

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Implementering i banksektoren: Hvorfor har en lik implementeringsprosess ført til forskjellig bruk av CRM-systemet i SpareBank 1 Nord-Norge?

En kvalitativ studie av fire lokalbankers implementeringsprosess fra forberedning til praksis.

Jan-Rune Skogli Aronsen & John-Roar Pedersen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, mai 2022



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Tema	7
2	Om SpareBank 1 Nord-Norge.....	9
2.1	CRM	9
2.1.1	Salg.....	10
2.1.2	Service mellom organisasjon og kunde.....	10
2.1.3	Den menneskelige faktor.....	11
2.1.4	Verdi.....	11
2.1.5	Tilfredshet	11
2.1.6	Lojalitet	12
2.1.7	Teknologi	12
3	Teori	14
3.1	Endringsledelse.....	14
3.1.1	Opptining.....	14
3.1.2	Endringsfase	14
3.1.3	Nedfrysning.....	15
3.2	Kotters åtte-steps modell for endringer	15
3.2.1	Etablere en følelse av behov for endring.....	15
3.2.2	Opprette en styringsgruppe med myndighet	16
3.2.3	Utforme en visjon.....	17
3.2.4	Kommunisere visjonen.....	17
3.2.5	Fjerne hindringer	17
3.2.6	Kortsiktige mål.....	18
3.2.7	Å ikke ta seieren på forskudd.....	18
3.2.8	Å ikke la endringene bli en del av kulturen	18
3.3	Lede CRM-implementeringer.....	19

3.4	Mellomlederen.....	20
3.4.1	Endringsmottaker og endringsagent.....	20
3.4.2	Daglig drift og endring.....	21
3.4.3	Konflikter.....	21
3.4.4	Emosjonell balansering.....	21
3.5	Involvering.....	22
3.5.1	Grad av involvering.....	22
3.5.2	For involvering.....	23
3.5.3	Mot involvering.....	25
3.6	Kommunikasjon i endringsprosesser.....	25
3.6.1	Uformell kommunikasjon.....	27
3.6.2	Trekk ved god endringskommunikasjon.....	27
3.7	Opplæring.....	28
3.8	Oversettelsesregler.....	30
3.8.1	Innskrivningsregler.....	30
4	Metode.....	32
4.1	Metodisk tilnærming.....	32
4.2	Forskningsdesign og tilnærming.....	34
4.3	Komparativ casestudie.....	34
4.4	Metode for datainnsamling.....	35
4.5	Redegjørelse for intervjuguide og hypotese.....	38
4.6	Tilgang på informasjon og databegrensninger.....	39
4.7	Representativt utvalg.....	40
4.8	Transkribering.....	40
4.9	Forskningsetikk.....	40
4.10	Validitet.....	42
4.11	Reliabilitet.....	43

4.12	Svakheter.....	44
4.13	Generaliserbarhet	44
4.14	Systematisering	45
4.15	Strukturering og presentasjon	45
4.16	Analysen	45
5	Analyse.....	47
5.1	Kommunikasjon.....	47
5.2	Involvering.....	52
5.3	Tilrettelegging	55
5.4	Midlertidige feiringer	59
5.5	Opplæring	61
5.6	Oversetting.....	64
5.7	Nedtining	67
5.8	Sentrale funn og praktiske implikasjoner i analysen	72
5.8.1	Kommunikasjonsforskjeller	72
5.8.2	Lokale barrierer - lederskifter	73
5.8.3	Lokale barrierer – tilrettelegging.....	74
5.8.4	Involvering	75
5.8.5	Midlertidige feiringer	75
5.8.6	Nedtining.....	76
6	Avslutning	78
6.1	Videre forskning	80
	Referanseliste	81
	Vedlegg	86
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	86
	Vedlegg 2: Intervjuguide – masteravhandling om bruk av CRM-systemet IVER	90
	Vedlegg 3: Vurdering av prosjektet fra NSD.....	93

Tabbelisten

Tabell 1 - fordeling og forklaring av lokalbanker i undersøkelsen	47
---	----

Sammendrag

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke hvorfor implementeringen av et nytt Customer Relationship Management (CRM) – system har blitt tatt i bruk på ulike måter, til tross for lik implementeringsprosess blant de ulike lokalbankene i SpareBank 1 Nord-Norge.

Vi har derfor etablert følgende problemstilling: *«Hvorfor har en lik implementeringsprosess ført til forskjellig bruk av CRM-systemet i SpareBank 1 Nord-Norge?»*.

I begynnelsen av 2021 ble et nytt CRM-system med navn «IVER» lansert i SpareBank 1 Nord-Norge. I skrivende stund har det gått over et år siden implementering og banken har fått tilbake verdifull data som tilsier at noen lokalbanker bruker dette systemet ulikt fra hverandre, og som viker fra hvordan det ble tenkt at det skulle brukes. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i fire forskjellige lokalbanker, to av mindre og to av større karakter. Disse er valgt på bakgrunn av noen gitte kriterier.

Med utgangspunkt i dataen SpareBank 1 Nord-Norge hadde, ønsket vi å undersøke hvorfor noen av de ulike lokalbankene hadde tatt systemet i bruk på forskjellig måte. Var det størrelsen som hadde noe å si? Nærhet til hovedkontoret? Eller var det andre faktorer som påvirket bruken? Med bakgrunn i dette identifiserte vi med hjelp av relevant teori noen områder som er viktig når det kommer til å gjennomføre en endringsprosess. De områdene vi har fokusert på er kommunikasjon, involvering, tilrettelegging, opplæring og oversetting. Vi ønsket å undersøke om opplevelsen av disse faktorene varierte mellom de ulike lokalbankene. Teorikapitlet er derfor basert på sentral og relevant litteratur for hvordan de valgte områdene påvirker en endringsprosess, samt teori om mer spesifikt CRM-implementeringer.

Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode med et komparativt casesdesign. Datamaterialet som denne avhandlingen baserer seg på er fra gruppeintervjuer med de fire lokalbankene. Informantene er rådgivere med virke i privatmarkedet hos SpareBank 1 Nord-Norge.

Funnene i denne avhandlingen viser at det er forskjellige opplevelser blant lokalbankene med tanke på kommunikasjon, tilrettelegging, opplæring og oversetting. Størrelse på lokalbankene kan også ha noe å si for hvordan systemet er tatt i bruk. Funnene i datamaterialet gir også inntrykk av at det ikke er gunstig med et lederbytte midt i en endringsprosess.

Nøkkelbegreper: endringsledelse, CRM, opplevelse av endring, organisasjonsutvikling og omstilling.

Forord

Med denne masteroppgaven markerer vi slutten på 2 svært lærerike år ved Universitetet i Tromsø. Til tross for at første del av masterutdanning var preget av Covid-19, sitter vi igjen med mange gode erfaringer og minner som vi absolutt vil ta med oss videre i livet. Samtidig som oppgaveskrivingen har vært svært krevende, har det også vært meget lærerik og vi ville ikke vært foruten denne erfaringen. Vi har diskutert og drøftet svært mye, men vi har alltid klart å bli enig. Når denne avhandlingen er levert, er vi sikker på at vi vil føle det som et naturlig veiskille, der man går over fra å være student, til nye utfordringer som arbeidstaker.

Vi ønsker samtidig å rette en stor takk til alle de som har vært med på å gjøre denne avhandlingen mulig. Spesielt takk til vår veileder som har vært en god sparringspartner og støttespiller gjennom hele avhandlingen, førstemanuensis i organisasjon og ledelse, Hilde Marie Pettersen. Hilde har bidratt med konstruktive, informative og gode tilbakemeldinger gjennom hele løpet.

Avhandlingen kunne heller ikke vært et faktum uten vår egen arbeidsgiver, SpareBank 1 Nord-Norge og deres ansatte. Tusen takk til både organisasjon og informanter som tar seg tid til å stille opp i en arbeidshverdag vi absolutt vet er hektisk. Dere har gitt oss svært god innsikt og dette fortjener dere stor applaus for. Vi ønsker også å takke Kari Mette Darell Eliassen hos HR som har vært interessert i vårt prosjekt og vært vår kontaktperson i SpareBank 1 Nord-Norge.

Videre vil vi gjerne takke venner, familie og spesielt samboere, som har holdt ut med oss, og støttet oss under denne perioden.

Med vennlig hilsen

Jan-Rune Skogli Aronsen

John-Roar Pedersen

Tromsø, 15. mai 2022

1 Innledning

Det implementeres og tas i bruk ny teknologi i en hastighet som aldri før. Utviklingen har ført til en økende interesse blant forskerne for å forstå sammenhengen mellom teknologi og fag som endringsledelse og andre automatiserte informasjonssystemer (Robey & Boudreau, 1999). Hva skal til for at en organisasjon på en vellykket måte skal gjennomføre og ta i bruk helt nye teknologiske løsninger?

I denne avhandlingen vil temaet være implementering av et nytt teknologisk system. Nærmere bestemt vil den handle om hvordan SpareBank 1 Nord-Norge har organisert og implementert det teknologiske CRM-systemet IVER.

1.1 Tema

En undersøkelse fra 2019 viste at når toppledere ble spurt hva deres største bekymring i jobbsammenheng var, svarte de digital transformasjon, som i stor grad handler om å tenke nytt og løse oppgaver på en annen måte enn tidligere. Det fremkommer også at omkring 70 % av alle initiativer som omhandler digital transformasjon mislykkes (Tabrizi, Lam, Girard & Irwin, 2019).

Digitale transformasjoner har generelt ført til store endringer både i arbeidslivet og privatlivet. Transformasjonen fører også til at mange bransjer og organisasjoner tar større og større initiativ til både forskning og utvikling. Flere og flere ser fordelene som kan ligge i å ta i bruk nye teknologien som kommer. Imidlertid forteller flere organisasjoner at de føler seg presset på å digitalisere og lære seg evnen til fornyelse, for å unngå å bli forbigått av konkurrenter. En må tenke på hvordan en kan bruke teknologi som en drivkraft til konkurransefortrinn (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014).

Forretningssystemet CRM er et godt eksempel på en slik teknologisk løsning som er drevet fram av digital transformasjon. Et CRM-system er et system for å sikre at rådgivere yter den beste kundeservicen. Både med tanke på å yte kundeservice på best mulig måte, og samtidig kunne tilby et bredere spekter av produkter som organisasjonen tilbyr som er mer tilpasset den enkelte kunde. Dette i håp om å øke kundelojaliteten og lønnsomheten til bedriften (Chen & Popovich, 2003).

Som nevnt så feiler omkring 70% av alle endringsinitiativer, og en stor årsak til dette er at den ansatte ikke tar i bruk CRM-systemet i de daglige arbeidsoppgavene sine. Når de ansatte ikke

tar i bruk systemet på den tiltenkte måten, vil heller ikke systemet fungere på den tenkte måten (Chen & Popovich, 2003). For at implementering skal ha høyere sannsynlighet for å lykkes burde store deler med en CRM-implementering ligge på teknologien, prosessen og menneskene (Chen & Popovich, 2003). Gjennom vår studie ønsker vi å bidra med mer kunnskap om hva som skal til for å lykkes med dette systemet i praksis.

Forskning viser i tillegg at en stor årsak til at CRM-implementeringer mislykkes er dårlig planlegging, mangel på klarhet og sist men ikke minst at leder ikke klarer å skape denne sentrale forståelsen om hvorfor det er behov for endring (Foss, Stone & Ekinci, 2008).

SpareBank 1 Nord-Norge begynte implementeringsprosessen av det nye CRM-systemet i 2020, men på grunn av Covid-19 ble startskuddet satt til begynnelsen av 2021. Systemet er i stadig utvikling og organisasjonen tar i bruk nye funksjoner med systemet fortløpende. Denne avhandlingen vil fokusere og ta for seg prosessen frem til IVER ble lansert og et stykke ut i implementeringsprosessen. Mål om forbedringer og hvordan de videre tar systemet i bruk vil ikke bli vektlagt. Grunnen til dette er at vi i hovedsak ønsker å se på selve implementeringsprosessen, og ikke forbedringsprosessen som kommer i ettertid. Basert på problemstillingen ønsker vi heller ikke å gå i dybden på det tekniske rundt det nye systemet, men vi vil gi en introduksjon om hva et CRM-system er og hva det kan brukes til.

Implementeringsprosessen var i utgangspunktet lagt opp likt, og dette skulle være en standardisert prosess for alle. Prosessen skulle hjelpe implementeringen og øke sjansen for at systemet ble tatt i bruk på ønsket måte. Foreløpige oversikter fra SpareBank 1 Nord-Norge tilsier imidlertid at det finnes forskjeller for hvordan de ansatte i de ulike kontorene har tatt i bruk systemet. Det er dette vi ønsker å forstå å prøve og gi en forklaring på i denne avhandlingen.

I kapittel 2 vil vi presentere å gå noe nærmere inn på SpareBank 1 Nord-Norge og deres nye CRM-system IVER. Vi skal også se på bakgrunnen for implementeringen, eventuelle fordeler med systemet og hvordan det blir brukt i dag. Kapittel 3 er en oversikt over teorien vi har valgt å bruke for avhandlingen. Videre kommer kapittel 4 som er metodekapittelet til avhandlingen, der vi vil presentere selve forskningsarbeidet. I Kapittel 5 vil vi presentere funnene som er gjort og diskutere dette opp mot teorien, dette utgjør analysekapittelet. Vårt siste kapittel 6 er en oppsummering og avslutning.

2 Om SpareBank 1 Nord-Norge

SpareBank 1 Nord-Norge (heretter forkortet SNN) er det ledende finanshuset i Nord-Norge. SNN strekker seg ut over Nord-Norge med totalt 15 ulike lokalbanker. Fra Brønnøysund i Sør til Vadsø i Nord. Tanken er at man skal møte lokale rådgivere som kjenner det lokale boligmarkedet og næringslivet, og som faktisk kan møte kundene ute i distriktene. Noe annet som er spesielt med denne banken er at 54% av banken er eid av samfunnet. Dette utgjør at landsdelen får det største overskuddet. (SpareBank 1 Nord-Norge).

SNN er en del av Sparebank 1-Alliansen, som totalt består av 15 selvstendige banker over hele Norge. De 15 ulike bankene har et samarbeid og utgjør i fellesskap merkevaren Sparebank 1. Videre er samarbeidet i hovedsak organisert gjennom selskapene Sparebank 1 Gruppen AS og Sparebank 1 Utvikling DA (SpareBank 1 Nord-Norge).

Sparebank 1 Gruppen AS er videre morselskapet til 7 datterselskaper som utvikler og leverer produkter til bankene som er med i alliansen, som igjen kan tilby dette til kundene sine. Noen eksempler på disse datterselskapene er Sparebank 1 Forsikring AS, ODIN Forvaltning AS og Modhi Finance AS (SpareBank 1 Nord-Norge).

Sparebank 1 Utvikling DA er det selskapet som leverer forretningsplattformer og felles utviklingstjenester til alliansebankene. Selskapet bidrar også til aktiviteter som gir bankene stordriftsfordeler og andre konkurransefortrinn (SpareBank 1 Nord-Norge).

2.1 CRM

Begrepet «Customer Relationship Management» kan forklares med at det er et teknologisk system for bedre kundeløsninger som for eksempel automatiserte relevante initiativ i forbindelse med salg. En av fordelene med et godt CRM system er at man kan analysere og styre kundedataen. En selger kan for eksempel legge inn og registrere informasjon om kunden. CRM-systemer gir mer effektiv kundeoppfølging, med dette følger høyere inntekter, lavere driftskostnader og økt konkurransekraft i at kunden opplever organisasjonen som mer relevant. Flere organisasjoner som implementerer et nytt CRM-system har som hovedmål å skape og ikke minst opprettholde en kundeportefølje med stor profitt. Økt kundetilfredshet, økt kundelojalitet, beholde de riktige kundene og forbedre omsetning er sentrale stikkord (Mendoza, Marius, Pérez & Grimiàn, 2007).

Det er sentralt for implementeringsprosessen hvordan organisasjonen definerer CRM systemet sitt siden definisjonen påvirker hvordan de ansatte tar det i bruk. Man kan se på CRM-systemet på flere forskjellige måter, som en forretningsfilosofi, som en teknologisk løsning, som en strategi og som en prosess. Dersom CRM blir definert som en forretningsfilosofi vil man se på det som en endring av hele organisasjonen og deres aktiviteter rettet ut mot kunden. Ser man på det som en teknologisk løsning, ser man på de teknologiske løsningene og sidene denne nye teknologien bringer. Dersom man ser på CRM som en strategi, vil det settes søkelys på å beholde kundene man allerede har. Prosess går ut på å forbedre den totale kundeopplevelsen (Mendoza et al., 2007).

Mange ser på et CRM-system som et teknologisk system, som følge av at store deler av systemet baserer seg på teknologi. For organisasjoner som utelukkende ser på dette som et teknologisk system, vil sannsynligheten øke kraftig for at endringsprosessen mislykkes. En vellykket implementering krever at man har en solid tilnærming både til teknologi, men også til det menneskelige aspektet og prosessen. De ansatte har en helt sentral rolle når det kommer til å skape det gode kundeforholdet organisasjoner typisk ønsker seg (Chen & Popovich, 2003).

2.1.1 Salg

I forbindelse med å bruke CRM-systemet til salg blir relasjonen mellom ansatte og kunden essensiell. Selv om forholdet mellom ansatte og kunder har vært viktig forut implementering av et CRM-system, blir det enda viktigere fordi systemet bidrar til å gjøre relasjonen bedre. Bidraget fra CRM-systemet er at systemet kommer med aspekter til kundepleieprosessen som ikke har blitt gitt nok relevans tidligere, og som igjen kan skape det langsiktige kundeforholdet en ønsker å oppnå. Det er personene bak systemet som velger hva systemet skal fokusere på. Systemet hjelper også å følge opp både salg og systematisk innhenting av informasjon og kundedata. Dette skal så føre til at de aspektene som blir satt opp av systemet og som presenteres til selgerne, er høyaktuelt for kunden en betjener (Mendoza et al., 2007).

2.1.2 Service mellom organisasjon og kunde

Forholdet mellom organisasjon og kunde er et svært viktig siden kunden vurderer kundeservice ved enhver kontakt med organisasjonen. Kontakt kan være alt fra fysisk møte, telefonmøte, e-post, chat også videre. En vet i dag at kunder legger stor vekt på hvordan de blir behandlet og hvor raskt et problem blir løst når man velger hvor de skal legge igjen sine kroner. Tjenester, varer og organisasjoner blir igjen mer og mer lik, og da kan kundeservice i

verdensklasse være en god måte å skille seg ut på. Det er altså de som har direkte kundekontakt som best kan påvirke hvordan man vil at servicen skal bli oppfattet blant kundene. Dette bekrefter at det er svært viktig med personlige initiativ slik at det blir skapt en personlig tilknytning til organisasjonen (Mendoza et al., 2007).

Proessen med salg og service må henge sammen sømløst og være integrert med hverandre. God service vil da si å løse problemet kunden bringer samt å tilby de personlige produktene CRM-systemet mener er relevant for akkurat denne kunden. Det er viktig at disse produktene som rådgiver da kommer med er personlige og at kunden virkelig kunne ha bruk for det. Videre er det viktig at det ikke blir laget forskjellige siloer, men at informasjonen som CRM-systemet skaper også er tilgjengelig for også for eksempel markedsavdelingen (Mendoza et al., 2007).

2.1.3 Den menneskelige faktor

Hovedfaktoren i en CRM-strategi er som sagt hvordan relasjonen til kunden er. Mange organisasjoner som mislykkes og som ikke får de resultatene de er ute etter gjør det fordi det legges mer vekt på den interne prosessen, som gjør at aspekter ved kunden nedprioriteres og inntekter går dermed tapt. For at et stabilt kundeforhold skal bygges må man være obs på tre aspekter. Verdi, tilfredshet og lojalitet (Mendoza et al., 2007).

2.1.4 Verdi

Organisasjonen må vite hvordan sine kunder definerer verdi og hva de legger i begrepet verdi. Når en organisasjon tilbyr noe som er til verdi for en kunde, er villigheten til å kjøpe produktet til stedet. Personer kan identifisere verdi på flere måter. Hvilket problem klarer produktet/tjenesten å løse? Hva vil kunden at produktet/tjenesten skal gjøre? Hva må kunden gi opp for å få det man vil ha? Korrelasjon mellom pris og kvalitet er også essensielt (Mendoza et al., 2007).

2.1.5 Tilfredshet

Tilfredshet kan bli vurdert etter om organisasjonen klarer å oppfylle ønskene og behovene til kunden. Om kunden er fornøyd etter kjøpet er avhengig av hvordan tjenesten svarer til de forhåndsbestemte forventningene til kunden. Basert på tilfredsheten vil dette gi kunden et nivå av glede. Om det er dårligere enn forventet, vil man oppleve å bli skuffet og kunden kommer dermed kanskje ikke tilbake. Om tjenesten overgår de forventinger en har vil man bli tilfreds, sjansen er dermed større for at kunden kommer tilbake.

Som organisasjon er det gleden man er nødt til å prøve å maksimere hver gang, fordi fornøyde kunder er nøkkelen når det kommer til å skape et langsiktig kundeforhold. Tilfredshet vil ofte føre til lojalitet (Mendoza et al., 2007). Andre fordeler med høy kundetilfredshet er at i høyere grad kan isolere kundene fra konkurrentene. Kunder med høy tilfredshet har større sjanse for gjenkjøp. Kunden blir oppmuntret til positiv vareprat der jungeltelegrafene kan være svært kraftig, dette reduserer kostandene med å innhente nye kunder. Det er dyrere å hente inn nye kunder, enn å beholde de som er (Kotler & Keller, 2016).

2.1.6 Lojalitet

Å ha lojale kunder er i dag kanskje noe av det mest ettertraktede i de fleste markeder. Det blir bare klarere og klarere at de mest profitable kundene er de som har et langt og lojalt kundeforhold. Lojalitet ses ikke bare på som å ha et kundeforhold over lang tid, men det å bruke flere av organisasjonens varer og tjenester. I banksektoren kan dette være å ha lønnskonto, huslån, sparing, MasterCard og forsikringer hos en og samme aktør, også kalt å være totalkunde. Å tilby den rette tjenesten til den rette prisen, og dette til den riktige tiden over lang tid, skaper en forbindelse mellom kunden og organisasjonen (Mendoza et al., 2007).

Det er klart at den menneskelige faktoren har mye å si i en CRM-strategi. En kan definere prosesser og ta i bruk den mest avanserte teknologien som er, men det vil fremdeles være forholdet mellom kunde og organisasjon som er avgjørende for det meste av organisasjonens fremtid. Derfor er man nødt til å motivere og involvere de ansatte som bruker CRM-systemet, slik at man kan bruke systemet som et hjelpemiddel for å nå de målene en har satt seg (Mendoza et al., 2007).

2.1.7 Teknologi

Teknologi har den siste tiden ført til et paradigmeskifte, spesielt i tilfeller hvor man involverer selgere og kjøpere. Dette er typisk for organisasjoner som har vært nødt til å endre seg for å henge med i utviklingen. For at man skal kunne ta i bruk teknologi på en riktig og sunn måte er det viktig å huske på at det er få organisasjoner som starter fra bunn av. Generelt sett har de fleste selskaper eksisterende informasjon og kundedata, men denne informasjonen er alt for isolert. Noen av de største utfordringene moderne organisasjoner møter i dag, er hvordan man skal integrere teknologi for å ta i bruk all det datamaterialet man sitter på. Informasjon som ikke blir brukt, har ingen nytte (Mendoza et al., 2007).

Man burde bruke teknologi som en akselerator. De største og beste selskapene prøver å unngå de teknologiske motebølgene, og når de først tar det i bruk gjør de det på en ordentlig måte. Før en organisasjon tenker på å implementere et nytt teknologisk system, burde man stille seg selv spørsmålet om denne teknologien passer inn i deres kjernekompetanse. Er svaret på dette ja, og man velger å gå for systemet, skal man ikke gi seg før man har integrert systemet på en så ordentlig måte at en utnytter alt systemet tilbyr. De store og beste selskapene bruker teknologi som en fremdriftsakselerator og ikke en fremdriftsskaper. Det er viktig at man ikke hopper på den første og tilsynelatende beste teknologiske forbedringen en kommer over. Gode selskaper reagerer på disse mulighetene med omtanke og kreativitet, der drivkraften er at man innser at man har et urealisert potensial som man ønsker å realisere (Collins, 2002).

Vi har nå sett at CRM-systemet har en innvirkning på salgsavdelingen, men systemet berører også andre deler av organisasjonen som både har direkte og indirekte kundekontakt. På bakgrunn av dette er det veldig viktig at det settes søkelys på informasjonsdeling mellom avdelinger, og at det lages nye prosedyrer og prosesser for å få dette til. På denne måten blir systemet kryssfunksjonelt. Siden implementeringen påvirker flere avdelinger enn kun salgsavdelingen, kan man se på dette som en organisatorisk endring (Chen & Popovich, 2003).

Organisatoriske endringer krever mer og er en større type endring. Og med store organisatoriske endringer er sjansen stor for at dette også fører med seg individuelle endringer for de ansatte i organisasjonen. En slik endring kan føre til at ansatte må endre måten de gjør sitt arbeid på, som igjen gjør at man må endre sin atferd. I hvilken grad den ansatte klarer å endre måten man gjør sitt arbeid på, er helt sentralt for å se om implementeringen har vært vellykket. Ved å ha ansatte i mente og prøve å forstå hvordan denne organisatoriske endringen vil føre til en individuell endring hos den ansatte, så kan man øke sjansen for at implementeringen blir en suksess (Chen & Popovich, 2003).

Intensjonen er at teknologien IVER kommer med, skal bidra til at SNN tar kundeservicen og salgsnivået til nye høyder. All dataen som blir generert skal bidra til å skape et komplett kundebilde, der systemet med stor presisjon skal kunne hjelpe rådgiveren til å tilby produkter og tjenester som er skreddersydd og personlig for akkurat denne kunden. Med andre ord er det tenkt at IVER skal bidra til at effektiviteten, relevansen og servicen tas til nye høyder.

3 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere avhandlingens teoretiske rammeverk. Vi vil definere sentrale begreper og se på tidligere forskning og litteratur på området.

3.1 Endringsledelse

For å kunne lykkes med å implementere et nytt CRM-system vil måten endringen gjennomføres på være meget viktig for utfallet av endringsprosessen. Endringsledelse er et stort felt med flere forskjellige dimensjoner og i denne avhandlingen knyttes dette begrepet opp mot to veletablerte teorier som er utbredte, teoriene til Kurt Lewin og John Kotter. Vi vil se på hva disse teoriene sier og prøve å knytte det opp mot de viktige faktorene angående implementeringen av et CRM-system.

Kurt Lewin kan med sin teori ses på som et springbrett for mange andre teorier som er kommet. Lewin sin teori tar utgangspunkt i tre steg som har fått navnene «opptining», «endringsfasen» og «nedfrysing» (Burnes, 2004).

3.1.1 Opptining

I denne fasen vil man få frem behovet for endring i organisasjonen. Man vil erkjenne at det er et problem og/eller at man gjør noe på en måte som ikke er tilstrekkelig nok for å nå de målene man har satt seg. Som regel er ikke dette noe «den vanlige ansatt» tenker over. Det kan være for eksempel at man taper markedsandeler og mister kunder. Denne fasen handler om å få de ansatte til å forstå behovet for denne endringen. Om man ikke klarer å kommunisere endringsbehovet og skape forståelse for de ansatte om at en endring både er ønskelig og nødvendig, vil de to neste fasene bli vanskelig. Hovedpunktet her er altså å vise hvorfor den eksisterende situasjonen ikke er gunstig for organisasjonen (Burnes, 2004).

3.1.2 Endringsfase

Dette er den andre fasen i Lewin sin modell. Her vil man presentere og gjennomføre tiltakene som skal bidra til å løse utfordringen en står ovenfor. I denne fasen har man identifisert konkrete tiltak mot utfordringene. Den kritiske delen i denne fasen er å få de ansatte til å avlære seg gamle rutiner og vaner, for så å erstatte disse med nye forbedrede varianter (Burnes, 2004).

3.1.3 Nedfrysning

Lewins siste fase handler om å sørge for at dette nye adferdsmønsteret som har blitt til blir en del av arbeidshverdagen til den enkelte ansatte i organisasjonen. Her kan en vurdere og ta i bruk både belønninger og sanksjoner. I denne fasen er det kritisk at man får til å gjøre endringen varig slik at de ansatte ikke returnerer til gammel rutine. For at endringen skal bli varig er det nødt til å bli en del av kulturen, praksisen og normene i organisasjonen. Dersom adferdsmønsteret ikke har kontinuitet vil ikke endringene vare (Burnes, 2004).

Alle stegene i denne modellen er viktig for å oppnå et tilfredsstillende resultat. En forutsetning for å lykkes er evnen til å lære noe nytt.

3.2 Kotters åtte-steps modell for endringer

Kotter har videreutviklet de tre fasene fra Lewin's modell til en åtte-steps-modell for hvordan man kan implementere endringer på en vellykket måte. De første fire stegene i Kotters modell kan sammenlignes med Lewis sin fase 1. Steg fem og seks kan sammenlignes med fase 2 og steg sju og åtte kan sammenlignes med fase 3. Her vil vi presentere de åtte stegene i modellen til John Kotter, som vi også vil benytte som vårt primære teoretiske rammeverk i denne avhandlingen.

3.2.1 Etablere en følelse av behov for endring

Grunnen til at denne fasen er veldig kritisk er at om de ansatte ikke føler behovet for endring eller skjønner hvorfor noe skal endres, vil de mest sannsynlig ikke endre seg heller. Dersom de allikevel endrer seg vil det mest sannsynlig ikke vare. Skapes ikke denne følelsen kan en ha etablert hinder som vanskelig lar seg korrigere før selve endringsprosessen starter (Kotter, 1995).

Det kan være vanskelig å skape denne følelsen, allikevel finnes det noen verktøy som kan brukes som virkemidler. Et slik verktøy kan for eksempel være en krisesituasjon. Under krisesituasjoner har en mulighet til å bruke nettopp denne situasjonen til å fremme behovet for endring. Noe man bør være obs på om man bruker slike situasjoner er at når krisen er over så er det lett å falle tilbake til gamle vaner (Kotter, 1995).

En kan også prøve å være dramatisk mikset med følelser og logikk. For å gjøre dette kan man se etter dramatiske hendelser eller bevis innad organisasjonen, eventuelt også fra samfunnet rundt som kan forklare at det er behov for endring. Eksempelvis kan man vise til dårlige resultater for kundetilfredsheten, negative tall fra regnskapet eller innlegg og innspill fra

kunder som er misfornøyd. For en som setter jobben sin høyt og er stolt over å jobbe for organisasjonen, vil dette forhåpentligvis vekke noen indre følelser hos den ansatte (Kotter, 1995).

Noe en kan merke seg her er at det er de ansatte man vil prøve og endre. Ledelsen kan da gjøre lurt i å ha en dialog med de ansatte som er basert på ærlighet og åpenhet. Bruk følelser, dramatik og gode logiske argumenter for at dette vil føre til en bedre fremtid. Her er det svært viktig å tenke på absolutt alle i organisasjonen og ikke bare lederfunksjoner. Klarer man dette samtidig som man opprettholder en åpen og ærlig dialog med de ansatte vil sannsynligheten for suksess øke (Kotter, 1995).

3.2.2 Opprette en styringsgruppe med myndighet

Dette steget går ut på at en større gruppe med myndighet til å gjennomføre endringer har mye mer gjennomføringskraft kontra én endringsagent som skal gjøre endringen alene (Kotter, 1995).

Dersom man har klart å etablere en følelse av behov for endring så er det viktig med et sterkt og synlig lederskap der disse personene eksplisitt får støtte fra andre sentrale mennesker i organisasjonen. Her må det da opprettes en endringsgruppe som skal gjennomføre endringen i fellsskap. Bakgrunnen for at denne gruppen må ha beslutningsmyndighet er så den kan ta utfordringer på strak arm og dempe motstanden som eventuelt måtte komme.

Endringsprosessen må også være forankret hos toppledere eller personer med sterk beslutningsmakt slik at gruppen får konkret gjennomslagskraft (Kotter, 1995).

Denne styringsgruppen burde ikke bare være en homogen toppledergruppe, det er vel så viktig at man får med andre uformelle ansatte inn i gruppen. Det kan være uformelle ledere, personer med sterk kompetanse, en opinionsleder eller en som har gode ferdigheter. Fordelene med å involvere personer fra alle nivåer med forskjellig bakgrunn og kunnskap er at man får en heterogen gruppe. Her vil man få forskjellige synspunkter på saker fordi en på «gulvet» sannsynligvis tenker annerledes enn en toppleder. Samtidig vil de involverte ansatte kanskje føle et eierskap til prosessen og vil fungere som små endringsagenter lenger ned i organisasjonen (Kotter, 1995).

3.2.3 Utforme en visjon

Her må man skape og danne et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen. Denne visjonen må være så lett som mulig å kommunisere, både internt og eksternt. Når det gjelder store organisatoriske endringer er det lurt å bruke visjon som et hjelpemiddel for å transformere bedriften. En god visjon skal involvere følelser og være et slags kompass for de ansatte. Man vil alltid jobbe mot visjonen, samtidig bør visjonen være også være noe man må strekke seg etter, den må være ambisiøs men fremdeles må det være mulig å opprette en plan for å nå visjonen (Kotter, 1995).

3.2.4 Kommunisere visjonen

Når man først har brukt mye tid på å utforme en god visjon er det viktig at man bruker tid på å kommunisere ut denne visjonen til alle de ansatte i hele organisasjonen. Da kan de ansatte forstå, ta innover seg og akseptere de endringene som er planlagt. En person kan ofte slite med å ofre noe selv om man ikke er fornøyd med status quo. Om en ikke har tro på det som blir fremstilt er det ikke sikkert man legger så mye i potten selv. En god visjon som er godt kommunisert på en legitim måte kan være en effektiv måte å endre tankegangen til disse ansatte (Kotter, 1995).

Dette steget kan være vanskelig og de fleste organisasjoner underkommuniserer visjonen man har satt. Det holder ikke å bare presentere visjonen en gang på et fellesmøte, her må man bruke alle tilgjengelige kanaler for å nå ut med visjonen. Det er også viktig at man har gjennomført steg 3 på en tilfredsstillende måte og utformet en visjon som er lett å kommunisere (Kotter, 1995).

3.2.5 Fjerne hindringer

Et ord som er sentralt i dette steget er myndiggjøring, men da ikke i form av mer myndighet og ansvar, men muligheten for å fjerne barrierer som blokkerer veien til målet. Det er flere forskjellige slike barrierer. Noen slike kan for eksempel være kulturelle, økonomiske, strukturelle og sosiale barrierer. En kan også ha psykiske barrierer der man faktisk ser behovet for endring, men en har en psykisk barriere som står i veien for å nå målet. Her er det viktig å prøve å se barrierene hos hver enkelt ansatt selv om det kan være vanskelig i en stor organisasjon (Kotter, 1995).

Mellomlederen blir i dette steget en nøkkelperson. En ansatt kan ville endre seg og dermed også ville handle, men blir hindret av disse barrierene. Det er da lederen sin oppgave å få

fjernet disse barrierene slik at de ikke får negative konsekvenser. Her er det viktig at problemer ikke ignoreres og at man har en åpen og ærlig dialog med den ansatte om disse barrierene. Informasjon kan ses på som en form for makt, dersom den ansatte mangler informasjon og ikke blir inkludert kan dette vanskeliggjøre situasjonen. Poenget er at jo mer den ansatte vet jo mer kan man gjøre selv. Her er det viktig at lederen forstår at selv det å dele usikker informasjon eller bare å komme med en kunngjøring om at man ikke vet noe mer enn i går, kan skape tillit hos de ansatte og fjerne barrierer (Kotter, 1995).

3.2.6 Kortsiktige mål

Om man skal skape en ny måte å jobbe på og dermed endre en kultur, prosedyrer og/eller rutiner kan dette være en utfordrende reise for alle organisasjoner. Kortsiktige mål satt for å feire milepæler kan være viktig for å opprettholde motivasjonen og drivkraften (Kotter, 1995).

Det at man oppnår delmålene man har satt for å gjennomføre endringen gir også en tilbakemelding til ledelsen om at det er fremgang å se og at stegene ovenfor har gitt resultater. Samtidig vil den ansatte få anerkjennelse. Dette vil sannsynligvis også påvirke de som ikke aktivt har jobbet med endringene til å kanskje jobbe aktivt med dette. Når man ser forbedringer og man ser at delmålene blir oppnådd blir det kanskje vanskeligere for motstandere å komme med gode argumenter for å blokkere ut endringen (Kotter, 1995).

3.2.7 Å ikke ta seieren på forskudd

Dette handler om å ikke selge skinnet før bjørnen er skutt. Når man har kommet til dette steget så har endringsprosessen pågått en stund og det kan være vanskelig å enda holde det store søkelyset på målet som er satt. Her er det særdeles viktig at man ikke tar foten av gasspedalen og sier at prosessen er gjennomført. Grunnen til dette er at det kan ta flere år før en endring har blitt ny praksis. Dersom man stopper opp, kan det bli vanskelig å få samme momentum på nytt (Kotter, 1995).

3.2.8 Å ikke la endringene bli en del av kulturen

Innad i organisasjoner har man tradisjoner og måter å gjøre noe på. «Slik gjør vi det her» er noe man hører ofte. Disse tradisjonene og måten man gjør noe på kan reversere enhver endringsprosess fordi det er vanskelig å faktisk endre en kultur. Her er det viktig å la endringene synke helt ned til roten av organisasjonskulturen, der disse endringene blir det nye «slik gjør vi det her» (Kotter, 1995).

Videre er det også viktig at lederne viser frem alt det gode de sammen har fått til og samt viser til de konkrete målene de har oppnådd. Grunnen til dette er at de ansatte da kan fortsette å se verdien denne endringsprosessen har hatt og at de vil la det bli en del av deres nye arbeidshverdag. En endring av en organisasjonskultur kan ta mellom fem og ti år (Kotter, 1995).

Disse to teoriene fra Lewin og Kotter har fått kritikk for at de er for statiske og at endringer sjeldent skjer i en sekvens på løpende bånd som lineære hendelser, men heller at endring er en kontinuerlig og prosessuelle uten noen fast begynnelse eller slutt der endring er en kontinuerlig prosess. Med disse brillene på så ser en på organisasjoner som dynamiske og noe som hele tiden endrer seg. I et samfunn der endringer er hyppigere enn før og gjerne med multiple endringer på samme tid, blir det vanskeligere å se på det som lineære hendelser med tydelige start og stopp punkter (Hennestad, Revang & Strønen, 2014).

3.3 Lede CRM-implementeringer

Både Lewin og Kotter trekker fram de første stegene som særskilt viktige.

Vi vil også presentere fire faktorer for en suksessfull CRM-implementering. Disse fire er (1) hvor klar organisasjonen er for endring, (2) endringsledelse, (3) prosjektledelse og (4) engasjementet fra de ansatte (Foss et al., 2008). Denne teorien kan minne om Kotter sine steg, men vi velger å presentere disse dimensjonene fordi de er tett tilknyttet CRM-systemer og forskning på CRM spesielt.

- (1) Går ut på at ledelsen tar et steg «ut» av organisasjonen og danner et overblikk over hvor klar organisasjonen er for endring. Her kan man se på tidligere endringserfaringer som er gjort, styrker og svakheter med ens egen organisasjon og hvor godt man er utviklet i forhold til sine hovedkonkurrenter (Foss et al., 2008).
- (2) Dette går som tidligere nevnt ut på hvordan ledere klarer å skape en følelse av behov for endring og utvikling, hvordan de planlegger implementeringsprosessen og til slutt hvordan de konkret gjennomfører denne (Foss et al., 2008).
- (3) Prosjektledelse går ut på i hvor stor grad en klarer å danne kryssfunksjonelle team med personer som er CRM-spesialister som tar seg av det tekniske ved implementeringen (Foss et al., 2008).

(4) Her kommer igjen ledelsesbiten inn som en viktig faktor. Hvor godt klarer man å skape et engasjement og bruke det samme engasjementet hos de ansatte til å gjennomføre implementeringen? Å gjennomføre en CRM-implementering uten motiverte, dedikerte og engasjerte medarbeidere kan ofte være vanskelig (Foss et al., 2008).

3.4 Mellomlederen

Mellomleders rolle er unik og har en avgjørende rolle ved implementering av endringer. Når en implementering er vellykket, kan mye av grunnen til dette være en dyktig mellomleder. Det er mellomlederne som har direkte kontakt med både toppledelsen og sine ansatte som har direkte kundekontakt. Mellomlederne fungerer både som en mottaker av informasjon fra toppledelsen og som en budbringer som skal bringe denne informasjonen videre til førstelinjen, en kan se på dette som en form for mekler mellom toppledelsen og førstelinjen. Mellomlederen må skape tillit og engasjement blant førstelinjen og samtidig gjennomføre oppdrag på vegne av toppledelsen, holdningene og hvordan synet på endringene er hos mellomlederen kan derfor ha direkte påvirkning for endringsutfallet (Balogun, 2003). Vi skal nå se på fire store utfordringer en mellomleder møter i endringsprosesser.

3.4.1 Endringsmottaker og endringsagent

Når toppledelsen har bestemt at en endring skal gjennomføres er det viktig at toppledelsen også forankrer godt nok hvorfor endringene er viktige. Målet er at mellomlederne skal forstå endringsinitiativet på samme måte som toppledelsen. Grunnen til dette er at før mellomlederen kommuniserer planen videre vil man gjøre seg opp en mening og danne seg et bilde av endringene og for at mye ikke skal gå bort i oversettelsen, er det viktig at toppledelsen gjør det de kan for at mellomlederne skal tolke det på rett måte (Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011).

Det holder ikke bare at mellomlederen selger inn idéen til førstelinjen på en bra måte, men mellomlederen må også lede med eksempel. For å klare å lede med eksempel på en god måte så er det viktig at mellomlederen selv faktisk har tro på idéen som blir presentert. Det kan bli svært vanskelig å få andre til å tro på idéen om man faktisk ikke tror på den selv. Her må mellomlederen ta et aktivt valg hvordan briller man skal se denne ideen gjennom (Stensaker et al., 2011).

3.4.2 Daglig drift og endring

Mellomledere blir ofte ikke involvert i endringsprosesser før selve implementeringsfasen begynner. At de ikke er inkludert i begynnelsen kan føre til at de ikke forstår eller ikke er enig i hvorfor endringene er nødvendig. Det forventes at mellomledere er lojale endringsagenter som vil fremme og iverksette endringene toppledelsen vedtar (Stensaker et al., 2011). Når man kommer lavere ned i en organisasjon er det sannsynlig å finne mange flere endringsprosesser på samme tid, av ulik kompleksitet. Dette blir i litteraturen referert til som multiple endringer og kan være med på å komplisere endringene som toppledelsen vil gjennomføre (Meyer & Stensaker, 2011).

Når en endring skal iverksettes så er det mellomleder sitt ansvar at endringene gjennomføres på en måte som ikke går ut over den daglige driften på en skadelig måte. Ofte blir ikke kravene som ledelsen har til de ansatte gjort noe med under implementeringen, og siden endringer ofte krever tid og ressurser kan dette bli en påkjenning for de ansatte. Det for eksempel resultere i at de må jobbe overtid for å klare å opprettholde daglig drift og gitte måloppnåelser (Stensaker et al., 2001).

3.4.3 Konflikter

Som regel er det toppledelsen som er initiativtaker til de radikale endringene. Dette kan føre til at mellomlederen havner i et slags spenningsfelt mellom hva toppledelsen har til forventninger knyttet til endringene og hva de ansatte har av forventninger. Om disse forventningene er ulike kan det skape gnister. Det er da mellomleder sin rolle å forhandle og navigere frem en retning mellom partene. Dette kan kreve mye av mellomlederen i form av at man må være politisk korrekt og inneha de riktige kommunikasjonsferdighetene når det kommer til mellommenneskelige ferdigheter og evner. Mellomlederen blir et slags bindeledd mellom det operative nivået i organisasjonen og det strategiske nivået (Stensaker et al., 2011).

3.4.4 Emosjonell balansering

Vi har nevnt at en mellomleder må ha gode mellommenneskelige ferdigheter og dette gjelder også her. Her må en mellomleder være flink til å ta hensyn til hvordan de ansatte emosjonelt reagerer på endringene som blir iverksatt. Tidligere har forskning og litteraturen hatt søkelys på motstand mot endring, men nyere forskning tyder på at de ansatte har mer ambivalente reaksjoner når det kommer til endringer. Mange ansatte viser lojalitet med deres handlinger og ofte gjør de som de får beskjed om, men tankene og følelsene de har angående arbeidet og endringene kan være veldig motstridende fra de positive handlingene. Dette fører til at

mellomlederen må forstå reaksjonene de ansatte fremmer på et annet nivå der atferd, erkjennelse og følelser er sentralt (Stensaker et al., 2011).

3.5 Involvering

I dagens moderne samfunn forventer de ansatte en høy grad av involvering. Denne involveringen kan ses på som et verktøy som kan brukes for å skape eierskap og forståelse av endringer. I en endringsprosess er det som regel viktig at alle som berøres av en endring blir involvert i en eller annen grad, bakgrunnen for dette er at de forskjellige ansatte har ulike forventninger om hvor mye man skal bli involvert i endringsprosesser. Grad av involvering vil ofte være situasjonsbestemt basert på hvor omfattende endringene er, hvilken endring det er snakk om og hvor hurtig endringen må være gjennomført (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002).

I en stor organisasjon med mange ansatte kan det være både vanskelig, tidkrevende og kostbart og skulle involvere alle ansatte. En måte å løse dette på er å involvere representanter som tillitsvalgte tidlig i endringsfasen slik at de igjen på et tidlig tidspunkt kan påvirke de gruppene de representerer (Karp, 2014). Videre vil vi se på ulike grader av involvering, hvorfor man bør involvere og hvordan bruken av involvering kan være problematisk.

3.5.1 Grad av involvering

Gradene som blir presentert er satt av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2014). Grunnen til at denne er inkludert er at vi finner modellen fra DFØ veldig forståelig og naturlig. Det første nivået er informasjonsnivået, dette er det laveste nivået for deltakelse. På informasjonsnivået tar organisasjoner i bruk intranett, felles møter og/eller e-poster for å formidle informasjonen som er nødvendig. Organisasjoner gir ofte i denne kanalen kun informasjon som er helt nødvendig. Hovedsakelig er kommunikasjonen på dette nivået enveiskommunikasjon fra ledelsen og ned. Informasjon på denne måten kan også føre til at behovet for endring og målene blir ikke blir kommunisert godt nok. Dette nivået er strengt tatt ikke reell involvering av ansatte (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

Konsultasjon er det andre nivået, på dette nivået blir man involvert på den måten at ledelsen og de involverte utveksler erfaringer. Her vil de ansatte bli oppfordret til å dele informasjon, erfaringer og synspunkter i en toveiskommunikasjon med ledelsen. Her er det viktig at ledelsen er genuint opptatt av synspunkter og lytter aktivt fordi det skapes forventninger fra den ansatte om at deres synspunkter blir hørt og følges opp (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

På nivå tre finner vi samarbeid, her tar ledelsen innspillene og synspunktene som er kommet fram i nivå to med seg for videre arbeid. Det er også lovfestet i Norge og det står sterkt at de ansatte har krav på informasjon, tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Disse punktene er svært viktig i en omstillingsprosess. Her må ledelsen bruke informasjonen de har for å tilrettelegge på best mulig måte for å ivareta de ansattes psykiske og fysiske arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2), (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

Det aller siste og høyeste nivået for involvering er bruker/ansattstyring. Her vil ledelsen og de ansatte ta seg god tid for diskusjon, samarbeid og idemyldring for å komme opp med den beste løsningen. Her har man et felles ansvar og har fått delegert myndighet. Dette er et såpass høyt nivå av involvering som krever at tilliten mellom de ansatte og ledelsen er sterk (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

Det er ikke vanlig at ansatte blir involvert på dette høyeste nivået. De nivåene som oftest går igjen i arbeidslivet er nivå én (informasjon) nivå to (konsultasjon) og noen ytterst få på nivå tre (samarbeid). (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

3.5.2 For involvering

Her vil vi se på noen argumenter som taler for at involvering er noe man bør sette høyt på prioriteringslisten når man skal planlegge en implementeringsprosess.

De siste årene har det blitt flere som har tatt utdanning og nivået på fullført utdanning øker. Dette fører både til økt kunnskap blant de ansatte og en større helhetsforståelse, som igjen kan føre til at det er svært mange ansatte som ofte har bedre kunnskap om hva som skjer i frontlinjen enn ledelsen. Kunnskapen man innehar kan bli sett på som makt og behovet for at de ansatte skal kunne ha innflytelse over sin egen arbeidshverdag har blitt større. Dette gjør at ansatte i dag forventer og krever en viss frihet til å bruke sin kompetanse i arbeidet som gjøres (Engelstad, 2003).

Myndiggjøring kan på sin side øke fleksibilitet og produktivitet. Når en leder viser en ansatt tillit og valgfrihet så kan det være at den ansatte opplever jobben som mer interessant som igjen kan spille inn på motivasjonen for at den ansatte skal yte sitt beste (Engelstad, 2003). Mer myndiggjøring og mindre formalisering kan være en oppmuntrende faktor som øker engasjement, kreativitet og initiativ tatt av den ansatte. Myndiggjøring bidrar også til at det sterke hierarkiske systemet blir mer fleksibelt og de ansattes idéer blir bedre tatt vare på (Colbjørnsen, 1999).

Gjort på den riktige måten kan involvering skape en aksept som gir en økt forståelse for hvorfor det er behov for endring (Yukl, 2013). Ofte kan usikkerhet være et hinder for de ansatte og om de får innsikt i hvorfor noe må endres, hva som er innholdet i endringen og hvordan man ser blir berørt så kan man minske denne usikkerheten kraftig (Elvekrok, 2006).

På samme måte kan det føre til eierskap. Det å involvere de ansatte i beslutningsprosesser kan føre til at den ansatte føler et eierskap til beslutningen og at man opplever at beslutningen er sin egen. Klarer man å få frem denne eierskapsfølelsen kan dette eierskapet påvirke innstillingene, holdningen og motivasjonen til de ansatte når det kommer til endringen (Yukl, 2013).

Man ser på samme side at involvering kan redusere motstanden som oppstår når man skal gjennomføre en endring. Et godt samarbeid kan hindre destruktive misforståelser og konflikter. Et godt forhold mellom de ansatte og ledelsen med høy grad av tillit, kan videre redusere usikkerheten og øke følelsen av personlig kontroll (Lines, 2004).

Om de ansatte får sjansen til å bli hørt og blir presentert med muligheten for å ytre sine preferanser og meninger før selve beslutningen er tatt, kan dette føre til at de sitter igjen med en stor følelse av at de har blitt behandlet med verdighet og respekt. Dersom man ikke får denne muligheten, kan man føle det motsatte (Yukl, 2013).

Om vi tar med oss punkt nummer én, at de ansatte krever å bli tatt med og at kunnskapsnivået til de ansatte er høyt, kan det være at involveringen av disse kompetente ansatte øker kvaliteten på beslutningen. Det er mer vanlig i dag at en ansatt har en spesialitet, ferdighet og/eller innsikt som lederne ikke har men som kan være svært viktig for ledelsen (Yukl, 2013).

Som nevnt tidligere er det helt sentralt at man klarer å skape et behov for endring blant de ansatte. Beslutningen burde forankres blant de ansatte for at endringen skal være gjennomførbar. Større omstillinger er vanskelige å få til uten kraften fra de ansatte. Dersom en klarer å involvere de ansatte i en stor grad fra begynnelsen av vil dette ofte føre til at gjennomføringsevnen for implementeringen øker betraktelig (Engelstad, 2003).

3.5.3 Mot involvering

Vi har nå sett på noen av de positive sidene med involvering. Imidlertid finnes det også argumenter for å unnlate involvering av de ansatte.

Om ledelsen allerede har fastsatt betingelsene kan involvering bli sett på som en uærlig måte å skape legitimitet på. At ledelsen involverer uten at de har tenkt å gi de ansatte en reell innflytelsesmulighet kan bli sett på som sløsing av organisasjonens ressurser og de ansattes tid, dette kan føre til misnøye blant de ansatte. Scenarioet beskrives i litteraturen under begrepet skinndemokrati (Brown & Cregan, 2008).

For noen kan denne inkluderingen virke som et krav til ekstra innsats og mer arbeid i en allerede hektisk arbeidshverdag. Det er ikke helt opplagt at alle får like mye ut av involveringen. Samtidig er det ikke absolutt alle mennesker som liker ansvar og stor grad av myndighet. Noen liker aller best at beslutningene allerede er tatt og at de blir fortalt hva de skal gjøre. Dersom disse personene blir inkludert kan det oppleves som stressende (Brown & Harvey, 2006).

En endringsprosess med høy grad av involvering kan føre til et unødvendig høyt tidsbruk og ekstra kostnader. Å samle inn ansattes meninger og oppfatninger for så å kartlegge disse kan være krevende, spesielt for en bedrift med mange ansatte (Karp, 2014).

Når vi har lagt frem noen argumenter for og imot involvering vil vi lande på at ansattes involvering og eierskap til endringsprosessen er viktig om endringen skal bli suksessfull. Det er de ansatte i hovedsak som skal gjennomføre endringen. Målet med involvering bør være å få alle ombord på skuten slik at man seiler mot et felles mål med et felles samhold (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2014).

3.6 Kommunikasjon i endringsprosesser

Her vil vi ta for oss hvilken betydning kommunikasjon har å si i en endringsprosess.

Kommunikasjon er et bredt og stort felt, derfor vil vi ha fokus på den kommunikasjonen som er internt i organisasjonen siden dette passer best overens med problemstillingen. Som vi ser av endringsteoriene ovenfor så får vi et inntrykk av at kommunikasjonen i en endringsprosess er svært viktig. Det er en konsensus blant forskerne om at kommunikasjon er noe ledelsen bør vektlegge når man skal endre noe. Kvaliteten på det som kommuniseres kan også være av betydning for resultatet av endringsprosessen (Allen, Jimmieson, Nerina, Bordia, Prashant, Irmer & Bernd 2007).

Kaufmann & Kaufmann definerer kommunikasjon på følgende måte «*prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). Denne definisjonen legger vekt på at mottakeren i noen grad skal forstå budskapet som blir kommunisert. Den ansatte skal for eksempel forstå hvorfor endring er nødvendig. Dette er en sentral del i toveiskommunikasjon der budskapet skal bli forstått og det er ikke bare informasjon som skal fra en avsender til en mottaker, slik som i enveiskommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Lederen har et særlig ansvar for god kommunikasjon i endringsprosesser. Hva som oppfattes som «god kommunikasjon» er subjektivt og vil ofte variere fra leder til leder og det er hvordan disse oppfatter kommunikasjon som danner grunnlaget for hvordan de kommuniserer (Kongsvik, 2006).

Men hva er egentlig «god kommunikasjon» når det kommer til endringsprosesser? Et begrep som ble introdusert i 2004 av Larkin & Larkin er «Small-Communication». Dette er i hovedsak ansikt til ansikt kommunikasjon og oftest som en uformell samtale. Et annet begrep er «Big-Communication» som er enveiskommunikasjon og av formell karakter. Tanken her er at jo mer formell kommunikasjonen er, jo større blir sannsynligheten for at endringen blir mislykket. Uformell kommunikasjon på den andre siden vil øke sannsynligheten for å lykkes (Larkin & Larkin, 2004).

Noe annet som også påvirker om kommunikasjonen er god er situasjoner som for eksempel hvilken endring det er, omfanget av denne endringen, om det er flere endringer, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Kongsvik, 2006). Ut ifra dette kan man si at god kommunikasjon i endringsprosesser har stor grad av dialog mellom de ansatte og ledelsen der målet med dette er å (som definisjonen sier) skape en felles forståelse gjennom å lytte til ulike meninger å bidra i diskusjoner samt være en god rollemodell for de ansatte. Gjennom god kommunikasjon kan organisasjonen høste flere fordeler når det kommer til endringsprosessen. Eksempler på slike fordeler kan være mer motiverte ansatte, større fokus på endringen og redusere usikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På den andre siden kan dårlig kommunikasjon føre til redusert oppslutning av ansatte, økt usikkerhet og motstand mot endring (Kongsvik, 2006).

3.6.1 Uformell kommunikasjon

Dette er kommunikasjon som fremkommer der de ansatte møtes og som er en helt naturlig del av et sosialt liv på arbeidsplassen. Denne uformelle kommunikasjonen mellom de ansatte er helt sentral for at organisasjonen skal nå sine mål og løse problemer som oppstår. I denne uformelle kommunikasjonen kan det også oppstå motstand mot endringer. Dersom den formelle kommunikasjonen fra ledelsen har vært utydelig og tvetydig kan det fort oppstå rykter i denne uformelle kommunikasjonen blant de ansatte. Vanligvis oppstår rykter når en kombinasjon av angst og usikkerhet sprer seg hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Som leder har en som regel flere øyner rettet mot seg, og det du gjør og sier blir ofte gransket av ansatte. I praksis betyr dette at de ansatte selv fyller ut de «blanke feltene» for å redusere eventuell usikkerhet. Generelt ser man også at ansatte har mer tillit til den uformelle praten som oppstår i for eksempel matpausen, enn den formelle kommunikasjonen som ledelsen formidler (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Jungeltelegrafen er også spesielt effektiv og informasjon sprer seg raskt gjennom den uformelle praten. Ryktene kan også endre seg ettersom informasjonen fordreies gjennom flere tolkninger, disse ryktene kan samtidig være svært meningsdannede. Mange har heller ikke tid i en hektisk hverdag til å sjekke ut om ryktene faktisk er reelle, de observerer heller reaksjonen fra kollegaer og danner seg et meningsbilde. Denne uformelle praten kan både være positiv og negativ for endringer. Klarer en å styre vekk fra rykter og heller skape positivitet i praten er dette bra for endringsprosessen. Dersom man ikke klarer det kan den uformelle dialogen skape motstand mot endringene og mistillit til ledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.6.2 Trekk ved god endringskommunikasjon

Når noe skal formidles fra en til noen andre så formidler man et budskap. Som regel inneholder dette budskapet argumenter. Hvordan skal man kommunisere på en måte som virker overbevisende? Faktorer som for eksempel hva budskapet er, hvem avsenderen er og hvilken kontekst dette blir formidlet i vil påvirke overbevisningseffekten (Kenrick, Neuberg & Cialdini, 2007).

Innenfor retorikken så forklares det at avsender bør ha en forståelse og innblikk for hvordan mottakernes virkelighetsforståelse er. På den måten kan man velge ord og uttrykk og en kommunikasjonsstrategi som er tilpasset mottakerne (Ihlen & Robstad, 2004). Når man har

dannet seg et inntrykk av dette så kommer noe som er svært viktig, dette er avsenders kredibilitet. Kredibiliteten til avsender består av troverdighet og ekspertise (O'Keefe, 2002).

Troverdighet henger sammen med redelighet, ærlighet og åpenhet. Graden av troverdighet bestemmes av mottakeren og hvor trygg denne mottakeren er på at informasjonen som avsender kommuniserer er ærlig og at intensjonen med budskapet er å spre korrekt informasjon. Ofte er dette en subjektiv mening (Hovland & Weiss, 1951). O'Keefe argumenter for at det er nyansert argumentasjon som er den beste formen. Dette går ut på at man både presenterer argumenter for og imot, for så å presentere og redegjøre for sitt eget ståsted og diskuterer motargumenter på en saklig og redelig måte (O'Keefe, 2002).

Ekspertise henger sammen med kunnskap og erfaring som relaterer til det man skal kommunisere. For eksempel vil hvordan en person ordlegger seg, om en bruker faguttrykk eller ikke og kvaliteten på informasjonen som kommuniseres være med på å bestemme grad av ekspertise. Det finnes også mer formelle måter og bestemme grad av ekspertise på, som for eksempel gjennom utdanning, kurs, sertifiseringer, referanser og/eller utmerkelser (Hovland & Weiss, 1951). Det å være en ekspert vil ha en stor påvirkningskraft på andre, spesielt om disse mottakerne ikke har tid, kunnskap eller mulighet til å sette seg dypt inn i saken (Kenrick et al., 2007).

3.7 Opplæring

Endringsprosesser medfører ofte en form for usikkerhet. Denne usikkerheten kan være alt fra om man mister jobben til hvordan man håndterer og lærer seg dette nye CRM-systemet. For at de ansatte skal håndtere dette på best mulig måte er opplæring svært viktig. Gjennom en planlagt, strukturert og god opplæringsperiode vil de ansatte forhåpentligvis sitte igjen med en større forståelse for endringen og en større forpliktelse til å ta i bruk systemet. Opplæringen kan ha svært stor betydning for resultatet av implementeringen og det er viktig at ledelsen forstår og legger til rette for god opplæring både før og etter selve implementeringen (Chen & Popovich, 2003).

En barriere som kan være til hinder i en endringsprosess og som man er nødt til å overvinne for å oppnå et vellykket resultat, er kunnskapsbarrierer. Kunnskapsbarrierer er ofte en form for hindring som oppstår når det finnes kunnskapsgap hos de ansatte. Rutiner som har vært langvarig kan være vanskelig å endre og ansatte kan ha vanskeligheter for å se og forstå hvordan dette nye teknologiske systemet skal være til hjelp. På grunn av innarbeidede faste

rutiner, kan man se at kunnskapsbarrieren oftest oppstår hos ansatte med lang ansiennitet kontra for eksempel nyansatte som ikke har innarbeidet seg de samme vanene og rutine. Den digitale kompetansen (som går under kunnskapsbarrierer) kan også være en mangelvare hos ansatte som lederne må forholde seg til. For å overkomme disse kunnskapsbarrierene er opplæring helt sentralt (Robey, Ross & Boudreau, 2002).

Spørsmålet blir da hvordan skal man da klare å gjennomføre en god, omfattende og egnet opplæring av et nytt CRM-system? Dette innebærer at man må gjennomføre flere tiltak. Man kan eksempelvis dele inn opplæringen i bolker og ha en mer inkrementell tilnærming. En ser i litteraturen at dette er bedre enn om man har en stor presentasjon av hele det nye CRM-systemet og alle funksjonaliteter dette systemet bringer med seg. Om man har et inkrementelt syn på opplæringen vil man dele opplæringen inn i steg, disse stegene skal ha en trinnvis gjennomføring. På denne måten får man tilpasset seg kunnskapsnivået til den ansatte. En slik tilnærming til opplæring er både mer tid –og ressurskrevende enn en tradisjonell tilnærming, men man kan anse det som verdt bryet om man får et godt læringsutbytte (Kostojohn, Johnson & Paulen, 2011).

Når man snakker om å tilpasse opplæringen til den ansatte, vil dette si at man tilpasser opplæringen fra den individuelle ansattes kunnskapsnivå, erfaring og arbeidsoppgaver den ansatte utfører. Utformingen av opplæringen burde være relatert til utfordringer og scenarier som de ansatte møter i sin egen arbeidshverdag, på denne måten får man også vist hvordan det nye CRM-systemet fungerer og forhåpentligvis forbedrer arbeidsoppgavene. For å holde engasjementet og fokuset høyt under opplæringen er det essensielt at de ansatte har systemet foran seg og får lov å bli kjent med systemet, der de sammen med opplærer prøver ut det de lærer. Dette kan ses på som en klasseromsundervisning med egeninnsats inkludert (Kostojohn et al., 2011).

Når det kommer til klasseromsundervisning, er det gjerne mange personer samlet i et rom. Her kan det være lurt å tenke over størrelsen på gruppen, dette da en mindre gruppe mennesker gjør at sannsynligheten for at undervisningen blir mer interaktiv øker. Her vil også personen som gir opplæring ha god tid til å hjelpe de som måtte behøve dette. Etter endt opplærings økt bør det utformes en plan for videre opplæring, man burde også oppfordre til å delta på uformelle møter der man kan stille spørsmål, diskutere og snakke om det man måtte lure på (Kostojohn et al., 2011).

Disse uformelle møtene kan ses på som et virkemiddel for opplæring og kan ses i sammenheng med underkapittelet «uformell kommunikasjon». Her kan man lære av hverandre og det er ofte den mindre erfarne som lærer av den mer erfarne (Kostojohn et al., 2011). For at de ansatte skal ha størst mulig utbytte av disse uformelle møtene, krever det at det ligger en organisasjonskultur i bunnen som støtter opp en læringskultur der de ansatte opplever at de er trygge på hverandre. De hjelper hverandre, de har pågangsmot og de opplever empati. Læring mellom ansatte er et sosialt samspill og dette er det viktig at ledelsen forstår og legger til rette for (Illeris, 2021).

3.8 Oversettelsesregler

Hovedvekten av teorien og vår undersøkelse hviler på Kotter og Lewin sine teorier om endringsledelse. For i tillegg å prøve og fange opp hvorfor CRM-systemet har blitt tatt i bruk på forskjellige måter, har vi valgt å inkludere Røviks teori om oversettelsesregler. Disse oversettelsesreglene sier noe om hvordan medlemmene av organisasjonen er i stand og faktisk har kapasitet til å omforme de organisatoriske ideer slik at de passer inn i akkurat deres praksis (Røvik, 2007).

Oversettelsesregler eller kontekstualiseringsregler handler i hovedsak om hvordan man innskriver og introduserer denne nye valgte praksisen i organisasjonen. Begrepet markør henger sammen med oversettelsesreglene. I en endringsprosess vil man utstyre praksisen man fremlegger med en markør. Markøren gjør denne praksisen gjenkjennbar og knytter den opp mot en lokal kontekst. Innskrivning handler da om å tolke en idé inn i en ny lokal kontekst (Røvik, 2007).

3.8.1 Innskrivningsregler

Når man har identifisert et problem eller et forbedringsområde innad i organisasjonen så vil man prøve å identifisere den beste praksisen for å løse dette problemet. Når man da har funnet løsningen må løsningen implementeres. I prosessen med å overføre en idé fra en organisasjon til en annen kan innholdet i denne løsningen endre seg i løpet av oversettelsesprosessen. Denne endringen trenger ikke bare skje når idéen blir hentet utenfra og inn, men også når den blir spredt i de ulike avdelingene innad en organisasjon. Hvor mye innholdet endrer seg fra hver oversetting kan bli preget av hvor mye frihet den enkelte oversetter har til å forme idéen og hvor stor frihet oversetteren i praksis tar seg. Det er blitt utformet totalt tre moduser, som til sammen utgjør oversettelsesreglene (Røvik, 2007).

1. Den reproduserende modus

I denne modusen vil man så nært som mulig prøve å kopiere den beste praksisen man har identifisert. Når man skal innføre denne nye idéen i en ny kontekst, vil man ikke tillate seg å gjøre endringer. Jo mer eksplisitt og formbar den identifiserte praksisen er, jo lettere vil det bli å kopiere den (Røvik, 2007).

2. Den modifierende modus

Som navnet tilsier, vil man her kunne addere og subtrahere elementer fra den identifiserte praksisen når den skal implementeres i en ny kontekst. Dette gjør at denne modusen er mer tilbøyelig og tilpasningsdyktig enn den første modusen. Man vil fremdeles prøve å holde kjernen av den identifiserte praksisen, men man tar det hensynet at det skal implementeres i en ny lokal kontekst (Røvik, 2007).

3. Den radikale modus

Her vil man ha svært stor frihet til å kunne tilpasse seg den nye konteksten og skape sin helt egen lokale versjon av praksisen som er identifisert. I denne modusen er ikke hovedpoenget å kopiere, men heller bruke praksisen som en ingrediens for innovasjon i egen organisasjon. Her er hensikten og endre en grunnleggende praksis organisasjonen allerede har (Røvik, 2007).

Teorikapitlet vi nettopp har presentert har vært underlaget for vedlagt intervjuguide. Disse teoretiske begrepene håper vi skal være med på å svare på problemstillingen vi har satt. Kotter og Lewin sine teorier har blitt brukt for å klare å identifisere hvordan implementeringsprosessen har vært fra de ansatte fikk nyheten om denne endringen og et stykke ut i implementeringen. En endringsprosess er kompleks og disse teoriene om kommunikasjon, involvering, tilrettelegging, opplæring og oversetting vil bli brukt i analysen for å etter beste evne svare på problemstillingen.

4 Metode

Vi har i denne studien valgt en kvalitativ tilnærming til prosjektet og vi har tatt i bruk et deskriptivt forskningsdesign. Formålet med et deskriptivt design er i størst mulig grad svare på spørsmål som begynner med «H», som for eksempel «hvorfor». Vi har valgt en kvalitativ metode og grunnen til dette er fordi vi ønsker å få en dypere og rikere forståelse av hvordan de ansatte i de ulike lokalbankene har opplevd denne endringsprosessen. Datamaterialet som vi har benyttet er basert på semistrukturerte gruppeintervju som vi har transkribert i etterkant av gjennomføring. Valg av metode mener vi er godt, grundig og kvalitetssikkert med hensyn å gå i dybden og få innsikt i opplevelsene av endring.

Formålet med denne avhandlingen er å prøve å finne ut hvorfor en tilsynelatende lik implementering av det nye CRM-systemet «IVER» har ført til at ulike lokalbanker har tatt i bruk systemet forskjellig. For å prøve å finne et svar på dette valgte vi oss ut noen kriterier som litteraturen forklarer er viktig å ha fokus på når det kommer til implementering av en endring. For å se på de mulige årsakene til at dette systemet har blitt tatt i bruk ulikt, har vi gjennomført et komparativt casestudie ved å ta for oss to mindre lokalbanker og to større. I analysen vil gå gjennom hver lokalbank under hvert punkt, før vi til slutt ser på om det er noe forskjell mellom de mindre og de større lokalbankene.

4.1 Metodisk tilnærming

Basert på vår avhandling og problemstilling som har fokus på meninger, relasjoner, opplevelser, forståelser og oppfatninger, har vi derfor valgt å ta i bruk gruppeintervju, som går under kvalitativ metode. Vi vil beskrive dette mer detaljert senere i metodekapitlet. Forskningsprosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (se vedlegg av godkjenning). Vi har også valgt en deduktiv tilnærming som vil si at utgangspunktet som er tatt er gjort i allerede eksisterende teori, som vi vil knytte opp mot virkeligheten og en lokal kontekst (Johannessen et al., 2021).

Induktive, deduktive og abduktive er tre tilnærminger i metodelitteraturen som det skilles mellom. Den induktive tilnærmingen er en tilnærming som beveger seg fra empiri og til teori. Dette er en tilnærming som ikke passer denne avhandlingen fordi vi ønsker å forstå informantenes opplevelse av endringsprosessen, og vi har et eksisterende begrepsapparat som vi ønsker å bruke for forstå disse prosessene. Forventninger hadde vi fremdeles i forkant av intervjuene og den utarbeidede intervjuguide hadde tett forankring og kobling med relevant

litteratur, noe som er utgangspunktet i deduktiv tilnærming. Abduktiv tilnærming baserer seg på et dialektisk forhold mellom teorien og empirien der man som forsker bruker annen svært relevant forskning og teori for å forstå empirien (Thaagard, 2013).

Selv om en organisasjon har klart å gjennomføre en teknologisk endringsprosess på en vellykket måte, er det ikke gitt at samme tilnærming vil fungere like bra i en annen type kontekst og organisasjon. Grunnen til dette er at organisasjonene kan være ulike i mange forskjellige aspekter og disse ulikhetene kan kunne påvirke hvordan en organisasjon vil reagere på en endring. Siden vår avhandling er basert på at vi ikke studerer en objektiv virkelighet, men informantenes egne konstruksjoner om hvordan ting har vært og er, altså deres meninger, vil dette være et sosialkonstruktivistisk perspektiv (Moses & Knutsen, 2012).

Grunnlaget for å kunne gjennomføre meningsfull forskning er det vitenskapsteoretiske ståstedet. Epistemologi og ontologi er to sentrale begreper ved det vitenskapsteoretiske. Epistemologi handler i korte trekk om hvordan man tilegner seg kunnskap om virkeligheten. Ontologi er læren om det som eksisterer eller som har eksistert, med andre ord læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Disse to begrepene har noe å si for forskningsprosjektet vi skal gjennomføre. Både for hvordan vi som forskere tolker virkeligheten og de funnene vi måtte oppdage og for hvordan måte vi går frem for å anskaffe oss den kunnskapen og informasjonen vi trenger om virkeligheten for å kunne drive denne forskningen (Bryman & Bell, 2015).

Det er flere ulike vitenskapsteoretiske retninger som man kan velge å fokusere på. Hvordan retning man lander på kommer an på fenomenet som forskes på. Positivistisk eller hermeneutisk tilnærming er som oftest de to hovedretningene som går igjen. Hermeneutisk tilnærming baserer seg på systematisk arbeid med fortolkninger og forståelser av et fenomen. Vår forskning vil havne under den hermeneutiske kategorien fordi vi studerer menneskers opplevelser og forståelser av et fenomen. Konteksten rundt det som skal undersøkes blir også svært viktig å forstå for å prøve å forstå hvorfor individet har den oppfatningen som man har. Kort sagt vil vår forståelse av fenomenet også henge sammen med konteksten (Bryman & Bell, 2015).

4.2 Forskningsdesign og tilnærming

Når det kommer til ethvert reelt forskningsprosjekt så må man gjøre et valg av forskningsdesign. Hovedpunktet her er å omgjøre problemstillingen til et spesifikt og forskbart prosjekt. Sagt med lettere ord, innebærer dette å utforme en plan for et forskningsprosjekt med utgangspunktet i problemstillingen som er satt. Forskningsdesign kan defineres som en logisk framstilling av sammenhengen mellom empiri, problemstilling og konklusjoner. Designet skal fungere som limet som skal gjøre at alt i studien og forskningen henger sammen (Yin, 2014).

Det er en del metodiske valg å tenke på når det kommer til forskning og forskningsdesign. For eksempel valg av metode for datainnsamling, eksplorerende, deskriptivt eller kausalt design. Varighet på studien og utvalget er også sentralt. Vår problemstilling åpner for å svare på «**hvorfor**» en tilsynelatende lik implementering av et CRM-system har ført til at brukerne har tatt i bruk systemet forskjellig, i tillegg ønsker vi å undersøke og beskrive fenomenet slik det fremstår i virkeligheten, gjør at forskningen blir intensiv. Et forskningsdesign som er av intensiv karakter vil si at man gjør et dypt dykk for å prøve å få frem så mange detaljer og nyanser som mulig. Dette dypdykket vil vi gjøre med hjelp av gruppeintervjuer. Det intensive designet henger sammen med avhandlingens formål, fordi vi ønsker å danne et så helhetlig bilde av situasjonen for å kunne prøve å forstå tolkningen til informantene (Bryman & Bell, 2015).

4.3 Komparativ casestudie

Casestudie blir beskrevet som en intensiv og detaljert undersøkelse av en enkel case. Basert på dette har vi valgt casestudie fordi det vil være mest fordelaktig for å gjennomføre denne studien best mulig. Det som er spesielt med casestudier kontra andre typiske forskningsdesign er at casestudie har søkelys på avgrensede situasjoner, en enhet med et formål og en funksjon. Dette gjør casestudie godt egnet for å besvare vår problemstilling på best mulig måte. Et typisk eksempel på casestudie er når man ønsker å utforske en sak som forklarer en organisasjonsform eller en hverdagssituasjon. Hensikten bak en komparativ casestudie er å prøve og oppdage en teoretisk relevant sammenligning mellom disse forskjellige casene.

Normalt sammenligner man to og to caser (Bryman & Bell, 2015). I denne avhandlingen har vi fire forskjellige caser innenfor samme organisasjon. Her skal vi sammenligne to større lokalbanker mot hverandre og to små lokalbanker mot hverandre. Lokalbankene har i grunn samme rolle og består av finansielle rådgivere som tilbyr de samme tjenestene. Bakgrunnen

for valg av komparativ casestudie er fordi vi lurer på hva som kan forklare forskjellene mellom de fire valgte lokalbankene når det kommer til bruken av dette nye CRM-systemet. Vi har drøftet ulike alternativer langs veien og kommet fram til at det vil være hensiktsmessig å inkludere banker i SNN som er av forskjellig størrelse fordi vi i utgangspunktet hadde observert en vis variasjon her. Vi ønsket å undersøke om selve størrelsen kunne ha noe å si for bruken av CRM-systemet eller om det var andre forhold knyttet til selve implementeringsprosessen, mellomlederen, involveringen, kommunikasjonen, opplæringen og/eller oversettingen som kunne forklare variasjonen.

4.4 Metode for datainnsamling

Når man skal samle inn data er det flere alternative metoder en kan bruke. Forskningsdesignet og metodevalget vil legge noen føringer for hvordan innsamlingsmetoder en kan bruke. Etersom dette er en kvalitativ studie og basert på problemstillingen, vurderte vi at bruk av gruppeintervju var det som egnet seg best. Det er flere grunner til at vi har valgt gruppeintervju. Det egner seg til å forske på et avgrenset tema og her er tanken å få frem flere nyanser, meninger og en god diskusjon blant informantene i gruppene. Vår hypotese var at vi ville sette i gang en tankeprosess hos informantene der de kommuniserer sine personlige meninger basert på spørsmålet som blir stilt, samt at vi høyst sannsynlig vil få tilgang på detaljert informasjon.

Under gruppeintervjuene vil både intervjuer og informanter ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Metoden vil også hjelpe oss som forskere til å forstå hvordan informantene selv forstår fenomenet som studeres. For å få et så klart bildet som mulig av denne årsakssammenhengen er man nødt til å ha nærhet til konteksten. Dette er grunnen til at vi har valgt gruppeintervju (Jacobsen, 2015; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021).

Når det kommer til kvalitativ forskning, skal utvalget velges ut fra det som er mest hensiktsmessig og som kan gi et godt svar på forskningsspørsmålet. Her vil man da velge informantene basert på deres erfaringer og evner som kan si noe om det fenomenet som skal forskes på. Samtidig ønsker man å få maksimalt med informasjon fra det som blir et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2021).

Utvalget i denne studien er rådgivere som jobber med privatmarkedet. Siden vi ønsker å undersøke hvorfor det er blitt tatt i bruk forskjellig er vi nødt til å snakke med de som jobber

med dette hver dag og som har blitt berørt av endringen. Basert på dette er utvalget i samsvar med problemstillingen som er satt.

Informantene som deltar, har forskjellige typer bakgrunner. Noen har jobbet i flere år, mens andre har mindre erfaring, i tillegg har vi ulike aldersvariasjon samt ulik grad av formell kompetanse med hensyn til utdanningsnivå. Utvalget i denne studien representerer fire forskjellige arbeidsplasser i Nord-Norge som er spredt ut over landsdelen. Dette vil også være med på å sikre variasjon i utvalget. Utvalget er ikke strategisk valgt, bortsett fra de kriteriene som er satt for å skille mellom de forskjellige lokalbankene. Ellers er utvalget gjort vilkårlig og randomisert med tanken på å naturlig treffe forskjellige informanter som kan bidra til å svare på problemstillingen.

Antallet informanter som deltar i de forskjellige gruppeintervjuene vil kunne påvirke diskusjonen og meningsutvekslingen. Om gruppen er for liten kan det hende at diskusjonen blant medlemmene blir begrenset. Er gruppen for stor kan det være at noen ikke kommer til ordet og at noen medlemmer fremhever seg selv mer. Samtidig som det kan oppstå flere parallelle diskusjoner blant større grupper. Vanligvis vil en normal fokusgruppe inneholde mellom seks og ti informanter (Jacobsen, 2015).

I våre gruppeintervjuer har vi til sammen intervjuet totalt 14 informanter fordelt på tre og fire deltakere per lokalbank, da med tre deltakere for de små lokalbankene og fire for de store. Bakgrunnen for at det ikke har deltatt flere informanter forklares med begrenset mulighetsrom for uttak av ressurser i enkelte av lokalbankene.

De ulike bankene ble valgt med bakgrunn i følgende kriterier satt av SNN:

1. Antall saker opprettet i systemet. Dette punktet dreier seg i all hovedsak om ny-praksis vs. gammel praksis hvor forskjellen ligger i at man i den nye løsningen registrerer en sak når kunder tar kontakt.
2. Antall aktiviteter opprettet i saker. Bakgrunnen for dette kriteriet henger sammen med tidligere nevnte «ny praksis», i tillegg sier dette kriteriet noe om effektiviteten og løsningsgraden i første kontakt med kunden.

Basert på disse kriteriene ble det gjort et randomisert uttrekk av to store lokalbanker og to mindre lokalbanker, i hver sin ende av skalaen. To som lå på toppen av skalaen, og to som lå på bunn av skalaen.

Som nevnt så er mye av hensikten når det kommer til gruppeintervju å ha fokus på de sosiale prosessene og samhandling mellom menneskene. Gruppeintervju kan egne seg godt når temaet som skal diskuteres er viktig for informantene og samtidig at det ikke er veldig privat. Grunnen til at gruppeintervju kanskje ikke egner seg om det er veldig personlig og nært, er fordi informantene forhåpentligvis deler sine ærlige og personlige tanker, holdninger og meninger og med andre til stedet som hører dette kan det i noen tilfeller være vanskeligere å åpne seg (Holter & Kalleberg, 1996).

Gruppeintervju kan samtidig ha en bevisstgjørende og mobiliserende effekt på de informantene som deltar i forskningsprosjektet (Holter & Kalleberg, 1996). Jacobsen (2015) skriver samtidig at en annen fordel med gruppeintervju er at informantene selv bidrar fra å flytte det som blir diskutert, fra et individnivå og til en kollektiv kontekst. Denne forflytningen fra individnivå til et kollektivt nivå gjør at dybden i et gruppeintervju kan ivaretas, og informantene påvirker hverandre til å forhåpentligvis åpne seg mer opp. Dette gir oss som forskere muligheten til å få et mer nyansert bildet av diskusjonen. Dette følte vi passet bra med virkeligheten også.

En svakhet med gruppeintervju om dette ikke blir tatt hensyn til, er at selve gruppesammensetningen kan bli feil. En feil sammensetning kan føre til at det bare er noen som snakker hele tiden og dominerer samtalen som fører til at andre ikke får delta i like stor grad. En annen ulempe kan være om formelle autoritetspersoner, som ledere, er til stedet. Verdifull informasjon kan da bli holdt tilbake (Morgan, 1997). I våre gjennomføringer av gruppeintervju var det ikke noen ledere til stede. Jacobsen (2015) forteller også at en svakhet kan være at informantene påvirker den informasjonen som kommer frem. Dette blir sett på som konstruerte svar. Hovedgrunlaget for analysen kommer frem av disse fire gruppeintervjuene som er gjennomført våren 2022.

Datamaterialet som er innhentet er basert på åpne semistrukturerte gruppeintervju. Spørsmålene som er stilt er stilt med hensikt å være så åpen som det lar seg gjøre slik at vi på best mulig måte kan kartlegge og forstå deres tolkninger og oppfatninger.

I forkant av intervjuene har vi vært i kontakt med informantenes nærmeste leder som også er leder i form av banksjef for de valgte lokalbankene. Vi har fått deres støtte og aksept til å gjennomføre intervjuene. Vi har også innhentet samtykke fra alle informantene (samtykkeskjema ligger som vedlegg). Gruppeintervjuene ble gjennomført på applikasjonen

Teams. Dette av to hovedgrunner; avstand og Covid-19. Med gjennomføring av intervju på Teams fikk vi inkludert lokalbankene som er geografisk langt fra hverandre. Intervjuene tok rundt én time å gjennomføre og det ble tatt lydopptak av alle intervjuene.

Før selve intervjuet begynte opplyste vi om at seansen ville bli tatt opp. Dette sto også spesifisert i samtykkeerklæringen de hadde fått i forkant av intervjuet. De ble gjort oppmerksom på deres rettigheter som informanter når det kommer til å enten bryte et intervju, «nekte» å svare på spørsmål som blir stilt og/eller få sine opplysninger slettet.

Vi begynte intervjuet med å forklare hvem vi er, hva våre roller i SNN er og generell bakgrunnsinformasjon om oss. Vi fortsatte så å spørre informantene om de kan presentere seg selv. Etter noen introduksjonsspørsmål til informantene, for å få samtalen i gang, startet vi med selve spørsmålene. Vi legger merke til at samtlige gruppeintervju får en bedre og bedre flyt kort tid inn i seansen når informantene begynner å bli komfortabel.

Alt i alt opplevde vi gruppeintervjuene som en trygg ramme og en verdifull metode for å innhente informasjon. Informantene som var med, utfylte hverandre på en fin måte. De diskuterte og reflekterte godt under intervjuene. Vi følte samtidig at informantene klarte å lande på en felles forståelse om det som ble diskutert.

4.5 Redegjørelse for intervjuguide og hypotese

Hypotesen er at det semistrukturerte intervjuet vil gi oss som forskere muligheten til å følge et planlagt intervju og spørre de spørsmålene vi ønsker svar på, samtidig som intervjuformen åpner opp for at spørsmålsrekkefølgen kan variere og vi vil kunne stille oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2021).

For utforming av intervjuguide har vi i hovedsak brukt Lewin sin modell om opptining, gjennomføring og nedfrysning samt Kotters 8 trinns modell for implementering av endring. Vi har med bakgrunn i disse teoriene utformet en intervjuguide. Dette har resultert i en intervjuguide med disse hovedpunktene 1) Introduksjon, 2) Opptining, 3) Gjennomføring, 4) Nedtining og 5) Avslutning. Intervjuguiden er formulert slik at vi ønsker deres forståelse og oppfatning av disse fasene. Deres forståelse og oppfatning er noe som vil bli helt essensiell for vår avhandling.

Etter hvert intervju har vi satt av tid til refleksjon og til å eventuelt endre noen av spørsmålene på vår intervjuguide med tanke på forbedring til neste intervju. Endring av spørsmål har vi

ikke fått behov for fordi vi føler at vi har fått svar på det vi ønsker. Informantene har eksplisitt uttrykt at spørsmålene vi har stilt har vært forståelig og i tilfeller hvor det har vært ønskelig med forklaring rundt et spørsmål har vi gitt dette. Formålet med å utforme intervjuguiden på måten som er gjort er at den røde tråden i avhandlingen er i takt, men samtidig får en frem forskjellige tolkninger og erfaringer som er gjort når det kommer til endringsprosessen og implementeringen av dette nye CRM-systemet.

4.6 Tilgang på informasjon og databegrensninger

Vi fant relativt tidlig ut i løpet av mastergraden at endringsledelse er et tema som vi begge interesserer oss for og som vi har ønsket å skrive om. Vi jobber begge i SNN så vi visste at banken hadde vært gjennom en større endringsprosess. Vi tok med oss problemstillingen til HR-avdelingen og videre etter dette har vi fått samtykke fra våre ledere til å gjennomføre avhandlingen, det samme lederne synes også problemstillinger var meget interessante og høyaktuelle. Problemstillingen ble utformet i lys av en undersøkelse som var gjort av banken, der det fremkom noe variasjon angående bruken av systemet.

Siden vi allerede hadde inntrykk av at det var noen av lokalbankene som hadde gjort det bra på visse kriterier og noen som har gjort det dårlig på samme kriterier, så ønsket vi å undersøke hva grunnen til dette er. Basert på de samme kriteriene for hva som er bra og dårlig, fikk vi presentert lokalbankene som tilhørte kategorien bra og som tilhørte kategorien dårlig.

Når det kommer til databegrensninger kan man tenke seg at man møter på noen utfordringer som er tilknyttet hvilken type data vi som forskere ønsker å ta utgangspunkt i. En av svakhetene med intervju er at deltakerne kan endre sin rolle og ikke være ærlig og at deres atferd i intervjuet blir endret på grunn av dette. Med dette i bakhodet har vi prøvd å lage en tilpasningsdyktig og god intervjuguide som er i samsvar med vår problemstilling. Vi har i tillegg vært proaktiv og informert informantene om hensikten og formålet med dette intervjuet. Dette har vi gjort med å lage et introduksjonsbrev med det vi ønsker å diskutere som ble sendt til informantene i før intervjuet. Tanken bak dette er at vi ønsker å minimere sjansen for at noen endrer rollen sin fra det naturlige. Samtidig får informantene tenkt over implementeringsprosessen før vi skal diskutere den.

4.7 Representativt utvalg

Som nevnt så er studien basert på et så representativt utvalg som det var mulig for oss å gjennomføre. Man kan også stille seg i det kritiske hjørnet når det kommer til utvalgets pålitelighet. Har de riktige personene blitt inkludert? Er informantene så oppriktig og ærlig i intervjusettingen som vi ønsker de skal være? Dette er spørsmål som går igjen hos samtlige forskere som tar i bruk intervju som metode. Det vil som regel foreligge utfordringer når det gjelder pålitelighet, spesielt tilknyttet de svarene man får på spørsmålene som stilles.

4.8 Transkribering

Transkribering går ut på å oversette noe muntlig til en tekst (Jacobsen, 2015). Her valgte vi å transkribere lydopptakene som ble gjort under gruppeintervjuet etter hvert intervju. Vi valgte å gjøre det rimelig raskt for å prøve å ivareta ytringene og nyansene som informantene presenterte. Noen utfordringer vi har møtt når det kommer til dette, er at det er svært vanskelig å overføre og transkribere mimikk, kroppsspråk og holdninger på en god og enkel måte. Selve transkriberingen er blitt gjort så ordrett som det lar seg gjøre. Dette for å sikre kvalitet og at vi som forskere ikke tilpasser og omformulerer ytringene til informantene til våre egne.

De endringene/tilpasningene vi har gjort når det kommer til transkriberingen er med hensyn til ortografi. Dette vil si prosessen av å transkribere fra dialekt og om til bokmål. Bakgrunnen for dette er at en helt ren oversetning, uten å tilpasse til bokmål, ville i større grad gjort det vanskeligere å både lese og tolke funnene. Omgjøringen fra dialekt til bokmål vil også være et pluss når det kommer til anonymiseringen av informantene. Vi har også tatt hensyn til andre opplysninger i transkriberingen som kan knytte utsagnet til en konkret person.

4.9 Forskningsetikk

Gjennom denne studien har vi hele tiden hatt et ønske å ivareta og etterleve forskningsetikkens retningslinjer. Vi har tatt etiske hensyn i vår studie, som vil si at måten vi har samlet inn data på ikke skal få noen etiske følger/konsekvenser for informantene som har deltatt. Intervjuobjektene integritet er lagt opp slik at det er opprettholdt.

Vi som forskere har avklart vår rolle i forskningsprosjektet for informantene. Grunnen til at denne rolleavklaringen er så viktig er at vi begge jobber i SNN, riktignok har vi to forskjellige stillinger.

Forsker 1 jobber som rådgiver i privatmarkedet. Dette er en deltidsjobb ved siden av studiet. Forsker 2 jobber per dags dato som fagansvarlig for CRM-systemet. En viktig presisering er at forsker 2 fikk denne jobben etter at systemet var lansert, dette betyr at i perioden vi undersøker var ikke forsker 2 fagansvarlig.

Riktignok er forsker 2 fagansvarlig når intervjuene skal gjennomføres. At forsker 2 innehar en stilling med formelt faglig ansvar tenkte vi kunne gjøre noe med dynamikken og svarene informantene ville komme med. Mulige utfall her tenkte vi kunne være uærlighet eller at det ble mer jobbfokusert som et møte kontra intervju og informasjonsuthenting som vi ønsket.

I et forsøk på å minimere de negative effektene stillingene våre kunne ha var vi veldig tydelig i begynnelsen på alle intervjuene at dette var helt anonymt og at deres rettigheter og integritet som informanter har vært vår høyeste prioritet.

Vi gjorde det også klart at informasjonen som kom frem ikke ville bli tatt med direkte til personer med innflytelse, men at funnene ville bli presentert i denne avhandlingen. Med andre ord vil dette si at forsker 1 og spesielt forsker 2 ikke ville diskutere funnene med noen før avhandlingen er publisert og da med klare begrensninger om at man som forsker kun diskuterer den informasjonen som fremkommer av forskningsprosjektet.

Både med selve intervjuforespørselen, før intervjuet starter, under intervjuet og etter intervjuet har vi alltid opplyst deltakerne om hvordan fremgangsmåten for å gjennomføre intervjuet er. Vi som forskere er svært opptatt av at de har godkjent agendaen og at de ikke føler det er noe som er usagt. Vi har også spurt spørsmål som kun er relevant for studien og problemstillingen som er satt.

Introduksjonsbrevet som er sendt ut til alle deltakere beskriver hvordan vi som forskere skal klare å ivareta informantenes integritet, både før, under og etter intervjuene. Samtidig er vi åpen og proaktiv med å forklare hvordan opplysningene som kommer frem vil bli behandlet med største varsomhet.

Når det kommer til sitater som kommer frem i studien som vil bli brukt i selve avhandlingen, har vi behandlet dette med varsomhet og ivaretatt kravet om anonymisering. Når det kommer til opptak av selve gruppeintervjuet, har vi informert om dette gjennom samtykkeerklæringen og vi nevner det igjen før selve intervjuet starter. Vi informerer også igjen om at opptakene er strengt forbeholdt oss to studenter og veileder. På slutten av hvert gruppeintervju minner vi

også om at informantene når som helst kan velge å trekke seg fra studien uten at det må foreligge noe grunn.

4.10 Validitet

Overførbarhet, troverdighet og gyldighet er sentrale begreper når det kommer forskning i samfunnsvitenskapen. Disse tre begrepene henger i igjen sammen med begreper som validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Disse begrepene fortelle oss noe kvaliteten på forskningen som er blitt gjort (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

Validitet trekkes ofte inn i store deler at forskningen og går kort ut på grad av gyldighet. For å sikre høy grad av gyldighet, har vi som forskere gjennom hele studien spurt oss selv om det vi tror vi undersøker, faktisk er det vi undersøker. Informantene har også gitt uttrykk for at de synes spørsmålene var relevant i forhold til problemstillingen. Sett i ettertid føler vi at vi har fått et godt svar på det vi ønsket å undersøke. Gjennom fokus på validiteten prøver vi å sikre at både valg som er gjort og funnene som fremkommer, er gyldige. Vi har samtidig prøvd etter beste evne å argumentere, utdype og reflektere over valg som vi har tatt i denne studien. Vi har kontrollert og testet funnene i studien opp mot litteraturen og annen forskning. Som sagt var vi opptatt av å forstå informantene rett og med å stille kontrollspørsmål som «slik jeg har forstått det ...?» føler vi at respondentvalideringen var best mulig og at vi har forstått informasjonen på riktig måte (Jacobsen, 2015).

Selv om vi brukte en slik avklaringsmetode er det naturlig at vi som forskere har gjort oss refleksjoner og fortolkninger angående informasjonen og utsagnene som er blitt delt. I hovedsak går disse refleksjonene og fortolkningene som vi har gjort, opp mot det vi har skrevet i teorikapittelet. Vi har transkribert og kodet intervjuene hver for oss. Når vi begge var ferdig møttes vi for å gå gjennom, sammenligne og diskutere det vi hadde gjort. Grunnen til at vi gjorde det på denne måten, er fordi vi begge både har ulik bakgrunn, ulike erfaringer, forskjellige stillinger også videre, som i høy grad kan påvirke transkribering, tolkning og kodingen av informasjonen. Våre subjektive fortolkninger og refleksjoner gjør en oppmerksom på at det kan være flere ulike måter å tolke nettopp de samme dataene på. På denne måten gjorde vi vårt beste for å kontrollere for en eventuell skjevhet som kunne påvirke validiteten på våre fortolkninger (Kvale et al., 2015).

4.11 Reliabilitet

Reliabilitet henger sammen med pålitelighet og handler om hvor pålitelig forskningsresultatene er. En sentral problemstilling er om informantene ville gitt det samme svaret på nytt i et annet intervju. Vi forsøkte å stille åpne spørsmål som ikke var ledende. Om vi likevel stilte ledende spørsmål, fulgte vi opp med spørsmål som «kan du forklare?» «hvorfor/hvorfor ikke?» «kan du utdype mer?» også videre. Vi holdt oss samtidig til den planlagte intervjuguiden. Det er også lagt til grunn at tilliten mellom de ansatte i den enkelte lokalbanken er høy og at de tør å kommunisere og diskutere om de har ulike oppfatninger. Her mener vi som forskere at informantene som var inkludert i gruppeintervjuene hadde en god diskusjon og var trygg på hverandre. Vi satt også igjen med følelsen av at de fikk uttrykt seg på ønskelig måte og at det ikke var noe hinder at andre kollegaer var til stedet. Samtidig ble spørsmålene fra oss diskutert godt, og basert på denne diskusjonen kom man frem til et dypere svar som ikke nødvendigvis man ville kommet fram til med et individuelt intervju.

Med tanke på oppfølgingsspørsmål kan det være at en annen forsker ville stilt andre spørsmål. Grunnen til at vi tenker at slike oppfølgingsspørsmål kunne variert er fordi man fortolker den informasjonen informantene kommer med på forskjellige måter. I tillegg kan man legge til forskers egen personlighet når det kommer til å komme med spørsmål og følge opp magesfølelser man får underveis i intervjuene (Kvale et al., 2015). Her føler vi at siden vi var to forskere som ledet intervjuene så fikk vi utnyttet hverandre sine egenskaper og fikk stilt gode oppfølgingsspørsmål.

I løpet av det ene intervjuet stilte en informant seg kritisk til spørsmålet om oversetting (se intervjuguide for spørsmål). Informanten lurte på hvorfor vi spurte om akkurat dette. Vi forklarte at spørsmålene var utformet på bakgrunn av teorien og forskningen som allerede er gjort og ikke på bakgrunn av noe annet. Vi forklarte videre at det er grad av oversetting vi er interessert i å finne ut av. Informanten ga da uttrykk for forståelse og vi dobbeltsjekkete med informant om at spørsmålet og bakgrunnen for spørsmålet er forstått. Vi opplever at etter avklaringen snakkes det fritt og ærlig om spørsmålet. Vi opplever fin dynamikk mellom oss som intervjuer og informantene i samtlige intervju.

Transkribering, koding og kategoriseringen av data er gjort på en så nøyaktig måte som mulig. Dette henger også sammen med reliabilitet. For å gjøre denne prosessen så nøyte som mulig leste vi igjennom hverandre sine transkriberinger, samtidig som vi hadde lydopptaket

på. På denne måten kunne vi bli oppmerksomme på forskjellige tolkninger av informasjonen. I en slik situasjon måtte vi diskutert oss frem til en felles tolkning (Kvale et al.,2015).

4.12 Svakheter

Her vil vi se på noen svakheter når det kommer til metoden og designet som er valgt som kan påvirke konklusjonen i denne studien. Før intervjuene skulle gjennomføres opplevde vi noen utfordringer med å få tak i mange nok personer som kunne stille til et gruppeintervju. Dette førte til at vi måtte ha såkalte mini-gruppeintervju. Dette gjelder spesielt de to store lokalbankene der de «kun» klarte å avse fire ressurser for å stille til intervju, mens de to små lokalbankene klarte å avse tre ressurser. Vi ser helst at vi skulle hatt minimum seks personer fra de større kontorene. Tre personer fra de små lokalene føler vi er godt nok, fordi de har særdeles mindre ressurser og ta av.

Ved gjennomføring av selve intervjuene kan det være en svakhet at begge forskerne jobber i SNN. Dette kan tenkes kan føre til noen begrensninger. Informantene er kanskje ikke like ærlig som ønsket, de har kanskje en mistanke om at andre i organisasjonen vil se de direkte utsagnene/resultatene eller kanskje noen føler at anonymiseringen ikke gjelder for jungeltelegrafene også videre.

Når det kommer til forskerne som intervjuere så kunne man tenkt seg at de første intervjuene var noe svakere enn de siste intervjuene grunnet manglende erfaring. Vi sitter ikke igjen med en følelse av at dette var tilfellet. Begge forskere har gjennom bachelorstudiet gjennomført kvalitative undersøkelser og gjort seg god erfaring der. Noe annet vi merket ble bedre ettersom intervjuene gikk, var at vi ble mer bevisst på våre roller og hva vi måtte gjøre for å skape mer flyt og en god diskusjon blant informantene. Et eksempel på dette er at selv om det tar en stund før informantene svarer på et spørsmål, så tør vi å la det henge litt i luften og om det er stille, så gjør ikke dette noe. Vi opplevde da at informanter gjerne tenkte for seg selv, før de kom med sine utsagn.

4.13 Generaliserbarhet

Når det kommer til generaliserbarhet forholder den kvalitative og kvantitative metode seg forskjellig til begrepet. Når det kommer til kvalitativ forskning, som i denne studien, kan dette med generaliserbarhet være en utfordring. En av grunnene til det er at målet med kvalitativ forskning i det store og hele ikke er å generalisere, men heller om å undersøke, forstå og belyse et bestemt tema. Innenfor generaliserbarhet i kvalitativ forskning er det noe som heter

analytisk generalisering. Dette går ut på at forsker som utfører en studie legger til rette for at lesere av studien skal få tilstrekkelig med nyanser, beskrivelser og detaljer av både resultatet og konteksten som er studert. På denne måten kan leser selv gjøre seg opp en mening angående relevans og generaliseringspotensial (Kvale et al., 2015).

I vår studie har vi etter beste evne forsøkt å gi beskrivelser som er detaljert og utfyllende for å legge til grunn en god analytisk generalisering. Gjennom detaljer, beskrivelser, refleksjoner og åpenhet om både funn samt svakheter ved studien, er vår ambisjon at avhandlingen kan være relevant for andre organisasjoner og forskere. Selv om forsikringsprosjektet ikke er direkte generaliserbar til en større populasjon, vurderer vi at forskningsprosjektet kan generaliseres til både SNN og andre banker. Forskningsprosjektet kan også gi verdifull informasjon til organisasjoner som skal gjennomgå en endringsfase.

4.14 Systematisering

Når vi hadde transkribert de fire intervjuene begynte vi jobben med å systematisere og analysere funnene våre. Funnene knyttet vi sammen med vårt teoretiske rammeverk. Dette har vi gjort med å dele opp endringsledelse i noen hovedkategorier, deretter ble intervjuguiden fremstilt med hovedvekt på Lewin's tre stegs modell og Kotters åtte-stegs modell.

4.15 Strukturering og presentasjon

Funnene vil bli presentert i løpende tekst samt i en tabell. Vi velger å gjøre det på denne måten grunnet økt oversiktighet, noe som kan gjøre det enklere og både forstå og se sammenhenger. Presentasjon av funnene har vi gjort etter beste evne. Som sagt vil hver lokalbank være anonymisert. Vi vil i løpende tekst bruke uttrykkene «ansatte», «respondenter» og «informanter», som betyr det samme.

4.16 Analysen

Analysedelen i denne avhandlingen handler om å knytte fortolkningene opp mot teorien som er valgt. Her vil man dele opp informasjonen man har samlet inn i mindre deler. Årsaken er at sånn kan vi lettere tolke og prosessere innholdet for så å gi innholdet en konkret betydning som står i stil med teorien som er satt (Bryman & Bell, 2015). Vi vil gjennom analysen prøve å vise at vi har forstått funnene våre og betydningen av dette. For å klare dette vil vi som forskere være konkret, bevisst og konsekvent når det kommer til å komplisere analysen. Vi vil ikke komplisere analysen, men heller å gjøre analysedelen forståelig og lettlest. Sitatene i analysen vil bli presentert gruppevis, f.eks. «lokalbank 1» og ikke fra enkeltpersoner innad i

gruppene. Dette gjør vi i et forsøk på å holde anonymiteten enda høyere. Vi tenker også at dette vil gjøre analysen lettere, spesielt med gruppeintervju, når vi ikke trenger å forholde oss spesifikt til hvem som sier hva. En bakside med at vi ikke knytter sitater opp til enkeltpersoner gjør at vi kan gå glipp av faktorer som kjønn, alder, utdanning og lignende.

Samtidig som vi presenterer de empiriske funnene, vil vi ta i bruk det teoretiske rammeverket for å gjennomføre en sammenligning og svare på problemstillingen vår. Her er det den innsamlede dataen vi skal bruke som grunnlag for å forklare våre funn. Dette vil også være god data for hvordan man i fremtiden kan gjennomføre andre typer endringsprosesser i SNN.

5 Analyse

I dette kapittelet vil vi gjøre en analyse av det datamaterialet som er samlet inn. Her vil vi gjøre en tolkning av informantenes egne opplevelser og meninger. Analysen vil ta utgangspunkt i problemstillingen som er valgt og vi vil gjøre en fortolkning av funnene i lys av teorien som er valgt. Analysen er bygget opp i lik rekkefølge som intervjuene. Vi vil sammenligne alle de fire bankene under hvert punkt og vi starter med kommunikasjon.

Et viktig moment å huske gjennom analysen er at utvalget av lokalbanker spesifikt ble gjort med bakgrunn i kriterier satt av banken. I det følgende vil vi belyse noen av begrunnelsene for kriteriene. Blant de to små lokalbankene har den ene utmerket seg positivt i implementeringsfasen, mens den andre ikke utmerket seg i nevneverdig positiv grad. Det samme gjelder for de to store lokalbankene. Fordelingen av lokalbanker skisseres dermed på følgende måte:

Undersøkellesobjekt:	Lokalbank 1	Lokalbank 2	Lokalbank 3	Lokalbank 4
Størrelse:	Liten	Liten	Stor	Stor
Grad av bruk i forhold til forventning:	Negativ	Positiv	Positiv	Negativ

Tabell 1 - fordeling og forklaring av lokalbanker i undersøkelsen

5.1 Kommunikasjon

Her vil vi se på hvordan den planlagte endringen ble kommunisert til de ansatte og hvordan informasjonsflyten ble opplevd av de ansatte. Analysen handler om kommunikasjonen før CRM-systemet ble tatt i bruk.

Under gruppeintervjuet med de to mindre lokalbankene kommer det frem at det nye CRM-systemet ble kommunisert som et *krav* og at man måtte ta i bruk dette nye systemet, det samme gjelder de to større lokalbankene. Vårt inntrykk er at alle vi intervjuet opplevde at innføringen av CRM-systemet bare var noe som var «bestemt og vedtatt» og at man måtte ta i bruk et nytt system i en ellers travel hverdag. En bakside med at det nye systemet ble kommunisert som et krav, kan være at den ansatte som må gjennomføre dette ikke helt klarer

å se nytteverdien av systemet. Dette kan tyde på at organisasjonen har bommet på første trinn i Kotters åtte-steps modell, etablering av en følelse av behov for endring.

De ansatte i de små lokalbankene hørte først nyheten om det nye systemet via sin nærmeste leder. De vi intervjuet fra lokalbank 1 uttrykte at endringen ble kommunisert i noen av organisasjonens kanaler mens lokalbank 2 mener at det ble satt lite fokus på og gjerne kunne blitt presentert og kommunisert i flere kanaler. De to større lokalbankene skiller seg betydelig fra de to små ved at de først hørte nyheten direkte fra prosjektlederen som var ansvarlig for implementeringen av systemet. Informantene i Lokalbank 3 presiserer i sitt gruppeintervju at nyheten gikk i flere kanaler når den ble lansert, dette bekreftes delvis av Lokalbank 4 som i tillegg også fikk utdypende informasjon fra nærmeste leder.

Vi undersøkte om informantene tror det hadde hatt noe for seg at nyheten ble kommunisert i flere kanaler, så sier lokalbank 2 følgende: «Vi satt igjen med flere spørsmål enn svar etter at nyheten var presentert». Utsagnet kan tyde på at gruppen med informanter ikke skjønnte behovet for det nye systemet på en god nok måte, men samtidig var de nysgjerrige og hadde spørsmål brukergrensesnittet.

Når vi spurte informantene om de satt igjen med en følelse av at det var viktig at systemet skulle bli implementert, svarer informantene i de to små lokalbankene følgende:

«Satt ikke igjen med en følelse av viktighet. Og at bruken av systemet ble kommunisert på feil måte. Helt i begynnelsen satt vi igjen med en følelse av at dette systemet skulle endre hverdagen til oss rådgivere på, til det bedre, det var forventningen vi hadde. Og realiteten var noe helt annet.» Lokalbank 1.

«Satt ikke igjen med noe følelse av at dette var viktig, vi i lokalbanken hadde allerede en følelse av at vi gjorde det bra, vi var effektive, så hvorfor skulle man da endre på noe? Følte ikke at man hadde behov for denne endringen.» Lokalbank 2.

Særlig utsagnet fra Lokalbank 2 bekrefter at denne gruppen med informanter ikke fikk etablert en følelse av behov for endring, det samme kan delvis sies om uttalelsen til Lokalbank 1.

De to store lokalbankene har andre betraktninger rundt spørsmålet om viktighet. Her kommer det frem at Lokalbank 3 og 4 var mer positivt innstilt fordi nyheten blant annet ble kommunisert i kontekst av nåværende praksis og systemtekniske svakheter:

«Det var åpenbare mangler i vårt tidligere system. Vi var positivt innstilt til at det skulle komme et nytt system». Lokalbank 3

«Satt igjen med positivt inntrykk fordi endringen ble forklart i kontekst av gammel praksis. Vi var spent på mulighetsrommet» Lokalbank 4

Utsagnene gir grunnlag for å si at de to større lokalbankene i større grad har klart å etablere en følelse av behov for endring. Dersom ledelsen klarer å etablere en åpen dialog preget av ærlighet, dramatik og gode logistiske argumenter er sannsynligheten større for at en klarer å etablere det nødvendige behovet/følelsen hos individene som skal gjennomgå endringen (O'Keefe, 2002; Kotter, 1995). Tidligere har vi sett at de to små lokalbankene hørte nyheten og informasjon fra lokale ledere, mens de to store fikk det direkte fra ansvarlig prosjektleder. Dette kan være en annen forklaring til hvorfor dette oppleves forskjellig mellom de ulike grupperingene.

Når CRM-systemet blir oppfattet og kommunisert som et krav bestemt av ledelsen, blir det ofte tolket som et obligatorisk system av ressursene som skal ta det i bruk. Forskningen sier her at det er viktig at de som har ansvar for endringen vet hvilke effekter en påtvunget obligatorisk endringsprosess kan ha og hvordan dette i større grad kan føre til motstand mot endringen. Det er vår observasjon at det kan diskuteres om den valgte kommunikasjonsstrategien var den beste for å sikre endringsvillighet.

Det kan være lurt å ha fokus på er hvordan akkurat dette systemet kan hjelpe den enkelte rådgiver, hvordan CRM-systemet kan øke jobbtilfredsheten og hvordan man kan bevare og bygge tilliten mellom de ansatte og ledelsen. Informantene i lokalbank 1 satt igjen med en følelse av at CRM-systemet skulle gjøre hverdagen enklere. Ledelsen har klart å ut det sentrale til informantene i lokalbank 1, men som vi skal se etter hvert, blir dette oppfattet som en uærlig strategi.

For å skape en forståelse for behovet for endring, så er det en bred enighet at det er særdeles viktig å skape en følelse av at endringen er nødvendig. Spesielt viktig er det å skape den følelsen hos de ansatte som skal jobbe med CRM-systemet i hverdagen. Både Lewin og Kotter er svært tydelig på at om en ikke klarer å få de ansatte til å forstå hvorfor det er nødvendig med endring vil de neste stegene bli svært vanskelig (Burnes, 2004; Kotter, 1995). For å skape følelsen av behov for endring, kan man ta i bruk noen virkemidler. Virkemidlene kan inkludere dårlige salgstall, utilfredse kunder eller nye muligheter. Ved spørsmål om det

ble tatt i bruk noen slike virkemidler svarer begge de små lokalbankene det samme, at det ikke ble tatt i bruk noen virkemidler. Dette er en betydelig forskjell fra opplevelsen til de to store lokalbankene som poengterte at flere virkemidler ble tatt i bruk:

«Virkemidler som mer effektiv hverdag, samt bedre oversikt og mindre dobbeltarbeid enn tidligere» Lokalbank 3

«Viktigheten av systemet ble forklart ved bruk av verdi-virkemidler som eksempelvis å jobbe smartere. Vi er jo bare et visst antall mennesker som er raske, men for å bli enda raskere må vi jobbe smartere». Lokalbank 4

Ved spørsmålet om hvordan de ville rangere kommunikasjonen på et overordnet nivå finner vi også markante forskjeller mellom de ulike lokalbankene:

«Vi satt igjen med en følelse om at det var dårlig kommunisert, og at hensikten med systemet ikke var kommunisert i det hele tatt. Hensikten var kommunisert på en uærlig måte, med at dette systemet skulle bidra til å gjøre hverdagen til oss rådgivere bedre, men i realiteten er det et system for overvåkning og statistikk» Lokalbank 1

«Alt i alt dårlig kommunikasjon. Satt igjen med en følelse av at det var masse som var underkommunisert og holdt tilbake.» Lokalbank 2

«Kommunikasjonen var egentlig god. Vi fikk til og med informasjon ned på detaljnivå lenge før systemet var på plass» Lokalbank 3

«Alt i alt føler vi at det var nok og god informasjon rundt systemet i forkant» Lokalbank 4

Det er en bred enighet blant forskere at kommunikasjon er svært viktig når man skal prøve å endre noe og at kvaliteten på det som blir kommunisert kan ha betydning for hvordan utfallet bli. Under en endringsprosess er toveiskommunikasjon foretrukket. Toveiskommunikasjon gjør det lettere for de ansatte å forstå behovet for endring (Larkin & Larkin, 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Kongsvik, 2006; Allen et al., 2007).

Det fremkommer gjennom intervjuene at det var overvekt av enveiskommunikasjon. Dette ser vi særlig hos lokalbank 2 som sitter igjen med spørsmål som de ikke fikk besvart. I

toveiskommunikasjon er det fokus på at innholdet er forstått og at man har en gjensidig dialog, mens enveiskommunikasjon i stor grad bare handler om å kommunisere et budskap fra en avsender til en mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Men hva er da god endringskommunikasjon? Som presentert i teorikapitlet bygger dette på stor grad av dialog og toveiskommunikasjon. Hovedgrunnen for dette er å skape en felles forståelse om hvor man skal og nødvendigheten av endring. En slik felles forståelse er svært vanskelig å danne med bruk av enveiskommunikasjon. Gjennom fokus på god kommunikasjon kan man høste flere fordeler og med mindre fokus på dette kan det komme flere ulemper. Både toppledelsen og mellomleder har et særlig ansvar når det kommer til kommunikasjon, riktignok er det slik at hva hver enkelt leder legger i begrepet «god kommunikasjon», kan variere (Kongsvik, 2006; Larkin & Larkin, 2004).

Kommunikasjonen bør være preget av ærlighet og høy grad av transparens. Som det fremkommer i sitat av lokalbank 1, sitter de igjen med en følelse av at den egentlige grunnen til at systemet ble implementert i svært stor grad var underkommunisert. De føler at det var en uærlighet mellom det som ble sagt at systemet var til og det som det i realiteten blir brukt til. Informantene i lokalbank 1 føler at CRM-systemet ble kommunisert som et hjelpemiddel til de i hverdagen. Etter lansering sitter de igjen med en følelse at dette er et måle- og styringsverktøy for ledelsen. At dette oppfattes som uærlig kan direkte påvirke troverdigheten til de som kommuniserer fordi troverdigheten bygges opp av redelighet, ærlighet og åpenhet (Hovland & Weiss, 1951).

For å unngå dette kunne de tatt i bruk nyansert argumentasjon. Dette går ut på man presenterer argumenter både for og imot for så å presentere sitt eget ståsted og deretter diskutere motargumentene som måtte komme på en redelig og saklig måte (O'Keefe, 2002).

Som vi ser, er det flere likheter mellom lokalbank 1 og 2 ved kommunikasjon og informasjon. Begge oppfattet det som et krav og ingen av bankene satt igjen med noen stor grad av forståelse for hvorfor dette skulle bli implementert. Fokuset på enveiskommunikasjonen kan i tillegg ha forsterket nettopp denne følelsen om at systemet var et krav. Funnene fra lokalbank 3 og 4 ytrer derimot at de hadde fått god forståelse for hvorfor den nye løsningen var nødvendig. Forskjellen kan kanskje forklares ved at lokalbank 3 og 4 begge poengterte at flere virkemidler ble brukt i informasjonsflyten i forkant av lansering.

Om ledelsen hadde brukt en kommunikasjonsstrategi som var basert på mer ærlighet, mer toveis fokusert og samtidig klart å skape en følelse av behov for endringer, kan det være at rådgiverne hadde vært mer fornøyd med kommunikasjonen. Om det var tiltenkt som et måle- og styringsverktøy fra ledelsen sin side er vanskelig å si.

5.2 Involvering

Under dette kapittelet vil vi se på hvordan involveringen av de ansatte har vært. Her vil vi også ha søkelys på opptiningsfasen og analyserer her også i hovedsak involveringen av de ansatte før systemet ble tatt i bruk.

Under gruppeintervjuet med de to mindre lokalbankene kommer det fram at det ikke var noen form for involvering blant de ansatte. Det som kunne nærme seg en type involvering var superbruker. Når vi derimot ser på de to større lokalbankene så har de et noe annet inntrykk. En informant i lokalbank 3 forklarer at «Jeg opplever at det er en strategi for høy medbestemmelse og involvering i banken». I lokalbank 4 sier de at noen av de ansatte fra denne banken ble involvert i forkant av endringsprosessen. Generelt så er alle fire lokalbankene svært enig i at involvering av de ansatte i en endringsprosess er svært viktig.

«Når man skal begynne å jobbe på en helt annen måte, er det klart at man må bli involvert» Lokalbank 1.

«Ansatte blir involvert på et altfor seint tidspunkt, der man får inntrykket av at alt allerede er opplest og vedtatt. Vi burde blitt hørt mer, fordi det er vi som vet best hvordan man kan gjøre hverdagen for oss bedre.» Lokalbank 2.

«Blir sett på som et skalkeskjul å involvere de ansatte når noe allerede er forhåndsbestemt.» Lokalbank 2

«Synes involvering av ansatte er svært viktig, da kan man gi konkrete innspill. Vi vet hvor skoen trykker og dermed også hva som bør prioriteres i systemet.» Lokalbank 4.

I dagens moderne samfunn med flere personer som har høyere utdanning kreves det ofte av de ansatte at man blir sett, hørt og inkludert i endringsprosesser. Involvering kan brukes som et verktøy for å skape en følelse av eierskap til endringen. Mangel på involvering kan i tillegg resultere i at forståelsen av systemet blir lav fordi man ikke har tilpasset det brukerne (Engelstad, 2003).

Det at man blir inkludert på et tidspunkt før noe er opplest og vedtatt kan samtidig gjøre at de involverte sitter igjen med en stor følelse av tillit, verdighet og at de er respektert. Og om man ikke får en slik mulighet kan man få motsatt effekt. Denne motsatte effekten kalles skinndemokrati, som går ut på at ledere involverer ansatte når det meste allerede er vedtatt for å prøve å skape en uærlig legitimitet (Brown & Cregan, 2008). Det er dette lokalbank 2 opplever og forklarer (ref. sitat ovenfor). Denne følelsen er det kun lokalbank 2 som beskriver og vi finner ikke dette igjen i 1, 3 eller 4.

I en stor organisasjon, med mange ansatte spredd utover store geografiske områder kan involvering av de fleste ansatte være vanskelig, tidkrevende og kostbart. En løsning på dette er å inkludere en «tillitsvalgt» som skal representere de ansatte (Karp, 2014). Om de hadde en «tillitsvalgt» svarte de følgende:

«Ja, vi hadde en superbruker, men vi sitter igjen med en følelse at superbruker ikke var en representant, men heller en informasjonsrådgiver mellom oss ansatte og ledelsen» Lokalbank 1.

«Bruken av superbruker var kjempebra, og det førte til at vi kunne komme med relevante innspill.» Lokalbank 3 og 4.

«Blir inkludert via superbruker, men på et altfor seint tidspunkt.» Lokalbank 2.

Basert på utsagnene fra de to mindre lokalbankene sitter vi igjen med et inntrykk av at superbrukerne her ble inkludert på et seint tidspunkt og at de samtidig ikke representerte de ansatte i den grad at det var noe medbestemmelse og involvering. Superbrukerne ble opplært noe mer grundig og skulle helst fungere som en ekstra ressurs for å løse utfordringer de ansatte støttet på etter at systemet var tatt i bruk, kontra å representere de ansatte i utformingen av systemet og hvordan dette skulle brukes. Lokalbank 3 og 4 er på den andre siden meget fornøyd med sin superbruker og opplever at denne superbrukeren er en person du kan komme med innspill til.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2014) skiller på grad av involvering, i stigende rekkefølge fra informasjon, konsultasjon, samarbeid til bruker/ansatt styring. På spørsmål om hvordan kategori de vil plassere seg i svarer alle lokalbankene enstemmig «informasjon», men med en forskjellig undertone. Lokalbank 1 og 2 svarer kort og konsist «informasjon» mens lokalbank 3 og 4 svarer følgende:

«Føler ikke at vi har fått vært med å bestemme i forkant, så det har vært mest informasjon. Men det har kommet masse informasjon, og denne informasjonen har vært bra». Lokalbank 3.

«Mest informasjon. Vi har ikke blitt for mye, ei eller for lite involvert. I vår travle hverdag synes jeg vi har fått god informasjon underveis, samt muligheten for å påvirke via innspill. Det har vært opp til hver enkel av oss, hvis en ønsker endringer må man faktisk si i fra selv». Lokalbank 4.

Informasjonsnivået er den delen av involveringen som er på det laveste nivået. Her er fokus enveiskommunikasjon fra ledelsen og nedover i organisasjonen. Her ser man ofte at det kun er det som oppfattes som nødvendig som blir kommunisert. Et resultat av dette kan føre til at man ikke helt forstår behovet og at målet med dette ikke blir kommunisert godt nok. Satt på spissen mener Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2014) at informasjonsnivået ikke egentlig kan regnes som involvering.

Vedrørende involvering er lokalbank 1 og 2 veldig samstemte i sine svar og det virker som de har samme forståelse og oppfatning av hvordan involveringen har vært. Ingen av disse mener de var med på å utforme systemet eller fikk ta del i hvordan det skulle brukes. Lokalbank 3 og 4 der imot har en noen annerledes oppfatning av involveringen. Lokalbank 3 mener det er høy medbestemmelse generelt i SNN og lokalbank 4 sier at det var noen som ble involvert på et høyere nivå før systemet ble tatt i bruk. Dette kan tolkes som at de ansatte i de større bankene blir mer involvert i lederens vurderinger kontra de mindre bankene.

Videre kan det virke som at superbrukere i lokalbank 3 og 4 sammenlignet med superbruker i lokalbank 1 og 2, har tatt rollen som litt mer enn en informasjonsrådgiver, noe som kan ha ført til at de i lokalbank 3 og 4 kanskje har følt at de har hatt litt mer innflytelse. Men vi tolker det som om lokalbank 1 og 2 ikke var fornøyd med involveringen fra banken sin side.

Ved involvering, er at det ikke er alle ansatte som har behov for å være involvert. Flere kan ha ulike preferanser når det kommer til grad av involvering i en endringsprosess. At noen som ikke vil bli involvert, blir involvert kan virke stressende for individet og spesielt i en hektisk arbeidshverdag (Brown & Harvey, 2006).

5.3 Tilrettelegging

Vi har nå beveget oss fra opptiningsvasen der vi undersøkte hvordan dette behovet for endring var blitt kommunisert og om det var tatt noen grep for å skape et «eierskap» til endringen via forskjellige virkemidler. De neste fire delene vil ta for seg gjennomføringsfasen. I denne fasen vil man presentere og ta i bruk løsningen for det endringsbehovet man har dannet seg i opptiningsfasen. Vi starter da med å undersøke hvordan tilretteleggingen har vært.

Når man skal gjennomføre endringer er tilrettelegging svært viktig for at ansatte skal ta i bruk systemet på ønsket måte. Å fjerne barrierer er en tilrettelegging som er svært viktig. Barrierer kan bli sett på som hindringer som man støter på langs veien til målet. Lederen vil her bli en helt sentral person for å lokalisere og fjerne disse hindringene man kan møte på som gjør at veien fremover blir mer tilrettelagt og imøtekommende (Kotter, 1995). Ved spørsmål om hvilken grad av tilrettelegging de fikk svarer informantene i de to mindre lokalbankene følgende:

«Føler at tilretteleggingen var svak. Ledelsen tror det bare er å knipse i fingrene så er noe gjort. Vi er mennesker som har innarbeidet oss rutiner for hvordan man jobber, dette tar tid å endre på. En får ikke tilrettelegging og nok tid for å ha grunnlaget for å ta i bruk systemet på en ordentlig måte.» Lokalbank 1

«Et hinder er at ting tar mye lengere tid. Det er ikke blitt mindre kunder, og registrering tar mer tid i en arbeidshverdag.» Lokalbank 2.

De to mindre lokalbankene forteller om begrenset grad av tilrettelegging i den kritiske lanseringsperioden. De to større lokalbankene har hatt en litt mer nyansert opplevelse av graden av tilrettelegging, i intervjuet deres kommer følgende frem:

«Det tok en stund før vi fikk registrert salg på oss som ressurser i den nye løsningen, dette ble en økonomisk barriere siden jeg måtte registrere to plasser»
Lokalbank 3

«Måtte bruke egenressurser på å sette meg inn i løsningen, dette opplevde jeg ikke som problematisk. Noterte meg at det var forskjeller blant meg og mine kollegaer i tiden som var nødvendig å avsette» Lokalbank 3

De to utspillene fra lokalbank 3 er ikke like konkret som funnene fra lokalbank 1 og 2.

Utsagnene fra lokalbank 3 kan ha sammenheng med at miljøene i lokalbankene er forskjellige i størrelse og antall ressurser. Lokalbank 3 forteller at tiden og egeninnsatsen ressursene måtte investere for å lære seg systemet var forskjellig. Det kan tenkes at det hos de store lokalbankene kan være enklere å fordele arbeidsoppgaver og dermed frigjøre tid til egeninnsats. For de små kontorene kan det være langt mer krevende eller umulig på grunn av manglende ressurser. Påstanden får støtte av lokalbank 2 som forteller at det ikke blir mindre kunder og at registreringen i det nye systemet tar lengre tid enn hva en er vant til.

Når man snakker om tilrettelegging så tenker en først kanskje på de med redusert arbeidsevne, men tilrettelegging handler mer enn dette og gjelder for alle arbeidstakere uavhengig av arbeidsevne. I verste fall så kan manglede eller dårlig tilrettelegging føre til både psykiske og fysiske helseplager som igjen kan føre til fravær fra jobben (Arbeidstilsynet, u.å.). På videre spørsmål rundt tilrettelegging og opplevde barrierer svarte de to mindre lokalbankene følgende:

«Opplever en psykisk barriere fordi man blir målt på noe som man ikke forstår hensikten med.» Lokalbank 1.

«At det føres statistikk på alt, og at man blir vurdert og overvåket ned til minste detalj, kan oppleves som et psykisk hinder. Statistikk på alt. Om man ikke logger, blir det sett på som om man ikke har gjort noe.» Lokalbank 2.

«Jeg turte ikke stole på systemet i begynnelsen, så det ble mye dobbeltarbeid med både papir på pulten og manuell oppfølging. Det var nytt, det var presset over hodet mitt, alt gikk så raskt, som førte til at jeg ikke følte meg trygg på systemet». Lokalbank 1.

Som sagt så skal man ha det trygt og godt på sin arbeidsplass som vil si at man skal legge til rette etter beste evne for at ingen skal ta skade eller bli syk av å gå på jobb. En psykisk barriere kan utvikle seg til å bli en psykisk plage om den ikke blir håndtert tidsnok og på riktig måte (Arbeidstilsynet, u.å.). For å unngå negativt stress for de ansatte, bør lederne legge opp til åpen og transparent dialog med de ansatte om endringsprosessen. En bør også ha et forum på arbeidstedet for de som gjennomgår det samme, der man delers sin kunnskap og snakker om utfordringer, for å forhindre psykiske barrierer.

De to større lokalbankene opplevde ulike barrierer som kan ha hatt en avgjørende rolle for hvordan de har tatt systemet i bruk:

«Det som jeg fortsatt sliter med er at ting som kanskje for andre er en selvfølge, for meg kan være vanskelig. Ofte føler jeg meg dum dersom jeg spør» Lokalbank 4

«Jeg opplevde det som en barriere at det ikke lengre var min private e-postadresse som rådgiver i banken som sto som avsender av e-poster til kunder. Føler dette var utfordrende både for meg og kunder siden det ofte resulterte i dobbeltarbeid og misforståelser» Lokalbank 3

En organisasjon består av mange forskjellige individer og siden alle er forskjellige må man ta de individuelle hensynene. For at barrieren skal kunne bli gjort noe med er det viktig at ansatt kommuniserer dette til leder. Her er det viktig at leder bruker de egenskaper som er tenkt at en god leder har og viser sin sosiale støtte under en endringsprosess. Denne sosiale støtten handler om at leder er villig til å sette av tid til den ansatte der man oppriktig prøver å tilrettelegge på best mulig måte. For å klare dette er det viktig at leder evner og er villig til å lytte, støtte og hjelpe den ansatte. Sosial støtte kan ha ulike former som for eksempel der man deler informasjon man har, man hjelper praktisk til med noe eller man gir emosjonell støtte (Kotter, 1995).

Arbeidsgiver har i kraft av sin styringsrett, anledning til å gjennomføre endringsprosesser, og dersom arbeidstaker motsetter seg dette, kan oppsigelse være den ytterste konsekvens. Om arbeidsgiver prøver å imøtekomme å tilrettelegge etter beste evne, men den ansatte ikke er samarbeidsvillig og nekter å kommunisere, faller også mye av arbeidsgiver tilretteleggingsplikt bort (Arbeidstilsynet, u.å.).

«Føler det er en krasj mellom folkene opp i systemet. Det virker ikke som de har jobbet med kunder, og ikke skjønner hvordan hverdagen egentlig fungerer. Føler de ser på CRM-systemet som et skrivebordsprodukt, at det ser fint ut og sånn gjør vi det, mens vi som sitter med kunder har helt andre erfaringer og vet hva som skjer».
Lokalbank 1.

«Vi er av den oppfatningen at CRM-systemet ikke bidrar til mer/bedre salg her hos oss, det er det vi selv som gjør. Å vise til høy aktivitet i saksbehandling i IVER, er en

ren apekattøvelse for å tilfredsstille en statistikk som vi ikke er særlig glad i. Dreiningen mot å være menneskelige maskiner, der alle jobber på samme måte, er feil». Lokalbank 2.

Det kommer klart frem at behovet for endring ikke har kommet frem til de ansatte. De forstår ikke hvorfor de må jobbe på måten de gjør. Og forstår de ikke hvorfor de må jobbe på en spesifikk måte kan også tilrettelegging bli svært vanskelig. Følelsen om at det er en «krasj» mellom ledelse og ansatte kan være et resultat av en top-down endringsprosess. Top-down fremgangsmåten går ut på at toppledelsen legger planer og mål for så å presse det videre nedover i organisasjonen. Bottom-up fremgangsmåten innebærer at de ansatte nede i organisasjonen driver frem endringsprosesser og kommer med idéer for hvordan ting kan gjøres. En konsekvens av top-down implementeringer der involvering, kommunikasjon og tilrettelegging svikter, kan det føre til at de ansatte sitter igjen med en følelse av «dette ble bare presset over hodet mitt» slik som en informant forklarer det. En observasjon er at tilretteleggingen har vært svakere der hvor behovet for endringen ikke var tilstrekkelig etablert.

Fra en av de to større lokalbankene finner vi en litt annen holdning til selve endringsprosessen og tilretteleggingen i forkant. Her nevnes blant annet en intern forventning om kontinuerlige endringer samt en fysisk barriere som har vært tilstedeværende på grunn av den pågående Covid-19 pandemien:

«Det er så mye endringer i bank, det har det vært i mange år. Føler det ligger i ryggraden vår å forvente endringer» Lokalbank 3

*«Utfordringen var nok at vi satt på hjemmekontor når systemet ble lansert.»
Lokalbank 4*

Det kan være uheldig med lederskifter i en implementeringsprosess, og det fremkom at det hadde vært et par skrifter. Som vi vet er mellomleder viktig i endringsprosesser og det kan være at dette lederbytte kan ha fått negative konsekvenser i implementeringsfasen (Stensaker et al., 2011). Det kan tenkes at denne nye lederen ikke fikk tilstrekkelig med tid til å bli kjent med, bygge opp tillit til og vekke engasjement hos de ansatte. Dette kan føre til at tilrettelegging blir tungt (Stensaker et al., 2011).

Samtidig fikk vi inntrykket av at lederen i lokalbank 2 er svært opptatt av statistikk og tall. En informant forklarer at *«dette systemet er midt i blinken for hen som person»*. Entusiasmen og kjærlighet for statistikk kan smitte over på de ansatte. En annen informant tilføyer *«ofte gjør vi denne registreringen som vi mener er bortkastet for å glede vår leder, og slik at hen ikke får maset fra sin leder igjen.»* Denne motivasjonen for å gjøre jobben sin, er annerledes en det som var intensjonen. Motivasjonen er relasjonelt betinget, og kan – i verste fall – gjøre at den ansatte bruker CRM-systemet som et våpen eller pressmiddel, for å svekke sin leder.

5.4 Midlertidige feiringer

Når man skal igjennom en endringsprosess, kan dette være en svært lang reise. Kotter (1995) sier da at det kan være lurt å feire delmål for å opprettholde trykket, momentum og motivasjonen blant de ansatte. Vi ønsket å finne ut om det var tatt i bruk noen slike feiringer i forbindelse med lanseringen av CRM-systemet. Fra intervjuene med lokalbankene finner vi ved spørsmål om å feire oppnådde målsettinger ble benyttet, følgende:

«Vi er positive til feiringer, men hensikten må være riktig. Å feire at man har oppnådd så og så mange registrerte saker i IVER, kommer ikke til å funke, for det gir ikke meg eller kunden noe. Dette systemet er ikke noe å feire, det er kun tragisk.» Lokalbank 1.

«Generelt veldig positiv til feiring av milepæler. Milepælen må være basert på noe reelt. At man feirer så og så mange registrerte saker i IVER, kan føre til at det fort blir en apekatt vinner.» Lokalbank 2.

«Vi burde feire mer, det har vært alt for lite feiringer de siste årene. Fra ledelseshold har det blitt satt forventninger i forhold til leveranser i løsningen, dette har i mindre grad blitt feiret ved måloppnåelse»» Lokalbank 3

«Det å få et lite avbrekk i arbeidshverdagen i form av noe sosialt, en kaffekopp eller feiring av noe slag, har mye å si for min jobbglede.» Lokalbank 4

Fordi behovet for endring ikke er etablert som en sannhet, gir ikke positiv forsterkning av ønsket atferd tilsiktet effekt. Alle lokalbankene er veldig positive generelt til å ta i bruk feiringer ved oppnådde delmål, men det må være noe ekte, noe de forstår behovet av for at virkemidlet skal ha en effekt.

Det kom frem under intervjuene at feiring bør være for hele teamet, ikke for den enkelte ansatte. Ved spørsmål hvorfor de tenker dette svarer alle lokalbanken at når man bedømmes som team så føler de at det er samarbeidet de imellom som blir fokuset i stedet for enkeltindivider.

«At jeg klarte å stole på systemet og bli kvitt dette ekstra stresset med papiret på pulten, synes jeg faktisk man skal kunne feire.» Lokalbank 1.

Ovenfor er et utsagt fra en informant fra lokalbank 1. Dette høres kanskje ikke så stort ut, men for akkurat dette individet var det å faktisk stole på systemet og slippe dette papirarbeidet i tillegg et stort steg. Her handler det igjen om at leder er flink å se individene hver for seg i tillegg og at når en person har overkommet en barriere burde det bli satt i lyset i form av anerkjennelse eller annen bemerkning.

Ved spørsmål om det var tatt i bruk noen virkemidler for å feire oppnådde delmål svarer alle lokalbankene *«nei, det var ikke tatt i bruk noen slike metoder på dette kontoret.»*

Oppfølgingsspørsmålet som da ble stilt er om de tenker dette hadde vært til hjelp eller ikke og da svarer de følgende:

«Skjønner ikke hensikten med feiring om ikke man føler det er noe å feire. Skjønner ikke hva dette systemet er til, og det er ikke kunden som er i sentrum.» Lokalbank 1.

«Tror ikke det ville hjulpet å ha noen feiring i begynnelsen, på grunn av følelsen av at dette ikke var reelt og viktig.» Lokalbank 2.

«Jeg tror ikke implementeringen og kompetansenivået vårt ville fått positiv påvirkning av feiring av delmål» Lokalbank 3

«Tror ikke belønninger hadde hjulpet i implementeringsfasen av IVER, men dette har sammenheng med andre lokale barrierer hos oss» Lokalbank 4

Informantene i begge to små lokalbankene føler og tror at det ikke hadde hjulpet fordi de ikke forstår behovet. Her ser vi rimelig klart at Kotters steg 6 (kortsiktige mål) henger sammen med steg 1 som er å etablere en følelse av behov for endringen. Om informantene virkelig hadde forstått behovet for endringen og at dette var kommunisert på en ordentlig måte så kan det tenkes at milepæler hadde kunne bidratt til å opprettholde momentum for

endringsprosessen. Uten denne forståelsen kan milepæler bli sett på som uviktig og virkemidlet mister sin hensikt.

5.5 Opplæring

Opplæring kan ha betydning for sluttresultatet for implementeringsarbeidet. Ledelsen må faktisk legge til rette for og håndterer opplæringen både før, under og etter lansering på en bra måte (Chen & Popovich, 2003).

Under gruppeintervjuet er det en fremkommer det en oppfattelse blant informantene for hvordan opplæringen ble gitt. Forskjellene ble synlige vi undersøkte opplæringens kvalitet og struktur. De to mindre lokalbankene mente at opplæringen var generell mens de to større lokalbankene mener at opplæringen var relevant, spesifikk og konkret. De større bankene forteller at de fikk tilgang til systemet og kunne bruke det underveis i opplæringen. Opplæringen i systemet var basert på hverdagslige utfordringer som rådgiverne kom til å møte. På spørsmål om hvordan opplæringen var lagt opp svarer alle bankene det samme:

«Opplæringen var basert på klasseromsundervisning på teams. Opplæringen foregikk over to dager» Lokalbank 1, 2, 3 og 4.

Det ble gjennomført to opplæringskurs på teams over to dager der alle informantene deltok. Gjennom intervjuene fremkommer det at informantene oppfattet selve utformingen på opplæringen likt, men at det var noe annet som skilte de når det kommer til å gjøre opplæring relevant for arbeidshverdagen:

«Opplæringen var veldig generell. Ikke rettet mot våre arbeidsoppgaver og hverdagsutfordringer.» Lokalbank 1.

«Opplæringen fra banken var mer generell, men det er superbruker som har klart å gjøre dette arbeidsrelevant å spesifikt for oss.» Lokalbank 2.

«Føler at opplæringen var veldig relevant for meg som rådgiver» Lokalbank 3.

«Opplæringen var veldig spesifikk og konkret» Lokalbank 4.

Ved spørsmål om hvordan kursene var tilrettelagt kommer det frem at informantene i de to mindre lokalbankene synes at de to dagskursene på teams var veldig generelle og handlet om systemet og introduksjon til hvordan man jobber i systemet. Informantene fra samme bank

opplever at kursene fra ledelsen sin side var ikke tilrettelagt for hverken de dagligdagse arbeidsoppgavene eller kunnskapsnivået til de ansatte. Under de to dagskursene var det ikke noe særlig med jobbing i systemet og man så mest på en presentasjon over teams på sin egen data. Her ser vi også som vi så under involveringspunktet at superbruker i lokalbank 2 har tatt på seg en annen rolle enn superbruker i lokalbank 1. Det er ikke slik at man kan forvente dette av en superbruker fordi det var ikke en rolle som var avklart når superbrukere ble valgt, men at superbruker har tatt denne rollen i lokalbank 2 kan ha positiv innvirkning på læringen og måten informantene har tatt i bruk systemet på.

«Opplæringen var god siden vi fikk den stegvis, vi fikk litt og litt. I tillegg ble det tatt opp til faktisk bruk av løsningene i form av oppgaver» Lokalbank 3.

«Opplæring må har vært riktig, jeg føler at vi tok systemet i bruk på riktig måte med en gang» Lokalbank 3.

Vi stilte så spørsmål om hvordan de ser for seg at opplæring ideelt sett blir strukturert, svarer de følgende:

«Vil helst ha kort og intensiv opplæring, over flere dager, der man kan fordøye og prosessere informasjonen. To dager med tung teori, så skal du bli satt aleine for å prøve deg, funker dårlig. Kort, intensivt, over en lengere periode med trykking hadde vært ideelt.» Lokalbank 1.

«Fikk noe mer opplæring senere som var mer spesifikk for våre arbeidsoppgaver, men dette var over 1 år senere.» Lokalbank 1.

«Føler at måten opplæringen ble strukturert på, med to dagers kurs, også learning by doing, sammen med superbruker, var bra» Lokalbank 2.

«Vi vil gi mer ære til superbruker for opplæring av oss ansatte enn ledelsen.»
Lokalbank 2.

«Generelt var opplæring veldig bra, men det faktum at vi hadde opplæring på teams satte noen begrensninger for diskusjoner. Kanskje en kombinasjon av fysisk klasseromsundervisning og så noe på teams hadde vært ideelt.» Lokalbank 3.

«Foretrekker korte og flere gjennomganger, det føles ut som det setter seg bedre da. Vi slipper samtidig også å tenke på arbeidet vi burde gjort i tiden vi benytter på opplæring». Lokalbank 3.

«Vil helst ha intensive økter. Ikke for lange, men heller ikke for korte. Samtidig er det viktig å kunne få lov å trykke i systemet mens man lærer det». Lokalbank 4.

Det er forskjellige preferanser blant informantene i de valgte lokalbankene. Lokalbank 1, 3 og 4 ønsker seg en kort og intensiv opplæring der man i mellomtiden hadde prøvd seg i systemet. Lokalbank 2 derimot er fornøyd med hvordan opplæringen var strukturert. Vi føler hovedforskjellen mellom de to mindre lokalbankene er superbruker og den rollen denne personen tok. Denne personen kan ha oversatt ideen fra ledelsen og tilpasset den sin egen lokale kontekst (Røvik, 2007). Teorien sier at det å tilpasse opplæringen av et nytt system til brukerens hverdagsoppgaver og kompetanse direkte kan påvirke hvordan de ansatte tar i bruk systemet (Kostojohn et al., 2011).

Hadde ikke superbruker i lokalbank 2 tatt på seg denne rollen kan man ikke med sikkerhet si at informantene hadde vært like fornøyd med opplæringen. Grunnen til det fremkommer at de gir mesteparten av æren for opplæring til superbruker kontra ledelsen. Vi ser også at lokalbank 1 fikk mer spesifikt påfyll og opplæring, men dette var over 1 år etter at systemet var tatt i bruk.

Informantene i lokalbank 1 sitter igjen med en følelse av at dette påfyllet skulle kommet mye tidligere og at det var sårt trengt. Alt i alt sitter de lokalbank 1 igjen med en følelse av at opplæringen var så som så, men at tilrettelagt opplæring og videre påfyll skulle kommet mye før. Lokalbank 2, 3 og 4 sitter igjen med en følelse av at opplæringen var bra og lokalbank 2 mener i hovedsak at dette er superbruker sin fortjeneste.

Det at opplæringen blir strukturert som en undervisningsform der en presenterer systemet er ikke nødvendigvis dårlig i seg selv. Teorien sier at det kan være hensiktsmessig at det dannes en dialog mellom kursholder og kursdeltaker samt at deltakerne gis praktisk erfaring i systemet under opplæring. Fordelen med dette er at de ansatte kan stille spørsmål om det skulle være noe pluss at de får en introduksjon til hvordan det kjennes å jobbe med systemet og det kan skape et større engasjement for å ta i bruk det nye systemet (Kostojohn et al., 2011). Som vi ser av lokalbank 2 sitt utsagn så fikk de denne «learning by doing» fordelene via sin superbruker. Dette var ikke tilfellet i lokalbank 1. Lokalbank 3 og 4 forklarer at de hadde

øvingsoppgaver underveis som gjorde at de kunne trykke i systemet samtidig som de hadde opplæring.

Opplæringen ble gitt over teams og denne formen for kommunikasjonsformidling kan begrense muligheten for kursdeltaker til å både trykke selv i systemet samtidig som man ser kurset og muligheten for å kommunisere med kursleder. Lokalbank 3 sier følgende:

«Ville hatt mer og bedre tilgang på kursholder. Dette ville nok gjort opplærings fasen enda enklere. Teams er nok ikke den beste opplærings plattformen. I tillegg kunne det vært mer 1-til-1 demonstrering, eller noe form for gruppearbeid». Lokalbank 3.

Hvordan man liker og ønsker seg opplæring er også individuelt. Teorien sier at en inkrementell tilnærming der man har korte og intensive læringsøkter sammen med egen trykking i systemet er det mest ideelle (Kostojohn et al., 2011). Vi ser at lokalbank 1, 3 og 4 er enig med teorien angående den inkrementelle tilnærmingen, mens lokalbank 2 synes lengere opplæring over to arbeidsdager var kurant.

5.6 Oversetting

Oversettingsregler handler i korte trekk om hvordan man skriver inn og tar i bruk denne nye praksisen og måten å jobbe på. Når toppledelsen har kommet med en løsning på det kommuniserte problemet vil man ta implementere denne nye praksisen. I denne implementeringsprosessen kan oversettes forskjellig og dermed gis ulikt meningsinnhold. Det vil si at slik som ledelsen hadde tenkt det skulle være basert på deres kontekst ikke blir slik i rådgiverne sin kontekst. Hvor mye idéen endrer seg er avhengig av hvor mye frihet de nye brukerne tar seg. Teorien skiller mellom tre moduser som er den reproduserende modus den modifierende modus og den radikale modus (Røvik, 2007). På spørsmål om hvordan modus informantene hos de mindre lokalbankene vil plassere seg innenfor, svarer de følgende:

«Vi føler ikke at det er mulighet for å gjøre noe på en annen måte enn det som er tenkt og vedtatt, så for oss passer den reproduserende modus.» Lokalbank 1.

«Prøver å opprettholde min egen integritet og personlighet som rådgiver.» Lokalbank 2.

«Tatt i bruk IVER på ønsket måte, og at korrigeringer som er gjort er gjort innenfor normene». Lokalbank 2.

Slik vi vurderer det har lokalbank 1 har tatt i bruk den reproduserende modus som egentlig er ren kopiering. I reproduserende modus vil man ikke kunne ta for seg særlig med endringer. En barriere i den reproduserende modus er at det krever at idéen bærer høy grad av eksplisitet slik at den blir lettere å kopiere. Er den ikke dette kan selv kopiering bli vanskelig (Røvik, 2007).

Vår vurdering er at lokalbank 2 sin håndtering mer kan forstås i lys av en modifierende modus sammenlignet med den reproduserende modus. Dette baserer vi på sitatene ovenfor om at informantene har gjort egne korrigeringer og prøvd å holde en personlig integritet som rådgiver. Denne modifierende modusen kjennetegnes ved at man kan trekke fra og legge til funksjoner i denne nye praksisen som blir implementert. Man vil holde kjerneidéen klar, men samtidig med denne tilnærmingen blir idéen mer tilbøyelig når den skal implementeres i en ny lokal kontekst. Vi sitter med inntrykket av at de fokuserer på de parameterne der de blir målt og der det føres statistikk så tar de kanskje ikke i bruk de funksjonene de ikke blir målt på (trekke fra funksjoner) (Røvik, 2007).

Lokalbank 1 sin håndtering forstås mer i lys av den reproduserende modus der det er en høy grad av kopiering fra hovedidéen kunne man tenkt seg til at de har tatt i bruk systemet på den måten som var ønskelig. Men samtidig så har lokalbank 1 gjort det under forventninger når det kommer til bruken av systemet. Om man tenker at de faktisk hadde hatt en ren kopiering så kan det tenkes at de ikke skulle prestert under forventning.

Lokalbank 2 sin håndtering som har «prestert» over forventningene kan derimot forstås mer i lys av den modifierende modus. Ifølge informant i lokalbank 2, var de opptatt av at det skulle være personlig og som vi ser av tidligere sitat vil de ikke jobbe som datamaskiner der alle jobber på samme måte. Denne tilnærmingen kan ha ført til at de har fått gjort noe av dette mer personlig som igjen har ført til at de har funnet sin måte å jobbe på innenfor de forventningene som er satt av ledelsen.

Hos de to større lokalbankene fant vi at disse i større grad hadde tatt i bruk den modifierende modus:

«Tror vi har adaptert en kombinasjon av kopiering og subtrahering. Vi har benyttet det vi har lært, i tillegg opplever jeg at vi har lagt til egen praksis»
Lokalbank 3

«Jeg har laget min egen struktur på det som jeg syns fungerer veldig fint»

Lokalbank 4

«Best practice var ikke på plass når systemet ble lansert. I ettertid har dette blitt

lansert og akseptert» Lokalbank 4

Dersom en legger utsagnene til de to større lokalbankene til grunn gir dette grunn til å mene at lokalbank 3 og 4 sin håndteringsmåte kan ses i lys av den modifierende modus som også er likt med lokalbank 2. Utsagnet fra lokalbank 4 presiserer at «best practice», såkalte rutiner, ikke var på plass når systemet ble lansert. Hvis man ser dette i sammenheng med spørsmålet vi stilte vedrørende resultatene til lokalbank 1 kan vi kanskje peke på en forklaring til hvorfor de har levert under forventningene til tross for at de har gått for det reproduserende modus. Videre fant vi en sentral forskjell mellom de små lokalbankene sammenlignet mot de to store.

«Jeg tenker at en må ha et minimum som er likt fordi en bruker løsningen også for

å støtte mine kollegaer som er på jakt etter relevant informasjon» Lokalbank 3

«Jeg føler det finnes en felles forståelse for hvordan det skal gjøres, nå handler

det om å få alle til å gjøre det på den måten» Lokalbank 4

Det kommer tydelig frem fra de store lokalbankene at det finnes en felles forståelse for hvordan de vil bruke CRM-systemet, noe som skiller seg fra de små lokalbankene som ikke hadde noen formening om dette. Bakgrunnen for dette kan være observasjonene nevnt i punkt 5.1 hvor det kommer frem at lokalbankene har fått informasjon fra ulike kilder. I praksis vil naturligvis også kommunikasjonsfasen også kunne være preget av de ulike oversettelsesreglene og modusene. Det betyr at en sentral og avgjørende forskjell mellom de to små og store lokalbankene kan ha vært kommunikasjonen i forkant og under implementeringsfasen samt hvem de faktisk fikk den fra.

5.7 Nedtining

Basert på at denne undersøkelsen er gjort en god stund etter lansering kan man si at man er kommet til denne fasen når det gjelder dette nye CRM-systemet. Informantene føler det omsider en blitt en del av kulturen og det er blitt akseptert at det er denne måten man skal jobbe på fremover.

Her vil vi se på hvordan nedtiningen av denne endringsprosessen har vært. I denne fasen av endringsprosessen, skal den nye måten å jobbe på å bli en del av arbeidskulturen i organisasjonen. Det skal på sikt bli en del av «slik gjør vi det her». Her er det svært viktig å holde momentum høyt og man vil for all del ikke havne tilbake på gamle måter å jobbe på (Burnes, 2004; Kotter, 1995).

Under gruppeintervjuene med lokalbankene føler alle informantene at de har fått tatt opp problemstillinger, men hovedsakelig via superbruker. De mindre lokalbankene er i større grad fokusert på at det føres statistikk og at de føler de blir overvåket. Imidlertid dominerer ikke denne tankegangen ved de større lokalbankene.

Vi lurte så videre på hvordan den løpende opplæringen etter lansering av CRM-systemet hadde vært. Det å få hjelp til å ytterligere forstå systemet man har tatt i bruk kan være svært viktig for å opprettholde den nye måten å jobbe på. Ved spørsmål om hvordan problemstillinger ble tatt opp, svarer de følgende:

«Vi fikk tatt opp problemstilling via superbruker etter lansering. Superbruker avholdt infomøter og workshops jevnlig.» Lokalbank 1.

«Tatt opp problemstillinger via superbruker etter lansering. Superbruker har vært ekstremt tro mot systemet og snakket dette opp, som har ført til at vi kollegaer har blitt farget.» Lokalbank 2.

«Her var det mer uformell kommunikasjon rundt bruken av IVER. Utfordringer ble tatt opp i den uformelle kommunikasjonen som rundt kaffepause og matpausen. Ellers sitter vi i et lite åpent landskap, så det var mye opplæring ved arbeidspulten.»
Lokalbank 2.

«Problemstillinger gikk via superbruker, og vist det var noe som skulle til sentralt hold, ble dette videreformidlet av lokal superbruker» Lokalbank 3 og 4.

Her ser vi at alle superbrukerne har gått inn i rollen som veileder og hjelper etter at systemet ble lansert. Slik vi forstår det var det også dette superbrukere i utgangspunktet var til for at man skulle få hjelp til de problemene man kom over etter lansering av systemet.

Lokalbank 2 forteller eksplisitt at uformell kommunikasjon var måten man tok opp problemstillinger på. Lokalbank 1 der imot forklarer at det ble avholdt mer infomøter og workshops som man kan se på som formell kommunikasjon. Når det kommer til lokalbank 3 og 4 har vi noe blandet inntrykk. Noe er uformelt, annet er formelt. Teorien forklarer at uformell kommunikasjon er svært sentral i endringsprosesser og det fremkommer at ansatte ofte har mer tillit til hva som blir kommunisert uformelt kontra det som blir kommunisert formelt (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kostojohn et al., 2011).

Det kan i tillegg for oss tolkes sånn at superbruker i lokalbank 2 kontra lokalbank 1 i tillegg er en opinionsleder. En opinions leder er ofte en person av uformell posisjon (ikke leder) som har innflytelse på andres holdninger og kan påvirke andres meninger. En opinions leder er ofte en person mellom avsender og mottaker i en kommunikasjonsprosess. Det er en antakelse om at mottakers tolkning av informasjonen vil bli farget av opinions lederens tolkning og videreformidling av budskapet. I tillegg vil man som mottaker ofte ha større troverdighet til opinions leder sammenlignet med den opprinnelige avsender av informasjonen (Vikøren & Phil, 2019). Informanter i lokalbank 2 forklarer at superbruker har snakket systemet veldig opp samt sier de at superbruker har påvirket sine kollegaer.

Videre ønsket vi å undersøke hvordan oppfølgingen fra ledelsen har vært. Oppfølging henger sammen med hvordan de ansatte kan ta opp utfordringer og riktig oppfølging kan øke sannsynligheten for at den nye måten å jobbe på blir en akseptert del av arbeidshverdagen raskere (Kostojohn et al., 2011). På spørsmål hvordan oppfølgingen har vært, svarer de dette:

«Oppfølging etter lansering har vært så som så. Føler at oppfølgingen som er, er ikke for å lære systemet, men oppfølgingen handler om de måltallene som er satt. Sitter igjen med inntrykk av at man kun får høre det man ikke gjør, ikke hvordan man kan gjøre noe bedre eller lettere.» Lokalbank 1.

«Føler det er feil fokus fra ledelsen, der fokuset er på antall saker registrert, og ikke på kundepleie eller å ta i bruk IVER på en god måte. Vi føler og skjønner at IVER kan

være et godt verktøy, men når fokuset blir som det blir, så blir mye borte». Lokalbank 1.

«Føler oppfølging har vært i overkant mye. Blir satt søkelys på statistikk istedenfor funksjonaliteter og bruken av selve systemet.» Lokalbank 2.

«Opplever at lederne er veldig lydthøre på problemstillinger som kan være felles for teamet, disse ageres på og blir tatt tak i». Lokalbank 3.

«Det har vært mye 1-til-1 samtaler med søkelys på hvordan det har vært personlig, og hvordan det har gått med den enkelte». Lokalbank 4.

Informantene fra de to mindre bankene føler at de begynner å bli målt på den statistikken og de måltallene som ledelsen fører, før informantene selv har lært systemet ordentlig.

Oppfølgingsmøter mellom leder og ansatt handlet i større grad om hvordan de lå an på målingene og hva statistikken forklarte, og ikke hvordan man opplevde den nye arbeidsmetoden. I lokalbank 3 derimot føler informantene at leder er veldig lydthør og tar tak i det som kan være et problem. I lokalbank 4 fortellers det at det blir praktisert 1-til-1 samtaler der det handler om hvordan den ansatte føler det har gått, hvordan man ser for seg veien fremover også videre.

Kunnskapsdeling kan være viktig for at en gruppe individer skal kunne gjøre noe bedre enn enkeltindivider. Vi ønsket å undersøke hvordan kunnskapsdelingen blant de ansatte i lokalbankene var og der svarer alle informantene i bankene at kunnskapsdelingen er veldig bra. Alle lokalbanker gir inntrykk av at det er høy takhøyde og det er ikke noen «dumme spørsmål». De gir uttrykk for at de er opptatt av at man skal oppleve et fellesskap.

For å prøve å undersøke om denne måten å jobbe på er blitt en del av den nye arbeidshverdagen til informantene så spør vi de om de føler at arbeidshverdagen har endret seg etter lansert av det nye systemet.

«Arbeidsmåten har blitt tvunget til å endre seg. Blir tvunget til å registrere alt, og at tilliten er borte. Friheten til å jobbe selvstendig er borte.» Lokalbank 1.

«Arbeidsmåten har absolutt endret seg. Muligheten for egen tenkning føler man har falt vekk, og arbeidsprosesser blir så systematiske at man kan føle seg som en robot.» Lokalbank 2.

«Arbeidsmåten har endret seg ved at man har et bedre verktøy. Vi har bedre oversikt og det er enklere å gjøre jobben». Lokalbank 3.

«Jeg har nesten sluttet helt med papir. Ellers føler jeg ikke at arbeidsmåten har forandret seg så mye, men det er nok fordi jeg tidligere har jobbet veldig strukturert».
Lokalbank 4.

Alle informantene i lokalbankene svarer bestemt og kontant at arbeidshverdagen har endret seg. Lokalbank 1 kjenner helt klart og tydelig at dette er en top-down endringsprosess. De føler at endringen er påtvunget. Noen grunner til at de føler at tilliten er borte kan være at kommunikasjonen, involveringen og oppfølgingen basert på deres oppfatning ikke har vært tilstrekkelig nok.

Begge de mindre bankene gir inntrykk av at autonomien er blitt svekket og at det var høyere grad av autonomi implementeringen av CRM-systemet. Autonomi i arbeidslivet går ut på at den enkelte ansatte får bruke sin egen kreativitet og kompetanse til å gjøre selvstendige valg og vurderinger innenfor den jobbrollen som er satt. Mangel på autonomi kan være svært demotiverende for den ansatte (Deci & Ryan, 2000). Det finnes også en studie som viser at lav grad av autonomi på arbeidsplassen kombinert med høyt press og høye krav kan føre til økt sykefravær og i verste fall uføretrygd (Knardahl, Johannesen, Sterud, Härmä, Rugulies, Seitsamo & Borg, 2017).

Med videre spørsmål om kulturendringen og egen oppfattelse av hvordan de behersker systemet i dag, kommer de med følgende utsagn:

«Mestringsnivået nå er bedre enn før, og det går riktig vei, men vi vil ikke ha dette stressmomentet med antall registrerte saker hengende over seg, for til slutt kan man bli syk av det.» Lokalbank 1.

«Mestringsnivået føles bra, men hensikten forstår man fortsatt ikke.» Lokalbank 2.

«Føler at det nå til slutt er blitt en del av slik gjør vi det her.» Lokalbank 1.

«Føler at IVER nå er blitt en del av vår naturlige arbeidshverdag, men vi er ikke overbevist om at dette er den best mulige måten å jobbe på om man kunne få velge selv.» Lokalbank 2.

«Har fått innspill fra leder at lokalbank topper statistisk når det kommer til IVER, og de føler ikke at å toppe denne listen er noe stort, og at grunnen for at man topper denne listen er bare fordi man har gjort som man får beskjed om. Man kan bannes og synes det er nytteløst, men man motarbeider det fremdeles ikke.» Lokalbank 2.

«Mestringsnivået er høyt og vi føler det er veldig greit å bruke programmet»
Lokalbank 3.

«Vi har ikke ramlet tilbake på gamle måter å jobbe på. Det var lurt å sanere de gamle løsningene. Helt åpenbart at vi har hatt nytte av løsningen, særlig når det kommer til fordeling av arbeidsoppgaver ved fravær» Lokalbank 3.

Arbeidshverdagen er endret og informantene føler at det omsider er blitt akseptert at dette er blitt en del av den nye jobbkulturen. Vi ser enda tydelige trekk i slutten av endringsprosessen på at starten av endringsprosessen kanskje ikke var bra nok. Spesielt hos lokalbank 1. Selv i slutten av endringsprosessen sitter informantene igjen med en følelse av at de ikke forstår behovet av dette nye systemet.

Lokalbank 2 spiller videre inn at grunnen til at de har gjort det bra er fordi de hører på kommandoer og gjennomfører det de får beskjed om å gjennomføre og ikke fordi de virkelig har sett nytten og verdien i dette nye systemet og måten og jobbe på.

Avslutningsvis lot vi ordet være fritt og utsagnene under ble da gitt:

«Trollregime fra ledelsen. Ledelsen skjønner ikke hvordan arbeidshverdagen fungerer, og de burde hatt seg noen måneder på gulvet.» Lokalbank 1.

«Føler det er mer positivt enn negativt med IVER, men at det fremdeles er en vei å gå. Føler IVER setter begrensninger på det å være en personlig rådgiver.» Lokalbank 2.

Av sitatene kan vi se at informantene i lokalbank 1 sitter igjen med en håpløs følelse. De sitter igjen med følelsen av at ledelsen ikke skjønner hvordan arbeidshverdagen faktisk er.

Informantene i lokalbank 2 fremstår som mer positive til systemet noe tid etter lansering enn det de var tidligere. Det som er deres innsigelse er følelsen at man mister evnen til egen tenkning og muligheten til å velge egen arbeidsmetode. Løsninger blir presentert og flere oppgaver blir standardisert.

5.8 Sentrale funn og praktiske implikasjoner i analysen

Som tidligere nevnt i avhandlingen skal vi forsøke å besvare hvordan forskjeller vi har identifisert mellom de ulike lokalbankene. Her vil vi eksplisitt prøve å svare på problemstillingen. Bakgrunnen for denne øvelsen er det vi mener er relevante funn og forskjeller mellom lokalbankene som kan ha hatt en avgjørende effekt i implementeringsprosessen av bankens nye CRM-system. Størrelsen på lokalbanken kan også ha noe å si. De mindre lokalbankene opplevde andre barrierer enn de større lokalbankene, som vi kommer tilbake til. Vi vil også si noe om hvilke følger våre funn har og hvordan noe av dette kunne vært gjort annerledes.

5.8.1 Kommunikasjonsforskjeller

Kommunikasjonsdelen er noe som skiller de store og de små lokalbankene. Her kan Sparebank1 Nord-Norge gjøre lurt i å gjøre løpende kvalitetssjekker av hvordan behovet for endring blir kommunisert til de ulike delene av organisasjonen. De to større lokalbankene fikk endringen sin kommunisert av prosjektleder mens de mindre fikk kommunisert denne via nærmeste leder, mer spesifikt via mellomleder. Et slikt ekstraledd, kan føre til noen komplikasjoner. Da er det mellomleder som må selge inn dette til sine ansatte og om denne personen har like mange ubesvarte spørsmål som de ansatte i de mindre lokalbankene kan det bli vanskelig.

Informasjonen kan også endre seg når dette ekstraleddet kommer inn og innlevelse, energi og kredibilitet kan være annerledes. Det kan også være lurt i å tenke over transparens og ærlighet i kommunikasjonen som blir gitt. Dette er noen av grunnene til at ledelse er svært viktig i endringsprosesser ref. teorikapitlet om ledelse.

Den mest sentrale forskjellen er organisasjonens evne til å skape et behov for endring hos de ulike lokalbankene. I analysens kommunikasjonskapittel kommer det frem at de to små lokalbankene i liten grad forsto verken viktigheten ei eller behovet for implementeringen av systemet, dette er en vesentlig forskjell fra de to store lokalbankene, og som kan være skapt av at de fikk informasjonen fra ulike hold. De små lokalbankene fra sine nærmeste ledere mens de to større fra prosjektlederen, som sannsynligvis har hatt høyere kredibilitet grunnet sin kompetanse og evne til å argumentere for endringen. Et annet er utfordringene lokalbankene har stått ovenfor med hensyn til det vi i teorikapitlet refererte til vedrørende

«Big-communication» og «Small-communication». Her sier teorien at uformell kommunikasjon, såkalt small-communication vil øke sannsynligheten for å lykkes.

Det faktum at implementeringsprosessen av CRM-systemet ble gjennomført midt i en pandemi stiller også høye krav til både endringsagenter og endringsmottakere. Bakgrunnen for dette er at en i minimal grad vil oppleve den normale uformelle kommunikasjonen som en til vanlig for eksempel oppnår ved kaffemaskinen eller i lunsjen. Fra teorien vet vi at dette er en kommunikasjonsform som skaper tillit blant de ansatte, derfor er det grunn til å tro at gjennomføring av en slik endringsprosess i utgangspunktet ikke burde gjennomføres i perioder hvor flertallet av endringsmottakerne arbeider fra hjemmekontor.

5.8.2 Lokale barrierer - lederskifter

Det ble gjennomført lederskifter hos lokalbank 1 og 4. Dette representerer en vesentlig forskjell fra lokalbank 2 og 3 som hadde stabile mellomledere gjennom hele perioden. Når vi i tillegg også vet at lokalbank 1 og 4 er de to lokalbankene som på forhånd av undersøkelsen hadde blitt kategorisert som lokalbanker som har gjort det mindre bra på bankens kriterier om bruk, kan dette være en direkte konsekvens av lokale lederskifter. Sett på i sammenheng med tidligere nevnte kommunikasjonsutfordringer kan dette også forklare hvorfor særlig lokalbank 1 har prestert i mindre grad enn forventet. Lederskifter vil utfordre etablerte strukturer rundt trekk ved endringskommunikasjon som for eksempel kredibiliteten til de(n) nye lederen (endringsagenten). Kanskje den nye lederen heller egentlig ikke hadde tro, eller en grunnleggende forståelse for hvorfor endringen var nødvendig. I tillegg vil den emosjonelle balanseringen mellom partene sannsynligvis være ulik det rådgiverne har vært vant med i relasjonen med sin tidligere leder.

Lederskifter kan komplisere en endringsprosess også på grunn av at den nye lederen kan ha et helt annet utgangspunkt med hensyn til tolkningen av endringsprosessen. I praksis betyr dette at individet selv må tro på selve ideen, og ha tilstrekkelig med kunnskap om det, for å være i stand til å få andre til å gjøre det. En ny leder vil også finne det utfordrende å fjerne eventuelle andre barrierer på grunn av at relasjonene til de ansatte sannsynligvis ikke på forhånd er etablert, dette kan medføre mindre uformell kommunikasjon enn hva som er hensiktsmessig.

5.8.3 Lokale barrierer – tilrettelegging

Når en arbeidsgiver skal jobbe med og vurdere tilrettelegging er rekkefølgen dette gjøres på viktig. En måte å gjøre dette på er å begynne med felles tilrettelegging for alle de ansatte i organisasjonen. Dette kan være tiltak som går ut på og beskriver hvordan selve arbeidet er fordelt ledet og organisert. Etter dette kan leder se og møte de utfordringene som den enkelte måtte støte på slik at man kan gjennomføre arbeidet på en forsvarlig måte. På denne måten kan man redusere risikoen for at noen i verste fall blir sykemeldt. Som sagt så har den enkelte ansatte også en plikt her ved at man melder fra at man har møtt en barriere og at man kanskje må ha et ekstra tilretteleggingsbehov. Dette kan for eksempel gjøres i den vanlige dagligdagse samtale med leder eller i typiske et 1 til 1 møter (Arbeidstilsynet, u.å.). Analysen vår viser at det er vesentlige forskjeller mellom graden av tilrettelegging hos de ulike lokalbankene, da kanskje særlig også hos de lokalbankene som også har hatt lederskifter. I tillegg bør det nevnes at de mindre lokalbankene sannsynligvis opplevde å møte på flere ulike lokale barrierer med hensyn til størrelsen og antallet ressurser de kunne lene seg på i implementeringsprosessen. Der de store lokalbankene i større grad kunne dele på arbeidsoppgaver har det vært mindre rom for dette hos de mindre lokalbankene, dette medfører økt press og stiller høyere krav til både endringsagenter og endringsmottakere. I våre intervjuer med de små lokalbankene presiserer begge at de mener de fikk en svak grad av tilrettelegging med hensyn til frigjøring av tid til å lære seg løsningen, dette skiller de fra begge de store som poengterer at de har hatt varierende grad av tilrettelegging (frigjøring av tid) men samtidig har nytt godt av å kunne lene seg på andre kollegaer som gjennomgikk samme prosess selv. Dette illustrerer vår antagelse om at de mindre miljøene møter på lokale barrierer som vanskeligere lar seg løse enn hos de store lokalbankene som totalt sett er mer ressurssterke.

Lokalbankene er enstemmige i at all opplæring primært foregikk digitalt gjennom samhandlingsverktøyet Microsoft Teams. De to små lokalbankene uttrykte at opplæringen som ble gitt var av generell art og i mindre grad tilpasset arbeidshverdagen. De større lokalbankene finner vi i motsatt ende av skalaen da begge mener opplæringen både var konkret og spesifikt tilpasset arbeidshverdagen deres. Bakgrunnen for dette kan være kunnskapsbarrierer tilknyttet de ulike lokalbankene, da kanskje særlig hos de små som i mindre grad kunne sparre med kollegaer. I teorien fremmes inkrementell opplæring og faktisk praksis som positivt for læringsprosessen, begge disse ble fulgt i prosjektets opplæringsfase og kan dermed ikke forklare forskjellene hos de ulike lokalbankene. Det som i midlertidig kan

presiseres til slutt er at flere av lokalbankene uttrykker at de burde hatt mer opplæring i etterkant, en konkret plan for dette manglet hos SNN og vil kunne ha styrket særlig de mindre miljøene.

5.8.4 Involvering

Noe som kunne vært gjort annerledes er først og fremst å undersøke blant de ansatte hvordan de ser for seg en bedre hverdag i større skala enn det som ble gjort i bankens kartleggingsfase i forkant av selve implementeringsfasen, for å bedre grunnlaget for endringen. Vi har gjennom gruppeintervjuene fått innsikt i at det ble gjort en spørreundersøkelse rettet mot store deler av organisasjonen. Dette er i utgangspunktet en god start som også krever ytterligere oppfølging i etterkant dersom man skal lykkes med reell involvering av de ansatte.

Etter man da hadde funnet et system som bidro til å løse de utfordringene rådgiverne fremmet kunne man satt av ytterligere og spesifikk tid med superbrukerne i hver enkelt lokalbank for å undersøke hvordan systemet skulle blitt utformet. I tillegg kunne man gjennomgått med endringsmottakerne hva som var hensikten og hvordan man skal ta i bruk dette systemet og på denne måten repetert budskapet og styrket behovet for endring og involveringen på et tidlig stadiet. Ved tidligere involvering og medvirkning kunne funksjonalitetene som skulle bli tatt i bruk vært bedre tilpasset brukerne. Det kan tenkes at dersom superbrukerne hadde blitt tatt inn i endringsprosessen tidligere og på et høyere nivå enn det som ble gjort ville dette kunne ført til en høyere grad av involvering hos de mange ulike endringsagentene og endringsmottakerne.

5.8.5 Midlertidige feiringer

Om alt lå til rette for at milepæler kunne blitt tatt i bruk på en god måte kan det tenkes at det hadde vært lurt at det var opp til hver lokalbank selv å bestemme hvordan de ville feire eventuelle delmål innenfor visse kriterier. Grunnen til at vi tenker at dette kan være opp til hver enkelt lokalbank å tilpasse er fordi alle er forskjellig. Samtidig kan det tenkes at eierskapsfølelsen blir noe kraftigere når du selv får velge en måte man vil feire på. Om dette hadde vært en personalfest en bedre lunsj med kollegaer eller å dra på en type utflukt kunne vært opp til lokalbanken å bestemme.

Ingen av lokalbankene tok formelt i bruk midlertidige feiringer. Allikevel skiller deler av lokalbankene seg fra hverandre i form av ulike artefakter eksempelvis utøvd av superbruker i lokalbank 4 (stor), som la til rette med «motivasjonsposer» når løsningen ble lansert.

5.8.6 Nedtining

Når det kommer til nedtiningen ville det kanskje vært lurt for lokalbank 1, 2 og kanskje 3 å følge i sporet til lokalbank 4. At istedenfor å sette søkelys på hvordan de har klart seg opp mot statistikken så kunne det kanskje vært søkelys på å lære å forstå systemet, en slik tilnærming som leder i lokalbank 4 har tatt. Om dette hadde vært fokuset så hadde man i tillegg mest sannsynlig sluppet den negativiteten som informantene fra begge de små lokalbankene beskriver. Det kan tenkes at med et fokusskifte så kunne man skapt mer interesse og positivitet rundt dette nye systemet. Dette kan også settes i kontekst av tilbakemeldingene om lav tillit og dårlig autonomi fra begge de mindre lokalbankene som begge ytrer at de i hverdagen etter lansering av systemet har dårligere autonomi enn tidligere. For å snu denne trenden bør en sikre forståelsen og behovet for endring ved å benytte virkemidler som ressursene kjenner seg igjen i.

En måte kunne vært å delegere opplæring videre til de ansatte selv (i tillegg til oppfølging fra leders side), men at man hadde delt ut de verktøyene en trenger. Et tiltak fra ledelsen kunne vært et videobibliotek som var svært lett tilgjengelig for de ansatte. Dette biblioteket kunne inneholdt «how-to» videoer om hvordan man brukte dette nye systemet. Biblioteket kunne spesielt inneholdt videoer av hvordan man på best mulig måte kan løse de oppgaver som det blir ført statistikk på og der de ansatte blir målt. Baksiden med dette er at man legger opp til at den ansatte selv skal kjenne til kunnskapen de mangler for så å oppsøke dette biblioteket for å tette kunnskapsgapet. Etter at man hadde lært å ta i bruk dette nye systemet kunne målingene begynt, men da kan det være sentralt at de ansatte faktisk får vite på forhånd hva de blir målt på.

Det kunne også blitt arrangert videre opplæring fra ledelsen sin side og ikke «kun» fra superbrukere. Vi sitter ikke igjen med kunnskap fra informantene om at det ble arrangert videre opplæringsmøter fra ledelsen i perioden etter lansering av systemet. Dette kunne vært oppfriskningsmøter, fagmøter og/eller vanlige møter der det blir satt fokus på det brukerne sliter med.

Om dette er frivillig kontra obligatorisk krever det at brukerne selv må sette av tid til opplæring i en ellers hektisk hverdag. Om det skal fokuseres på frivillighet burde lederne være flinke til si hva som skal prioriteres og ikke prioriteres. Kanskje kunne det vært satt av for eksempel noen timer hver uke til egen opplæring. Når man skal gjennomføre en endring er det ledelsen sitt ansvar at denne endringsprosessen ikke gjør skade på den daglige driften. Det

stilles allerede krav til de ansatte og ofte blir heller ikke disse kravene gjort noe med under en endringsprosess. Så for eksempel må de ansatte levere x antall salg eller ta x antall henvendelser samtidig som de skal lære seg å bruke dette nye systemet. Dette kan i verste fall bli en stor påkjenning for de ansatte og en informant i lokalbank 1 forteller «Man vil ikke ha disse stressmomentene hengene over seg hele tiden, det kan man bli syk av». Det man kanskje kunne gjort var å tone ned «presset» man la på de ansatte med tanke på måloppnåelse og heller økt fokuset på riktig opplæring og bruk av systemet (Stensaker et al., 2001)

6 Avslutning

Gjennom denne avhandlingen har vi svart på hvorfor en tilsynelatende lik implementeringsprosess for alle lokalbankene i SNN har ført til forskjellig bruk av det nye CRM-systemet. Oppsummert kan vi si at det ikke finnes en enkelt forklaring til hvorfor de mange ulike lokalbankene til slutt har endt opp med ulik bruk av løsningen. I større komplekse organisasjoner som SNN vil det være en serie med problemstillinger og forskjeller, som til syvende og sist danner grunnlag for de ulike resultatene hos den enkelte enhet. Videre ser man at feil valg og dårlig planlegging vil kunne medføre kulturforskjeller som vanskelig lar seg korrigerer i ettertid. Som for eksempel at noen lokalbanker mottok beskjeden om endringsprosessen fra mellomleder, og noen mottok beskjeden fra prosjektleder, som har ført til en forskjellig forståelse av systemet.

Gjennom teorikapitlet og analysen har vi drøftet våre funn i lys av et veletablert rammeverk. Vi vil argumentere for at disse teoretiske fasene, med korrigeringer for våre funn, kan utgjøre et rammeverk for andre som skal implementere en CRM-system. I utgangspunktet vil ikke resultatene fra denne avhandlingen direkte kunne overføres til andre organisasjoner utad, men kanskje til lignende nye endringsprosesser i SNN. Avhandlingen vil kunne gi en indikasjon på viktige deler andre organisasjoner bør tenke på før, under og etter gjennomføring av større kulturendringer som innføring av et nytt CRM-system i realiteten er. Bakgrunnen for at vi anser dette som en større kulturendring knytter vi til graden av involvering og det faktum at den reelle endringen vil prege hverdagen til store deler av organisasjonen.

For SNN ser vi at tilnærmingen til og graden av involvering primært har blitt fokusert rundt «informasjon», da i form av typisk enveiskommunikasjon i et top-down perspektiv. Når vi fra teorien vet at dette ikke gir de beste betingelser for å lykkes er det naturlig å si at denne tilnærmingen er en av flere grunner til at det har oppstått ulik bruk og forståelse for nødvendigheten av endringen hos lokalbankene. I fremtidige endringsprosesser bør banken forsøke å få til en høyere grad av involvering og benytte toveiskommunikasjon som førende prinsipper. Videre har vi gjennom funn i analysen og teoretisk rammeverk identifisert at lederbytter vil være avgjørende for hvordan endringsprosessen hos den enkelte enhet utfolder seg. Begge lokalbankene som gjennomgikk lederbytter, er blant de to lokalbankene som har utmerket seg i negativ retning i forhold til forventningene. Dette mener vi kan være en direkte konsekvens av lederbyttet på grunn av de mange lokale barrierene og andre relasjonelle

utfordringene en ny leder vil kunne støte på i et miljø som gjennomgår multiple endringer. Lederbyttet har da selvsagt ikke noe å gjøre med størrelse på lokalbankene å gjøre.

Lokale barrierer som mulighetsrommet til å frigi tid og tilretteleggingen rundt dette på enhetsnivå forklarer også forskjellene vi finner i de ulike lokalbankene vi har undersøkt. Ved valg av top-down kommunikasjon hvor det legges et stort ansvar på endringsagentene som i dette tilfellet primært er mellomledere, bør man som organisasjon også legge til rette for at mellomlederne er tilstrekkelig myndiggjort slik at en er i stand til å fjerne hindringene som måtte oppstå underveis i endringsprosessen. I tillegg vil det være hensiktsmessig å sørge for god nok forankring av ideen hos individene som er ansvarlig for selve gjennomføringen mot endringsmottakerne, dette slik at den fremmes med positivt fortegn til alle deler av organisasjonen.

Til slutt ønsker vi å poengtere viktigheten av å ikke ta seieren på forskudd, verken på overordnet eller underordnet nivå. I vår avhandling har vi undersøkt fire ulike lokalbanker som har vist seg å ha til dels ulike subkulturer, dette representerer en utfordring som krever oppfølging over tid slik at en til slutt kan ende opp med en holdning som tilsier «slik gjør vi det hos oss» som er tilnærmet lik på tvers i organisasjonen. Banken bør sette inn konkrete tiltak som sikrer at ressursene forstår behovet og fordelene ved systemet. I søken etter å oppnå denne kritiske forståelsen bør toveiskommunikasjon og høy grad av involvering benyttes, eksempelvis ved å involvere de ansatte i fremtidige funksjonalitetsendringer i løsningen. Våre resultater gir indikasjoner på at denne endringsprosessen i realiteten akkurat har startet på nedtiningsfasen til tross for at det har gått ett år siden systemet ble implementert. I praksis betyr dette at det er viktig at banken ikke tar foten av gassen og fortsetter å fremme og argumentere for de positive sidene av systemet.

6.1 Videre forskning

I denne avhandlingen har vi benyttet eksisterende teori og forskning for å legge grunnlaget for hvorfor et system har blitt tatt i bruk på forskjellig måte hos ulike enheter.

Vi har i denne avhandlingen operert med et få antall informanter fra hver undersøkte lokalbank. Ved eventuell senere forskning kunne det vært lurt å både inkludere flere små og store lokalbanker, samt inkludere flere informanter per lokalbank. Dette for å få et enda større representativt utvalg for undersøkelsen. I tillegg kan det presiseres at vi i vår forskning utelukkende har rettet fokuset mot endringsmottakerne i organisasjonen, i fremtidig forskning vil det sannsynligvis være hensiktsmessig også å inkludere endringsagentene på grunn av viktigheten til denne rollen i implementeringsprosesser. Det vil være naturlig å særlig se på mellomledernes rolle og hvordan denne ble utøvd hos de ulike undersøkte enhetene.

SpareBank 1 Østlandet har vært gjennom en identisk endringsprosess som SNN, så her kunne det vært interessant å se om deres opplevelse av endringsprosessen var lik/ulik opplevelsen i SNN. Videre kunne man tatt dette ut av Sparebank 1-alliansen og sammenlignet det med andre banker i Norge. Det hadde vært interessant å se om våre funn i denne avhandlingen også hadde kommet frem i et større forskningsprosjekt.

Når det kommer til teorien kan det være at noen andre forskere hadde valgt en noe annen og nyere teori. Teorien fra Kotter og Lewin er av eldre karakter, men det er denne teorien vi gjennom bachelor- og masterutdanningen har fått presentert som viktig. Vi synes også at oversettingstilnærmingen var relevant når det kunne si noe om hvordan denne endringen ble tolket inn i en lokal kontekst. En kunne også inkludert translatørkompetanse, som handler om fire dyder en må ha for å lage en god oversetting av ideen som blir implementert. Dette kunne kanskje gitt noe mer innsikt i endringsagentens rolle og funksjon.

Det kan også tenkes at individuelle intervju ville gitt andre svar enn gruppeintervju, med dette mener vi at et nytt forskningsprosjekt eksempelvis kunne brukt individuelle dybdeintervju for å se om svarene hadde vært annerledes. Det kan samtidig tenkes at siden forskerne jobber i konsernet at dette er en vesentlig begrensning selv om vi som forskere har tatt forhåndsregler og vært proaktiv for å gjøre denne begrensningen minst mulig. Videre forskning burde da gjøres av noen utenforstående.

Referanseliste

Arbeidstilsynet. (u.å.). *Tilrettelegging av arbeid*.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>.

Allen, Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5.

B. Tabrizi, E. Lam, K. Girard. & V. Irvin. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. Hentet den 16.november 2021 fra https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf?fbclid=IwAR0Rw5UmDf33bUP9E9g6iDydI9cR2TgSNTXK4KrCVZeywSQeJB_oJ3dQ-bM

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>.

Bastøe, Dahl, K., & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring: oppgaveløsning i en ny tid*. Gyldendal akademisk.

Bryman, & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg). Oxford University Press.

Brown, & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>.

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>.

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

- Colbjørnsen, & BU-2000 Organisasjonsdesign. (1999). *Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: konsekvenser for partsbasert medvirkning: Vol. nr 28/99*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Collins, J. (2002). *Good to great – hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Universitetsforlaget.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2014). *Erfaringer fra endringsprosesser generelt og involvering av brukarar og tilsette spesielt*. Oslo: DIFI, hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/involvering-av-brukarar-og-tilsette-i-endringsprosesser>.
- Elvekrok. (2006). *Medvirkning - mer enn medvirkning: effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt*. Norges handelshøyskole.
- Engelstad, & Makt- og demokratiutredningen. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Gyldendal akademisk.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success - Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78. <https://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>
- Gressgård, Bråten, M., Bryant, M., & Stensaker, I. G. (2011). Middle management's role during change. In *A Merger of equals?: the integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*.
- Hennestad, B. W., Revang, Øivind, & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Holter, & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Hovland, & Weiss, W. (1951). *The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness*. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. <https://doi.org/10.1086/266350>.
- Ihlen, & Robstad, P. (2004). *Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget.

- Illeris, K. (2021). *Læring*. Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag.
- Jonathan Moses og Torbjørn Knutsen (2012): *Ways of Knowing. Competing methodologies in social and political research* (2. utgave). Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 3, 260–268.
- Jacobsen. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Karp. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kvale, Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kaufmann, & Kaufmann, Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Kenrick, Douglas T., Steven L. Neuberg og Robert B. Cialdini (2007). *Social psychology: goals in interaction*. Boston: Pearson.
- Kongsvik, Trond. (2006). «Lederkommunikasjon i endringsprosesser.» *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotler, P., Erichsen, M., Ronæs, N. H., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Knardahl, Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health*, 17(1), 176–176. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4059-4>.
- Vikøren, M, B. & Phil, R. (2019, 17. desember). *Opinionsleder*. <https://snl.no/opinionsleder>.
- Kostjohn, Johnson, M., & Paulen, B. (2011). *CRM Fundamentals*. Apress.

Larkin, Tj. Larkin, Sandar. (2004). *Communicating Big Change*. New York: Larkin Communication Consulting. http://www.larkin.biz/data/Communicating_Big_Change-English.pdf.

Leading change: Why transformation efforts fail: Kotter, J. P. Harvard Management Review 73 (2), 59–67 (March/april 1995). (1995). *Long Range Planning*, 28(3), 121–121. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91633-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91633-4).

Lines. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>.

Meyer, & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.

Morgan. (1997). *Focus groups as qualitative research: Vol. vol. 16* (2nd ed.). Sage Publications.

O'Keefe. (2002). *Persuasion: theory & research* (2nd ed.). Sage Publications.

Robey, D., & Boudreau, M.-C. (1999). Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications. *Information Systems Research*, 10(2), 167–185. <https://doi.org/10.1287/isre.10.2.167>.

Røvik. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

Ryan, & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Robey, Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2002). Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17–46. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045713>.

Schein, & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Thagaard. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Singh. (2006). Brown, Donald R. and Harvey, don 2006. An Experiential Approach TO Organization Development (7TH Edition). New Delhi: Pearson Education, PP. 528.
Metamorphosis: A Journal of Management Research, 5(1), 113–123.
<https://doi.org/10.1177/0972622520060108>.

SpareBank 1 Nord-Norge. *Om oss*. <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken.html>

Yukl. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Yin. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed., pp. XXVIII, 282). SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i vårt forskningsprosjekt?

Masteravhandling om adaptering av IVER

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorfor en tilnærmet lik implementering av CRM-systemet IVER, har ført til forskjellig adaptering blant brukerne. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke hvorfor en tilnærmet lik implementering av CRM-systemet IVER, har ført til at brukere har adaptert systemet forskjellig. De som intervjues er derfor rådgivere i privatmarkedet.

Problemstillingen for mastergrad er som følge «*Hvorfor har en tilsynelatende lik implementering av CRM-systemet i de ulike enhetene ført til at brukerne har adaptert systemet ulikt?*»

Bakgrunnen for oppgaven er en masteroppgave i Organisasjon og Ledelse ved Universitetet i Tromsø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Universitetet i Tromsø som er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven gjøres i samarbeid med SpareBank 1 Nord-Norge.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i dette forskningsprosjektet er valgt på bakgrunn av stilling og tilknytning til valgt lokalbank.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det et gruppeintervju som holdes av to mastergradsstudenter fra UiT. Intervjuet vil forsøke å kartlegge forståelse rundt implementeringen av IVER, og vil være ut etter nyansert og detaljert informasjon. Intervjuet vil CA ta én time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun vi to studenter og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. Navn og andre opplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Alt datamaterialet oppbevares i passord beskyttede programmer. Hvordan lokalbank en tilhører vil også bli anonymisert, som for eksempel «lokalbank 1». Personer som skal behandle data er:

- Jan-Rune Skogli Aronsen (student).
- John-Roar Pedersen (student).
- Hilde Marie Pettersen (veileder).

Deltakere og lokalbank vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022. Personopplysninger vil bli settet fra digitale systemer, og eventuelle fysiske dokumenter vil makuleres.

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.
- 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 UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

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

- UiT ved Hilde Marie Pettersen på hilde.pettersen@uit.no.
- Student ved Jan-Rune Skogli Aronsen på janrune.aronsen@hotmail.com.
- Student ved John-Roar Pedersen på johnroarpedersen@gmail.com.

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, personverntjenester@nsd.no.

Med vennlig hilsen

Jan-Rune Skogli Aronsen & John-Roar Pedersen.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Adaptering av IVER. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes.

(Signering av prosjektdeltaker)

Vedlegg 2: Intervjuguide – masteravhandling om bruk av CRM-systemet IVER

Informasjon

For utforming av intervjuguide har vi brukt Lewin sin modell om opptining, gjennomføring og nedfrysning, samt Kotters 8-trinns modell for implementering av endring. Vi har med bakgrunn i disse teoriene utformet en intervjuguide.

Introduksjon

1. Kan dere fortelle kort om deres bakgrunn, stilling og daglige arbeidsoppgaver?
2. Hvor lenge har dere vært ansatt?

Opptining (Lewin) (trinn 1-4 Kotter)

Kommunikasjon

1. Hvordan ble nyheten om et nytt systemet kommunisert til dere for første gang?
 - a. Ble det brukt flere kanaler for å spre nyheten?
 - i. Ja, hvilke?
 - ii. Nei, tror dere at det hadde vært noe forskjell om det ble tatt i bruk flere kanaler for formidling, hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Husker dere hvordan følelser dere satt igjen med etter nyheten?
2. Hvordan ble viktigheten av denne endringen kommunisert til dere?
3. Følte dere at dere oppriktig satt igjen med en følelse av at dette nye systemet var svært nødvendig og at behovet var stort?
4. Ble det brukt noen virkemidler for å fremme behovet for at et nytt system var nødvendig? (f.eks. dårlige salgstall, utilfredse kunder, nye muligheter osv.).
 - a. Ja, hvilke virkemidler da?
 - b. Nei, tenker dere at dette er noe som er viktig?
5. Alt i alt, opplevde dere at det ble kommunisert godt/dårlig i begynnelsen av endringen?
 - a. Begrunn

Involvering

1. Hva tenker dere rundt involvering av de ansatte i en endringsprosess?
 - a. Var det noen av dere som i noen grad ble involvert i endringsprosessen?
 - b. Hvis ja, hva var din rolle? Ble dine meninger og synspunkter hørt? Hva tenker du om dette i ettertid?
 - c. Hvis nei, føler dere at noen bør blitt involvert? Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Grad av involvering fra informasjon, konsultasjon, samarbeid til ansattstyring (fortelle kort om disse)
 - a. Hvilket nivå føler dere passer best angående deres situasjon?

Gjennomføring (Lewin) (trinn 5-6 Kotter)

Tilrettelegging

1. Hvilken holdning / innstilling hadde dere til at det skulle implementeres et nytt verktøy?
 - a. Begrunn
2. Når IVER ble lansert, og nå forså vidt, opplevde dere noen barrierer som dere tolket som hinder? Dette kan være kulturelle barrierer, økonomiske barrierer, strukturelle barrierer, sosiale barrierer, psykiske barrierer osv.
 - a. Ja, forklar/utdyp.
 - b. Nei, så alt ble lagt til rette for at dere skulle klare dette best mulig?

Midlertidige feiringer

1. Hva tenker dere om å feire oppnådde målsettinger?
 - a. Er det noe som ble tatt i bruk hos dere?
 - b. Ja, hvordan tenker dere at det hjalp dere?
 - c. Nei, tenker dere at dette hadde vært til hjelp? Hvordan?

Opplæring

1. Kan dere beskrive opplæringsprosessen som dere ble tatt igjennom før lanseringen av IVER?
 - a. Hvordan var opplæringen? Mer generell? Eller mer spesifikk rettet for deres dagligdagse oppgaver?
 - b. Hvordan var opplæringen strukturert? Alt på en dag eller utover flere dager?
 - i. Hva tenker dere er best?
 - c. Var dere mange som deltok på samme opplæring?
 - i. Liker dere best store klasseroms samlinger eller mindre samlinger?
2. Hvordan føler dere at opplæringen dere fikk var tilpasset deres kunnskapsnivå og erfaring?
3. Er det noe dere tenker kunne blitt gjort annerledes når det kom til opplæringen?

Oversetting

1. Ut ifra deres tolkning, er man nødt til å bruke IVER akkurat slik som på opplæringen og det som er kommunisert, eller føler dere at det har vært frihet for å velge og vrake funksjoner som IVER bringer?
 - a. Forklar

Nedting (Lewin) (trinn 7-8 Kotter)

1. Etter lansering, hvordan fikk dere da tatt opp problemstillinger dere måtte støte på?
 - a. Var det noen workshops eller andre infomøter?
 - b. Hvordan har oppfølgingen vært etter lanseringen?
2. Hvordan opplever dere at kunnskapsdelingen mellom dere i lokalbanken er?
3. Har arbeidsmåtene deres endret seg etter lanseringen?
 - a. Ja, kan dere forklare hvordan?
4. Hvordan føler dere mestringsnivået deres er når det kommer til å beherske IVER?
5. Har dere opplevd å falle tilbake til gamle rutiner å jobbe på?
 - a. Hvis ja, kan dere forklare?
6. Føler dere at den nye arbeidsmåten som er introdusert er blitt en del av «slik gjør vi det her»?

- a. Hvis ja, forklar
- b. Hvis nei, forklar

Avsluttende:

1. Er det noen som føler det er noe usagt?
2. Er det noe dere vil legge til før vi avslutter?

Vedlegg 3: Vurdering av prosjektet fra NSD

Vurdering

 Skriv ut

Referansenummer

853691

Prosjekttittel

Mastergrad

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hilde Marie Pettersen, hilde.pettersen@uit.no, tlf: 91515084

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jan Rune Skogli Aronsen, janrunearonsen@hotmail.com, tlf: 93631858

Prosjektperiode

01.02.2022 - 01.05.2022

Vurdering (1)

21.02.2022 - 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 med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

