken. Spor var viktig her.

Pandemien satt en brems på flere slike aktiviteter, og flere fortalte om nedgangen i egenaktivitet under Corona med at de ikke har hatt mulighet til å gjøre de «vante» aktivitetene. En annen grunn var også at de ikke har hatt anledning til å gjøre ting sammen og at motivasjonen da sakte, men sikkert ble redusert. Også informanter fra distriktskontorene hvor de ikke er så mange ansatte, poengterte at det fysiske fellesskapet rundt treningene og aktivitetene hadde mye å si. Informant 7 sa at det å kunne dra sammen med noen på trening og «pushe» hverandre var en viktig motivasjonsfaktor. Hun sa også:

«For det første så er det jo kanskje det å ha så mye motivasjon når man ikke kan gjøre noe sammen er jo kanskje den største tingen. Og når du da ikke kan være i større grupper og vi får jo ikke ... Vi har ganske strenge tiltak gjennom SNN sine Coronatiltak som kanskje går utover ... Eller kanskje er mer enn det samfunnet trenger å pålegge det. Så når man har en slik arbeidsgiver så må man jo være litt tro til det du bli pålagt. For det er klart, får vi smitte her og må stenge banken.. det blir jo en ... Vi er jo en bedrift som må være oppe å gå, folk må få penger og få lønn og alt.»

Dette er en av informantene som har kontor på en mer rural plass. Hun vektla at de ansatte hos dem tok Corona-tiltakene svært seriøst. Dette hang i tråd med at de er få ansatte, og hvis noen ble smittet ville ikke driften av kontoret der vært mulig. Ansatte ved dette kontoret kan virke som var ekstra avhengige av å ofre det fysiske fellesskapet for det beste for konsernet. Hadde de blitt stengt ned ville ikke bankens drift der gå rundt. Forskjellige idretter og aktiviteter er gjerne kollektive begivenheter og mange i banken har brukt disse som nettopp det – kollektive møtepunkter for fellesaktiviteter, fysisk utblåsning og slarv.

Pandemien har også vært en sterk driver for endringer i seg selv. Og selv om Corona kom midt oppi strategiplanen og forsinket arbeidet, har den ikke ødelagt noe ut over det. Strategien

deres skulle nå oversettes til konkrete handlinger, og en sentral faktor var at alle ansatte i mye større grad skulle få eierskap til prosessen og arbeidet de gjør. Informant 10 uttrykte det slik:

«Den nye strategien vår sier at hvis vi som bedrift skal overleve så må strategien handle om det som heter på engelsk «shared values» (...). Som for det første handler om å skape verdier for folk og bedrifter i landsdelen, skape verdier som bolyst, bedriftsetableringer, osv. for det andre handler det om å skape verdi for oss som organisasjon, og her jobber vi med mind-settet (...).»

Begrepet om «shared values» er interessant, og blir ofte tilskrevet Michael Porter og Mark Kramer samt en artikkel de skrev for Harvard Business Review (Porter & Kramer, 2006). Det er et begrep som handler om å skape verdier på alle punkt i kjeden, også det som omhandler banken eksternt. Begrepet er en del av SNN's strategi for å skape logisk koherens mellom det de gjør, og de målene de har satt seg. Informant 10 brukte begrepet for å forklare hvordan verdier i de ulike verdikjedene henger, og burde henge sammen med hverandre for å skape mening både internt i organisasjonen og utad. I denne sammenhengen kan vi se på Spor som et eksempel på mekanismer som er satt i verk for å bygge opp om det informant 10 kaller «shared values». Jeg vil videre i oppgaven kalle dette for «felles verdigrunnlag».

Inn under felles verdigrunnlag kommer faktorer som har å gjøre med alt fra ansatt-helse, og kompetanseheving, til å utvikle teknologiske systemer, også videre. Som nevnt over er Spor ett eksempel på tiltak som er gjort rettet mot ansatt-helse. Flere informanter oppfattet Spor som et veldig positivt tiltak som absolutt har med samhold å gjøre. Det merkes blant annet på hvis de har hatt avdelingsturer eller lignende, så har det alltid vært Spor-aktivitet lagt inn i planen som en helt naturlig del av opplegget. De stiller ikke i finklær og dress, men sporty antrekk.

Informant 10 sa også at i den forrige avdelingen han jobbet i, hadde de en veldig engasjerende og treningsglad lagleder som tok en del initiativ til felles aktivitet. Blant annet hadde de to faste dager i uken hvor de møttes før jobb, satt på musikk og hadde en lett styrkeøkt etterfulgt av litt tøying og bøyning. Ellers merkes det også flere plasser i banken at Spor har fått innpass, og kanskje spesielt under Corona. Informant 10 sa han hadde møtt noen kollegaer på Fjellheisen en dag, de hadde kommet i prat og en av dem hadde sagt «med hjemmekontor nå,

disse turene og det å komme seg ut og gå og få litt puls, det er jo helt fantastisk». Han sier videre:

«Det her med det fysiske ... ehm ... Det er jo litt skummelt det vi gjør ... Sånn ... Typisk hverdag for meg som er typisk hverdag for mange. Jeg starter kanskje å jobbe 6 – halv 7 på morgenen, ehm ... Det går ett kvarter, starter med kaffe, jobbe-jobbe-jobbe, går ned på kjøkkenet, spiser litt, kanskje tar maten foran skjermen, jobbe-jobbe-jobbe ... Så er det ikke fysikk i dette her. Så det ... Den avdelingen jeg jobber i så har vi av og til nå pålagt teams-møter med det her \*tar opp telefonen\* ute. At vi går en runde og trør (ler).»

Dette med å ha det fellesskapet som dannes rundt Spor og de positive faktorene som kommer med, er viktige kulturbyggere for SNN. De mellommenneskelige forholdene som fellesskap, uformelle møteplasser, bedre kollegialt samhold og kjentskap spiller igjen inn på dette med felles verdigrunnlag.

### **Sosiale fellesskap**

Det andre fellesskapet som er viktig for omstillingene i banken, er det sosiale fellesskapet. SNN er ifølge informantene en inkluderende arbeidsplass, hvor det skjer sosiale ting hele tiden. En sentral pådriver for dette fellesskapet virker å være Spor. Ikke det at SNN før Spor har vært uten sosiale fellesskap, men fellesskapet har endret seg etter implementeringen av Spor. Nå er det åpnet for flere uformelle sosiale møteplasser utenfor jobben, det er ikke «bare» fredagspilsen, julebordet og sommerfesten.

SNN har alltid hatt bedriftsidrettslag og lignende som har fungert som sosiale fellesskap, men ikke alle i banken har vært med på disse aktivitetene. Etter Spor ble tatt i bruk skjedde det derimot et skifte i og med at det ble tatt godt imot med høy oppslutning når banken implementerte det i 2013. Det ble plutselig slik at hvis man skulle møte kollegaer og ta en pils, så gikk man eksempelvis til fjellheisen, tok noen øl og gikk ned igjen. Dette i motsetningen til det som kanskje er mer vanlig – at man hopper i en drosje og tar heisen. SNN har også fått opparbeidet seg et bredt omfang av aktiviteter som blir gjort i regi av banken, og som en del av Spor. De har blant annet crossfit, innebandy, fotball og skitrening som tilgjengelige aktiviteter for de som skulle være interesserte. Informant 1 sa:

«(...) vi har en del arrangementer hvor alle blir bedd om å stille og som gjør at man gjør ting sammen. På torsdager er det Crossfit hvor vi har en instruktør med oss. Da er vi borte på Tromsø Crossfit og da er det ansatte fra alle avdelinger som stiller. Og da er det litt sånn «high-five» og vi får en veldig sterk følelse. Vi har også hatt skitrening i mange år, vi har hatt fotball-lag, vi har innebandy-lag, osv.»

Intervjuer: «Bedriftsidrett altså?»

Informant 1: «Ja, og det går på tvers av avdelingene. Så når jeg går ned i kantina, det er sånn som i dag så snakket jeg for første gang med en som har jobbet her i flere år. Men han kom ny på timen forrige torsdag og la inn en sinnsyk innsats. Og da sa jeg til han liksom sånn «ser jeg deg neste torsdag?» også begynte vi å prate om det».

Spor har med andre ord ført til flere uformelle settinger og arenaer, som ansatte kan møtes på utenfor arbeid. Dette medfører at de deler opp fritidsaktivitetene de gjør med kollegaer til å inneholde både kos og sosialisering. Dette skiftet i fokus har også være med på å skape samhold og gjøre kollegaer kjente med hverandre på flere nivåer. Det sosiale fellesskapet har med dette spredt seg over flere arenaer, og derav skapt en form for «snakkis» som går på tvers av avdelingene. Det at alle avdelingene har noe felles de kan knytte sosiale fellesskap gjennom blir trukket frem som veldig positivt.

Andre sosiale fellesskap Spor har bidratt med, er Spor-dagen og konkurranseperioder. Ifølge informantene er Spor-dagen en stor sosial begivenhet som er verdt å få med seg. Denne dagen utgikk i år 2020 på grunn av pandemien, noe samtlige informanter syntes var trist. Spor-dagen er en dag hvor alle de ansatte i SNN kommer på jobb i treningstøy. Det arrangeres så aktiviteter utover hele arbeidsdagen på forskjellige steder i Rødbanken og i Tromsø sentrum. Distriktskontorene har også markeringer hvor de gjør det samme på sine lokasjoner. Ansatte som har anledning til å forlate kontorene sine i løpet av dagen, kan stille på mange morsomme konkurranser rundt omkring på forskjellige plasser.

Konkurranseperiodene skaper også et sosialt fellesskap, hvertfall mellom lagmedlemmene på de ulike lagene. Dette fordi det i konkurranseperiodene blir jobbet intensivt og hardt for å komme i mål, og kunne innhente de ulike premiene som er tilgjengelige. Premiene for

konkurransesperiodene varierer mellom gavekort på treningsbutikk og penger som går til laget for å bruke på noe sosialt. Premien som desidert er mest satt pris på er pengepremie til laget, hvor hvert lagmedlem får 400 kroner som går til en sosial begivenhet med laget. Mange sier det å gå ut og spise og/ eller ta en øl er populære sammenkomster, da gjerne med en liten aktivitet i forkant. Spor blir med det et sosialt fellesskap som katalyserer flere sosiale fellesskap.

Det sosiale fellesskapet ble naturligvis snevret inn med Corona og hjemmekontor. Flere føler de fikk gjort mer hjemmefra da det ble kuttet ned på møter, det ble mindre sosialisering i løpet av arbeidsdagen og ingen kom inn på kontoret for å få hjelp eller spørre om ting. Det ble også mindre kaffepause og kortere lunsjer som igjen førte til mindre forstyrrelser. Samtidig som denne nedgangen i sosiale interaksjoner gjorde at mange følte at tiden strakk mer til og de ble mer produktive, ble disse små hverdagsinteraksjonene savnet etter hvert.

Flere sa de hadde undervurdert viktigheten av å være på jobb og jobbe sammen som ett fellesskap. Dette kom tydelig frem etter sommeren da viruset blomstret opp igjen, og ledelsen spurte om noen var interessert i å jobbe hjemmefra atter en gang. Ingen kjente behov for dette, og måtte dermed få lov til å stille på jobb som normalt. Informant 8 sa:

«Jeg husker de sa at vi skulle være annenhver uke på hjemmekontor og at det var noen som skulle begynne med torsdag/ fredag, også var ... De andre skulle være hele den neste uken. Og da husker jeg at jeg havnet i den puljen som skulle være torsdag/ fredag hjemme også hele uken på jobb og da var jeg kjempeskuffet ... Å alle på min gruppe var så skuffet siden vi fikk den der som snart måtte på jobb igjen, mens nå er det jo ingen som vil være hjemme.»

Intervjuer: «Nei, ikke sant.»

Informant 8: «De spurte jo om det ikke var en eller to som kunne tenke seg å være hjemme, og alle bare «neei ...».»

Banken har vært nødt til å avlyse en del sosiale arrangementer. SNN har i tillegg til det sosiale fellesskapet innad, også et sosialt fellesskap utad mot kunder. Mange av de

aktivitetene SNN har som er rettet mot kundene i form av kurs og foredrag har måttet utgå, da de enten gjennomføres i banken eller ute hos bedriftskunder. Innad i banken ble som nevnt Spor-dagen avlyst på grunn av smittefare. Et annet sosialt knutepunkt som også ble kansellert pga. vanskeligheter med gjennomføring i henhold til smittevernreglene, var julebordet. Da jeg spurte om de ikke bare kunne stykke julebordet opp etter avdelingene eller lignende, var det klart svar om at de ikke så det hensiktsmessig om ikke alle kunne være samlet. Dette tolker jeg som ett svar som viser at kjentskapet og kontakten mellom avdelingene er sterk, og at banken gjerne vil ha alle med når det først skal gjennomføres sosiale arrangementer.

På daglig basis virker banken som en veldig sosialiserende og engasjerende arbeidsplass, hvor det alltid er noe å være med på utenfor arbeidstiden med kolleger. Disse aktiviteten har naturlig nok utgått i takt med den øvrige nedstengingen av samfunnet. Men selv om Corona kom som en totalt uplanlagt endring, virker det som SNN har håndtert overgangen bra. De har opprettholdt det sosiale på nye måter enn tidligere, og flere informanter sier de har benyttet Teams til vors, fredags- eller lønningspils og fest med kollegene. Dette har vært sosiale aktiviteter som har skjedd både med Spor-laget, avdelingen og på tvers av lag og avdelinger.

### **Digitale fellesskap**

Det siste punktet for fellesskap som har bidratt til å skape gode omstillinger i banken, er altså det digitale fellesskapet. Alle informantene var enige om at banken ikke var forberedt på en så omfattende pandemi, som er interessant fordi alle sa de uansett opplevde banken som motstandsdyktig. Ting var litt kaotiske de første dagene med tanke på hjemme-utstyr og opprigging, men når dette var gjort gikk arbeidstiden så normalt som mulig i forhold til omstendighetene. Her virket det som bankens gode digitale kommunikasjonsverktøy hvor de ansatte fortløpende har fått informasjon og hatt dialog med ledelsen har vært helt nødvendige.

Digitale fellesskap er en faktor som endrer hvordan arbeidsstrukturen i banken ser ut. Med teknologiske verktøy som Teams og Zoom samt en pandemi som på sett og vis har «påtvunget» økt digitalisering, har SNN lært å utnytte potensialene som ligger i verktøyene til bankens eget beste. Informant 10 sa at istedenfor å tenke at sine egne avdelinger er flinkest og best, ser de nå potensialet i å bruke hverandres kunnskap og erfaring. Endringer som dette i arbeidsmåte er tegn på en organisasjonskultur som er blitt mer inkluderende og «open-



mindet», samt at fellesskap på tvers av avdelinger kan gi synergier og bidra positivt for SNN.

Det er en stor endring å gå fra fysiske til heldigitale møter. Samtlige informanter sa de nå gjør det meste digitalt, uansett om det gjelder gruppearbeid eller kaffepauser, og at overgangen til digitale plattformer har gått veldig greit. Informant 10 sa at det som administrator har blitt lettere å ha kontroll på hva gruppene gjør fordi man bare kan klikke seg inn og hopper mellom gruppene slik man ønsker. Gruppene har også mulighet til å dele tegninger, diagrammer og lignende resten av deltakerne på en annen måte enn tidligere.

Det virket som de ansatte mente at det å lære og jobbe på denne måten, samt å bruke de digitale verktøyene for det det er verdt, vil være verdifullt for banken. Med å jobbe digitalt er også mulighetene større for at flere kan delta, uansett om de er småsyke og hjemme eller i karantene. Ved å slippe fysisk oppmøte kan mye av arbeidet gå normalt, og de involverte vil fortsatt føle seg som en del av fellesskapet. Informant 10 sa han hadde inntrykk av at effektiviteten, uten at han hadde noen mål på det, hadde økt og blitt bedre på mange områder i løpet av pandemien. Man trenger ikke reise til jobb, lunsjene blir kortere og med nye teknologiske arbeidsmåter kan man dele informasjon fort i fellesskap. Ett eksempel på effektiviteten i digital læring, var da noen på informant 10's avdeling skulle sende filer utomhus, men ikke visste hvordan man krypterte de. Han sa:

«(...) av og til blir det [morgenkaffen] en halvtime, ikke fordi vi prater oss bort, men fordi at det er noe som i praten dukker opp. Så blir det en sånn «check, check» er det noen som har avtale nå, kan vi drøye å ta ett kvarter til? Yes, vi gjør det.»

Intervjuer: «Ja, når man først er connected der så er det jo greit om det kommer opp ting å ta det.»

Informant 10: «Ja, vi hadde ... Bare ett eksempel på en som skulle sende ut av hus og her kommer Covidansvarlighet inn «jeg vet ikke hvordan jeg krypterer filen min» også var det jeg som «jeg har gjort det en gang» sier jeg, men så er det jo hvordan man gjorde det da, haha ... Så vent litt, jeg skal ringe noen andre» sa jeg, så tok vi på delt skjerm og plutselig var hele avdelingen der, og da kunne hele avdelingen kryptere. Det var gjort \*knipser\* sånn.»

Et annet digitalt fellesskapsverktøy som har vært en del av bankens omstilling er Spor. For noen lag har det vært gull verdt å holde aktiviteten gjennom Spor ved like – selv om den har vært digital. Noen av informantene fortalte om konkurranser og artigheter som var blitt gjennomført over de digitale plattformene bankens ansatte har tilgang til, hvor informant 1 sa:

«Hvis jeg skulle summere det opp så tror jeg kanskje at jeg ville si at jeg er veldig glad for at vi hadde Spor når vi gikk inn i dette. Og at man kan spille på hvor viktig det er for sinnet og ha fysisk aktivitet. Det var jo ett tema når vi satt hjemme, så snakket vi om hva du gjør og hva som er din favoritt-trening.»

Intervjuer: «Ja, det å ha den gruppen der som er med og motiverer?»

Informant 1: «Ja og at vi kunne legge ut videoer – eks. hvor lenge kan du stå i 90 grader? – så skulle folk legge ut sekundene, det var jo på lek. Og det var ikke alle som var med på å legge ut, men det at folk så at det er viktig at vi gjør noe og bare går en tur også. At de tingene var der er jeg kjempeglad for (...).»

Eksemplet viser hvordan noen lag å opprettholde hovedmålet med Spor – nemlig å holde seg i bevegelse og skape fellesskap. Fokuset er bare endret fra at treningsfellesskapet må være fysisk, til at treningen kan gjøres i digitale fellesskap. Det at flere lag har sett nytteverdien av Spor og brukt det for å sette i gang konkurranser og lignende virker det på informantene som har vært veldig positivt. Spor er absolutt en type digitalt verktøy de ansatte kan dra frem for å få både fysisk og sosial stimulus, selv over Teams.

I og med at banken allerede er en høyteknologisk bedrift i form av kontakt og oppfølging ut mot kundene og programmer de selv bruker innad, er de vant til at det digitale fellesskapet blir endret og utviklet. Noen av endringene det har vært mange av, som er mer subtile, er endringer rundt hvordan banken strekker seg ut til kundene sine. Mesteparten av kundebehandlingen skjer over internett med nye løsninger, applikasjoner og systemer som gjør at brukerne blir mer selvstendige. Dette var en prosess før Corona, men pandemien virker det på informantene, som har bidratt til å skyte frat på den. Selve endringen er nok bevisst fra bankens side, som nok har en tydelig strategi på digitalisering av kundekontakt. Men konsekvensene av endringen har kanskje kommet litt mer snikende med at det plutselig er det tomt i banken. Informant 9 sa:

«(...) altså bank og finans er jo en bransje hvor det hele tiden skjer noen endringer av ett eller annet slag, altså du har organisasjonsendring og endringer i ... Altså man får ulike systemer og hvordan man får det opp mot kundene så man føler jo at man kanskje er i en evig sånn prosess.»

Intervjuer: «En evig rund-dans med forskjellige endringer?»

Informant 9: «Ja, det er liksom ikke sånn at du gjør en endring så får den satt seg i noen år, altså det kommer liksom nye ting uten at man egentlig tenker på den måten at nå skjer det en endring igjen, men hvis man ser tilbake så bare «okei, for 3 år siden så gjorde vi ikke dette.»

Endringer som dette er et eksempel på at det fysiske fellesskapet SNN hadde med kundene sine for noen år siden er i ferd med å forsvinne. Det som banken utvider og bygger opp nå med nye digitaliserte løsninger er å gjøre fellesskapet med kundene til et mer digitalt fellesskap. Dette har igjen åpnet for nye løsninger og andre måter å jobbe på for de ansatte, som har gjort at ulike former for endring og omstilling har kunnet latt seg gjøre. Med at banken er tidlig ute og anvender digitale nyvinninger, har de gjort seg selv robust mot både forutsette og uforutsette ting som kan skje.

Blant annet i det digitale fellesskapet ser man hvordan det felles verdigrunnlaget henger sammen med resiliensen til banken. Med at de ansatte og hver avdeling organiserer seg selv og tar initiativ til eksempelvis kaffepauser, blomstrer det positive ringvirkninger rundt handlingene. Ansatte skal føle seg nyttige, verdifulle og sett, noe som løses med felles verdigrunnlag-tankesettet og digitale løsninger under pandemien. Forskjellige digitale plattformer gjør at de kan møtes – selv om det ikke er fysisk – og sørge for at «limet» ikke oppløses.

Dette er igjen med på å gjøre banken motstandsdyktig ved å dyrke de verdiene og det fellesskapet som ligger til grunn i avdelingene. Som jeg har vist snakket mellomlederne om både planlagte endringer som Spor og uplanlagte endringer på lignende måter. Lagånd, felles verdigrunnlag og fellesskap var sentrale elementer i lag- og mellomledernes opplevelser av endring. Dette gjaldt både når det gjelder det den planlagte endringen å innføre en treningsapp

for de ansatte innebar, og det den verdensomspennende pandemien innebar.

### **Felleskap i lys av Berger & Luckmann og resiliens**

Jeg har nå innført begrepet fellesskap for å belyse hvordan lag- og mellomlederne opplevde både de planlagte og uplanlagte endringene i banken. Det jeg nå vil gjøre er å belyse hvordan de ansattes opplevelse av fellesskap er sentralt for hvordan banken som organisasjon håndterer endringer. Her kan innsikt fra Berger og Luckmann samt begrepsapparatet rundt resiliens være nyttig. For å gjøre det settes fellesskapene derfor inn i et diagram basert på teorien og begrepene til Berger og Luckmann og begrepsapparatet rundt resiliens, som skissert i teoridelen. For en oppfriskning av begrepene kommer først et litt forenklet diagram med samlepunktene:

<b>Berger og Luckmann + resiliens</b>	<b>Egenskaper</b>
Internalisering + respondering	Organisasjonen svarer på ting som skjer ved å (u)bevisst ha sugd til seg strukturene av det
Eksternalisering + overvåking og læring	Gjenskaper virkeligheten ved å være beredt når noe fra den innlærte strukturen skjer. Dette gjør organisasjonen kapabel til å forutse ting som kommer i den «nye virkeligheten» fremover i tid
Objektivering + kunnskap	Strukturene blir tatt for gitt. Organisasjonen har lært og kan nå forutse, forebygge og respondere/ løse eventuelle fremtidige problemer

Jeg vil nå ved hjelp av Berger og Luckmanns begrepsapparat vise hvordan fysiske, sosiale og digitale fellesskap kan bidra til å forstå hvordan banken har håndtert endring og fremstår som motstandsdyktig for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### **Internalisering og respondering**

Empirien viser at internaliseringen av endring i banken har gått greit. De ansatte er fornøyde med den fysiske arbeidsplassen, og Spor er tatt i bruk av nesten alle ansatte. Spor har også hatt en jevnt over høy oppslutning blant de ansatte. Det er kun et fåtall som ikke har sugd til seg strukturene rundt Spor og anvender det. Et annet fenomen som ble tydelig var at det, ifølge informantene, virket som vanskelig å suge til seg arbeidsstrukturer som ikke var der på hjemmekontoret. Lokasjon og Spor ser derfor ut til, basert på empirien, og være lettere å internalisere i fysiske fellesskap. Innen de fysiske fellesskapene, virker det, basert på empirien som at internaliseringen har fungert.

De sosiale og digitale fellesskapene er også internaliserte i banken. Ved at det sosiale er en del av organisasjonsstrukturen og teknologien de benytter oppdateres jevnlig, responderte banken med å digitalisere fellesskapene når Corona kom. Dermed har de ansatte evnet å danne grunnlag for fellesskap også under pandemien. At fellesskapene er sugd opp av de ansatte er essensielt for videre eksternalisering og objektivisering. Det er også en nødvendighet for å kunne håndtere og fornye seg under planlagte og uplanlagte endringer.

### **Eksternalisering, overvåking og læring**

De fysiske fellesskapenes strukturer gjenskapes ubevisst hver dag. De som ikke benytter seg av Spor gjensker ikke dette segmentet av fellesskap, men de er absolutt inkludert i fellesskapet rundt lokasjonen deres. Selv om de fysiske fellesskapene ble vanskelige å gjenskape på hjemmekontor, fant de ansatte sine måter å finne sammen på. De gjensker med det sosiale fellesskap rundt arrangementer og lignende ved hjelp av de digitale verktøyene de hadde tilgjengelige. Dermed lærte banken fort hvordan de kunne ha «fysiske» fellesskap under Corona, samt hvor viktig Spor var på flere individuelle og kollektive måter. Underveis som informantene skjønte at det sosiale er en viktig faktor på arbeidsplassen, lærte de å bruke de digitale verktøyene de hadde tilgjengelig til egen nytte. Noe som viste seg å være svært viktig for de ansattes «lim» under pandemien som førte til fragmenterte arbeidsplasser.

### **Objektivisering og kunnskap**

De fysiske fellesskapene har vært objektivert og tatt for gitt helt til Corona kom. Majoriteten

av ansatte hadde eksempelvis tatt Spor som tiltak litt for gitt. Etter pandemien kom har de ansatte skjønt at arbeidsplassen og Spor er undervurderte sosiale arenaer. Selv om det fortsatt, for Spor sin del, var ansatte som måtte minnes på å loggføre i slutten av måneden. Spor ble uavhengig av loggingen, i seg selv en viktig faktor for å føle tilhørighet og samhold under Corona. Spor skapte derav en form for fysiske fellesskap blant de ansatte. Når det kom til det sosiale fellesskapet skjønte informantene at det var en form for «lim», og var spesielt viktig under pandemien. De ansattes digitale kunnskap ble derav bedre, siden de engasjerte seg i fellesaktiviteter og lignende virtuelt istedenfor fysisk.

Problemstillingen for oppgaven er hvordan SNN håndterer planlagte kontra uplanlagte endringer. Forskningsspørsmålene er hvordan lag- og mellomledere beskriver og opplever de forskjellige endringene, og hvilken betydning arbeidskulturen har for motstandsdyktigheten. Berger og Luckmanns begreper bidrar til å forklare hvordan fellesskapet i banken er internalisert, eksternalisert og objektivert på tvers av alder, kjønn, lokasjon og lignende. Dette bidrar til å forstå både homogeniteten i empirien og hvordan opplevelsen av å være et lag og ha delte verdier er internalisert hos de ansatte, og på den måten bidrar til endringsvilje og resiliens, som gjør banken motstandsdyktig i krisesituasjoner. Resiliens er et begrep som skal være med på å forklare betydningen av fellesskap for banken. Resiliens er ikke noe som kan «suges opp» slik som Berger og Luckmanns begreper om internaliserings/ endringsprosess gjør. Vi skal ta en nærmere titt på bruken av resiliensbegrepet i denne oppgaven nå.

### **Resiliens**

Vi kan så diskutere hvordan resiliens egentlig viser seg i SNN som organisasjon. Er resiliens noe man trekker frem i krisesituasjoner eller er det noe som ligger latent i virksomheten hele tiden? I og med at resiliens handler om å kunne prestere på en motstandsdyktig måte, og ikke om å unngå feil og «breakdowns», vil jeg si at resiliens er noe som ligger latent i en bedrift eller organisasjon. Det må være en faktor som er institusjonalisert i virksomheten før man trenger den. Som jeg viste i teoridelen hevder Hollnagel (2016) at resiliens skal fungere som en egenskap i ett system, som bidrar til å skape en evne til å respondere til ett oppstående problem på raskeste og beste måte. Dette er viktig for at organisasjonen skal komme så fort som mulig tilbake til opprinnelig drift. For å kunne unngå katastrofer som kan komme med uforutsette og plutselige trusler er resiliensen noe en bedrift må ta med i sitt

rutinevedlikehold.

Rutinevedlikeholdet tar slutt idet det oppstår en trussel eller lignende som da vil skifte fokuset over til krisevedlikehold. Når krisen skjer, som i dette eksemplet en global pandemi, er det viktig å holde hodet kaldt og ikke glemme det man har lært og «preppet til» tidligere. Jeg vil i denne oppgaven fokusere på resiliens i SNN som helhet, i og med at banken er en enhet som skal være resilient mot noe annet.

Så kan vi til slutt spørre oss om omstillings- og motstandsdyktigheten er resilient og om evnen til resiliens er institusjonalisert i SNN? Som vi skal se nærmere på i analysen bidrar sterke fellesskap til at motstandsdyktigheten, det å jobbe som en gruppe som snur seg fort rundt når det skjer noe, er internalisert. Resiliens er ikke kun suksess når det står ansikt-til-ansikt med trusler eller feiling, men også når den ligger latent. Selv om resiliens i SNN sannsynligvis består av et stort repertoar av adferder viser min analyse at den sterke fellesskapsorienteringen i SNN er essensiell for bankens motstandsdyktighet.

## **6.0 Analyse**

Endringene i banken som belyses i denne oppgaven er utbruddet av en global pandemi – Corona og bruken av treningsapplikasjonen Spor. Spor har vært en planlagt endring, initiert av ledelsen og tatt i bruk av de ansatte. Coronapandemien kom derimot helt uventet, og har dermed vært en uplanlagt endring som ledelsen og de ansatte måtte håndtere deretter. I analysen vil jeg starte med å ta for meg endringer på strukturnivå. Deretter vil jeg belyse internalisering, eksternalisering og objektivisering på individ- og gruppenivå, og det som kan virke som organisasjonstrekk ved SNN.

Både Spor og Corona har påvirket hvordan strukturen, kulturen og hverdagen i SNN har utfoldet seg etter deres inntredelse. Vi begynner med å ta for oss den planlagte endringen Spor.

### **6.1 Planlagt endring**

Spor kan forstås som et arbeidsmiljøtiltak som bidrar til lagbygging og skaper en kultur for fellesskap på arbeidsplassen. Spor bygger også kultur og fellesskapsfølelse generelt på

arbeidsplassen og utover «lag-grensene», som igjen danner relasjoner og kultur for fellesskap på arbeidsplassen. Det som er interessant er hvordan Spor har blitt innført og tatt i bruk, samt hvor positive, engasjerte og endringsvillige de ansatte i banken virker å være til tiltaket.

Spor er det mange av informantene kaller en selvhjelpsapplikasjon. Dette kan være fordi det er slik Spor er blitt presentert for dem. Spor ble positivt tatt imot i banken fra mellomlederne, og mottatt som en applikasjon som øker bevisstheten rundt egen helse. Fokuset på hva egen helsetilstand har å si for arbeidsplassen og arbeidshverdagen til hver enkelt har også spilt inn. Spor har også lagt til det man kan kalle er «gamification»-moment som skal motivere til å loggføre, konkurrere og følge med på hvor godt eller eventuelt dårlig andre ligger an i forhold til deg. Dette er noen faktorer som kan ha vært med på å gjøre Spor til en suksess på arbeidsplassen, samt medvirket til at opplevelsen av tiltaket har vært positivt for mellomledere, lagledere og ansatte. Med andre ord er det individuelle goder som helseeffekter å høste ved bruk av Spor.

Om det ikke var nok med de individuelle, er det også flere kollektive goder å hente ved å benytte seg av Spor. De kollektive godene er blant annet flere uformelle sosialiseringsarenaer og møtes på utenfor jobb, lagpremiene, bedre arbeidsmiljø, bedre kjennskap til kollegene – og dermed bedre kollegialt miljø – og en arbeidsstab som står sammen og er klare for å nå nye mål sammen. De ansatte virker endrings- og arbeidsvillige, og det legges fra ledelsen vekt på felles verdigrunnlag. Ledelsen skal se hver ansatt og skape verdier i hele kjeden som angår banken. Spor knyttes til det felles verdigrunnlaget og det er nærliggende å tenke at Spor har vært med på å legge grunnlaget for en arbeidsstokk og organisasjonskultur som er resilient også i krisesituasjoner.

Berger og Luckmann bidrar til å forstå hvordan banken har lyktes med å gjøre en liten app til noe mer enn bare en treningsapplikasjon. Utfall som dette var nok en intensjon fra Avantas side, som er leverandøren bak Spor, men også en bevisst strategi fra banken når de tok Spor i bruk. På den ene siden kan man oppfatte Spor som ikke fullt ut internalisert. Dette fordi fokuset rundt bruken går veldig opp og ned i perioder, også uavhengig av om det er i en krisehverdag eller normaltilstand. På den andre siden kan man si at dette eventuelt er ett tegn på at Spor faktisk er internalisert. Er fenomener ordentlig internaliserte i en virksomhet skal



det ikke være nødvendig og ha fokus på det hele tiden. Det skal gå litt av seg selv, og det er kanskje meningen at det skal og kan dabbe litt av, og ikke nødvendigvis være i fokus hver dag, hele året.

Det er også litt vanskelig å si akkurat hvor resilient dette tiltaket har vært under pandemien. Den organisatoriske resiliensen skal ligge latent og «innøvd» i virksomheten (Hollnagel, 2016). Det skal ikke være nødvendig med konstant aktivitet for å holde banken resilient. Spor er det vi kan kalle ett verktøy for rutinevedlikeholdet. Spor kan derfor være en del av noe større. Det kan virke som Spor har vært med på å bygge en grunnmur og ruste opp/ mobilisere banken for uforutsette hendelser, som kan skje i fremtiden gjennom å bidra til å etablere og styrke ulike typer fellesskap.

Arbeidsplassen og Spor er allerede objektiverte hverdagsvirkeligheter, og har en spesiell orden for de ansatte. Det er nettopp at arbeidsplassen og Spor har blitt hverdagsvirkeligheter som gjør de resilient. Slik jeg har knyttet resiliens opp mot Berger og Luckmann kan ingenting være resilient uten å være objektivert. Jeg tolker det som at Spor er ett verktøy som brukes i «fredstid», men har mobilisert for «krigstid». Spor bidro til å gjøre banken forberedt på å håndtere en uforutsett endring, som Corona ved å bidra til fellesskap og organisasjonskultur. Kanskje har ikke Spor hatt størst betydning for de ansattes helse, men som type-2 endringene handler om å bygge nye kulturer rundt eventuelle omorganiseringer av arbeidsplassen. Spor er noe mer enn «bare» en treningsapplikasjon for SNN. Spor er rett og slett med på å bygge opp fellesskap og organisasjonskultur.

Teknologiske kommunikasjonsverktøy åpner for de-lokaliserte samfunnsformer, som betyr at de grunnleggende premissene for samhandling, både med signifikante og insignifikante andre, forandres. Identitet, tilhørighet og samhandling blir også mindre bundet av fysisk nærhet og mer fleksibel (Rye, 2013, s. 185). Men fellesskapet rundt det institusjonelle er fortsatt viktig. Dette er fordi fellesskapet er den grunnleggende troverdighetsstrukturen i den nye virkeligheten. Her har Spor vært en samlende plattform for SNN's ansatte. Spor oppmuntrer til en kollektiv bevissthet fra brukerne som gjør at de igjen handler kollektivt, for så å oppnå kollektive goder og fordeler.

Under nedstengningen har noen Spor-lag hatt det de kaller obligatoriske gåturer, hvor

gruppevideosamtale på telefonen har gjort at de kan prate, filme og gå tur «sammen». Her refererer det kollektive også til en uformell side av livet i banken. Det at gåturene var obligatoriske assosieres ikke med noe som en må delta i, men direkte med fellesskap og samhold mellom kollegaer. På spørsmål om Spor har endret noe i banken, er informantene tydelige på at tiltaket har vært med på å skape mange positive endringer. Spor ble tatt imot med åpne armer, og med det kollektive segmentet i Spor har de ansatte fått større sosialt nettverk på tvers av sine egne avdelinger. Informant 10 nevnte at de ofte sier at de jobber mye «i siloer», som betyr at avdelingene ofte jobber mest for seg selv. Med Spor har «skilleveggene» mellom avdelingene blitt mer transparent, og barrieren for å spørre ansatte fra andre avdelinger om hjelp er blitt mindre.

### **6.1.1 Uplanlagt endring**

Informantene hadde i løpet av det halve året som var gått fra mars til slutten av september/begynnelsen av oktober, da de ble intervjuet, funnet seg til rette med nye rutiner, vaner, arbeidsmåter og lignende som fungerte for dem. Det kan bety at Corona da kanskje hadde blitt objektivert for dem, og at inntrykket av krisetilstand hadde dabbet litt av. Coronapandemien kom som ett sjokk på de aller fleste, også for SNN. Det var en uplanlagt endring, og måtte håndteres på best mulig vis deretter. Det skjedde en helomvending av arbeidshverdagen på sekundet, og det skulle etter hvert bli den «nye normalen» i en tid fremover.

Spesifikke «virkeligheter» og «kunnskaper» kan knyttes til konkrete sosiale kontekster (Berger & Luckmann, 1966, s. 24). Med dette kan bevisstheten vår bevege seg mellom forskjellige virkelighetssfærer, og følgelig vite at det finnes ulike virkeligheter. Det er ikke før man opplever overgangen mellom virkelighetssfærene at sjokket rundt de ulike virkelighetene slår inn. Dette sjokket kan man si traff banken da Coronapandemien også tok grep om det norske samfunnet.

Da pandemien inntraff ble rutinevedlikeholdet fort snudd over til krisevedlikehold. Den normale, stabile, ryddige, trygge og kjente hverdagsvirkeligheten, ble til kaos. En «ny normal» med en ny hverdag bestående av nye rutiner, vaner, normer, sosialiseringsmåter og fellesskap stod for tur. En informant sier at han på hjemmekontor de første dagene følte seg som «en rotløs ungdom». Dette fordi han plutselig satt alene og uten de normale strukturene,

inntrykkene og det sosiale som til vanlig utspiller seg på arbeidsplassen.

Under krisevedlikehold må virksomheten utforme forsvarsprosedyrer som er spesifikke for situasjonen. Det kan være prosedyrer som er både individuelle og kollektive. For selv om de ansatte kan improvisere prosedyrer og rutiner som bevarer virkeligheten – som hjemmekontor o.l. – må virksomheten forstå og erkjenne at situasjonen faktisk kan innebære en viss risiko. For det er ikke før den virkeligheten og kunnskapen en virksomhet er vant med blir satt på prøve, man tenker over kunnskapen virksomheten har.

SNN har over flere år forberedt seg på å drive bank på en annen måte enn tidligere, som gjør at de sann sett har gjort seg ubevisst forberedt på Corona. SNN hadde en tid tilbake 67 banker i Nord-Norge, i dag har de 12. Dette er endringer de har gjort for å tilpasse seg kunde- og distribusjonsnettet deres. Informant nummer 2 sier at de er en organisasjon som er under kontinuerlig endring, og at de er inne i et stort, om ikke det største skiftet de blir å gjøre i forhold til hvordan de kan drive bank på en annen måte. Det at de har omstilt seg tidlig i takt med teknologiske fremskritt har gjort at kundene deres ikke stod på helt bar bakke da pandemien inntraff. Dette fordi kundene ikke bruker den fysiske banken på lik linje som tidligere, og har gått mer over til digitale løsninger.

En faktor er de nye teknologiske og digitale løsningene banken i større og større grad har gått over til, som har gjort de ubevisst klare for endringer rundt eksempelvis en pandemi. En annen faktor er fellesskapene og de mellommenneskelige relasjonene SNN har bygd opp rundt Spor. Forsvarsprosedyrene som blir igangsatt kan nemlig ende opp med å bli rutiner hvis de vedvarer over tid, og blir hyppige. Det som vil skje da er at forsvarsprosedyrenes karakteristikk vil forsvinne og bli en «ny normal». For eksempel kommer ikke så mange kunder fysisk til banken lengre, så det er lettere å stenge ned når det trengs. Eller at fellesskapene som samler kollegaer sammen med Spor, ubevisst har gjort arbeidsstaben motstandsdyktig.

At Corona har medført store endringer for banken er det lite som taler imot. Alle disse endringene blir igjen til alternativer som krever en form for resosialisering av de ansatte. Denne prosessen krever både sosiale og begrepsmessige forutsetninger. For det sosiale er det

viktig med en tilgang til en effektiv sannsynlighetsstruktur. Denne strukturen vil overføres fra mellomlederne til de ansatte da de er veiviserne inn i den nye virkeligheten.

Som Berger og Luckmann sier blir den nye sannsynlighetsstrukturen erstatter med den tidligere, og blir de ansattes nye verden. Når den nye virkeligheten inntreffer og hverdagen ikke lengre er ryddig, strukturert og ordnet slik man har internalisert den fra før, blir for eksempel tiltakene de ansatte gjør av eget initiativ viktige. Det å holde på fellesskapene ved å for eksempel ta med telefonen å gå tur «sammen» med resten av laget, eller være pålogget Teams klokken da og da for en ett-kvarters morgenkaffe med avdelingen.

Som Berger og Luckmann sier er det ikke spesielt å oppleve omstillinger, men det er viktig å forstå og bevare følelsen av troverdigheten og seriøsiteten som ligger i dens fortsettelse. Her kommer det begrepsmessige inn med tanke på at samtalsystemet må reorganiseres for å bidra til virkelighetsendring. Dette fordi alt som har tilhørt det gamle må gjentolkes innenfor rammene av det nye legitimeringssystemet, for eksempel ved å dyrke nye typer fellesskap. Gjentolkninger som dette skaper så ett brudd som blir til «før Corona» og «etter Corona». Hvor det som skjedde før Corona blir faktorer som ledet til pandemien, og det som skjer etterpå til faktorer som oppfattes som ettervirkninger på grunn av pandemien.

Ledelsen i SNN virker å ha vært gode til å forklare og legitimere hvorfor det er viktig for de ansatte å gjøre som de får beskjed om. Selv om samtlige informanter helst vil være på jobb og ikke sitte alene hjemme, er alle enige om at de forstår viktigheten av tiltakene. Og selv om intervjuene ble gjennomført på en tid i pandemien hvor de fleste begynte å se seg lei på sosial distansering og nedstenging, var alle enige om at de absolutt ville gjort det samme igjen om det skulle bli nødvendig. Informant 1 sa også at man ikke kan vite hva som er gode tiltak og hva som er «too much», men at man bare må hedre alle tiltak som har blitt gjort.

Fortiden er ifølge Berger og Luckmann virkelighetsgrunnlaget til sekundærsosialiseringen, eller alterneringen. Så kan vi sette dette inn i ett omstillingsperspektiv, hvor det skjer en uplanlagt endring med å si at både ansatte, mellomledere og lagledere alle befinner seg i en annen virkelighet enn den de opprinnelig har blitt sosialisert inn i. Det gjelder da både primær- og sekundærsosialiseringen, og de må som et resultat konstruere en ny virkelighet

både for miljøet rundt seg, og for seg selv. Dette fører igjen til at den tatt-for-gitte kunnskapen og virkeligheten de har vært vant til i hverdagslivet, nå må tilpasses og rekonstrueres til å passe i en annen virkelighet.

Hver handling som ofte gjentas, tilpasser seg ett mønster som deretter kan reproduseres uten noen form for anstrengelser. Dette er fordi handlingene oppfattes som *ipso facto* av den som handler. Det betyr altså at mer eller mindre all aktivitet av individer er underlagt vanedannelse. Ut ifra dette vil altså den nye virkeligheten etter hvert bli rutine og «normal». I banken vil denne aktiviteten til slutt bli institusjonalisert. Det vil si at de nye vanene, normene og rutinene er blitt underlagt det vi kan kalle sosial kontroll. Dette fordi alle sosiale situasjoner som skjer over en lengre periode, er starten på en begynnende institusjonalisering.

Dugnaden som gjøres av de ansatte i SNN er i det store bildet en del av dugnaden hele Norge er med på. Men i det mindre bildet er det en innsats de ansatte gjør i fellesskap i håp om at de som arbeidsplass skal overleve og fortsatt ha en kundemasse på andre siden av pandemien. Samtidig gjør de det også fordi de som ansatte skal ha en jobb å gå til i forhåpentligvis mange år til, og for at ingen skal bli smittet og syke. Denne dugnaden er noe de ansatte utfører kollektivt for bevisst å oppnå, ikke bare de individuelle, men også de kollektive og lokale godene dugnaden på sikt vil gi.

Som alt annet blir det man gjør mange ganger til vaner. Det samme gjelder en omveltende endring av normaltilstanden. Vi mennesker kan bli vant til mye. Selv om informantene sier det var en stor overgang å gå fra åpent kontorlandskap til å sitte alene hjemme å jobbe, ble de vant til det etter hvert. Meningen er det heller ikke at de ansatte alltid skal føle at de jobber i en unntakstilstand, men at de er klar for at det kan oppstå situasjoner hvor krisetilstanden igjen blir mer tilstedeværende, som med en ny nasjonal smitteøkning eller ett lokalt smitteutbrudd.

### **6.1.2 Planlagt versus uplanlagt endring**

Jeg har sett på Spor som en planlagt endring i SNN. Spor har blitt en del av hverdagsvirkeligheten, og blitt internalisert på en måte som gjør tiltaket til en normal og selvsagt del av arbeidshverdagen og fritiden. Forut for Corona var det derfor ikke uvanlig at

avdelingsmøter ble lagt til for eksempel Fjellheisen (et populært turområde siden det er lokalt), eller at det skulle gjennomføres en liten aktivitet før de eksempelvis tok fredagspilsen.

Jeg har vist at både den planlagte og uplanlagte endringen i banken har gått greit. En kan si at endringene har møtt overraskende lite motstand eller hinder på veien. Noe av grunnen til at både planlagte og uplanlagte endringer går så bra, kan være fordi SNN virker som ett konsern hvor den sosiale adferden som forventes av de ansatte er godt internalisert. Bankene er en godt likt arbeidsplass, og informantene opplever at de blir tatt godt vare på.

Innføring av en treningsapplikasjon og håndtering av pandemi er to svært forskjellige former for endring. Måten bankene håndterte disse to endringene på skulle man følgelig tro var veldig forskjellige. Men min analyse viser paralleller mellom disse to endringsprosessene, selv om de i første øyeblikk virker ekstremt ulike. En likhet er at begge endringene skjedde på strukturnivå, og har dermed vært ledelsesstyrte prosesser. Både Spor og Corona har også bidratt til store endringer som har vært omfattende og komplekse. De er begge faktorer som har skapt kulturendringer, samt gjort inngripende endringer i ansattes hverdag – både jobbmessig og privat, og begge endringene blitt tatt imot med positivitet og endringsvillighet.

En siste likhet mellom Corona og Spor, er hvordan begge endringene har revet ned «skilleveggene» mellom avdelingene i bankene. Spor kom først og skapte fellesskap mellom avdelingene med treningsarrangementer, uformelle møteplasser og følelse av samhold. Så kom Corona som bidro til at ansatte jobber mindre «i siloer», og samarbeider både på tvers av avdelingene og tverrfaglig. Her ser vi en direkte sammenheng mellom Spor- og Coronafellesskapet.

Det var selvsagt også ulikheter knyttet til disse to endringsprosessene. Den åpenbare forskjellen var at den ene var planlagt og den andre ikke var det. Den andre store ulikheten, som har syntes godt fra de ansattes perspektiv, er virkelighetsendringen som fulgte med den uplanlagte endringen Corona. Spor har vært et segment i en ellers normal hverdagstilstand, mens Corona snudde hele hverdagsstrukturen på hode, både jobbmessig og privat.

Uavhengig av likheter og ulikheter rundt Spor og Corona, har fellesskapet i bankene stått sterkt mellom ansatte. Og som jeg har vist legger informantene stor vekt på hvor viktige

fellesskapene som ble etablert før Corona, samt blitt utvidet under pandemien, har vært for dem. Både Spor og Corona har bidratt til å styrke de fysiske fellesskapene.

I første del av drøftingen skal jeg belyse det siste forskningsspørsmålet: hvilken betydning har arbeidskulturen for resiliente omstillingsprosesser? Jeg skal gjøre dette ved å benytte modellen hvor jeg kombinerer Berger og Luckmanns begreper om internalisering, eksternalisering og objektivisering, med begrepene respondering, overvåking og læring samt kunnskap fra resiliens litteraturen. Helt konkret skal jeg drøfte om bruken av en treningsapplikasjon som Spor kan ha bidratt positivt til bankens håndtering av den uplanlagte endringen Corona. For en må kunne si at banken har hatt tydelig suksess innen yrkessosialiseringen av de ansatte, samt det å internalisere sannheter og kunnskaper i og med at det er så mye likhet og ensartethet i svarene.

Jeg har nå lagt frem den planlagte endringen Spor og den uplanlagte endringen Corona, samt sammenlignet likheter og ulikheter ved endringene. Jeg vil videre ta for meg de fysiske, sosiale og digitale fellesskapene i ordnet rekkefølge under hvert av de tre punktene i internaliseringsprosessen.

## **6.2 Internalisering**

Når jeg nå skal analysere fellesskapene innen Berger og Luckmanns internaliseringsprosess, analyserer jeg på individ- og gruppenivå. I internaliseringsprosessen vil jeg fokusere særlig på de signifikante og mindre betydningsfulle andres roller i ansattes oppsuging av strukturer. I slutten av hvert internaliseringsbegrep vil jeg presentere hvordan det som har blitt analysert over har hatt betydning for SNN som organisasjon, på strukturnivå. Dette gjøres da gjennom sammenslåingen jeg har gjort tidligere av Berger og Luckmann og resiliens. Jeg begynner med internaliseringen.

### **Signifikante og mindre betydningsfulle andre**

Jeg vil si at i internaliseringsfasen er Berger og Luckmanns begreper om signifikante og mindre betydningsfulle andre særlig utslagsgivende. Fordi signifikante andre, som er lag- og mellomledere, er avgjørende når ansatte skal suge til seg strukturene av omgivelsene rundt seg. De mindre betydningsfulle andre er kollegaer og fungerer som et slags «kor» som bygger

opp under strukturene og mønstrene, og dermed bygger opp under internaliseringen. De ansatte i banken var, uavhengig av lokasjon svært fornøyde med den fysiske arbeidsplassen. De har også, med hjelp av de signifikante andre og «koret» sugd til seg strukturene av den fysiske arbeidsplassen, samt fellesskapene innad i den. Strukturene og fellesskapene er for de som jobber i banken blitt internalisert samt så selvfølgelig at de ikke tenker over dem. At de signifikante andre og koret av mindre betydningsfulle andre er samstemt, er en fordel når nye ansatte kommer til og skal yrkessosialiseres og internaliseres inn i bankens organisasjonskultur.

Banken har klart å ikke se seg blind på egen konstruksjon og derav evner de signifikante andre å legitimere, rettferdiggjøre og «forklare» sin institusjonelle verden til nye medlemmer av den. Spor kan tenkes å ha vært med på å gjøre dette eksplisitt ved at «koret» av kollegaer legitimerer konstruksjonen. Dette gjør at den sosiale verdens virkelighet får mer tyngde ved at den overføres. SNN's virkelighet kommer til den nye generasjonen ansatte som en tradisjon som bæres videre (ibid., s. 76). Denne virkeligheten består av ulike fellesskap som er «innlært» slik som Spor, men også av dynamiske fellesskap som formes rundt uplanlagte hendelser som eksempelvis Corona.

Basert på mine inntrykk fra informantene virket det som SNN har gode rutiner på internalisering og yrkessosialisering av sine ansatte. De signifikante andre påser at de mindre betydningsfulle andre opparbeider seg en stabil organisasjonskultur, hvor hverdagsvirkeligheten er objektivert og har en spesiell orden. De ansatte, som er en del av koret har også en felles enighet om hva som er en ordnet, normal og selvsagt virkelighet, og får følgelig en naturlig holdning til virkeligheten. For SNN betyr dette at de ansatte har en ganske lik oppfatning av det som skjer og håndterer problemer, endringer eller uforutsette hendelser ganske likt. Den like oppfatningen er en nødvendighet for internaliseringen, fordi ansatte, samtidig som de eksternaliserer sitt eget vesen inn i den sosiale verden, vil internalisere den som en virkelighet objektivt.

Fellesskapene kommer med det som en naturlig del av prosessen til de ansatte. De vil, gjennom observasjon av kollegaer, automatisk suge til seg og bli en del av fellesskapene innad og rundt arbeidsplassen som de signifikante andre gjerne har særlig ansvar for. På



arbeidsplassen utfører dermed ansatte godkjente adferder, noe som ble vanskeligere på hjemmekontor enn flere hadde trodd. Informantene virket som de syntes det ble vanskeligere på hjemmekontor hvor de ikke hadde noen grunnleggende strukturer å suge til seg, samt ingen signifikante eller mindre betydningsfulle andre i umiddelbar nærhet å forholde seg til.

Samtidig som strukturene rundt det fysiske arbeid forsvant, ble også det fysiske fellesskapet på arbeidsplassen lagt dødt. De små interaksjonene ved kaffemaskinen eller kopimaskinen, de felles lunsjene i kantinen og de små blikkene, vitsene eller latterne som til vanlig utspiller seg på arbeidsplassen var plutselig borte.

Nettopp dette med å ha en felles institusjon hvor man kommer i fellesskap for å gjøre sitt er noe Berger og Luckmann vektlegger. På informantene virket det som dette fellesskapet var viktig, og noe de hadde undervurdert før pandemien. Informantene la ikke skjul på at det i starten var greit med hjemmekontor og en litt mindre formell hverdag enn de var vant til. Men gleden ble kortvarig da det etter 1-2 uker virket som de fleste syntes kontoret på jobb fristet mer enn de provisoriske kontorløsningene de hadde hjemme. Informantene savnet samspill med kolleger. Informant 10 sa han følte seg som en «rotløs ungdom» uten noen tilhørighet. Dette er et eksempel på hvor mye hverdagsinteraksjonene med signifikante og mindre betydningsfulle andre, i jobbsammenheng, kan bety. Samtlige informanter ga uttrykk for at jobbfellesskapet og følelsen av å være en del av noe større var viktig for arbeidsviljen- og motivasjonen.

Selv om det fysiske fellesskapet i form av felles lokasjon opphørte under de første månedene med pandemi, slapp ikke fellesskapsfølelsene rundt Spor og samvær gjennom trening helt taket. Spor benyttes som sagt av majoriteten i banken, og nyansatte får tildelt et lag når de starter. Nyansatte blir dermed internalisert inn i dette treningsfellesskapet med lagledere som signifikante andre og legitimerende bakgrunnskor fra starten av.

Med den ubevisste oppsugingen av Spor som har skjedd gjennom de signifikante og mindre betydningsfulle andres hjelp, har de ansatte bevisst begynt å tenke på betydningen av fysisk aktivitet og hvor mye det å være i form kan være nyttig i en ellers travel arbeidsdag. Aktivitetene som skjer rundt Spor har virkelig dannet fellesskap, samhold og en sprekere gruppe ansatte på arbeidsplassen. Som tidligere nevnt, sa flere informanter at de under Corona

innså hvor viktig det var med fysisk aktivitet og det å komme seg ut i løpet av dagen. Det var også tydelig at i noen lag var dette en bevisst prioritering. I disse lagene hadde lagleder rett og slett satt opp obligatoriske gåturer «sammen» på Teams, hvor de snakket uformelt mens de gikk turer i sine nærmiljø.

Fellesskapet rundt Spor viste seg også på de digitale kommunikasjonsverktøyene banken har ellers. Ved at kollegaer delte treningsvideoer og tøyøvelser man kunne gjøre fra hjemmekontoret, samt «challenges» om hvor lenge noen hadde klart å stå i eksempelvis planken eller 90 grader, hev flere seg på. Dette ble til festlige aktiviteter som samlet de ansatte rundt fysisk aktivitet i en tid hvor sosial, og hvert fall fysisk distansering var kritisk. Spor var før Corona et knutepunkt for diverse aktiviteter som ble stelt i stand i regi av banken. De hadde blant annet faste dager i uken med Crossfit, og vært flinke til å teste ut oppkommende aktiviteter som padeltennis. Flere informanter sier også de dro sammen på treningssenter og pushet hverandre, eller samlet laget til felles aktiviteter på fritiden.

Etter Corona brøt ut ble fellesskapet rundt Spor mer opp til laglederne enn det hadde vært tidligere. Denne utfordringen virket det derimot ikke som var noe stort problem for de jeg intervjuet. Ved å tenke litt utenfor boksen og gjøre mye utendørs, presterte de å samle sine med kollegaer til fellesskap, selv om fellesskapene var litt utenfor det normale. Informantene beskrev disse fellesskapene som gull verdt, fordi de ble kjent med kollegaer på flere nivåer og kunne dyrke hverandre frem på flere måter.

Når det kommer til de sosiale fellesskapene forutsetter vi i sosiologien at handlingsvalgene til de ansatte er orientert av sosiale normer (Hagen, 2006, s. 41). På den måten vil forholdet mellom del og helhet reguleres slik at målene til arbeidsplassen blir de ansattes formål. De ansatte har internalisert og gjort bankens normer til sine egne gjennom påvirkning fra signifikante og mindre betydningsfulle andre. Den sosiale integrasjonen kan vi dermed kalle for normativ integrasjon. Man kan derav si at det i fellesskapssystemet eksisterer en type arbeidspreget innsats som er i favør av banken (ibid., s. 41). En slik arbeidspreget innsats kan eksempelvis være for lag- og mellomledere (de signifikante andre) samt kollegaer (de mindre betydningsfulle andre) og eksempelvis lære opp nye medlemmer til å passe inn. Samtidig utføres denne innsatsen for at spesielt de signifikante andre skal kunne passe på at mindre

betydningsfulle andre ikke bryter de uskrevne fellesskapslovene.

Her er Spor ett eksempel med sitt lagordnings- og ledermoment, som tilsier at ingen skal «sluntre unna» og ikke loggføre. Innsjekking av kollegaer på hjemmekontor er også et eksempel, hvor kontakten egentlig kan være for å se om folk faktisk jobber eller ikke. Begge eksemplene kan knyttes til fellesskapene i banken og at alle jobber mot de samme målene. Da skal ikke noen være gratispassasjerer, og for at ingen skal hive seg gratis med på lasset er igjen føringen fra med kollegaer og signifikante andre essensiell.

Det er av min forståelse at det sosiale fellesskapet i SNN var en del av organisasjonskulturen. De er mange ansatte og de er spredt i både alder, kjønn og livssituasjon. Uavhengig av dette har det alltid skjedd mye sosialt, spesielt før Corona. Informantene sa det alltid hadde vært tilbud om å være med på alt fra treningsopplegg til fredagspils om man hadde mulighet. SNN's signifikante og mindre betydningsfulle andre virker som en inkluderende gjeng og med det sosiale fellesskapet ubevisst sugd til seg, blir fellesskapet deres på arbeidsplassen styrket. De ansatte opplevde en form for sosial tilhørighet og følte seg som en del av jobbfellesskapene. Føler de ansatte seg som en del av fellesskapene, gjør det kollektive mål og goder internalisert i dem. For banken som organisasjon betyr dette enklere gjennomslag for omstillinger som er omfattende eller krevende. Veien fra gjennomføringsprosessen til oppnåelsen av kollektive tiltak blir også lettere.

Som vi har sett er omstillinger essensielt om organisasjoner skal utvikle seg, og kan skje på grunn av både indre og ytre faktorer. Det er viktig å ha kunnskap om hva som er drivkreftene bak omstillingen og hva den skal innebære. Her må de signifikante andre være tydelige på informasjon, og påse at de mindre betydningsfulle andre har en felles forståelse for hvordan endringene skal håndteres. Med det vil endringene oppleves mer likt for alle ansatte, som er en fordel for en vellykket omstillingsprosess samt det sosiale fellesskapet. Internaliseringen av fellesskapene er jevnt over viktig for at banken skal kunne ture videre inn i både planlagte og uplanlagte hendelser i fremtiden.

Under pandemien ble de fysiske og sosiale fellesskapene på mange måter stengt ned. Ut ifra dette utgangspunktet blomstret det opp en ny type fellesskap, som virket å bli sugd fort opp av

de ansatte. Nemlig det digitale fellesskapet. SNN er en høyteknologisk arbeidsplass og belager tjenestene sine tungt på teknologiske fremskritt. Tidligere har disse teknologiske fremskrittene stort sett vært ut mot kundene, men nå skulle de ansatte få brukt teknologien til det fulle.

Før pandemien brøt ut var Teams det nye store, og det ble kjørt opplæringskurs i banken på hvordan man kunne navigere seg rundt i dette nye arbeidsverktøyet. Noe man kan si ble gjort på et strategisk tidspunkt. Teams skulle nemlig vise seg å bli den store sosialiseringplattformen for en arbeidsplass med ansatte på flere hundre forskjellige hjemmekontor. Bankens ansatte var snarrådige og så nytten Teams kunne ha for andre samlinger enn kun jobbmøter. Som nevnt tidligere ble det sendt rundt treningsvideoer og lignende på Teams, men etter hvert ble det også arrangert fredagspils, vors og andre arrangement.

Det at de ansatte i banken savnet samværet med kollegaene kjapt etter nedstengingen, var nok en katalysator for hvorfor Teams ble så populært. De ansatte klarte med dette å skape en ny type fellesskap som var digital, og utnyttet det for fullt. I noen avdelinger hadde mellomlederne lagt opp til felles morgenkaffe over Teams i ett kvarter hver morgen, og noen lagledere hadde lagt opp til obligatoriske gåturer med laget. At signifikante andre som lag- eller mellomlederne i banken tok initiativer til slike ting, ble viktig for de ansatte. Det at også de mindre betydningsfulle andre bygde opp under disse aktivitetene og stilte opp, er med på å skape nye verdi- og strukturgrunnlag for SNN. At de ansatte evner å suge til seg nye former for fellesskap når det trengs, er en god egenskap og «limet» blant kollegaene oppløses dermed ikke.

### **Internalisering og respondering**

Sett i sammenheng med resiliens' første faktor – respondering – virker det som de signifikante og mindre betydningsfulle andres gode måter å formidle de ulike fellesskapene på er essensielt for banken som organisasjon. Hvertfall når det kommer til hvordan de svarer på trusler. For enhver virksomhet er det viktig med en felles forståelse og situasjonsdefinisjon. Dette er for å få til en felles respondering som er mest mulig hensiktsmessig for alle parter. Har de ansatte da sugd til seg bankens strukturer og virkemåter, vil ikke endringer ha så høy

terskel for å bli gjennomført. De ansatte vil også sitte igjen med en lik opplevelse av hvordan endringen ble håndtert og hvordan de opplevde den.

Det er et paradoks at mennesker kan skape en verden som de i ettertid opplever som noe ikke-menneskelig. Hvordan responderingen under krisesituasjoner skjer er derfor viktig. I og med at forholdet mellom «produsenten» mennesket og «produktet» sosial verden, alltid vil være dialektisk, vil produktet virke tilbake på produsenten ved enhver anledning. Håndteres responderingen på en uadekvat måte, vil følgene av det gå hardt ut over banken som organisasjon i ettertid. Som Berger og Luckmann sier er arbeidsplassen et menneskelig produkt (Berger & Luckmann, 1966, s. 9). Dette er fordi arbeidsplassen som produkt skapes av de ansatte i den under internaliseringsfasen. Med sannsynlighetsstrukturene og de sosiale konstruksjonene ansatte suger til seg, dannes en institusjon med klare strukturer, responderingsformer og formål.

### **6.3 Eksternalisering**

Jeg skal nå ta for meg de ulike fellesskapene ut ifra Berger og Luckmanns andre ledd i internaliseringsprosessen, eksternalisering. Jeg har ovenfor vist dere hvordan fellesskapene blir sugd opp og internalisert av de ansatte gjennom signifikante og mindre ubetydelige andres innvirkning. Nå vil jeg vise dere hvordan de samme fellesskapene skapes og gjenskapes hos de ansatte, med fokus på sosiale konstruksjoner, strukturer og mønstre. Til slutt presenteres det hvordan fellesskapene gjør utslag for banken på strukturnivå ved å bruke Berger og Luckmanns eksternalisering og resiliens' overvåking og læring.

### **Sosiale konstruksjoner, sannsynlighetsstruktur og mønstre**

I arbeidslivet er strukturendringer og nedbemanninger de endringsprosessene som er vanligst. Slike endringer har banken jobbet med i noen år nå. Dette er endringer som kalles «type 1» og skjer som nevnt tidligere på grunn av endringer som skjer utenfor selve virksomheten. Endringer som dette er gjerne tolerert fordi de i norsk samfunns- og næringsliv generelt blir sett på som nødvendige og nyttige (Kjøde, 2004).

Selv om endringer som dette er tolerert, må de gjenskapes i det daglige liv på lik måte som den tidligere virkeligheten, før endringene skjedde, måtte skapes og gjenskapes etter visse

mønstre. SNN jobber kontinuerlig med sosiale konstruksjoner mot sine ansatte. Disse konstruksjonene omhandler endringsvillighet og fellesskap blant de ansatte, som med tiden er blitt en del av de ansattes organisasjonskultur- og struktur. I og med at mønstrene rundt sosialisering og fellesskap er i stadig endring og derav enten kan opprettholdes eller transformeres – skapes eller gjenskapes – skapes det hele tiden nye sosiale former for samhandling og fellesskap. Med andre ord blir de sosialt konstruerte og etablerte virkelighetene som fellesskapene og endringsvilligheten gjenskapt og eksterernalisert på daglig basis hos SNN's ansatte. De signifikante andre har gjerne ekstra ansvar rundt endringene, og må dermed påse at de mindre betydningsfulle andre gjenskaper endringene på adekvate måter i fellesskap.

For de ansatte har det å ha et felles sted å samles på ikke vært mulig under pandemien. Men datamaterialet viser at de ansatte gjenskapte en form for strukturer og mønstre rundt de fysiske fellesskapene ved å gå turer sammen, praktisere morgenkaffe og stelle i stand vors sammen på Teams. Dette kan man si var en slags etterligning av rutinevedlikeholdet, som gjorde at de ulike fellesskapene ble en del av bankens nye sannsynlighetsstruktur.

Fellesskapene bidrar da med å skape troverdighet i den nye virkeligheten.

Sannsynlighetsstrukturen blir de ansattes nye arbeidsstruktur og erstatter med det den tidligere strukturen de levde i. De ansatte kobler seg fra den tidligere sannsynlighetsstrukturen, og med det den tidligere verdenen. De signifikante andre er veivisere for de mindre betydningsfulle andre inn i denne nye sannsynlighetsstrukturen.

At de ansatte har skapt dynamiske fellesskap, som ikke er rigide på at de må være fysiske i lokasjon eller nærvær, samt at de kan benyttes innen ulike sannsynlighetsstrukturer, er noe jeg oppfatter at informantene opplevde som svært positivt. Ikke minst gjør disse endringene i struktur og sosiale konstruksjoner overgangen mellom virkelighetene lettere for de ansatte i banken. Gåturene med Spor-laget, selv om de er over Teams, er en faktor som holder noe av de kjente mønstrene ved like. Sporfellesskapet gjenskaper seg dermed på en måte som gjør at noe kjent blir med inn i den nye ukjente virkeligheten, en faktor som kan virke betryggende for mange ansatte. Men det er allikevel krevende å gjenskape en ny virkelighet med nye sosiale konstruksjoner, strukturer og mønstre. Et viktig element for å få dette til er språket. Språket må nemlig endre seg etter hvilken virkelighet banken befinner seg i.

Fordi språket som brukes i hverdagen forsyner de ansatte fortløpende med nødvendige eksternaliseringer, må språket sette et mønster som gir mening for dem. Ett eksempel på nye språk er eksempelvis «Coronaspråket», hvor «håndsprit», «karantene», «hjemmekontor» og «munnbind» ble dagligdagse normale ord som var på alles lepper. Språket er viktig fordi det også er med på å bygge opp under troverdigheten til sannsynlighetsstrukturen. I og med at hverdagsvirkelighetens sosiale konstruksjon er bygget rundt en slags «her og nå»-tankegang, hvor kroppens «her» og tilstedeværelsens «nå» er i sentrum, betyr det at de ansatte ikke nødvendigvis har mulighet til å tenke seg om når omstillinger skjer eller strukturer endres. Fordi det som skjer «her og nå» er de ansattes bevissthet *realissimum*, merker de ikke alltid at endringer plutselig har skjedd. Her skjer det en annen type gjenskapning, hvor ansatte (u)bevisst begynner å handle på andre måter enn tidligere. De nye handlemåtene blir så å gjenskapes flere ganger og dermed også gjenskape mønstrene og strukturene av handlemåten over en lengre periode. Eksempler på dette er sosiale konstruksjoner som er blitt vanlige nå. Eksempler er å sprite ned bordene på arbeidsplassen før de tas i bruk, sprite de ned når man er ferdige, holde 1-2 meters avstand til kollegaer og eventuelt bruke munnbind.

Disse sosiale konstruksjonene må banken alltid ha en legitimering for, som «forklarer» ordenen i den institusjonelle strukturen. Dette gjøres ved å tillegge kognitiv verdi til de allerede objektiverte betydningene. Altså rettferdiggjør legitimeringen den institusjonelle strukturen og de sosiale konstruksjonene med å tilskrive normativ gyldighet til strukturenes forutsetninger og mønstre. Legitimeringen av en arbeidsplass' kultur og mønster innehar både kognitive og normative elementer, fordi det ikke bare handler om verdier, men også om kunnskap. Legitimeringen handler om mer enn bare hvorfor de ansatte burde utføre og prioritere noen sosiale konstruksjoner, og ikke noen andre. Kunnskapen forteller også hvorfor ting er som de er, og hvorfor man skal handle etter spesifikke konstruksjoner. Kunnskap går faktisk forut for verdier ved legitimeringen av banken. Hadde ikke arbeidsplassen hatt muligheten til å ta med seg kunnskapen rundt den sosiale konstruksjonen fellesskap inn i endringene, ville nok mange endringer ikke fungert.

Majoriteten av de ansatte gjenskapte for eksempel en del strukturer rundt Spor under Corona. Det faktum at de fortsatt vedlikeholdt de forskjellige plattformene for fellesskap, gjorde at også de sosiale konstruksjonene i banken jevnlig gjenskapte seg. Når kunnskapen får forrang

for verdier er det, ifølge Berger og Luckmann, enda viktigere at signifikante og mindre betydningsfulle andre er enige om hvordan det sosialt konstruerte skal gjenstruktureres i den nye virkeligheten. Det er også viktig at alle parter sitter inne med samme opplevelse av hvordan ting er, samme situasjonsdefinisjon rundt hva som faktisk skjer/ har skjedd og hvordan situasjonen skal håndteres, også i ettertid.

Under endringer kan bankens sosialt konstruerte verdier være flytende i form av at det kanskje blir kartlagt verdier og normer som er hemmende eller skaper usunne mønstre for arbeidsplassen og organisasjonskulturen. Disse vil da lukes ut i prosessen og erstattes med verdier, normer og holdninger som ganger arbeidsplassen, samt knyttes opp mot de kollektive målene ledelsen vil oppnå. Her handler det derfor om å forsøke å gjenskape de underliggende verdiene de ansatte tidligere har sugd opp fra yrkessosialiseringen – altså gå tilbake til kjerneverdiene. Med andre ord må banken gjenskape og fortsette å synliggjøre strukturer rundt fellesskapene. Spesielt viktig er fellesskapene under endringer, så det ikke skapes skiller eller fragmenteringer i arbeidsstaben.

De ansatte lærte fort hvordan de kunne få til «fysiske» og sosiale fellesskap gjennom digitale fellesskap under Corona, og gjenskapte dette til å bli nye sosiale konstruksjoner for å kunne treffes. Spor var et viktig moment her, i og med at de lærte hvor viktig Spor var på både individuelt og kollektivt nivå. Det slo meg at de ansatte også ble bevisste på hvor viktig den fysiske arbeidsplassen med sine satte kulturer og mønstre, hvor alle møtes, var for de sosiale interaksjonene og samspillene mellom kollegaer. Arbeidsplassen var rett og slett en undervurdert sosial arena helt til nedstengingen inntraff. Da ville de fleste bare tilbake igjen til allerede fastsatte strukturer, kjente mønstre og følelsen av arbeidsplassens sosiale konstruksjoner som eksempelvis samhold.

Et annet interessant fenomen som har utspilt seg i løpet av de siste årene, er hvordan arbeidsplassen har endret seg fra å være på en bestemt plass. De fysiske strukturene (avstand og lokalisering) er blitt mindre viktige. Dette har Corona også hatt stor innvirkningskraft på, med nærmest påtvunget hjemmekontor over hele landet. Når hele arbeidsstaben plutselig er separert på hver sine hjemmekontor, blir de sosiale konstruksjonene og arbeidsmønstrene- og strukturene SNN har forøkt å skape tidligere viktige. Selv om arbeidsplassen ble oppsplittet



sier informantene at ting gikk veldig som normalt. De skapte en ny type virkelighet, som gjorde at de kunne treffes digitalt og holde på fellesskapet så godt de kunne over Teams og andre digitale plattformer. De ansatte i banken virker jevnt over å være engasjerte, positive og endringsvillige folk, og klarte med det å gjenskape den sosiale konstruksjonen samhold og strukturene rundt fellesskapene ved å benytte seg av teknologiske verktøy de hadde tilgjengelig. De skapte seg rett og slett en ny sannsynlighetsstruktur som så langt har hjulpet dem gjennom den uplanlagte endringen.

Banken virker som den alltid har vært opptatt av å oppdatere seg samt ta i bruk ny teknologi. Selv om det som oftest har vært teknologi som har rettet seg ut mot kundene deres og tjenester de leverer. Det som derimot endret seg under Corona var hvordan disse digitale verktøyene ble til sosialt konstruerte virtuelle verdener for de ansatte, som opprettholdt og skapte sosiale og «fysiske» fellesskap. Hvor mye det virket som disse fellesskapene betydde for informantene var også interessant. Fellesskapene ble «lim» for de ansatte og gjorde at de ikke følte seg rotløse og fortsatt – under sosial og fysisk nedstenging – følte seg som en del av et kollegialt fellesskap. En forklaring på at følelsen av fellesskap kom så tydelig frem, selv under pandemien, kan være fordi mønstrene av fellesskapene i banken er blitt en egen sannsynlighetsstruktur.

Med det digitale fellesskapet klarte de ansatte også å holde på det uformelle samholdet med kollegaene. De kom sammen og tok fredagspilsen, lønningspilsen eller vorset på Teams. Siden banken virket som en veldig sosial arbeidsplass, hvor det var mange arrangementer eller tilsetninger man kunne delta på om man ønsket før pandemien, tolket jeg det som viktig for informantene å kunne gjenskape følelsen av å ikke kun møtes i jobbsammenheng etter pandemiens utbrudd. De digitale verktøyene har tydelig gjort deres pandemiarbeidsdag lettere med møter og slikt over internett, hvor de har klart å samarbeide godt på avstand. Men det å ta verktøyene i bruk til uformelle, sosiale sammenkomster som skapte nye strukturer og sosiale konstruksjoner etter arbeidstiden virket som styrket «limet» i banken betraktelig. Noe som er forståelig når den daglige og uformelle praten mellom kollegaene var savnet blant informantene. Jeg vil påstå at det digitale, på mange måter, ble en ny type «lokasjon» hvor sosiale og fysiske fellesskap oppstod, skjedde og utspilte seg. Med det fikk fellesskapene også tilskrevet nye sannsynlighetsstrukturer og mønstre som de ansatte helt sikkert vil ta med seg

videre inn i fremtidige endringer.

### **Eksternalisering, overvåking og læring**

Sett i sammenheng med resiliens' andre og tredje faktor – overvåking og læring – virker det som at det å gjenskape den satte organisasjonsstrukturen og de ulike sosialt konstruerte fellesskapene, er viktig for at banken på strukturnivå skal kunne holde riktig fokus under pandemien. Organisasjonsstrukturen og kulturen hjelper banken å styre verdiene, normene og antakelsene de ansatte sitter inne med. Ved å gjenskape det tilstrekkelige mønsteret av adferder, som de signifikante andre hjelper nyere ansatte å suge til seg, vil de handle på godkjente måter. Derav vil de ansatte også forstå hvordan aktiviteter fordeles og koordineres, hvordan de skal kommunisere innad i banken og hvordan beslutninger blir gjort og ressurser fordelt. Dette skaper igjen muligheter for innovasjon og nytenking (Thorsvik, 2019, s. 99).

Å holde tritt med å lære nye digitale løsninger virker det som SNN har lært at kommer til å lønne seg for organisasjonen som helhet i fremtiden. Både med tanke på kundehåndtering og resiliens mot fremtidige trusler eller farer. At de ansatte også kan bruke og utnytte teknologien som kommer, vil skape mer «resiliente ansatte». De har lært hvordan man kan holde kontakten, fellesskapet og samholdet gjennom digitale plattformer. Læring som dette vil bli tatt med i senere omstillinger, hvor mønstrene rundt en ny virkelighet igjen må gjenskapes ut ifra de forrige sannsynlighetsstrukturene og sosiale konstruksjonene. Som Berger og Luckmann sier så vil arbeidsplassen alltid skapes og gjenskapes i de ansattes bevissthet, så lenge de er en del av arbeidsplassen.

Overvåking kan med et kritisk blikk henviser til måling, kontroll og synlighet. Disse faktorene kan knyttes opp mot fellesskapene i form av at de nye digitale fellesskapene bidrar til at de ansatte blir synlige, målt og kontrollert på andre måter enn tidligere. Eksempelvis gjøres det tiltak for å opprettholde fysiske og sosiale fellesskap som krever at de ansatte er innlogget og til stede på spesifikke tidspunkt. Eksternaliseringsfasen kan være det perfekte tidspunkt for en arbeidsplass og endre de ansatte, fordi de her kan begynne å eksternalisere en forlenging av det de har internalisert. Er de ansatte vant til en type overvåking og denne gradvis blir mer omfattende, kan de ansatte (gjen)skape nye former for overvåking på en subtil måte. Dette kan være relevant i forhold til resiliens og hva som er en «resilient ansatt».

## **6.4 Objektivering**

Jeg har så lagt frem hvordan de ulike fellesskapene i SNN er blitt internaliserte og eksterialisert i henhold til Berger og Luckmann. Det siste leddet deres i internaliseringsprosessen, er objektivering. Jeg vil nå vise dere hvordan fellesskapene i banken til slutt blir til tatt-for-gitte strukturer for de ansatte. Her vil det gi merverdi til analysen å fokusere på Berger og Luckmanns rutinevedlikehold og krisevedlikehold. Til slutt vil jeg vise dere hvordan fellesskapene gagnar banken på strukturnivå gjennom Berger og Luckmanns objektivering og resiliens' kunnskap.

### **Rutinevedlikehold og krisevedlikehold**

Når bankens ansatte har gått gjennom internaliseringens to første steg, og kommet til objektiveringen, er det viktig at mønstrene rundt både rutine- og krisevedlikeholdet er blitt tatt-for-gitt hos de ansatte. Begge disse vedlikeholdsprosedyrene er viktige siden rutinevedlikeholdet er det som bygger grunnmuren for krisevedlikeholdet som skal ligge latent i banken. Det vil derfor være mest fokus på rutinevedlikeholdet, men krisevedlikeholdet vil bli tatt opp mot slutten.

Det fysiske fellesskapet har som nevnt tidligere vært objektivert og tatt for gitt helt til Corona kom, og de ansatte skjønte underveis i pandemien at arbeidsplassen var en undervurdert arena for fellesskap. Arbeidsplassen var blitt en menneskeligskapt institusjon som gikk av seg selv, hvor de ansatte hadde objektivert strukturene, mønstrene og de sosiale konstruksjonene. Den kollektive strukturen i banken er helt fundamental, og det kan virke som det er blitt en objektiv sannhet i banken at strukturene er slik de er. At strukturene er blitt objektive sannheter er bra for rutinevedlikeholdet. Det betyr at arbeidsplassen går sin vante gang og vedlikeholdes av seg selv, som jo er internaliseringens essens.

De signifikante andre bidrar til at strukturen er forankret og objektivert i de ansattes bevissthet. At samhold, fellesskap og arbeidsteam blir objektiverte sannheter er en del av rutinevedlikeholdet i banken. Ett eksempel på rutinevedlikehold er Spor som dreier seg om motivering i form av eksempelvis konkurranser mellom ulike lag. For selv om tiltaket bygger på ett konkurransegrunnlag, er det overordnet vennskapelig. Det tenker jeg kommer av at de ansatte forstår Spor som et kollektivt gode.

Det skjer en overgang på ett eller annet tidspunkt, hvor det går fra individuell internalisering til kollektiv internalisering. Alle internaliserer fellesskapene individuelt på forskjellige måter og forskjellige tidspunkt. Når blir disse internaliseringene kollektive? For er det slik at man må ha internalisert noe individuelt før man som gruppe kan internalisere det som en struktur? Ifølge Berger og Luckmann skjer internaliseringsprosessen på individnivå, men som jeg har vist, har de også begreper om signifikante andre som i denne sammenhengen er mellom- og lagledere, og «koret» som er de andre kollegaene.

Man kan jo tenke seg at koret må være «samstemt» for at kollegene skal internalisere en helhetlig forståelse av strukturene. Dermed utgjør alle de ansatte en del av koret for kollegaer, uansett hvor i internaliseringsprosessen de selv befinner seg. For at dette skal kunne skje uten problemer blir yrkessosialiseringen og fellesskapene viktige. I SNN står disse sterkt, og det er min tolkning at ansattes ubevisste oppsugning av strukturene på arbeidsplassen er kritisk for at kulturen skal kunne læres videre, og med det også videreføres samt gjenskapes i fremtiden.

Rutinevedlikeholdet skal for banken være det stabile vedlikeholdet, som holder seg over tid. Både signifikante andre og koret påvirker hvordan de ansatte vil internalisere verden og rutinevedlikeholdet. Derav kan man si at internaliseringen skjer på ett visst kollektivt plan også. Avklarte roller som eksempelvis hvem som er signifikante andre og hvem som er de mindre betydningsfulle andre i koret, er med på å forebygge at internaliseringen av en ny virkelighet for hver enkelt ansatt ikke feiler. I SNN virker det på informantene som at den kollektive bevisstheten blir skapt gjennom de forskjellige fellesskapene. Banken har en tydelig yrkessosialisering som bidrar til at ansatte suger til seg proaktivitet og lav terskel for kollektiv handling. Med det slutter de ansatte seg til de forskjellige fellesskapene, internaliserer dem og gjør de til objektive strukturer og sannheter som de etter hvert ikke tenker over.

Et homogent datagrunnlag kobler jeg derfor opp mot at banken har klart å spre fellesskap som en verdi overalt i organisasjonen, og at kunnskapen, det felles språket og rutinevedlikeholdet rundt de sosialt konstruerte fellesskapene er blitt objektivert. Majoriteten av de ansatte har tatt Spor for gitt, og brukt det effektivt under Corona for både egen skyld og for fellesskapsfølelsen. Fellesskapene rundt blant annet Spor og endringsvilligheten ser ut til å

være en del av det objektiverte rutinevedlikeholdet banken holder på med til daglig. De ulike fellesskapene har sannsynligvis bidratt til at omstillingen til den «nye hverdagen» med pandemi og hjemmekontor, ikke har vært like tøff som den kunne blitt.

Er man flere sammen, som gjentar noe i fellesskap mange ganger blir dette det vi kan kalle bankens hverdagsbegivenheter, og derav en del av rutinevedlikeholdet. Det de ansatte gjør da er å skape en bakgrunn som stabiliserer interaksjonen og kunnskapen mellom dem, samtidig som det stabiliserer deres separate handlinger. Med å bygge opp en slik kunnskap skapes muligheter for arbeidsdeling og nytenkning mellom de ansatte. Arbeidsdeling og nytenking er to faktorer som fører til vanedannelse, og dermed en enda bredere felles bakgrunn. Med det er en sosial arbeidsplass bestående av ulike fellesskap og vedlikeholdsprosedyrer under oppbygging. Et eksempel på dette er den digitale kunnskapen og de digitale fellesskapene som blomstret frem under pandemien blant de ansatte.

Jeg vil si at organisasjonskulturen og fellesskapene i SNN har mer å si for hvordan de har håndtert en uplanlagt endring som Corona, enn det man først tenker over. Grunnen til dette er at arbeidsplassen har en veldig ordnet og gjennomsyret virkelighet, som gjør at det allerede er skapt fastsatte mønstre innad i bankens strukturer. Disse mønstrene er uavhengige av hvordan hver enkelt ansatt oppfatter dem, og banken kontrollerer med det de ansattes adferd. De forhåndsdefinerte adferdsmønstrene kanaliserer adferden i en spesifikk retning, samt er de mønstrene som blir lært bort i yrkessosialiseringen, sugd opp under internaliseringen og gjenskapt i organisasjonskulturen. Selv om det, i teorien, er mulig å gå mange andre retninger. Med andre ord vil sosialiseringen, ifølge Berger og Luckmann, være «vellykket» når den subjektive og objektive virkeligheten i banken har bygget seg opp en høy grad av symmetri.

Når jeg sier at fellesskapene og organisasjonskulturen har hatt mer å si for håndteringen av pandemien enn man først tror, er det fordi rutinevedlikeholdet rundt disse sosiale konstruksjonene og strukturene er det som danner grunnlaget for krisevedlikeholdet som innføres i banken når uplanlagte hendelser skjer. Fellesskapene og Spor har hele tiden blitt vedlikeholdt av seg selv, på grunn av bankens samt de signifikante andres fokus og rutiner rundt disse. Krisevedlikeholdet starter derimot ikke før banken som organisasjon må respondere på en fare eller trussel, og dermed er rutinevedlikeholdet grunnlaget for

krisevedlikeholdet.

Begge vedlikeholdene er veldig like i prosessen, men krisevedlikeholdet må være hakket mer tydelig og intenst enn rutinevedlikeholdet. I banken viste krisevedlikeholdet seg under pandemien med at rutinehandlinger rundt Spor og fellesskap ble ekstra viktige og prioriterte. Spor, fellesskapene, strukturene og de sosiale konstruksjonene de ansatte i banken skaper er alle verktøy de ansatte gjensker og styrker hver dag, uten å nødvendigvis skjønne at det de gjør er å ruste seg opp, og gjøre seg resiliente til krisevedlikehold når det blir nødvendig. Rutinevedlikeholdet må derfor være innlært for at banken skal kunne håndtere både planlagte og uplanlagte omstillinger og hendelser som krever krisevedlikehold. At disse prosedyrene er tatt-for-gitte er og blir dermed essensielt for banken.

### **Objektivering og kunnskap**

Sett i sammenheng med resiliens' fjerde faktor – kunnskap – vil jeg si at jeg ble særlig overrasket over hvor like alle kontorene i SNN ga inntrykk av å være. Uansett hvilket kontor jeg snakket med virket det som alle hadde de samme verdiene og kunnskapene, samt praktiserte det samme rutinevedlikeholdet. Konsernet SNN har, som de fleste store virksomheter, en overordnet formell struktur hvor det inngår fastsatte rutiner som skal følges av alle kontorene. Men ofte ser man brytninger/ fragmenteringer i den interne uformelle strukturen til de forskjellige lokalkontorene (Holand & Høiseth, 2019, s. 62). Det skjer gjerne fordi ansatte har internalisert forskjellige måter å gjøre jobben sin på, som er vanlig fra kontor til kontor.

Hos SNN virket tvert imot alle kontorene veldig samkjørte. Det er slik at det er lettere å avvike fra strukturer og kulturer som er satt opp av andre, enn de man har vært med på å utvikle og fastsette selv. Med bankens utskiftning av bemanning skulle man i tillegg tro at det oppstod en form for lydighetsproblem. Men dette ser heller ikke ut til å være tilfellet for SNN. Grunnen kan være fordi de har gjort en god jobb med kunnskapen som skal objektiveres under yrkessosialiseringen, som igjen gjør opplevelsen hver enkelt ansatt har av arbeidsplassen lik. En institusjonalisert adferd er en forutsigbar adferd. Det vil også gjøre adferden mer kontrollert og jo mer adferden tas for gitt, jo fortere vil alternative adferder til institusjonens kultur forsvinne.

Med SNN's tilsynelatende gode yrkessosialisering, rutinevedlikehold og felles kunnskapslager blir organisasjonskulturen veldig stødig og stabil. Samtidig gjør det at de ansatte internaliseres tidlig inn i fellesskapet og opparbeider seg en felles opplevelse av arbeidsplassen. De sosiale konstruksjonene oppstår fordi de er menneskelige produkt, som skapes av de ansatte i en prosess hvor de hele tiden eksternaliserer seg. De ansatte har også en god evne til å overføre kunnskapen de sitter på i form av kultur, normer, strukturer, fellesskapene og den godkjente sosialiseringen til nyere ansatte. Det betyr at de evner å forklare, legitimere og rettferdiggjøre organisasjonsstrukturen- og kulturen til nye ansatte som kommer inn fra utsiden.

Ifølge Berger og Luckmann henger institusjonene i samfunnet over oss mennesker som virkelighet. Men når en ny virkelighet inntreffer, og hverdagen ikke lengre er ordnet, strukturert og ryddig slik man er vant til, er kunnskap og rutiner fra tidligere erfaringer en viktig faktor. Det er denne kunnskapen som gjør at ansatte vil se de forskjellige karakteristikkene i de forskjellige virkelighetene. Håndteringen av ulike situasjoner – både planlagte og uplanlagte – samt krisevedlikeholdet vil så skje ut ifra disse kunnskapene, som omhandler bankens karakteristikk, strukturer, sosiale konstruksjoner og rutiner.

Det jeg har gjort nå er å presentere analysen min for dere. Videre i neste kapittel vil jeg bruke analysen til å først diskutere hvordan både lag- og mellomledere, samt ansatte kan bistå til motstandsdyktighet under omstillinger. Det andre jeg vil diskutere er hvordan det felles verdigrunnlaget viser seg i SNN.

## **7.0 Diskusjon**

Jeg vil nå diskutere resiliensen og det felles verdigrunnlaget til SNN. Videre vil jeg komme med noen innspill på teoriens begrensninger og muligheter, før jeg til slutt nevner et par punkter som kunne vært interessante for videre forskning.

### **7.1 Hvordan bistå motstandsdyktighet under omstillinger?**

Ved å bruke Berger og Luckmann sammen med resiliens har jeg vist at det ikke bare handler om at de ansatte i banken har etablert ulike fellesskap, men også at disse fellesskapene gjør banken robust. Internaliseringsprosessen til Berger og Luckmann og resiliensfaktorene blir på

ett vis en rund-dans hvor det ene forsterker det andre. Ved å kombinere de to teoriene ser man hvordan banken håndterer endringer gjennom fellesskapene, som igjen gjør at de står sterkt sammen og derav blir motstandsdyktige.

Når det kommer til de ulike resiliensfaktorene – respondering, overvåking, læring og kunnskap – vil jeg knytte faktorene fra forebyggingsprosessen til de forskjellige resiliensfaktorene. Dette fordi min analyse viser at banken håndterer endringer ved hjelp av fellesskapets dimensjoner. Det er de sterke fellesskapsdimensjonene som gjør de motstandsdyktige, og derfor vil jeg ta med forebyggingsprosessen for å vise hvordan SNN kan styrke fellesskapsdimensjonene enda mer under omstillinger.

Under responderingsfasen er det for eksempel viktig med en tilgjengelig leder som informerer og oppdaterer alle i plenum, så samtlige forstår hva som skjer og får et overblikk over situasjonen (Arbeidstilsynet, 2020, s. 4). Når dette er gjort, er det også viktig at det er rom for de ansatte å få uttrykke sine meninger om saken. Gjør lederen dette kan konflikthåndteringen bli konstruktiv ved at energien og engasjementet til disse ansatte blir kanalisert dit det trengs. Opplevelsen av endringene vil da bli mer positiv samt lide mindre av misforståelser og kaos. Når prosessen er kommet dit at den skal begynne å overvåke og lære – som er en del av rutinevedlikeholdet – er det nødvendig å ta hensyn til mangfoldet i arbeidsstokken (ibid., s. 3). I og med at banken har en veldig diversifisert arbeidsstokk, vil ansatte reagere på, oppleve og håndtere endringer forskjellig. Det kan være på grunn av tidligere erfaringer ansatte har individuelt eller sammensetningen av arbeidstakerne. Fordelen med diversifiserte arbeidere er at banken kan utnytte de ulike kunnskapene de ansatte innehar. Det vil bistå omstillingsarbeidet, samt hjelpe i form av og ikke neglisjere noen avdelinger eller grupper (ibid., s. 3).

Når prosessen da er kommet til sitt siste steg, kunnskap, som også er det siste banken gjør i rutinevedlikeholdet, er det hensiktsmessig å kjenne til lokale normer innad i arbeidsplassens forskjellige avdelinger. Det kan være forskjellige verdier og normer mellom eksempelvis avdelingen for finans og avdelingen for kundebehandling. Kjenner man til disse ulikhetene kan det være lettere å få konkrete avdelinger med på endringene, ved å gjøre endringene interessante og relevante for dem. Samtidig kan det lukes ut verdier eller normer som virker



belastende eller usunne for avdelingen (ibid., s. 3).

Passer ledere og mellomledere i banken på å følge opp disse forebyggingsfaktorene under omstillinger, vil det slå positivt tilbake på virksomheten (Arbeidstilsynet, 2020, s. 1).

Forebyggingsfaktorene kan nemlig bistå SNN på flere måter under omstillinger. Blant annet vil de sørge for en overordnet og samlet positiv opplevelse av endringene som skjer. Faktorene vil også gagne banken på sikt ved å styrke fellesskapene og fellesskapsfølelsen når alle blir hørt og sett under slike omstendigheter. For selv om ansatte i bunn og grunn går på jobb for å tjene til livets opphold, er det de mellommenneskelige forholdene som avgjør om de vil bli værende i SNN store deler av yrkeslivet sitt eller ikke.

Videre er spørsmålet om den planlagte endringen rundt Spor har bidratt til at banken har opparbeidet seg motstandsdyktighet? Som vi har sett har Spor bredt om seg og infiltrert mange deler av hverdagslivet i SNN. Samholdet og fellesskapene Spor har vært med på å skape, har utvilsomt hjulpet ansatte gjennom Coronapandemien. Samhold og fellesskap er mellommenneskelige fenomen som har blitt en slags grunnmur for SNN. Denne grunnmuren blir en del av deres rutinevedlikehold, som gjør banken godt rustet til krisevedlikehold når det trengs.

Samtidig er det ikke alle kontorene til SNN som har de samme mulighetene til å mobilisere rundt Spor, slik de kan i Tromsø. I Tromsø er de mange ansatte, og sjansen for at noen driver med Crossfit eller padeltennis er av den grunn større enn på mindre steder. Aktiviteter i regi av banken blir dermed lettere å gjennomføre i Tromsø i forhold til andre lokasjoner.

Informantene fra mer rurale strøk har ikke nødvendigvis det samme brede tilbudet. Det kan kanskje sies at Tromsø har en storbedriftsfordel, fordi de er så mange ansatte på ett sted. Blir dette da en form for verdiskapning og mobilisering, som kanskje ikke skjer i like stor grad for alle konsernets kontorer?

Selv om de ansatte fra mindre kontorer ikke har de samme mulighetene til å hive seg med på forskjellige idretter og aktiviteter, er det fortsatt andre fellesskap informantene sa de høster fruktene av. Informantene fra mindre kontorer sa de trivdes på arbeidsplassen og har fungerende samhold og fellesskap med kollegene. Det virker også som de legger opp til

aktiviteter som er mindre organiserte i form av å heller ta en felles fjell- eller gåtur utendørs i ny og ned. Min analyse viser at resiliensen og fellesskap som dette, som skapes lokalt på hvert enkelt kontor, går rundt i en slags forsterkende sirkel som skaper synergi og gjør banken motstandsdyktig mot endringer av både planlagt og uplanlagt art.

For at opplevelsen av endringer som skjer skal være positive er det nødvendig med forhåndsdefinerte måter å håndtere dem på. Dette vil også gjøre endringene hakket mer resiliente. For at banken skal ha resiliensen som en del av sitt rutinevedlikehold, er det avgjørende at motstandsdyktigheten er et segment i alle aktivitetene og vanene arbeidsplassen ilegger de ansatte. De viktigste vanene i menneskelig aktivitet gjelder ifølge Berger og Luckmann aktivitetens institusjonalisering. Denne institusjonaliseringen oppstår, som vi har sett, når ulike ansatte kontinuerlig deler gjensidige, vanemessige handlinger inn i typer og fellesskap. Noe SNN virker å være gode på.

For banken på overordnet nivå, kan det være hensiktsmessig å få tak i nettopp disse fellesskapene, for så å la de utvikle seg i regi av banken. De forvalter som vi har sett de fundamentale sosiale båndene i banken som knytter de ansatte sammen, samt gjør dem til både følelsesmessige og handlingsmessige enheter. Det vil derfor styrke SNN's motstandsdyktighet om de klarer å «infiltrere» fellesskapene, fordi det er i fellesskapenes individer bankens evne til å gjøre noe som helst i bunn og grunn ligger. Det er med andre ord avgjørende at de ansatte, overordnet, står på bankens side. Og ha fellesskapene i opposisjon vil være lite gunstig, i og med at en arbeidsplass i hovedsak både er og opprettholdes av menneskene i den. Fellesskapene som skjer på individ- og gruppenivå, blir med det større strukturer, som til slutt er med på å danne strukturene og mønstrene i banken på strukturnivå. For som Berger og Luckmann sier er samfunnet et menneskelig produkt, og derav en objektiv virkelighet, som mennesket igjen er et sosialt produkt av (Berger & Luckmann, 1966, s. 9).

## **7.2 Hvordan viser det felles verdigrunnlaget seg i SNN?**

Dette med felles verdigrunnlag bet jeg meg fast i da jeg intervjuet informant 10. Slik jeg forstår det, henger det nært sammen med fellesskapsorienteringen. For informanten som brukte det, handlet det for SNN om å skape verdier for de ansatte ved å jobbe med tankesettet. Slik jeg forstod det skal de ansatte hele tiden tenke «hvilke verdier skaper dette for oss?». Gjennom dette skapes engasjement, stolthet og fellesskap, som igjen er tre faktorer som er

sterke interne drivere for å lykkes med verdiskapning. Begrepet virket, som nevnt tidligere, som en del av SNN's strategi for å skape logisk koherens mellom det de gjør og de målene de setter seg. Felles verdigrunnlag er interessant fordi det betyr å skape verdier innen alle segmentene i kjeden. Det er også ett begrep som strekker seg ut av virksomheten og omfavner alt rundt SNN som konsern. Jeg skal derimot konsentrere meg om de indre faktorene og driverne, som blant annet er ansatt-helse som kan kobles opp mot Spor, fellesskapene og utvikling av nye teknologiske systemer.

Felles verdigrunnlag virker som en kraftfull praksis, hvor SNN vil nå målene sine ved å bruke kjerneverdier- og holdningene på arbeidsplassen som drivere for å få til fellesskapene som gjør at de kan lykkes med omstillinger. Spor er et interessant segment her, fordi det som enkelttiltak er med på å skape verdier flere plasser internt i bankkjeden. Informantene mener Spor har vært med på å skape felles engasjement, samhold og flere felles uformelle møteplasser. Det at Spor er med på å skape alle disse mellommenneskelige fenomenene er nødvendig for å danne fellesskap rundt verdier, vilje til endring og felles måloppnåelse. En organisasjonskultur som er basert på fellesskap og kollektiv orientering kan skape både samhold, samarbeid og tillitt. Det som skjer når fellesskapet på arbeidsplassen står sterkt, er at fellesskapene kan virke styrende i form av at normer, antakelser og verdier medfører at de ansatte orienterer seg etter de felles målene. Etersom fellesskapene formidler et tilstrekkelig mønster med korrekte måter å tenke på læres de bort til nye medlemmer av gruppen.

Men hva kan det bety når den kollektive orienteringen i SNN er så sterk? Samtlige informanter sier at SNN er en kjempebra arbeidsplass, at det er veldig god stemning, «høyt under taket», og at alle samarbeider og vil det samme. Som sosiolog vil en gjerne ha et kritisk blick på konformitet. Kan denne tydelige sosiale konformiteten tyde på «hjernevasking» eller underkuelse? Kanskje har de ansatte såpass med tillitt og lojalitet til ledelsen, at de sjeldent stiller seg i opposisjon til det som blir lagt frem av endringer og tiltak? Dette kan henge sammen med de enhetlige funnene, og at de ansatte ikke ytrer seg fritt. Treningsapplikasjonen er både likt og mislikt på arbeidsplassen.

I sosiologien har nettopp denne typen internalisering av uformelle normer, og ikke minst kraften som ligger i det mellommenneskelige båndet som oppstår mellom individene og

omgivelsene vært ett stort forskningstema. Den konforme adferden, altså svært få avvikende tilbakemeldinger om en treningsapp blant de ansatte i et stort konsern i Nord Norge, er derfor veldig fascinerende.

Formålet med Spor var, ifølge banken, å hjelpe dem gjennom en lengre omstillingsperiode ved å gi de ansatte noe sosialt og lekent de kunne samle seg rundt. Det kan virke som ledelsen i banken ved generelle omstillinger og Corona har styrt adferden til de ansatte ganske direkte. Hvertfall i forhold til Spor hvor jeg vil påstå at de har styrt adferden mer indirekte og implisitt. Dette fordi de gjennom applikasjonen har introdusert belønninger og insentiver, som vil påvirke adferden til de ansatte – hvertfall i noen grad – til det ledelsen ønsker. Insentivene og belønningene som ligger i Spor er diverse premier, som gavekort eller penger laget får til å bruke på en ønsket felles aktivitet. Dette er fordeler som rasjonelle ansatte vil benytte seg av, og dermed (u)bevisst gjøre det ledelsen vil de skal gjøre (Hagen, 2006, s. 41).

At omstillingsplaner, forebyggingsplaner og tiltak som kommer fra ledelsen bare skal godtas er ikke utelukkende positivt, hverken for de ansatte som individer eller for banken som organisasjon. Får ikke de ansatte ytret sine meninger og diskutert sine synspunkter, vil ikke SNN komme frem til de mest ideelle løsningene som kan fungere på sikt. Ansatte fra forskjellige avdelinger, med forskjellige behov og ressurskrav må kunne få ytret sine perspektiver på de eventuelle omstillingene. Hvis ikke kan omstillingene ende opp med å neglisjere noen og favorisere andre, og dermed skape dårlige relasjoner mellom avdelingene. Dette vil tære på både fellesskapene og opplevelsen av de kollektive målene de ansatte har. Skal omstillinger være motstandsdyktige behøves kunnskapen til alle de diversifiserte ansatte, og kanskje er nettopp dette med at alle skal bli hørt i seg selv også et segment under det felles verdigrunnlaget?

Endringsprosessene til banken omhandler altså en strategi som inneholder mange forskjellige elementer. SNN's har en omfattende strategi som inkluderer helse og økonomi, fortløpende nye teknologier, endringer i samfunnet og ikke minst en tilpasning som skjer i takt med miljøet og samfunnet rundt banken. Fellesskapene kommer så inn under det felles verdigrunnlaget med tilknytningen de har til både Spor, Corona og teknologi. Det er derav grunn til å tenke at bankens resiliens hviler – hvertfall i noen grad – på skuldrene til

felleskapsdimensjoner blant SNN's ansatte. For kanskje er det akkurat dette felles verdigrunnlag handler om? Nettopp alle de positive tingene som kommer med et godt kollektivt fellesskap og samhold innad på arbeidsplassen.

Når det kommer til Spor, er det kanskje ikke så nøye om tiltaket er resilient eller ikke? Spor virker, som forklart tidligere, å være et verktøy for å nå et mål. Spor som verktøy blir derfor brukt i «fredstid» og i rutinevedlikeholdet for å mobilisere til «krigstid» og krisevedlikehold. Om andre verktøy eller planlagte endringer vil ha samme effekt er et empirisk spørsmål og helt avhengig av hvilke tiltak det er snakk om. I forhold til Spor vil jeg hevde at fellesskapene og de mellommenneskelige fenomenene Spor har vært med å implementere i banken, (u)bevisst har forberedt banken på å håndtere uplanlagte endringer, som Coronapandemien. Spor har ikke nødvendigvis hatt størst betydning for de ansattes helse, men har handlet om å bygge nye kulturer på arbeidsplassen. En kultur som får frem den kollektive bevisstheten og de kollektive handlingene, som gjør at ansatte i fellesskap handler mot de kollektive målene som banken i helhet høster godene av.

Det er dette type-2 endringene og det felles verdigrunnlaget handler om, nettopp å bygge opp en felles organisasjonsstruktur- og kultur som alle ansatte kan kjenne seg igjen i. Med det felles verdigrunnlagets fokus på at alle ansatte skal vite hva de jobber mot, synliggjøres fellesskapene og samholdet styrkes. Spor er med dette et segment innen det felles verdigrunnlaget, hvor tanken er at Spor ikke «bare» er en treningsapplikasjon. Det er også et arbeidsmiljøtiltak eller oppfølgingsrammeverk som er med på å bygge opp fellesskap og organisasjonskultur.

Det er også viktig at disse fellesskapene som munner ut av det felles verdigrunnlaget spenner seg over hele arbeidsplassen. For at dette skal skje er alle samvær som skjer utenfor arbeidstiden viktige muligheter for de ansatte og mingle med, samt bli bedre kjent med kolleger fra andre avdelinger. Uformelle arrangementer i regi av SNN, er som vi har sett eksempelvis fredagspilsen eller julebordet, samt all aktiviteten som skjer rundt Spor. Når fellesskapene skaper krysninger på tvers av arbeidsplassen og de ansatte blir kjent med andre avdelinger, er det nærliggende å tenke at de tar mer eierskap til fellesskapene, samt bidrar til å opprettholde dem. Dette fordi ansatte ikke nødvendigvis går best overens med de kollegene de

har i umiddelbar nærhet på arbeidsplassen.

Selv om disse fellesskapene nok vil være mest fortrolige og intime innenfor hver avdeling eller mindre gruppe, er det i disse fellesskapene de ansatte i SNN finner samhold, bygger arbeidskulturen samt påser at ingen opptrer avvikende eller utenfor de fastsatte mønstrene som er strukturert rundt arbeidsplassen. Behovet for disse fellesskapene vil jeg derfor si kommer «innenfra». Behovet kommer fra de ansatte, ikke fra SNN som organisasjon. Fellesskapene blir en slags beskyttelse når det oppstår trusler og farer i omverdenen som gjør store omveltninger, noe Corona var et eksempel på. Det blir nok ekstra viktig å kjenne på samholdet i fellesskapene når hjemmekontoret, slik jeg tolket informantene, over tid kan oppleves å skape svakere tilknytninger til arbeidsfellesskapet.

Mange har spekulert i hvordan arbeidslivet vil bli i tiden etter Corona, og hvordan vi arbeider vil bli påvirket på lang sikt. Ut ifra intervjuene ble det tydelig, at det å være fysisk sammen med kolleger på arbeidsplassen var noe som ble verdsatt av de ansatte. Selv om mange nøt de første ukene hjemme, ble ikke gleden langvarig når arbeidsplassen som samlingsplass og kunnskapsarena utgikk. Dette indikerer med andre ord at de fysiske fellesskapene er viktige, og at det ikke virket som at fulltids hjemmekontor var noe som passet flertallet.

### **7.3 Teoriens begrensninger og muligheter**

Et problem man ikke kommer utenom når man skriver en oppgave om endring og handlingsmål, er motivasjonsproblemet. Altså hvorfor folk handler som de gjør og hva som motiverer dem til å gjøre det. I mikrointeraksjonismen ser det ut til at dette oppstår spontant i hver enkelt situasjon, noe som igjen gir en «tynn» oppfatning av aktøren (ibid., s. 94).

Det virker ikke som min bruk av dette teoretiske rammeverket hemmer meg i min analyse av SNN's ansatte med tanke på kreativitet og nytenking. De ansatte virker engasjert i arbeidsplassen. De er selv pådrivere for mye av aktivitetene som skjer både på og utenfor arbeidsplassen og arbeidstiden. For det er kanskje ikke så lett at man bare kan si at en virksomhet holder seg stabil, fordi samfunnsmedlemmene internaliserer reglene og normene virksomheten er tuftet på (ibid., s. 90). Men uansett hvordan man vrir og vender på det er virksomheter faktisk avhengige av felles situasjonsdefinisjoner rundt kulturen og miljøet på

arbeidsplassen, nettopp for at virksomheten skal kunne reproduseres og ikke bryte sammen.

Det er nemlig slik at det er de kyndige og kreative aktørene som skaper sosiale situasjoner som er ordnede og meningsfulle (ibid., s. 93). Men mikrointeraksjonismen har fått kritikk for å ikke ta nok hensyn til hvem som faktisk har innflytelse på disse prosessene. Noen vil alltid ha *mer* innflytelse på dette enn andre, og det handler gjerne om arbeidsplassens *lagdelingsposisjon* (ibid., s. 93). Dette er absolutt et faktum for banken også, hvor de har ledere av diverse slag.

Ifølge Berger og Luckmann vil disse lederne, som vi har sett, bli kalt signifikante andre. En faktor jeg tenker har vært utslagsgivende for SNN, er at disse lederne faktisk er en del av fellesskapene til de underordnede. Dette kan viske ut «maktblindheten» ved at kunnskaper rundt det politiske, kulturelle eller økonomiske i organisasjonen blir delt i fellesskap som ikke er homogene. Gjennom sosial mikrointeraksjon kan dette hjelpe oss å forstå hvordan initiativene og konstruksjonene i hvert enkelt fellesskap, og hver enkelt omstilling oppstår samt reproduseres på tvers av sosial ulikhet og makt (ibid., s. 93-94). Dette kan kobles opp mot min empiri fordi uavhengig av SNN's diversifiserte fellesskap, evner de å gjenskape seg selv om og om igjen.

I denne oppgaven er det tydelig at internaliseringsprosessen i banken har vært vellykket. De tre fellesskapene – fysiske, sosiale og digitale – virker også som motivasjonsfaktorer for de ansatte å handle som de gjør. De ansatte i SNN virker å sette pris på fellesskapene de har og danner handlingsmål ut ifra disse, som igjen motiverer dem til å handle kollektivt mot dem.

#### **7.4 Veien videre**

Det er mange temaer som kunne vært interessante og skrevet mer om i denne avhandlingen. På grunn av begrenset tid og plass, er det dessverre ikke mulig å få med alt man gjerne ville undersøkt videre av temaer som dukker opp. Jeg tenkte derfor å nevne noen punkter jeg kunne tenkt meg og forsket på videre ved en senere anledning.

Det første som kunne vært interessant å se mer på er hvordan innhenting av informasjon og aktivitet som ikke er jobbrelatert – eksempelvis helsedata – kan være med på å utfordre

grensene ansatte har til og eventuelt velge å ikke bruke helseapplikasjonene. Dette kan også være med på å utfordre ulike samtykkesituasjoner fra de ansattes side. De nye teknologiene som stadig kommer på markedet, er med på å underlegge ansatte ansvarsområder utenfor arbeidsplassen, og helseapper- og programmer, samt plattformer for ansatt-velvære har blitt kritisert for å være både invaderende, potensielt tvingende og overvåkende.

Et annet punkt som hadde vært interessant og studert videre, er dette med forebygging. Hva er egentlig forebygging? Hva burde forebygges? Skal alt forebygges? En virksomhet vet gjerne ikke om forebyggingen har fungert eller ikke, når de plutselig har forebygget «alt» som kan forebygges. Forebygging har en tendens til å gnage seg inn i alle ledd av en bedrift, noe som igjen kanskje ikke er spesielt forebyggende på lang sikt. I forhold til caset for denne oppgaven kunne det vært interessant med videre spørsmål rundt hvilken rolle de ansatte har i internaliseringsprosessen og byggingen av resiliens, med tanke på forebygging.

Et siste interessepunkt for videre forskning handler om styringsformer og tillitsrelasjoner. Den nordiske arbeidslivsmodellen er tross alt avhengig av tillit mellom leder og ansatt, selv om de har ulike interesser. Det som slår meg i denne avhandlingen er tillitten det virker som de ansatte har til ledelsen. Kanskje er denne tillitten en av grunnene til at omstillingene som har vært gjort har fungert så bra. Det kunne derfor vært videre interessant å se på lojalitet og lydighet som form for styring. Eventuelle spørsmål kunne vært om det er plass til «ulydige» ansatte i en krise, eller i en hverdag som kjennetegnes av endring.

## **8.0 Konkluderende avslutning**

I denne masteroppgaven har jeg sett på håndtering av endring i en organisasjon ved hjelp av begrepene til Berger og Luckmann og resiliens. Oppgavens hovedproblemstilling var «*Hvordan håndterer SNN planlagte kontra uplanlagte endringer?*». Herunder har jeg operert med tre forskningsspørsmål. De to første handler om hvordan lag- og mellomledere beskriver og opplever den planlagte endringen Spor, samt den uplanlagte endringen Corona. I det tredje forskningsspørsmålet ønsket jeg å undersøke hvilken betydning arbeidskulturen har for resiliente omstillingsprosesser.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg gjennomført kvalitative



intervjuer, som har båret preg av Berger og Luckmanns internaliseringsprosess og begrepet om resiliens. Jeg fant at mellom- og laglederne i banken opplevde planlagte og uplanlagte endringer på en veldig lik måte. Selv om innføringen av endringene er forskjellige i form av informasjonsinnhenting, planlegging og lignende, er SNN med sin proaktive og nytenkende væremåte i stand til å håndtere ulike endringer på resiliente måter.

Når det kommer til opplevelsene og beskrivelsene rundt den planlagte endringen Spor og den uplanlagte endringen Corona, er det også noe overlapp i tilbakemeldingene fra informantene. Selv om Coronapandemien kom med endringer som var mer omveltende og plutselige enn Spor, har opplevelsene og beskrivelsene vært like. Analysen av hvordan ansatte opplever bruken av noe som tilsynelatende kun er en treningsapp, synliggjør at fellesskap er en sentral dimensjon i organisasjonskulturen til SNN. Den viser også at en uforutsett endring som en verdensomspennende pandemi aktualiserer de samme fellesskapsstrukturene. Ekstra viktige har nok fellesskapene vært under pandemien. Helt utenkelig er det heller ikke at Spor har vært med på å skape disse fellesskapene som blir viktige under uventede (krise)situasjoner.

Spor kan sees på som et verktøy for å nå et mål, hvor målet har vært å mobilisere de ansatte til å bli resiliente og klare til «krigstid», ved å skape fellesskap blant de ansatte. Formålet fra leverandøren Avantas var nettopp å implementere Spor som et verktøy i SNN's omstillingsprosess for å skape samhold, engasjement og tidlig forebygging. Grunnmuren som blir satt av disse faktorene til sammen, er grunnlaget banken har for å tåle endringer og uplanlagte hendelser når det enn måtte skje i fremtiden. Det virker som det er veldig kollektivt internalisert i banken at de skal være proaktive og nyskapende, noe som igjen gjør de til et effektivt og løsningsorientert system. Det er deres objektiverte sannhet.

Under tredje forskningsspørsmål hvor jeg spør hvilken betydning arbeidsplassen har for resiliente omstillingsprosesser, fant jeg at arbeidsmiljøet er en essensiell faktor. SNN har et arbeidsmiljø som først og fremst er knyttet til produksjon for å få levert tjenester ut til kundene deres. Samtidig handler arbeidsmiljøet om å organisere arbeidet på en måte som gjør at ansatte kan yte optimalt, både for seg selv og virksomheten. Et arbeidsmiljø og en arbeidskultur hvor fellesskap står sterkt bidrar til at SNN fremstår som en attraktiv, ufarlig og lekende arbeidsplass, hvor ansatte kjenner hverandre godt.

Disse fellesskapsfaktorene danner grunnlaget for bankens gode arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Slår man disse faktorene sammen med en strategiplan som overvåker både utover i samfunnet samt innover i selve virksomheten, vil SNN bli en arbeidsplass med lite ustabilitet når det skjer uforutsette ting. Dette siden overvåkingen utover forbereder banken på mulige trusler, mens overvåkingen innover i selve virksomheten, gjør at banken lærer og dyrker kunnskap om deres organisasjonsstruktur- og kultur.

De planlagte endringene SNN jobber med generelt har alle opphav i deres overordnede strategiplan, hvor alt arbeidet starter med å se på hva som skjer ute i samfunnet, på utsiden av bankens fire vegger. For banken er det viktig å kontinuerlig overvåke/ kartlegge hvilke fenomener som kan påvirke og få innvirkninger på banken. For SNN er dette viktig så de kan gjøre seg opp et bilde av hva som kan forventes samt hvilke trender som er ute i samfunnet. Dette er en type overvåking som er nødvendig for at banken skal være forberedt samt kunne respondere på for eksempel en pandemi. For banken som institusjon er det viktig å være tidlig ute med overvåking og læring, så de kan innhente så mye kunnskap som mulig til å kunne løse en eventuell kritisk situasjon. Det er dette som gjør SNN motstandsdyktige.

Helse har vært, og er fortsatt viktig for SNN i form av at ansatte er aktive, sunne og dermed blir «resiliente ansatte». En underliggende god helse har de også skjønnet er en fordel når man står ovenfor utfordringer som pandemier eller lignende trusler. Spor er med det en essensiell faktor på flere punkter for bankens motstandsdyktighet. Samtidig som tiltaket er med på å styrke og gjøre hver enkelt ansatt robust, er det også en brobygger mellom ansatte fra ulike avdelinger. Corona kom også som en stor driver til endring i seg selv i mars 2020, på tross av at det var en uplanlagt hendelse for SNN. Interessant er det da at Corona har vært med på å bygge opp under alle disse fellesskapene, bare på en annen måte enn Spor.

I utgangspunktet har alle de ansatte i banken forskjellige virkeligheter, til og med forskjellige samfunn. På arbeidsplassen virker det derimot som informantene har en felles opplevelse og kollektiv tankegang som sikter mot de samme målene. Mellomlederne og de ansatte knyttet både Spor og Corona til ulike former for fellesskap, og fellesskapene fører igjen til en resilient organisasjon. De ansatte i SNN skaper forskjellige fellesskap som de bruker aktivt for å bygge opp arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen og sette i gang sosiale aktiviteter.

Fellesskapsfølelsen rundt dette vises ved hjelp av Berger og Luckmann at er internalisert i banken. Konklusjonen blir derfor at banken lykkes med både planlagte og uplanlagte endringer, samt håndterer dem ganske likt.

## Referanseliste

Aakvaag, C., G. (2008): *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Arbeidsplassforskriften. (2020). Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (arbeidsplassforskriften) (LOV-2005-06-17-62-§1-4). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2011-12-06-1356/§1-4> den 28.09.2020

Arbeidstilsynet. 2021. *Arbeidstid*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/pageAsPdf?showAsImage=true> den 29.04.2021

Arbeidstilsynet. 2020. *Omstilling*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/pageAsPdf?showAsImage=true> den 02.07.2020

Berger, L., P. & Luckmann, T. (1966): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012): *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Davidsen, V. (2016). *6 tips for å lykkes med endringsprosesser*. Hentet fra <https://www.obforum.com/lederskap/6-tips-for-a-lykkes-med-endringsprosesser> den 02.07.2020

Eriksen, H., T. (2020). *Verden med virus: Minner oss om hvor lite kontroll vi har*. Hentet fra <https://www.sv.uio.no/sai/forskning/aktuelt/aktuelle-saker/2020/verden-med-virus.html> den 14.12.2020

Fairbanks, J., R., Wears, R., Woods, D., D. & Hollnagel, E. (2014). *Resilience and Resilience Engineering in Health Care*. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/264089773\\_Resilience\\_and\\_Resilience\\_Engineerin](https://www.researchgate.net/publication/264089773_Resilience_and_Resilience_Engineerin)

[g in Health Care](#) den 07.09.2020

Growth Engineering. 2021. *The ultimate definition of gamification (with 6 real world examples)*. Hentet fra <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/> den 29.04.2021

Hagen, R. (2006). *Nyliberalismen og samfunnsvitenskapene*. Oslo: Universitetsforlaget

Hilsen, I., A. (2009). *Omstilling: en veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere*. Hentet fra: <https://mag.idebanken.org/omstillingB/7/> den 08.04.2021

Holand, M. & Høiseth, P. (2019). *Organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Hollnagel, E. (2016). *Resilience Engineering*. Hentet fra <https://erikhollnagel.com/ideas/resilience-engineering.html> den 07.09.2020

Holmedal, R. (2019). *Fem populære treningsapper som kan hjelpe deg i gang*». Hentet fra <https://www.vektklubb.no/artikkel/trening/aw0dj7/fem-populre-treningsapper-som-kan-hjelpe-deg-i-gang> den 03.05.2021

Kampevoll, F. (2020). *Slik rammer koronaviruset norsk økonomi*. Hentet fra <https://www.nrk.no/korona/slik-rammes-norsk-okonomi-1.14960213> den 14.12.2020

Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser> den 04.06.2020

Korsnes, O., Andersen, H. & Brante, T. (2001). *Sosiologisk leksikon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS

NSD. (2020). Samtykke. Hentet fra <https://nsd.no/personvernombud/hjelp/samtykke.html?fbclid=IwAR31BAaO9UVf> den 28.09.2020

Porter, K & Kramer, M. (2006). *Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Hentet fra <https://web.archive.org/web/20150406161633/http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/46/Default.aspx?srpush=true> den 04.05.2021

Regjeringen.no. (2020). *Tiltakene mot koronavirus videreføres*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tiltakene-mot-koronavirus-viderefores/id2694682/> den 28.09.2020

Rye, F. J. (2013). *Mead, Berger & Luckmann og de signifikante andre*. I *Sosiologisk Tidsskrift* (2013): (2. utg.). Side 169-189. Oslo: Universitetsforlaget

Skolem, K. (2018). *Oppnå varig endring på arbeidsplassen*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/oppnaa-varig-endring-paa-arbeidsplassen.6075313-112537.html> den 02.07.2020

Sollien, K. (2020). *Hjemmekontor post korona*. Hentet fra <https://akademikerne.no/2020/hjemmekontor-post-korona> den 28.09.2020

Sparebank 1 Nord-Norge (2019). *Årsrapport*. Hentet fra: <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2019/q4/snn-arsrapport-2019.pdf> den 03.05.2021

STAMI (2016). *Arbeid og helse*. Årsmagasin. Oslo: Statens miljøinstitutt. Hentet fra <https://stami.no/content/uploads/2017/12/Arbeid-og-helse-2016.pdf> den 03.07.2020

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, G. (1991). *Organisasjonsendring*. Hentet fra [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2012092608107?page=1](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2012092608107?page=1) den 25.06.2020

Thorsvik, J. (2019). *Arbeidsbok og casesamling til hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A., H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Zetterquist, E. U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm

Øyum, L., Andersen, K., T., Buvik, P., M., Knutstad, A., G. & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser – eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. TemaNord 2006:567. Hentet fra <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700833/FULLTEXT01.pdf> den 03.07.2020

## **Vedlegg 1**

Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata.

NSD sin vurdering

### **Prosjekttittel**

Liten app, store endringer?

### **Referansenummer**

709828

### **Registrert**

25.06.2020 av Frida Hansen - fha054@post.uit.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Kari Dyb, kari.dyb@ehealthresearch.no, tlf: 90110922

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Frida Hansen, fridahansen@hotmail.com, tlf: 41474927

### **Prosjektperiode**

10.08.2020 - 30.06.2021

### **Status**

29.06.2020 – Vurdert

## **Vurdering (1)**

### **29.06.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 29.06.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG.**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.



## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2

Informasjonsskriv til informantene og samtykkeskjema.

Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***”[Liten app, store endringer?]”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan endringer skjer i organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se på hvordan man får til endringer i en organisasjon med en allerede fastsatt kultur – hvilke faktorer må være til stede, hva gjør at man lykkes i omstillingen og hva kan være utfordrende? Prosjektets omfang består av 8-10 kvalitative intervjuer.

Prosjektet er en masteroppgave i sosiologi ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet, som skrives i samarbeid med Sintef Nord under deres prosjekt «Effekter av Avantas». Problemstillingen som skal analyseres er «på hvilken måte kan Avantas Aktiv være med på å endre en organisasjonskultur?».

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Jeg studerer master i sosiologi ved UiT Norges arktiske universitet og denne studien utgjør min masteroppgave. UiT Norges arktiske universitet ved veileder Kari Dyb og prosjektleder i SINTEF Nord, Kine Jakobsen ([Kine.jakobsen@sintef.no](mailto:Kine.jakobsen@sintef.no)) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har trukket navnet ditt i et tilfeldig utvalg fra en liste over ansatte jeg har fått fra ledelsen i Sparebank1 Nord-Norge. Ledelsen i bedriften er ikke involvert i den videre utvelgelsen. Målsetningen er å intervju ansatte som har ulike meninger om Avantas.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et kvalitativt intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Jeg vil stille spørsmål om organisasjonskultur og endring. Dine svar fra intervjuet blir registrert som elektroniske notater og lydopptak.

Jeg skal intervju to utvalgsgrupper (ledere og ansatte), men deltakelsen vil innebære det samme for begge gruppene.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet, og alle personopplysninger vil bli anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Intervjuet vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakelse i prosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/ arbeidsgiver.

### **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.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon – Universitet i Tromsø – er det jeg som masteroppgaveskriver, og min veileder, Kari Dyb, som vil ha tilgang på informasjon i henhold til dette prosjektet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.
- Det er 1 person fra Universitetet i Tromsø (veileder) og 2 personer fra Sintef Nord (biveiledere) som vil gå tilgang på noe informasjon. De vil kun få tilgang på transkriberte intervju, de vil ikke få tilgang på navn eller underskrifter.

Alle deltakerne er fra Spare Bank1 Nord-Norge, som er en arbeidsplass med mange ansatte. Nær kjennskap til de som intervjues kan kanskje bidra til gjenkjenning i senere tid. Det blir ikke publisert personlige opplysninger, men meninger og holdninger til Avantas Aktiv og organisasjonskultur vil komme frem.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og lydopptak bli slettet permanent.

### **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 Universitetet i Tromsø 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 Universitetet i Tromsø ved Frida Hansen tlf: 41474927, [friha054@gmail.com](mailto:friha054@gmail.com) og veileder Kari Dyb tlf: 90110922, [kari.dyb@ehealthresearch.no](mailto:kari.dyb@ehealthresearch.no). Personvernombud v/ UiT Norges arktiske universitet, [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) eller NSD – Norsk senter for forskningsdata AS ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Forsker  
Kari Dyb

Mastergradsstudent  
Frida Hansen

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Effekter av Avantas*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *individuelle intervjuer*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, cirka 15.11.2021.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3

Intervjuguide, mellom- og lagledere

## INTERVJUGUIDE TIL MELLOM- OG LAGLEDERE

**Viktige temaer:** endring/ omstilling, kultur og resiliens

Stilling:

1. Hvordan vil du beskrive SNN som arbeidsplass?
2. Hvordan er kulturen på arbeidsplassen?
3. Har du inntrykk av at Avantas/ Spor er populært på arbeidsplassen?
4. Anvender du Avantas/ Spor?
5. Om du bruker Avantas/ Spor – hvordan og hvorfor anvender du applikasjonen?
6. Har du merket noen endringer i strukturen til SNN de siste årene?
  - a) Hva med endringer i det kollegiale?
7. Hvordan har Avantas/ Spor vært med på å endre kulturen, strukturen eller lignende på arbeidsplassen?
8. Hvordan arbeidshverdagen/ arbeidsplassen endret seg under Corona?
9. Har engasjementet rundt Avantas/ Spor endret seg under Corona (og hjemmekontor)?
10. Hvorfor mener du bruken endret seg under pandemien? (høyere/ lavere)
11. Vil du påstå at SNN var «forberedt» på at det kunne skje uforutsette hendelser som dette?

a) Hendelser som eventuelt ville endret deltakelsen mye?

12. Tenker du at dere har vært motstandsdyktige?

13. Hvordan er deltakelsen nå etter den første bølgen med Corona har passert?

14. Har det blitt gjort noen tiltak for at deltakelsen ikke skal minke?

a) Har du gjort noen tiltak for å holde aktiviteten ved like?

b) I så fall hvilke tiltak har blitt gjort/ du gjort?

15. Tror du banken/ de ansatte har lært noe av Corona, og vil noe endre seg om det kommer en bølge to?

a) Hva tror du skjer med arbeidshverdagen om det kommer en ny bølge?

b) Er folk klar for en ny runde eller er de «slitne» for at strikken er tøyt såpass mye som den er per dags dato siden folk har tolerert mye?

