



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Holder strategien tritt med virkeligheten?

Strategiprosesser i banker med raskere og raskere omstillingstakt.

Jens-Kristian Dybwad

Masteroppgave i ledelse juni 2017



Sammendrag

Denne avhandlingen ser nærmere på lederes erfaringer med strategiprosesser i dynamiske omgivelser. Formålet er økt innsikt i hvordan omgivelsene påvirker leders arbeide og ansattes involvering i prosessen. Med bakgrunn i dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke erfaringer har ledere med gjennomføring av strategiprosesser i organisasjoner med dynamiske omgivelser? -En casestudie i Eika-banker.

Oppgavens teoretisk fundament er ulike tilnærminger og momenter i strategiprosessen, ulike faktorer i omgivelsene og leders rolle og atferd.

For lederne medfører dynamiske omgivelser flere utfordringer og et mottrekk er en endringsorientering for å gi et fokus til organisasjonen om å holde seg på «tå hev» for ikke å havne bakpå i forhold til konkurrentene. Omgivelsenes endringer medfører en etterspørsel etter informasjon og denne informasjonsmangelen og påfølgende usikkerhet for fremtiden, forsøkes imøtegått med en endringsberedskap i den enkelte organisasjon.

De ansattes involvering i strategiprosessen påvirkes som følge av endringer i omgivelsene. Et moment er usikkerheten om hvilken kompetanse en vil ha behov for i fremtiden og hva dette medfører. Et annet moment er at endringer skjer så raskt at organisasjonene ikke ser det hensiktsmessig å ta seg tid til å involvere i så stor grad som en ønsker og derfor må prioritere til deltakelse på utvalgte områder.

Undersøkelsen viser at lederne opplever situasjonen som krevende og at deltakerne må ha klart definerte roller i strategiprosessen selv om det ikke alltid står i samsvar med de ansattes ønsker og forventninger.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten for et læringsløp som startet høsten 2014 på min vei mot en Master i ledelse. Min masteroppgave ser på hva ledere i banksektoren gjør i sitt strategiarbeid og hvordan dette påvirkes av omgivelsene. Studiet generelt og oppgaven spesielt har vært veldig lærerikt og utviklende for egen del.

Jeg vil først av alt takke informantene som ga av sin tid og kunnskap og ga meg ny innsikt og forståelse. Jeg vil og takke min veileder Hilde Nordahl Pedersen for råd, støtte og en stram fremdriftsplan.

Takk også til forelesere og medstudenter som har gjort undervisning og samlinger interessante og som har bidratt til at 3 år har vært morsomme, lærerike og spennende og familien som har gitt meg mulighet til å bruke så mye tid på arbeidet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
1 Introduksjon til avhandlingens tematikk	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling.....	3
2 Teoretisk tilnærming	4
2.1 Strategi.....	4
2.2 Ledelse og styring.....	13
2.3 Omgivelsene påvirker organisasjonen.....	17
2.4 Oppsummering	21
3 Metode.....	23
3.1 Forskingsdesign	23
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	25
3.3 Måleproblematikk.....	27
4 Empiri og analyse.....	30
Analyse.....	31
4.1 Hvilken rolle har leder i strategiprosessen?.....	31
4.1.1 Ledelse av strategiprosesser i dynamiske omgivelser.....	34
4.2 Hvordan involveres ansatte i strategiprosessen?	46
4.2.1 Dynamiske omgivelser og påvirkning på ansatte-involveringen	49
5 Avsluttende betraktninger	57
5.1 Videre forskning	59
Referanseliste	60
Vedlegg	64

Tabelliste

Tabell 1 Oversikt hovedforskjeller strategi E og Strategi O	10
Tabell 2 Sammenstilling av teorikapittel	21

Figurliste

Figur 1 Strategiprosessens hovedelementer	5
Figur 2 Mintzbergs strategimodell	8
Figur 3 Roller leder kan ha i en organisasjon	14
Figur 4 Organisasjonen fremstilt i sentrum av et nettverk	17
Figur 5 Balansert fremstilling av det interorganisatoriske nettverket	18
Figur 6 Sektorer i de generelle omgivelsene	19
Figur 7 Eikas analyse av eksterne drivere i fremtidens bankrolle.....	36
Figur 8 Sammenhenger mellom forhold i de opplevde omgivelser, usikkerhet og info.....	37

1 Introduksjon til avhandlingens tematikk

1.1 Aktualisering

Fra å være en næring med lange tradisjoner, forutsigbare og stabile rammevilkår har finansnæringen over flere år vært utsatt for mange endringer. Regulatoriske endringer fra myndighetenes side, digitalisering og påfølgende endret handlingsmønster hos forbrukerne har påvirket dette. Andre krefter er teknologisk utvikling og en sterkere konkurranse mellom bankene. Omskiftelige krav og en rekke eksterne påtrykk konkurrerer om organisasjonens oppmerksomhet og reaksjon, som skaper motsetningsfylte situasjoner som organisasjonen må håndtere (Hatch, 2001)

Kundene er i stor grad blitt selvbetjente og de fleste banker i dag kan gi svar på en lånesøknad og andre bankspørsmål over nett i løpet av kort tid og har således på mange måter eliminert nødvendigheten av tilstedeværelse der hvor kunden er lokalisert.

I tillegg ser vi at det ikke lenger er bare tradisjonelle finansinstitusjoner som ser på banksektoren som interessant. Store multinasjonale organisasjoner som Apple, Google, Facebook, Amazon osv. ser muligheter for inntjening innen sektoren (Ekeseth, 2016, 13.10.). Inngangsporten til verdiskapningen er betalingsformidling, men tilbud av finansieringstjenester fra denne typen aktører blir mer og mer vanlig og er antatt som driveren for disses interesse da det ofte er her det største inntekts-potensialet er. I løpet av få år vil PSD2 bli innført. Dette er nye regler for utveksling av informasjon om kundene som gjør at all informasjon som en tilbyder av finansielle tjenester har om en kunde skal, med kundens samtykke, kunne utveksles til andre tilbydere av finansielle tjenester (Johannesen, 2016, 28.02.).

Et fremtids-scenario er at kunden styrer sin bankhverdag i en app som samordner alt; boliglånet er i Ofoten Sparebank, sparingen ordnes via Nordnet Bank og lønnskontoen er det Facebook som tilbyr beste betingelser på. Kunden har samtykket til at app`en har full styring med dennes økonomi og bytte av aktører skjer i bakgrunnen uten at kunden merker det; alt ivaretas av app`en som til enhver tid flytter enkeltelementer av kundens personlige økonomi dit hvor betingelsene er best for kunden.

I tillegg utredes det for øyeblikket en ny finansskatt som planlegges innført, denne ser ut til å ta form som en ren arbeidsgiveravgift . Den vil påvirke næringen og særlig de som ikke har outsourcet arbeidsplasser som de store aktørene i markedet har gjort de senere årene (DNB, Nordea, etc). De lokale sparebankene med arbeidsplassene i distriktene vil kunne bli relativt hardt rammet da disse i mindre grad kan benytte outsourcing som virkemiddel for å dra ned personalkostnaden lokalt (Solum, 2016,12.10).

Store nasjonale og snart også multinasjonale aktører rykker inn i kjerneområdet for lokalbankenes virksomhet og med disses volum settes lokalbankens marginer på prøve. Det er ikke bare med tanke på tradisjonell inntjening med rentemargin at lokalbanken vil bli presset; lokalbankens evne til å holde seg på samme teknologiske utvikling som de store aktørene vil kreve store ressurser i årene som kommer (Dagens Næringsliv, 2017, 04.04.).

I tillegg vil økt skattelegging på norske banker være en trussel som forsterker dette med en konkurransevridende effekt.

Lokalbanken og dens forretningside om «lokal tilhørighet» og «nærhet til kundene» er under stadig påvirkning av sine omgivelser, og operer således under dynamiske omgivelser. Det som kjennetegner dynamiske omgivelser er at organisasjonen må forholde seg til endringer som har innflytelse på organisasjonen hele tiden (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Denne usikkerheten i omgivelsene er det strategien til lokalbanken skal bidra til å håndtere.

Usikkerheten er en følge av økende kompleksitet og endringstakt i bankenes omgivelser.

Med slike scenarioer for fremtiden er valg av strategier for å imøtekomme konkurransen og kundenes endrede behov viktig. Hvordan dette tilpasses i den enkelte bank vil bli stadig viktigere og i min oppgave ønsker jeg å se nærmere på prosessene rundt strategiarbeidet sett fra et lederperspektiv.

Ut fra et modernistisk organisasjonsperspektiv sier Hatch (2001) at begrepet strategi er knyttet opp til «(...) *ledelsens planlagte innsats for å få organisasjonens resultater best mulig ved å styre relasjonene mellom organisasjonen og dens omgivelser*». (s.121

Det at endringer skjer er ikke lenger en unormal tilstand som man må søke og unngå og redusere virkningen av. Ifølge Stensaker og Meyer (2011) er endringer den nye normalsituasjonen og at organisasjonene må bygge endringskapasitet for å håndtere dette.

Et utsagn om at 50- 90 % av alle strategier ikke blir iverksatt blir ofte fremstilt i litteraturen (Kaplan og Norton, 2001). Dette bildet er ifølge Falkenberg og Stensaker (2013) noe unyansert da en ofte ser strategiimplementeringen i et «sort/hvitt» perspektiv; enten som suksess eller fiasko. Det finnes ofte en mellomting hvor en ser at deler av strategien blir implementert som vedtatt, andre deler blir delvis implementert eller også endret i implementeringsprosessen.

Hensikten med oppgaven er å se hvilke erfaringer banksjefer har med strategiprosesser i slike raskt omskiftende og krevende omgivelser. Hva gjør endringer i omgivelsene med strategiarbeidet og hva legger banksjefene i det å drive med strategisk arbeide i et slikt landskap?

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil ta for seg lederes erfaringer med strategiprosesser i dagens kontekst med raske og omfattende endringer.

Problemstilling:

Hvilke erfaringer har ledere med gjennomføring av strategiprosesser i organisasjoner med dynamiske omgivelser? – en casestudie i Eika-banker.

For å få belyst problemstillingen har jeg utledet 2 konkrete forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for lederrollen i strategiprosessen?

Forskningsspørsmål 2: Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for involvering av medarbeiderne i strategiprosesser?

2 Teoretisk tilnærming

Et sentralt tema i avhandlingen vil være strategiprosessen i organisasjonen, og da vil valg av strategi, strategiimplementering og et overblikk over idéer og tilnærminger bli behandlet. Leders rolle og tilnærming til strategiprosesser er av betydning, og i oppgaven vil jeg se nærmere på dette. Et annet moment som har stor innvirkning på organisasjonen og strategiprosessen er omgivelsene.

Endring og omstilling har mye til felles med iverksetting av strategier. En omstilling som følge av for eksempel teknologisk utvikling og endring av arbeidsprosesser kan være endringer som følge av strategiske valg bedrifter foretar seg (Stensaker, Falkenberg, Grønhaug, 2004) og planlagte endringer i organisasjonen har ofte en sammenheng med bedriftens langsiktige strategiske mål og retning (Stensaker og Haueng, 2016).

Litteraturen på området endring og omstilling bidrar til bedre innblikk og lærdom enn litteraturen på iverksetting av strategi da forskningslitteraturen om iverksetting av strategisk endring er mye omhandlet men oppfattes som mangelfull og sprikende (Stensaker og Haueng, 2016).

2.1 Strategi

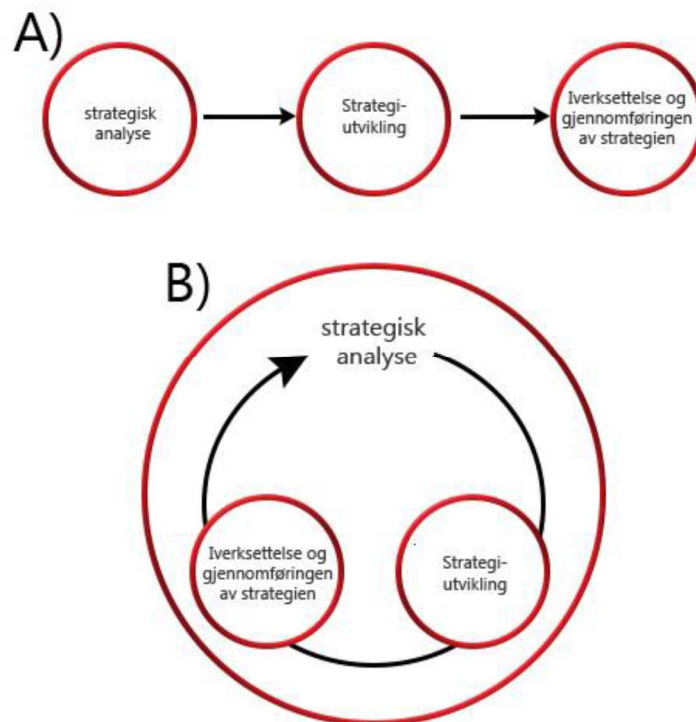
Formålet med at en organisasjon utarbeider strategier må en anta har basis i dens ønske om å sikre langsiktig lønnsomhet og oppnå varige konkurransefortrinn. Organisasjonens mål er en beskrivelse av ønsket tilstand, og strategien beskriver hva man har tenkt å gjøre for å nå disse målene (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

“Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger”
(Johnson, Sholes & Whittington (2005) i Roos m. fl. 2010, s. 12).

Definisjonen trekker frem flere behov strategien skal dekke. Det ene er at strategien skal angi retning og fokus for fremtidige aktiviteter. Tidsaspektet er langsiktig og hensikten er å skape konkurransefordeler. Men en ser og at definisjonen trekker frem at strategiarbeidet må ha fokus på de dynamiske omgivelser organisasjonen handler innenfor, dette for å kunne reagere på endringer og følge med på utviklingen. Med denne innsikten sikrer man at organisasjonen

har de nødvendige ressursene for å nå målet. Ressursene må hele tiden brukes og oppgraderes for å skape verdier for alle interessegrupper (Roos m fl, 2010).

Strategiprosessen består i grove trekk av 3 hovedelementer; strategisk analyse, strategiutvikling og iverksettelse og gjennomføring av strategien (Hoff og Holving, 2003)



Figur 1 Strategiprosessens hovedelementer (Hoff og Holving, 2003)

Modellen over skisser to forskjellige utførelser og ytterpunkter i en organisasjons tilnærming til strategiarbeidet. Tilnærming A ser strategiprosessen som sekvensiell og planlagt; her gjøres analysen som danner grunnlaget for strategisk utvikling og videre til gjennomføring. Tilnærming B ser strategiprosessen mer som en simultan og overlappende prosess, de ulike prosessene pågår samtidig og kan påvirke hverandre. Tilnærming B ivaretar i større grad endringer og nødvendige tilpasninger da strategiprosessen ses på som en kontinuerlig prosess (Hoff og Holving, 2003).

For mange organisasjoner vil strategiprosessen være innom begge tilnærminger i ulik grad, men det er organisasjonens strategiske utfordringer som må være utslagsgivende for valg av fremgangsmåte. En må likevel anta at en tilnærming med kontinuerlig tilpasning, oppfølging og kontroll vil være mest hensiktsmessig- spesielt i omgivelser som er i stadig endring (Hoff og Holving, 2003).

Strategisk analyse

Normalt sett vil analysen være startpunktet for strategiprosessen i et rasjonelt perspektiv. Prosessen består av en ekstern tilstandsvurdering som sier noe om hvilke farer og muligheter (opportunities, threats) omgivelsene utgjør for organisasjonen. I tillegg foretas en intern tilstandsvurdering for å avdekke organisasjonens sterke og svake sider (strengths, weakness) (Hatch, 2001). Kombinasjonen av den eksterne og interne tilstandsvurderingen (SWOT-analysen) og hvordan en tolker dette er det som gir input for å styre det strategiske samsvaret mellom behov og krav fra omgivelsene og organisasjonens kompetanse (Hatch, 2001).

Andre analytiske modeller ved siden av SWOT-analysen er Political, Economic, Social, Technical, Enviroment, Legislativ (PESTEL) (Johnsen og Scholes, 2002), Value-Rarity-Inimitability-Organisation support (VRIO) (Barney, 1991) samt lignende verktøy som hjelp for å danne seg et nyansert bilde av organisasjonens interne og eksterne landskap med de muligheter og trusler for fremtiden som dette gir. De ulike verktøy og hjelpemidler vil ikke bli behandlet i detalj i oppgaven, men hvilken tilnærming og hvilke ulike verktøy en benytter beror på type bedrift og kontekst.

For organisasjonen er analyse-delen ofte den mest tidkrevende delen av strategiprosessen men også den viktigste (Roos m fl., 2010).

En gjennomarbeidet analyse vil ofte gi et beslutningsgrunnlag for videre strategiske valg men en må ha i mente at i dagens situasjon med raske og stadige endringer, er den klassiske tilnærmingen til strategier og strategiprosesser i fare for fort å bli utdatert. Når strategien er utarbeidet og vedtatt kan endringer i omgivelsene ha ført til at arbeidet ikke lengre er relevant.

De forskjellige analytiske modeller som nevnt ovenfor blir ofte vurdert som objektive og rasjonelle verktøy, men ingen av disse er fri for begrensninger i rasjonaliteten (Knudsen og Flåten, 2015). Blant annet kan analysen bli tatt til inntekt for allerede inntatte standpunkt heller enn å legge grunnlag for rasjonelle og objektive avgjørelser. Bruk av slike verktøy innebærer tolkninger og vurderinger som ofte er subjektive og representerer egne interesser og en analyse kan således munne ut i ganske mange forskjellige konklusjoner i ett og samme firma (Knudsen og Flåten, 2015).

Utfra det analysen frembringer av informasjon vil neste steg for organisasjonen være å se på hvordan det som analysen bringer på banen kan bidra til å utvikle en best mulig strategi for å nå organisasjonen mål.

Strategiutvikling

Det å utforme en strategi omfatter en gjennomgang av alternative handlinger for å oppnå og/eller opprettholde et godt samsvar mellom hvilket behov omgivelsene har og hva som er organisasjonens kapasitet. I tillegg må det fastsettes kriterier for valg mellom de ulike alternativene hvis dette ikke foreligger og at en gjennomfører en sammenligning og valg mellom alternativene (Hatch, 2001).

Det er flere ulike tilnærminger til utvikling av strategi. I oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i de to perspektivene generisk og ressurs-basert strategi.

Generiske strategier (Porter, 1980) har som utgangspunkt hvordan organisasjonen posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter mens ressursbaserte strategier (Connor, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) ser mer på egenskaper ved organisasjonen som kan skape konkurransefortrinn.

Porter (1980) gir tre hovedretninger vedr valg av konkurransestrategi:

- 1) Kostnadsleder
- 2) Differensiering
- 3) Fokusering

Formålet er at bedriftens strategi formuleres slik at organisasjonen oppnår bestemte, ønskede konkurransemessige posisjoner innen sin bransje.

Kostnadsleder skaper konkurransefortrinn ved at ens verdikjede har de laveste total kostnadene innen sin bransje. Dette sikrer avkastning over snittet og gir muligheter for tilpasninger ved endringer i marked og konkurransesituasjon.

Differensiering som strategi innebærer en posisjon som oppfattes som unik, det være seg et design og/eller varemerke, egenskaper, teknologi etc. som understøtter dette.

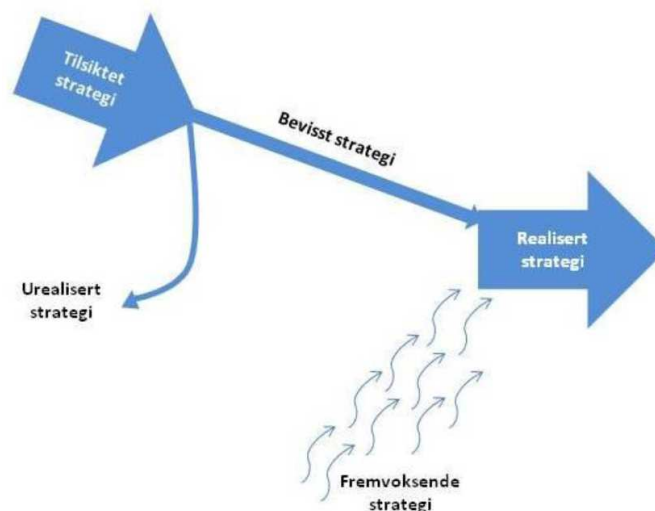
Fokusering som konkurransestrategi kan være et spesifikt geografisk marked en ønsker å konsentrere seg om, en bestemt kundegruppe eller en del av produktutvalget.

Ressursbaserte strategier tar utgangspunkt i bedriftsinterne forhold og hvordan disse kan utnyttes og raffineres til å gi vedvarende konkurransemessige fortrinn. Ulike typer ressurser kan være fysiske, finansielle, organisatoriske, relasjonsbaserte eller kompetansebaserte.

Hovedforskjellene mellom de to perspektivene ligger i at konkurransemessig posisjonering (generisk) har utgangspunkt i bedriftseksterne forhold mens ressursbaserte strategier har utgangspunkt i bedriftsinterne forhold.

En annen bidragsyter på strategiområdet er Mintzberg. Han lanserte «Strategy formation» som en motvekt til det han mente var en overfokusering på «Strategy formulation».

Å legge langsiktige planer var vel og bra, men endringer i virkeligheten medførte ofte at de operasjonelle handlinger og beslutninger ble utdatert. Mintzberg og Waters (1985) skiller mellom to ulike strategier: tilsiktet og fremvoksende strategi.



Figur 2 Mintzbergs strategimodell

Den *tilsiktete strategien* er den strategien som blir realisert i tråd med hva som er planlagt, en kan se på dette som den klassiske strategitankegangen hvor målformuleringen og planen for hvordan målene skal nås danner grunnlaget for implementeringen og selve måloppnåelsen.

Sett fra et *fremvoksende perspektiv* dannes strategien som følge av realiserte handlinger over tid; et mønster dannes selv om dette ikke var planlagt eller forberedt og må ofte sees i sammenheng med utfordrende omgivelser og høy grad av usikkerhet. Ifølge Hatch (2001) kan dette forklares med at organisasjonen prøver og feiler og gjør så godt den kan og at denne meningsskapende aktiviteten i ettertid påberopes og kodifiseres til en strategi når

medlemmene sier aktiviteten skjedde med hensikt. Dette forklares av Karl Weick (1987) med at strategi er et kraftfullt symbol som oppfyller ledelsens rasjonalistiske forventninger og at handling fører til strategi:

«Ledere glemmer stadig at det er det de gjør, ikke det de planlegger som forklarer deres suksess. De gir æren for suksessen til feil faktor-nemlig planen- og etter å ha begått denne feilen bruker de enda mer tid på planlegging og mindre på handling. Så blir de forbauset når mer planlegging ikke forbedrer noe» (Weick, 1987: 212)

Tilnærmingen til strategidannelse i disse perspektivene er helt forskjellig og de kan forekomme i rene former eller som en kombinasjon av begge. Begge deler kan være viktig på sitt område; en tilsiktet strategi er viktig som rettesnor for et langsiktig mål og gir organisasjonen en følelse av retning mens en fremvoksende strategi ivaretar en nødvendig fleksibilitet.

Ovenfor har vi sett på den mer klassiske tilnærmingen til strategiutviklingen. Da det kan se ut til at strategi og organisatoriske endringer er begreper med flere sammenfall vil jeg trekke dette med videre i oppgaven.

Strategiutvikling og organisatoriske endringer

Noen ganger er organisatoriske endringer en strategi i seg selv, noen ganger kan de organisatoriske endringene skje i forkant og utløse en ny strategi. Og i andre tilfeller kan de organisatoriske endringene bidra til å iverksette nye strategier (Chandler, 1962).

I et styringsperspektiv er strategier interessant da det er en tett kobling mellom strategier og organisasjonens evne til omstilling og utvikling for å kunne overleve i stadig skiftende omgivelser (Bakka, Fivesdal og Nordhaug, 2004)

En tilnærming med bakgrunn fra endringsprosesser, er Strategi E og Strategi O (Beer og Nohria, 2000). Disse kan sees på som en slags idealtyper som er rendyrket for å få frem de sentrale kjennetegnene i prosessene; i virkeligheten vil strategiene overlapp og gli over i hverandre (Jacobsen, 2004).

Strategi E (Economics) har fokus på å skape økt økonomisk verdi. Et normalt mål på dette er økt avkastning for eierne. Virkemiddel og fokus ligger på formelle strukturer og systemer og prosessen er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter.

Endringen er velregissert; nøye planlagt og programmert og en bruker finansielle incentiver for å sikre oppslutning (Beer og Nohria, 2000). Strategi E er den «harde» og mest vanlige tilnærmingen. Topp-ledelsen bestemmer retningen og organisasjonen følger etter.

Strategi O (Organization) ser på organisasjonens menneskelige ressurser og hvordan utvikle denne ressursen til å bli stand til å iverksette strategi og dra lærdom fra de erfaringer en har med endringstiltak. Som virkemiddel brukes stor grad av deltakelse og mindre bruk av finansielle incentiver og eksterne konsulenter. Endringer tar tid og er i mindre grad planlagt og programmatisk (Beer og Nohria, 2000).

Dette er en «myk» tilnærming som fokuserer på å utvikle organisasjonskulturen og utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Beer og Nohria (2000) er klar på at for å skape en organisasjon som kan tilpasse seg, overleve og vokse over år, må Strategi E og Strategi O kombineres. I dette er det flere fallgruver; hvis en ikke håndterer denne sammensmeltingen på en god måte får en det verste av begge strategiene og ingen av strategiernes fordeler.

For lettere å se skillene mellom en økonomisk og organisatorisk endringsstrategi er de sammenlignet etter disse 6 hovedfaktorene: mål, ledelse, innhold, planlegging, motivasjon og bruk av konsulenter.

	STRATEGI E	STRATEGI O	KOMBINASJON
MÅL	Økonomisk forbedring	Læringsevne	Både ivareta økonomisk vekst og organisasjonens læringsevne
LEDELSE	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende	Ledelsen setter målene, de ansatte må engasjeres
INNHold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur	Fokus på både de «harde» og «myke» sider ved organisasjonen
PLANLEGGING	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell	Forsøk og eksperimentering i kombinasjon med planer
MOTIVASJON	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse	Incentiver brukes til å styrke fremfor å drive endring
KONSULENTER	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter	Myndiggjøring av ansatte og bistand

Tabell 1 – oversikt hovedforskjeller strategi E og Strategi O (Jacobsen2004)

Strategizing

I kunnskapsintensive bedrifter er det en stor grad av fleksibilitet i verdiskapningsprosessene som følge av at mye av verdiskapningen skjer i samspill med kundene. Strategivalgene må tas i det daglige som en del av den operative virksomheten (Løwendahl og Revang, 2007).

Denne tilnærmingen, «strategizing», har ikke et godt norsk navn. Her ses strategiutvikling som en prosess som omfatter det å foreta de mange små strategiske beslutninger i det daglige samtidig som en ivaretar organisasjonens overordnede mål og mening (Løwendahl og Revang, 2007).

Tilretteleggingen for konsistente lokale beslutninger vil være av stor betydning og ikke minst at prosessen ivaretas med en overordnet styring og godt organiserte beslutningsprosesser for å raskt kunne agere på og ivareta endringer (Løwendahl og Revang, 2007).

Når organisasjonen har foretatt et valg av strategi, blir det å sette denne ut i livet ofte en utfordring. Det å iverksette en valgt strategi er vanskelig og mange bedrifter opplever at strategier bare blir skrivebords-øvelser som aldri kommer til realisasjon. Videre i oppgaven vil implementering bli behandlet.

Iverksettelse og gjennomføring av strategien

Ofte leder mislykkede implementeringsprosesser til en ond sirkel; hvis vi ikke klarte det forrige gang, hvorfor skal det gå bedre denne gangen? Noe som igjen leder til at de ansatte kanskje ikke involverer seg like mye neste gang ledelsen kommer med nye planer (Crittenden og Crittenden, 2008)

Som nevnt innledningsvis sier Falkenberg og Stensaker (2013) at dette bildet er noe unyansert da bl.a. endringer underveis påvirker hvordan den først vedtatte strategien utvikler seg; kanskje var strategien ikke tilpasset virkeligheten og måtte justeres underveis til det bedre. En annen faktor som også påvirker implementeringen er det at mange ansatte ikke forstår eller er klar over bedriftens strategi (Kaplan og Norton, 2005). Det blir et gap mellom formulering og implementering som gjør at en vellykket implementering har liten sjanse for å finne sted.

I kritikken av den rasjonelle modellen der beslutningene knyttet til strategiske valg går fra topp til bunn tas det til orde for at de strategiske avgjørelser som blir tatt av ledelsen blir gjenstand for meningsdannelse hos mellomledere og medarbeidere og kan medføre at en

iverksetter noe helt annet enn det som var tiltenkt. Andre igjen mener at denne tolkningen er nødvendig og viktig for å gjennomføre en ny strategi (Knudsen og Flåten, 2015), men det kan også medføre at det som iverksettes avviker ganske mye fra det som ledelsen opprinnelig hadde tenkt seg.

Videre vil oppgaven ta for seg to ulike tilnærminger til implementering; målstyring og kontekstuell tilnærming.

Målstyring vs kontekstuell tilnærming til implementering

Innenfor banknæringen har det i de senere årene vært utstrakt bruk av balansert målstyring (BMS) (Kaplan og Norton, 1992) som verktøy for implementering, gjerne satt sammen til et «målekort» med klart definerte måltall. Her har en fokus på en tett sammenkobling av styringsinformasjon og styringsgrep, og realisasjonen av bedriftens strategi (Røvik, 2007).

Styringen tar utgangspunkt i fire hovedelementer; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, det interne perspektivet og lærings- og utviklingsperspektivet. Manipuleringen og sammensetningen av disse skal være med på å påvirke bedriftens totale måloppnåelse.

BMS føyer seg inn i rekken sammen med andre «verktøy» som har som mål å standardisere oppgaver og funksjoner. Hensikten er at en lettere kan dele beste praksis og ta ut stordriftsfordeler på tvers av virksomheter og geografisk spredning (Stensaker og Haueng, 2016). Et viktig moment å ta med seg er at abstraksjoner og forenklinger kan gjøre at vi lettere forstår implementering, men samtidig begrenser det vår forståelse av implementeringens kompleksitet (Falkenberg og Stensaker, 2003)

I BMS-perspektivet er planmessig design av formell organisasjonsstruktur i fokus. Bedriftens formaliserte styringssystemer understøtter det å gi informasjon og gir tilpassede styringsgrep for finansielle og ikke finansielle parametere (Røvik, 2007).

Det å iverksette endringer er ifølge Pettigrew & Whipp (1991) *kontekstavhengig*; det vil si at det *ikke* finnes en suksessoppskrift som kan brukes på alle endringer eller i enhver bedrift. Dette er en helt annen tilnærming enn balansert målstyring og som krever mer kunnskap om konteksten organisasjonen opererer i. Denne tilnærmingen kommer fra endringslitteraturen om iverksettelse av endringer, som har sammenfallende trekk med strategiimplementering.

Hva, hvorfor og hvor er tre spørsmål i den spesifikke konteksten ledelsen må ta utgangspunkt i for å planlegge og gjennomføre en god prosess i egen organisasjon (Stensaker og Haueng, 2016). I bunnen må knytningen mellom endringen en ønsker å oppnå og bedriftens formål, visjon og strategisk målsetning være klar og forståelsen for endringen og kunnskap om strategien blant de ansatte må være tilstede.

Hva endringen handler om dreier seg om innhold. Her ser man om det er strukturelle, kulturelle eller systemmessige forhold som skal endres eller en kombinasjon av dette for å oppnå ønsket effekt (Stensaker og Haueng, 2016). *Hvorfor endringene skal gjøres* handler om hva som driver frem endringene. Er det eksterne eller interne drivkrefter? Er det en kombinasjon av regulatoriske endringer, digitalisering og nye konkurrenter som spiller inn (Stensaker og Haueng, 2016)? *Hvor endringene skal gjøres* handler om organisasjonens «indre» kontekst. (Stensaker og Haueng, 2016)?

På lik linje som en god analyse av organisasjonens indre og ytre forhold er med på å lette strategivalgene, krever iverksetting sin egen analyse. En god analyse av den indre konteksten bidrar til at planen for iverksetting blir mer realistisk og informert (Stensaker og Haueng, 2016). Dette igjen peker på at en må ha en helt annen forståelse for de interne kreftene i en organisasjon enn den tilnærmingen som Røvik (2007) kaller en styringsoptimisme og top-down-orientering.

Strategien og prosessen(e) tilknyttet implementeringsarbeidet vil ofte være leder-initiert og –styrt, og dennes tilnærming til oppgaven vil være av betydning for hvordan prosessen utvikler seg. Derfor vil jeg videre i oppgaven ta for meg leders rolle og atferd da dette vil prege helheten av prosessen.

2.2 Ledelse og styring

Å lede andre er en utfordrende oppgave og i litteraturen finnes mange tilnærminger til og definisjoner på hva ledelse er.

En definisjon av ledelse er «å bringe mennesker sammen for å oppnå ønskede mål» (Birkinshaw, 2014: 41). Dette omfatter de kollektive handlingene til menneskene i organisasjonen og handlingene på individnivå.

Røvik (2007) definerer ledelse og styring som følgende:

Ledelse er «(...) *desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utført i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*» (Røvik, 2007:146).

Styring kan ses på som «(...) *en sentralisert direktivliknende påvirkning utført indirekte bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*» (Røvik, 2007:146).

Strand (2007) peker på at ledelse kan beskrives som et sett av roller, i den forstand at en leder utfører en rolle i balansen mellom organisasjonens formelle krav, de forventninger andre interessenter stiller og hvilke valg og tolkninger leder selv gjør.

Videre peker Strand (2007) på 4 funksjonelle områder ledelsesoppgavene skal ivareta for organisasjonen og som ledelse kan måles opp mot.

Disse områdene er *produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap*. Med *produksjon* menes at en setter mål og følger opp resultater, *administrasjon* handler om nytten av system, og struktur, *integrasjon* handler om å øke medlemmenes tilhørighet til organisasjonen og *entreprenørskap* skal ivareta forholdet til omverdenen i det å håndtere muligheter og avverge trusler (Strand, 2007).

	Intern	Ekstern
Lite formalisering Endring	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner Støtte, utvikle og motivere medarbeidere Bidra til å skape felles verdier og mål blant medarbeidere i virksomheten	ENTREPENØR Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene Utvikle og fornye virksomheten og dens tjenester Skape forståelse for virksomhetens oppgaver og sikre støtte og ressurser
Mye formalisering Stabilitet	ADMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur Sørge for at regler og systemer fungerer og dokumentere at de etterleves i det daglige Koordinere og sørge for at enkeltheten i arbeidet henger sammen	PRODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål Være pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål Bidra til å styre den enkeltes innsats mot en helhetlig oppgaveløsning

Figur 3 Roller leder kan ha i en organisasjon (etter Askeland, 2003)

Disse rollene kan en ikke forvente at en og samme leder skal fylle like godt, men en kan heller ikke ignorere enkeltdeler da ledelse omhandler hele feltet (Strand, 2007).

Sammensetting av en ledergruppe som skal virke komplementært og utfyllende i forhold til disse rollene er en viktig, overordnet lederoppgave og kan således benyttes som «verktøy» i komponeringen av en ledergruppe (Strand, 2007).

Hvilke roller leder skal ivareta i organisasjonen er mange, et annet moment er hvilken påvirkning lederatferd har på organisasjonen.

Sett opp mot et instrumentelt perspektiv, som peker på den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen fra Fayol, Weber og Taylor (Hatch, 2001) så ligger rollene administrator og produsent nærmest opp mot dette.

I det instrumentelle perspektivet er orden og sammenheng og styring etter planer og budsjetter overordnet. Organisasjonen ses på som et virkemiddel for å nå de mål som er satt av ledelsen og eierne, og antas ikke å ha en verdi i seg selv; organisasjonens legitimitet er sterkt knyttet til effektivitet i utførelsen av oppgavene (Røvik, 2007). Instrumentaliteten opprettholdes i relasjonen mellom leder og ansatt så lenge dette er formålstjenlig for begge parter. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Transaksjonsledelse er en lederstil innenfor denne retningen. Forholdet mellom leder og medarbeider sees på som en sosial transaksjon hvor medarbeiderne med å gi av sin arbeidskraft mottar en form for belønning (Jacobsen og Thorsvik, 1997). I transaksjonsledelse er det to fremtredende elementer som leder benytter for utøvelsen av sin rolle. En bruker belønninger aktivt for å oppnå ønsket målrettet atferd og leder griper kun aktivt inn når den operative aktiviteten ikke går som planlagt (Jacobsen og Thorsvik, 1997),

Rollene integrator og entreprenør ligger nærmest det institusjonelle perspektivet hvor organisasjonen sees på som noe mer enn et virkemiddel eller et instrument (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Her vektlegger en verdier, normer og legitimitet for dermed å skape følelser og engasjement for en organisasjon utover det instrumentelle transaksjonssynet.

En viktig oppgave for leder vil være å skape visjonen om hva organisasjonen står for og deretter bygge legitimitet rundt organisasjonen og dens formål. Ledelse er mer å betrakte som en dialogbasert relasjon, med formål å skape oppslutning om organisasjonens felles verdier (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Transformasjonsledelse passer inn under det institusjonelle perspektivet og baserer seg på det normbaserte fellesskapet som finnes i organisasjonen og de følelsesmessige knytninger

mellom leder og ansatt. Dette handler om at ledelsen og ansatte sammen klarer å transformere hva virksomheten er og skal være, samtidig som ens egeninteresse legges til side til fordel for et kollektivt engasjement hvor alle bidrar for å realisere organisasjonens mål og verdier (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Viktige elementer i transformasjonsledelse er *idealisert innflytelse*, (leder fungerer som rollemodell) *inspirerende stimulering*, (en entusiastisk og optimistisk atferd) *intellektuell stimulering* (å gi medarbeiderne utfordringer) og *individualiserte hensyn*: (medarbeider føler seg viktig og får følelsen av å bety noe og være respektert) (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Leders rolle og hva leder faktisk gjør i utøvelsen av rollen kan sees opp mot 3 ulike atferds-kategorier (Høst, 2009):

Oppgaveorientert ledelsesatferd kan ses på som å benytte personale og ressurser effektivt i forbindelse med oppgaveutøvelsen (Høst 2009). En hovedoppgave vil være å klargjøre roller, planlegge, organisere og ikke minst overvåke hvordan oppgavene løses som kan sees opp mot administratorrollen og produsentrollen (Strand, 2007).

I *relasjonsorientert atferd* inngår å fremme samarbeid og teamarbeid. Forbedring av relasjoner og hjelpsomhet er virkemidler som skal gjøre de underordnede mer tilfreds med jobben og bedre graden av identifikasjon med organisasjonen (Høst 2009). En hovedoppgave vil være å støtte og samtidig utvikle de ansatte ved å gi anerkjennelse og oppmerksomhet som kan sees opp mot integratortrollen (Strand, 2007).

En *endringsorientert atferd* handler i hovedsak om å gjøre ting som er med på å forbedre de strategiske beslutningene. Eksempler kan være å tilpasse seg endringer i omgivelsene, justering av mål og endringer i prosessene (Høst, 2009). Dette kan og omhandle endringer i selve produkt/serviceleveransen og det å vinne tilslutning for endringene innad i organisasjonen og har trekk til felles med entreprenørrollen (Strand, 2007).

Hovedoppgaven ligger i informasjonsinnhenting og fortolkning av dette sett i lys av ens omgivelser. En må kunne inspirere, foreslå innovative strategier og skape en fengende visjon. For å vinne støtte for implementering av endring må leder utvikle koalisjoner som bidrar til dette (Høst, 2009).

Disse tre atferdene har ulike hovedmål; oppgaveorienteringen skal sørge for å gjøre organisasjonen så effektiv som mulig. Relasjonsorienteringen handler om å skape tillit til og mellom medarbeiderne. Endringsorientert atferd sitt mål er å tilpasse organisasjonen til krav fra omgivelsene (Høst, 2009).

Men det å utarbeide strategier og leders rolle i prosessen er ikke nok, en må i dette ta med seg organisasjonens omgivelser som i stor grad er premissgiver for organisasjonen.

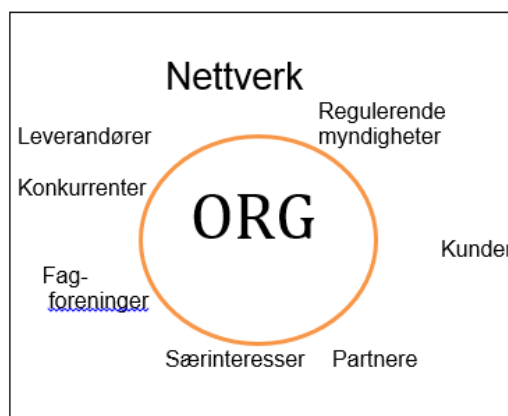
2.3 Omgivelsene påvirker organisasjonen

En definisjon på omgivelser er; «(...) *det som befinner seg utenfor organisasjonenes grenser, som påvirker organisasjonens resultater ved at de danner begrensninger og krever at organisasjonen tilpasser seg hvis den vil overleve*» (Hatch, 2001: 81).

Jacobsen og Thorsvik (1997: 199) spisser det ytterligere; «*Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet*».

Hatch (2001) har ulike teoretiske perspektiver som tilnærming. Fra et modernistisk perspektiv kan omgivelsene en organisasjon samspiller med defineres som det interorganisatoriske nettverket, de generelle omgivelsene og de internasjonale/globale omgivelsene.

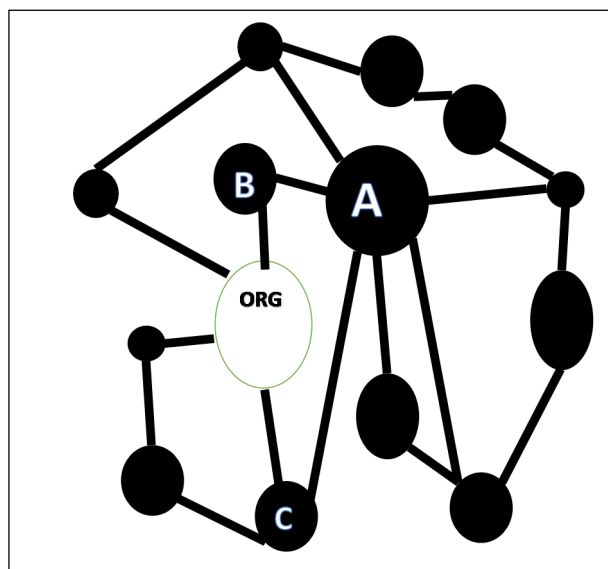
Det *interorganisatoriske nettverket* består av leverandører, kunder, konkurrenter, fagforeninger, regulerende myndigheter (f.eks. skattemyndigheter/finanstilsyn) og ulike særinteresser.



Figur 4 Organisasjonen fremstilt i sentrum av et nettverk av samvirkende og konkurrerende organisasjoner. Leder setter ofte egen organisasjon som sentral i nettverket selv om det ikke alltid er tilfelle (Hatch, 2001 s. 84)

En vanlig tilnærming er å fremstille omgivelsene som i figuren overfor hvor ens egen organisasjon blir plassert i sentrum. Dette kan skape en ubalanse i forståelsen av sine omgivelser. Ofte mister informasjon som befinner seg periferien når egen organisasjon settes som mest sentral, i tillegg kan bli en dreining av informasjonen i retning av hva sentrum i modellen (organisasjonen) anser som viktig for øyeblikket. (Hatch, 2001)

En nettverksanalyse gir et mer balansert bilde og fremstiller omgivelsen som et komplekst sett av relasjoner omkring en gruppe av organisasjoner (Hatch, 2001). Som vist i modellen nedenfor trenger ikke den organisasjonen en analyserer nødvendigvis å være den mest sentrale i nettverket.

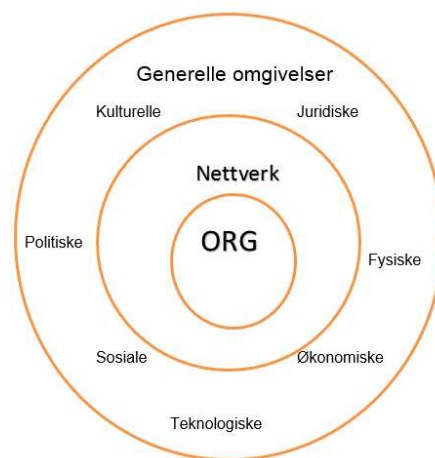


Figur 5 Balansert fremstilling av det interorganisatoriske nettverket. Organisasjon A er en konkurrent som også er den mest sentrale i nettverket, B er leverandør til begge og C er kunde av begge. (Hatch, 2001. s 85)

I et slikt nettverk symboliserer forbindelseslinjene de kanaler som informasjon, ressurser, muligheter og påvirkninger strømmer gjennom. Hvorvidt organisasjonens plassering i nettverket er sentral vil fremkomme av hvor mange forbindelseslinjer med andre elementer i nettverket en har. Denne analysen gir et mer nyansert bilde av omgivelsene og er mindre organisasjonssentrert (Hatch, 2001).

De *generelle omgivelsene* kan, iflg Hatch (2001) deles inn i ulike sektorer. Disse er kulturell, sosial, juridisk, politisk økonomisk, teknologisk og fysisk sektor. Dette er krefter som i omgivelsene som påvirker organisasjonen og nettverket, men som ofte ikke en fanger opp i en vanlig analyse.

Med *sosial sektor* menes den delen som er knyttet til feks demografiske faktorer, flyttemønstre, yrker og profesjoner, livstiler etc. Under *kulturell sektor* ligger historie, tradisjoner, atferds-forventninger og verdier som ligger til grunn i samfunnet organisasjonen opererer i. Den *juridiske sektoren* er ofte vanskelig å skille fra politisk og økonomisk sektor, men dreier seg som ofte om forfatning, rettsvesen og lovverk hvor organisasjonen opererer. *Politisk sektor* defineres ofte ut fra maktfordeling og maktkonsentrasjon og hvor det politiske systemet ligger på akse fra demokratisk til totalitært. *Økonomisk sektor* består av arbeidsmarkedet, finansmarkedet og markedet for varer og tjenester og her vil bli fordelingen mellom offentlig og privat eierskap, sentralisering, skatte- og avgiftspolitik, investeringsmønstre etc. spille inn. Den *teknologiske sektoren* tilfører organisasjonen kunnskap og informasjon i form av nyvinninger som organisasjonen kan ta i bruk ved sin produksjon av varer og tjenester. *Fysisk sektor* referer til natur og naturressurser. Organisasjoner som er ressursavhengige av denne sektoren vil påvirkes av endringer her, som igjen vil spre seg til andre som ikke er like knyttet til denne sektoren (Hatch, 2001).



Figur 6 Sektorer i de generelle omgivelsene (Hatch, 2001. s 86)

De *internasjonale og globale omgivelsene* omfatter det som går ut over de nasjonale grensene eller er organisert i global målestokk og dette vil være forhold som påvirker en organisasjons omgivelser. Både i form av internasjonale aktører som ønsker å operere i organisasjonens hjemmemarked men og endringer i bl. a. handelsavtaler (Hatch, 2001).

Usikre omgivelser

Alle disse overnevnte elementene i organisasjonens omgivelser er med på å skape det som i tidligere forskning ble betegnet som *usikre omgivelser*. Dette ble sett på som et samspill mellom *kompleksitet* med hensyn til hvor mange og mangfoldige elementer omgivelsene omfattes av, og *endringstakten* som sier noe om hvor raskt disse elementene forandrer seg (Hatch, 2001).

I dag er den generelle tilnærmingen at usikkerheten ikke ligger i omgivelsene, men hos de personene som betrakter omgivelsene og som så fatter organisatoriske beslutninger på bakgrunn av dette (Hatch, 2001). Leders usikkerhet øker når de oppfatter ens omgivelser som uforutsigbare som igjen oppstår ved at de mangler den informasjonen de føler seg avhengig av for å fatte gode beslutninger (Hatch, 2001). Økt bruk av ny teknologi og internasjonalisering av markedene er med på å mer skape mer turbulente og varierte vilkår som vanskeligjør leders oppgave med å lokalisere og behandle informasjonen en ønsker for å fatte gode beslutninger. I tillegg øker usikkerheten når en ikke vet hvilken informasjon en har behov for (Hatch, 2001).

Strategisk samsvar

Forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene kan sees på ut fra flere teoretiske tilnæringsmåter. Teorien om *ressursavhengighet* sier at organisasjonen er i et avhengighetsforhold med sine omgivelser og at organisasjonen er avhengig av å håndtere dette på en god måte for å overleve. Eksempel på ressurser kan være arbeidskraft, kapital, kunder, teknologi, råvarer etc. (Hatch, 2001)

Populasjonsøkologien betrakter organisasjonen fra omgivelsens synpunkt og sier at omgivelsene er i stand til å velge ut og opprettholde en organisasjon uavhengig av organisasjonens forsøk på å forbedre ens ressurser (Hatch, 2001). Teorien baserer seg på antagelsen om at organisasjonen konkurrerer for å overleve i et slags organisasjonsteoretisk Darwinistisk syn hvor den sterkeste overlever. De organisasjonene som omgivelsene anser som mest «overlevelsedyktig» og oppfyller omgivelsenes krav og behov får støtte i form av ressurser og dermed opprettholdes (Hatch, 2001).

Institusjonsteorien peker på at selv om økonomiske ressurser er avgjørende for organisasjonens virksomhet, må organisasjonen ikke se bort fra betydningen av sosial legitimitet. Er organisasjonen i utakt med omgivelsens forventninger kan det være

ødeleggende. Omgivelsene kan organiseres omkring institusjonelle påtrykk av sosial, kulturell, politisk og juridisk art som over tid blir gjentatt og dermed institusjonalisert. Dette sier noe om hvilke forventninger omgivelsene har til hvordan en organisasjon bør være og opptre i samfunnet.

Disse tre teoretiske tilnærmingene kan være med på å forklare *strategisk samsvar*. I dette ligger at for å skape en vellykket strategi er en avhengig av at det er samsvar mellom hva organisasjonen kan gjøre og omgivelsenes behov og krav (Hatch, 2001).

Når kompetansen som organisasjonen innehar er i samsvar med krav fra omgivelsene vil organisasjonen bli opprettholdt og utvalgt (populasjonsøkologien), få tilgang på ressurser og vil bli ivaretatt (ressursavhengighetsteorien), og den oppnår legitimitet (institusjonsteorien) (Hatch, 2001).

2.4 Oppsummering

I teoridelen har vi sett at organisasjonens strategiprosess i hovedsak består av tre hoveddeler; analyse, utvikling og iverksettelse/gjennomføring. Videre har vi sett på ledelse knyttet til roller og atferd. Et hovedtrekk i teoridelen er at det er en tendens til polarisering mellom styring og ledelse innenfor de ulike områdene.

	Styring	Ledelse
Strategi	Sekvensiell og planlagt <i>Strategi E</i> - «leder vet best»	Simultan og fremvoksende <i>Strategi O</i> - læringsevne, involvering
Implementering	Balansert målstyring	Analyse av kontekst
Ledelse	Transaksjonsledelse Oppgaveorientert	Transformasjonsledelse Relasjonsorientert

Tabell 2 Sammenstilling av teorikapittel

Denne polariseringen må sees på som grep for å få frem essensen i de ulike tilnærmingene, i det virkelige liv vil de ulike tilnærmingene gli over i hverandre og utfylle hverandre.

Fokus på styring kan i noen tilfeller være «rett medisin», i andre tilfeller vil en mer nyansert tilnærming være bedre. Nyere forskning peker på at medarbeiderne mener arbeidslivet

beveger seg i en mer autoritær retning (Medbestemmelsesbarometeret 2016) og at medvirkning, innflytelse og medbestemmelse er på vikende front. Røvik (2007) peker på mye av det samme og dette kan sees på som en følge av en dreining mot mer styring enn ledelse i arbeidslivet.

Videre har vi sett at organisasjonen ikke er løsrevet fra sine omgivelser men er en del av omgivelsene og et produkt av de samme omgivelsene.

3 Metode

I metodekapittelet redegjør jeg for hvordan data er samlet inn og bearbeidet i forbindelse med oppgaven for å finne svar på problemstillingen. Formålet er å beskrive hvilke valg som er foretatt og hvilke styrker og svakheter som kan foreligge i min undersøkelse.

3.1 Forskningsdesign

Jacobsen (2015) peker på at en må legge en strategi for å frambringe gyldig og troverdig kunnskap innen forskningen; denne strategien er metoden. Oppgaven er å samle empiri om virkeligheten på en så god måte som mulig og frembringe informasjon som er troverdig og interessant.

Det finnes to hovedretninger og tradisjoner innen forskningsmetodologi; kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode, som bygger på forskjellige filosofiske premisser. Uavhengig av hvilken strategi en velger består forskningsprosessen av tre faser; forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse.

Kvantitativ metode er filosofisk bygget på positivismen som har sin opprinnelse fra naturvitenskapene. I dette ligger en antagelse om at det foreligger en objektiv sannhet eller virkelighet som er uavhengig av forskernes verdier og synspunkter og som er naturgitt (Pripp, 2016). Data bør være kvantifiserbare og fremgangsmåten er hypotetisk-deduktiv med formål å bevise eller forkaste hypoteser med hensikt å utlede årsakssammenhenger og generelle lover.

I kvalitativ metode er formålet å undersøke hvordan fenomener forstås og erfares samt hvordan disse tolkes og oppleves.

Hensikten med min oppgave var å søke mer kunnskap om erfaringer ledere har med strategiprosesser i dynamiske omgivelser. Siden dette handler om subjektive erfaringer hos enkeltindivider er det viktig med en åpen og søkende tilnærming i prosessen. I dette ligger det og en iboende kompleksitet og variasjon som må ivaretas i den metodiske tilnærmingen.

På bakgrunn av dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming.

Metoden er basert på:

interpretivisme- observasjoner skal fortolkes av forskeren og vurderes subjektivt.

Konstruktivisme- individer konstruerer sin egen forståelse av verden og kunnskap om denne gjennom ens egen opplevelse og refleksjon over disse erfaringene.

Postpositivisme- virkeligheten er ikke absolutt objektiv og et eksternt fenomen, men også påvirket av de individer som opplever den.

I en kvalitativ forskningsmetode ser en mer på prosessen frem mot en forståelse av fenomenet, og en legger ikke nødvendigvis trykk på for å beskrive en objektiv ytre sannhet (Pripp, 2016).

Valg av forskningsdesign avhenger av hvilket undersøkelsesopplegg som er best egnet til å belyse den spesifikke problemstillingen (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet inneholder en nærmere beskrivelse av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem deltakerne i studiet er, hvor en skal foreta undersøkelsen og en beskrivelse av hvordan den skal gjennomføres (Thagaard, 2013).

Det trekkes frem tre hovedtyper innen forskningsdesign; eksplorerende, beskrivende og forklarende (Ghauri og Grønhaug, 2005).

Når selve problemet er dårlig forstått passer en *utforskende (eksplorerende)* forskningsdesign. Er problemet godt strukturert og forstått kan et *beskrivende* forskningsdesign være en god tilnærming. I et *forklarende* forskningsdesign ser en etter klare årsak-virknings-sammenhenger.

I oppgaven ble en eksplorerende casestudie valgt, med flere analyseenheter som undersøker samme case i flere bedrifter. Dette da strategiprosessen vil være en følge av den konteksten den oppstår i.

Dette gir en hermeneutisk, deduktiv tilnærming som kan bidra til å belyse problemstillingen på en best mulig måte. Spørsmålet som stilles i problemstillingen er hvilke erfaringer ledere har med strategiprosesser i dynamiske omgivelser. Strategiprosessene og utfallet av disse er et resultat av konteksten og samspillet mellom de ulike aktørene i bedriften.

Et casestudie gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten og gir mulighet for å forstå samspillet mellom kontekst og aktører (Jacobsen, 2015). Med utgangspunkt i et eksplorerende casestudie med intervju og åpne spørsmål vil en kunne gi informant(en)e mulighet til fritt å beskrive sin subjektive oppfatning av prosessen.

Oppbyggingen av oppgaven er etter Kvale og Brinchmann (2009) som beskriver prosessen ut fra 7 forskningsstadier. Disse er tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analyse, verifisering og rapportering.

Målet med oppgaven var å innhente dybdekunnskap fra informantene om hvordan strategiprosessene forløper i organisasjonen og jeg benyttet semistrukturert intervju for best å oppnå dette. Det ble utarbeidet en intervjuguide som rettleiding og som et overordnet utgangspunkt for samtalen. Intervjuguiden var omarbeidet og bearbeidet via flere runder med veileder.

Den faglige begrunnelsen for oppgaven er erfaringer ledere i banksektoren har med strategiarbeidet. Organisasjonens omgivelser har stor innvirkning på de strategiske valg som foretas (Hatch, 2001), en leders tilnærming til oppgaven vil avhenge av hvilken kontekst en befinner seg i (Høst, 2009). Medarbeiderinvolvering er en nøkkelfaktor i det å iverksette strategier og hva, hvem og hvorfor i den spesifikke konteksten er noe som ledere må ta hensyn til for å lykkes (Stensaker og Haueng, 2016).

Spørsmålene ble utformet som åpne for å oppfordre informantene til å bruke egne ord og formuleringer i svarene og for å hindre intervjuer i å lede informanten i en retning.

Prosjektet ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata før iverksettelse.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Intervju er velegnet for å få frem fyldig og omfattende informasjon om hvordan informanten oppfatter sin livssituasjon og dennes synspunkt og perspektiver på temaer som blir tatt opp under intervjuet (Thagaard, 2013)

«Intervjuet har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og tolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på» (Dalland, 2012: 155).

Intervjuguiden ble benyttet som utgangspunkt for å få belyst på best mulig måte hva undersøkelsen ønsker å få svar på og rekkefølgen på spørsmålene varierte alt etter hvordan samtalen naturlig gikk, men intervjuguiden sørget for at temaer viktige i forhold til problemstillingen ble diskutert i løpet av intervjuet.

Intervjuguiden ble utformet med hensikt å få informantens refleksjoner over temaet frem og det var viktig å utforme spørsmålene på en slik måte at dette fremkommer.

Populasjon og utvalg

Utvalget bedrifter jeg undersøkte kommer fra Eika-alliansen. Alliansen består av 74 sparebanker i Norge geografisk fordelt fra Harstad i nord til Arendal i sør.

I valg av informanter ble jeg i samråd med veileder enig om å velge ledere med ulik «profil». Til dette fikk jeg hjelp av en informant som bidro til å velge i banksjefkollegiet ut fra følgende kriterier:

-Involverende: leder(e) som får med de ansatte

-Teknologisk: leder(e) som ligger i forkant i å ta i bruk teknologi som hjelpemiddel og konkurransefordel

-Publikumsmagnet: leder(e) med sterkt fokus på å tiltrekke seg nye kunder/innta nye markeder.

Dette er egenskaper ved lederne som er relevante for problemstillingen og informantene ble kontakt for meg ved hjelp av førsteinformanten. Metoden som ble benyttet for å sikre disses deltakelse kan sees på som det som beskrives som tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2013). Formålet var å sikre deltakelse fra ledere med relevant erfaring og ulik bakgrunn.

Måten informantene ble gjort tilgjengelig på kan også delvis betegnes som «snøballmetoden» da førsteinformanten benyttet sin kunnskap i tillegg til innspill fra de rekrutterte til tips om andre informanter (Thagaard, 2013).

I analysedelen er informantene merket med L1 til L5.

Bedriftene skiller seg fra hverandre i størrelse og markedsområde, men kompleksitet, produkter og tjenester er i stor grad identisk.

Datainnsamlingsprosessen

Når kontakten til informanten ble etablert ble det sendt et felles informasjonsskriv med en kort presentasjon av meg og en ramme for hva jeg ønsket å ta opp.

Intervjuene ble for tre av informantene foretatt over telefon mens for to av informantene ble intervjuet tatt ansikt til ansikt. Forskjellen mellom å ta det på telefon kontra ansikt til ansikt opplevdes som uproblematisk og anses ikke å ha hatt innvirkning på informantene og

intervjuet. Det kan være at tilstedeværelse og nonverbalt kroppsspråket kan påvirke hvordan intervjuet forløper da oppmerksomheten mot kroppslige signaler kan ha innflytelse på intervjuet (Thagaard, 2013).

Min personlige opplevelse i forskjellen mellom intervjumetodene var at informantens «språk» i et telefonintervju var noe bedre da ens eget kropps-språk ansikt til ansikt med informanten, medførte at informanten kuttet setninger når denne fikk forståelsen av at jeg hadde oppfattet hva svaret var. Betydningen av det å etablere en god og tillitsfull atmosfære i intervjuet er viktig (Thagaard, 2013), og min erfaring er at dette ble godt ivaretatt både per telefon og i de fysiske møtene.

Lengden på hvert intervju varte fra 1 time til 1 time og 15 minutter og det ble foretatt en fullstendig transkripsjon av intervjuene rett etter gjennomføring.

Som en forberedelse til intervjuet orienterte jeg meg så godt som mulig om bedriften til den enkelte informant via internett for å danne meg et bilde av konteksten som jeg ønsket å foreta undersøkelsen i.

3.3 Måleproblematikk

Validitet og reliabilitet

Reliabilitet og validitet viser til studiens pålitelighet og gyldighet. I beskrivelsen av fremgangsmåte i prosessen og undersøkelsen forsøkes dette ivaretatt. Hvorvidt en får noe nyttig ut av undersøkelsen avhenger i stor grad hvorvidt den gyldig og pålitelig og jeg vil videre se på om disse krav er møtt og eventuelt hva som kan svekke dette.

Validitet

Validiteten i undersøkelser dreier seg om at den faktisk måler det den har til hensikt å måle. Definisjonsmessig validitet sier noe om hvordan den operasjonelle definisjonen (spørsmålene) fanger opp innholdet i den teoretiske definisjonen av begrepet (Jacobsen, 2015). I arbeidet med teoridelen og intervjuguiden ble dette forsøkt ivaretatt.

Da undersøkelsen satte fokus på leders erfaringer og at muligheten for anonymitet ble gitt antas dette å styrke oppgavens validitet: - informantene antas å ha uttalt seg oppriktig om sine erfaringer og ikke for å fremstille seg selv i et godt lys (Thagaard, 2013).

Oppgaven gikk heller ikke inn på sensitiv informasjon da det var strategiprosessen og ikke strategidokumentet som sto sentralt i undersøkelsen. En røper ikke ens planer for fremtiden og hemmelighold anses ikke som nødvendig.

Validiteten påvirkes også av hvilke kilder en har fått tilgang til og hvorvidt de sitter på den informasjonen som er nødvendig og rett (Jacobsen, 2015).

I undersøkelsen anses dette som godt ivaretatt. Informantene er hver sin banks respektive toppleder og er således sentral i strategiprosessen. Både som bedriftens operative leder, men og som fasilitator for styrets agenda og iverksetter av styrets overordnede strategiske valg. Med dette menes at informanten, som saksordfører til styret, er med på å sette styrets agenda og har således påvirkningskraft både i de overordnede målsetninger fra styret og den operative iverksettelsen.

Validiteten i intervjuet vil og avhenge hvorvidt en klarer å få tilgang til informantenes erfaringer og kunnskap og hva en klarer å utlede av betydninger med bakgrunn i informantens hensikt og språk.

Det finnes ulike perspektiver av hva som kan utledes av intervjudata.

Fra et positivistisk ståsted er informasjonen som fremkommer informantens beskrivelse av dennes ytre verden som beskriver dennes synspunkter, hendelser og kunnskap formidlet av en tilnærmet «nøytral» forsker (Thagaard, 2013). Et annet perspektiv er at intervjudataene er et resultat som oppstår som følge av den sosiale interaksjonen som oppstår mellom forsker og informant og kan sies å respektere et konstruktivistisk ståsted (Thagaard, 2013).

Det er kun 5 informanter men oppgaven anses å ha en analytisk generaliserbarhet og inneha en overføringsverdi til sammenlignbare situasjoner. En kvalitativ undersøkelse kan i større grad trekke frem en overførbarhet kontra en generalisering som er vanlig i kvantitative undersøkelser. Med overførbarhet menes beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer som kan være til nytte for andre (Johannesen et al 2011). Ideelt sett burde antallet informanter vært høyere men masteroppgavens omfang og tidsbegrensning gjør at dette ble for omfattende.

Reliabilitet

Reliabiliteten i undersøkelsen knytter seg til nøyaktigheten av de data som fremkommer,

hvilke data som benyttes, hvordan innsamlingen har foregått og på hvilket sett dataene er blitt bearbeidet (Johannesen et al, 2011).

Det ble lagt opp til at intervjudeltakerne fikk lik informasjon og lik behandling. Intervjuguiden ble benyttet til å stille spørsmålene så like som mulig for å sikre sammenligningsgrunnlaget i oppgaven.

At intervjuene ble foretatt på forskjellig måte (telefon vs ansikt til ansikt) anses ikke å ha hatt innvirkning på reliabiliteten

Det ble benyttet båndopptaker og alle intervju ble transkribert. Dette sikret at informasjonen var lett tilgjengelig i analysefasen og at informantens erfaringer og uttalelser ble gjenfortalt på en god måte i undersøkelsen. De transkriberte intervjuene ble sendt til godkjenning av informanten som et ledd i å ivareta påliteligheten.

Forskningsetikk og egen rolle

Undersøkelsen går ikke inn på områder av kritisk karakter for bedriftene, og bedriftene og intervjudeltakerne er ikke navngitt. Informasjon som offentliggjøres er gitt mulighet til redigering av informanten for å sikre at informanten kan innestå for innholdet.

4 Empiri og analyse

I dette kapitlet vil dybdeintervjuene som er foretatt bli behandlet. Her presenteres mine empiriske funn for videre å se dette opp mot studiens problemstilling og drøftes mot oppgavens teoretiske fundament. Kapitlet er strukturert slik at funn knyttet til det enkelte forskningsspørsmål vil bli presentert hver for seg med fortolkning og drøfting i kronologisk rekkefølge for hvert element.

Forskningsspørsmål og funn er oppsummert nedenfor:

Forskningsspørsmål 1: *Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for lederrollen i strategiprosessen?*

Funn 1: Endringer i omgivelsene påvirker strategiprosessen og leders arbeide i prosessen. Leders rolle anses som meget viktig og leder må være endringsorientert.

Forskningsspørsmål 2: *Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for involvering av medarbeiderne i strategiprosesser?*

Funn 2: Endringer i omgivelsene påvirker graden av involvering av de ansatte, og ansattes rolle og involvering i strategiprosessen trekkes frem som viktigst i implementeringsfasen. Leder peker på at medarbeiderinvolvering i strategiprosessen er viktig men at det i praksis ikke skjer i like stor grad som ønskelig.

Analyse

4.1 Hvilken rolle har leder i strategiprosessen?

Forskningsprosessen har ut fra empiri og analyse kommet frem med følgende svar på forskningsspørsmål 1:

Endringer i omgivelsene påvirker strategiprosessen og leders arbeide i prosessen.

Lederrollen anses som meget viktig og leder må være endringsorientert.

Informantene har en tilnærmet lik oppfatning av at ens omgivelser er i store endringer og at dette påvirker hvordan bankens fremtid vil se ut: *«-jeg tror vi har vært igjennom den stabile fasen og nå ser vi inni en endringsfase. Både i vår bank men og i bransjen generelt»* L 1.

Endringene i bankens omgivelser pekes på som en årsak til at strategi og strategiarbeidet blir viktigere og viktigere: *«Jeg tror vi blir nødt til å tenke mer på strategi, men ikke lange og tunge strategiprosesser, men enklere prosesser. Det handler om at når vi ser en utfordring- hvordan løser vi det? Det blir mer som på prosjektbasis i enda større grad»*

«Det (endringer i omgivelsene, red. anm.) bør gi oss i enda større grad fokus på strategi, og med det mener jeg ikke at man skal skrive store og lange avhandlinger, men om å gjøre de nødvendige strategiske grepene som er viktig og riktig om vi fortsatt skal være relevant for kunden» L 1

Dette reflekteres i utsagnet til L 4: *«-hvis denne bransjen tar en retning at ingen vil lenger snakke med banken, så er vår forretningsmodell død».*

Hvordan banken bør tilpasse seg denne nye fremtiden beskrives av L 2 slik: *«Mere relevant for kunden, kunden etterspør ikke bare produktet-lånet eller innskuddet eller forsikringen- han etterspør hjelp til å håndtere privatøkonomien både i nåtid og i fremtid»*

En av informantene peker på viktigheten av at organisasjonen erkjenner og responderer på det eksterne presset som organisasjonen opplever: *«Det må være et underliggende behov som må komme innad fra organisasjonen at det er et behov for å endre seg og at det må til for å møte en omskiftelig fremtid»* L3.

Dette gjenspeiler seg hos flere av informantene som peker på at strategiprosessen har beveget seg i retning av en mer dynamisk prosess enn tidligere som følge av raskere og raskere

endringer i omgivelsene. «-sånn for 30 år siden- da laget vi helårsplaner og store A4 permer..». (L 3)

Nå peker alle informantene på at strategi er et eget tema på hvert styremøte og at prosessen er mye mer dynamisk og ofte med kortere og kortere tidshorison: «-med de endringer som skjer i rammebetingelsene og så fort som de skjer så må man snu dette fortere og fortere, det tror jeg er viktig» (L 4)

Samme erfaringer kommer til uttrykk hos L 1: «Du er avhengig av å dynamisk justere deg ellers så risikerer du å styre etter litt gamle og ikke nødvendigvis bærekraftige mål i forhold til at omgivelsene har skiftet rundt deg».

Flere er inne på endringsorienteringen og koblingen opp mot bedriftens strategiprosesser: «Har du nok trening og trent organisasjonen nok på hele tiden å endre seg så er strategiprosessen mer en sånn løpende sak enn en årlig sak» L 2.

Informantene er tydelig på at selve strategien ikke er en detaljert «oppskrift» på hva en skal foreta seg i fremtiden men mer som et overordnet «veikart». L 2 beskriver det slik: «Du må ikke lage en strategi som er alt for operativ- si at du skal gjøre det og det- du må ha en strategi som er mer langsiktig og så må du sørge for å ha en organisasjon som er i stand til å sette den i verk fort, endre seg fort- gjøre den operativ fort.»

Endringstakten er et moment som påvirker strategiutviklingen ifølge flere av informantene; at ting skjer mye raskere nå enn før: «Utviklingsmessig går det mye fortere nå enn det gjorde for 5-10 år siden. Det betyr at man må endre seg raskere. Det gjelder måten man tenker på, utøver ting på, strategiske planer-mer dynamisk» L 1.

En må i dette skille i de detaljerte handlingsplanene som legges, og bankens overordnede strategi.

Den overordnede strategien oppleves som verdi-drevet og relativt stabil for de fleste. De konkrete handlingsplanene blir som en følge av endringstakten i omgivelsene ofte revidert: «Vi gjør endringer hele tiden og derfor er strategien et mer levende dokument en det som vedtas en gang i året. Det som vedtas en gang i året er egentlig bare en «one-pager» som er mer på lang sikt» L 2.

På direkte spørsmål om hvor viktig leders rolle er i strategiprosessen, så er det et entydig svar fra informantene at den er viktig: *«den er ekstremt viktig- i forhold til at hvis du skaper en distanse til strategiprosessen og ansatte, så tror jeg du skaper en distanse til hvor viktig den er» L 1.*

Fokuset på endring er sentral i leders rolle, og dette trekkes frem spesielt av L 2: *«Strategi handler om ledelse og min rolle tror jeg handler om å evne å sette i gang nok endringsprosesser hele tiden. Sørge for at det er nok prosesser- altså organisasjonen må gjerne være operativ, men lederne må ikke bli det» «Lederne må være sultne på endringer og påse at det er nok endringsaktiviteter i hele organisasjonen til enhver tid»*

En av informantene er tydelig på viktigheten av leders rolle som driver av endringen og forklarer det slik: *«Jeg har et mantra om at det er ingenting av det som gjøres i dag som trengs å gjøres slik i morgen. Og det er ikke noe du legger en strategi på heller, men det er på en måte en kontinuerlig endringsatferd og holdning til at ting kan gjøres bedre» L 1.*

I dette ligger det et fokus på omstillingsevne som informantene mener er et viktig element i det å lykkes i dynamiske omgivelser og som beskrives enda mer tydelig av L 2: *«Gjør endringer fort, gjør endringer når vi ser at vi er nødt til å gjøre de og ikke vente til neste strategiprosess eller budsjettprosess. Ønsker man en endringsorientert organisasjon så må det virkelig være en endringsorientert ledelse; være i stand til å fatte raske beslutninger»*

Overnevnte funn og sitater kan fortolkes i retning av at omgivelsene er i store endringer og at dette vil få store konsekvenser for de respektive ledernes organisasjoner i årene som kommer. Banknæringen i Norge har gjennomgått store endringer i form av nedleggelse av kontorer, færre årsverk og utstrakt bruk av ny teknologi i de siste 20-30 årene og endringer er således ikke noe nytt i banknæringen, men farten og hyppigheten av hva som treffer næringen har økt betraktelig.

Som en følge av dette er fokuset på endringsorientering stor, og det tolkes dithen at leders fokus er på å endre organisasjonen i tråd med hva leder antar at den nye fremtiden vil bringe og at en setter det høyt å gjøre organisasjonene i stand til å gjøre endringer raskt.

Dette fremheves av informantene som et ledd i det å være relevant for kunden mht nåværende og fremtidig behov.

Lederne ser på sin rolle i strategiprosessen som meget viktig og har i stor grad en felles erfaring med at det er leders engasjement i prosessen som avgjør om en lykkes eller ikke. En kan ikke delegere vekk oppgaven, men man kan gjerne ha hjelp til å drive selve prosessen. Leders rolle tolkes dithen at den er viktig for å gi en forståelse av og en forklaring for hvorfor en må endre seg.

Arbeidet med strategien er en oppgave som fremheves som det viktigste de jobber med i tillegg til at dette er noe av det de liker best å holde på med. En utfordring er å få ledergruppa til å «løfte blikket» fra det operative til å tenke strategisk på noe lengre sikt. Flere av informantene peker på dette og et tegn på at dette tas mer på alvor er at strategi opplyses å være tema på hvert styremøte og at det arbeides med strategi i ledergruppa på en jevnlig basis. Utfra opplysninger fra informantene kan denne økte interesse og fokus sees på som ett ledd i det å gjøre organisasjonen i stand til å tenke mer strategisk som et motsvar til de endringer som treffer organisasjonen.

Strategiprosessen er mer dynamisk nå enn før og det tolkes som et resultat av endringene i omgivelsene. En kan også se at endringstakten påvirker dette- informantene forteller at de må være tett på prosessen for å kunne endre retning raskt hvis noe skulle oppstå. En ser også trekk til at leder hele tiden er på jakt etter endringer. Organisasjonen de leder kan ha lagt bak seg et godt økonomisk kvartal, halvår eller år, men leder uttrykker ofte at –ja det var bra, men vi kan gjøre det enda litt bedre.

Dette gjentar seg hos flere og må kunne tolkes som et ønske om kontinuerlig forbedring og endring (til det bedre).

4.1.1 Ledelse av strategiprosesser i dynamiske omgivelser

I det følgende drøftes overnevnte funn i min empiriske analyse opp mot relevant teori for å danne et godt grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmålene stilt i oppgaven-først ut er: *Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for lederrollen i strategiprosessen?*

Omgivelsene organisasjonen eksisterer i har stor innvirkning og allerede i definisjonen av strategi brukt i innledningen ser en at omgivelsene er omtalt som et sentralt tema- en må reagere på endringer og utviklingen i ens omgivelser (Roos m fl, 2010).

I den empiriske analysen fremkommer det at informantene er veldig opptatt av sine omgivelser og har relativt lik oppfatning av hvilke utfordringene som ligger foran en og hva

det består av og som medfører at informantene oppfatter omgivelsene som uforutsigbare. Denne grunnoppfattelse om hva som rører seg i omgivelsene er sannsynligvis et produkt av felles informasjon fra Eika-systemet og en pågående strategiprosess i Eika samt en studietur til USA og den generelle omtalen av temaet på nett og i aviser (Flygind, 2016, 15.08.).

Av faktorene i de generelle omgivelsene må digitalisering og dermed den teknologiske sektoren (Hatch, 2001), sies å være det som informantene samlet sett ser på som den største utfordringen. Her har økende databasert teknologi og bruk av robotteknologi allerede medført endringer i sektoren som kan sidestilles med den industrielle revolusjonen og som enkelte mener vil ha like stor innvirkning på den sosiale, kulturelle, juridiske, politiske og økonomiske sektor fremover som den industrielle revolusjonen hadde (Hatch, 2001). Årsaken til at dette blir så viktig er den pågående endringen i kundeatferden som ut fra intervjuene kan leses som et resultat av digitalisering og nye aktører: *«Det som gir oss mest utfordring er det digitale skiftet som skjer og det er med på å påvirke hvordan kunden ser på banken» L 1.*

Den endrede kundeatferden gjør at personlig rådgiving fremheves av informantene som et bærende element for hva en må satse på i fremtiden. Folks privatøkonomi blir mer og mer kompleks og en families økonomi kan inneholde flere økonomier med mine, dine og våre barn, egne og felles eiendeler som skal ivaretas, og som det skal rådgis på. Det presser seg også frem mere personlig rådgiving som en følge av endringer i ytelser fra det offentlige så som pensjon, uføredeknninger etc som krever at kunden selv må ta stilling til stadig flere aspekter av sin privatøkonomi. Lokalbankens svar på dette er ifølge informantene at det krever en fysisk nærhet til kunden og i et tradisjonelt syn vil dette kunne falle inn under en fokuseringsstrategi (Porter, 1980) med konsentrasjon om et geografisk marked.

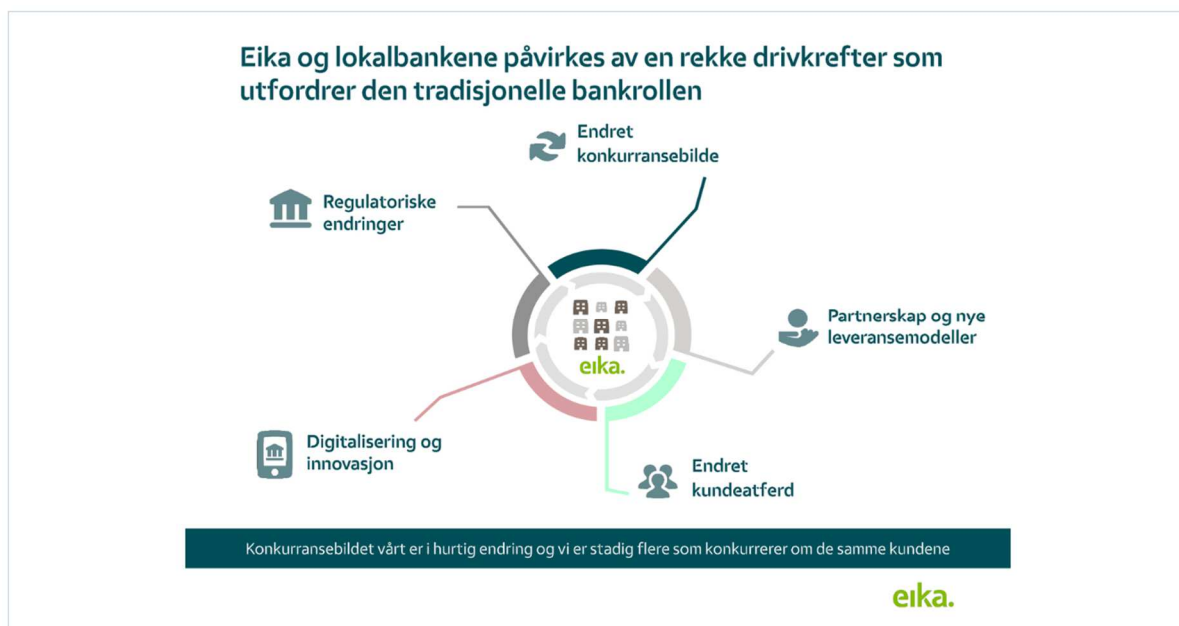
Men sett i lys av det som har skjedd med at de store bankene sentraliserer kan dette ses på som en differensieringsstrategi (Porter, 1980); lokalbankens lokalisering i kundens nærmiljø gjør produktet unikt i en ellers sentralisert og automatisert bankhverdag hvor dialogen i andre banker legges opp til å skje over internett.

De nye aktørene som det pekes på er både nasjonale men og store, multinasjonale selskaper som søker innpass i nye markeder og kan sees på som en påvirkning fra de internasjonale og globale omgivelsene som får innvirkning på lokalbanken i distriktet (Hatch, 2001). Allerede nå ser vi at betalingsstrømmene er utsatt for konkurranse (Ekeseth, 2016, 13.10.), et scenario

for fremtiden er at nye aktører, digitalisering og endret kundeatferd kanskje vil tvinge lokalbanken til å bli en underleverandør av finansielle tjenester som presses på margin av store, internasjonale aktører som Facebook og Google. Kunderelasjonen vil kanskje eies av disse store organisasjonene og det gir disse en mulighet for å styre hvilken aktør kunden prefererer vedrørende alle deler av sitt bankbehov.

Ifølge informasjonsperspektivet (Hatch, 2001) så føler lederne seg usikre når de oppfatter omgivelsene som uforutsigbare og at dette skjer som en konsekvens at de mangler den informasjonen de føler de trenger for å fatte gode beslutninger. Det som nå kommer medfører økt usikkerhet da det dreier seg om inntreden av nye aktører og nye løsninger som en ikke aner hvordan vil virke inn på kundeatferden.

De viktigste driverne som informantene trekker frem er digitalisering, endret kundeatferd, regulatoriske krav samt konkurranse fra nye aktører, i figur 7 hentet fra en intern presentasjon hos Eika.



Figur 7 Eikas analyse av eksterne drivere i fremtidens bankrolle.

Det nye ved omgivelsene med inntreden av nye aktører er blitt aktualisert pga PSD2 og deling av kundeinformasjon mellom aktørene i finanssektoren. Det oppfattes at lederne nå ser på situasjonen som mye mer alvorlig og at det kan være et paradigmeskifte en står overfor.

I tillegg gjør utfordringer i norsk økonomi, boligprisene i pressområdene samt økte kapitalkrav som følge av bl.a. finanskrisa til at rammevilkårene fra myndighetene stadig endres.

		Endringstakt	
		Lav	Høy
Kom- pleksitet	Lav	2 Den nødvendige informasjon er kjent og tilgjengelig	3 Konstant behov for ny informasjon
	Høy	1 Informasjons Overbelastning	4 Ukjent hvilken informasjon som kreves

Figur 8 Sammenhenger mellom forhold i de opplevde omgivelser, usikkerhet og informasjon (Hatch, 2001, 2. 110).

Informantene oppfatter endringstakten som høy og at den har vært det over lengre tid. Det nye en muligens nå ser er at endringer i omgivelsene gjør at en beveger seg fra lav kompleksitet til høy kompleksitet (fra kvadrat 3 til kvadrat 4).

Regulatoriske krav og kapitalkrav har holdt og holder andre aktører borte fra kjernevirksomheten (utlån av penger) og således holdt kompleksiteten på et håndterbart nivå. Dette kan sees på som påvirkninger fra juridisk, politisk og økonomisk sektor i de generelle omgivelsene som ofte endres som følge av politiske vedtak eller skiftende økonomisk tider og politiske tiltak for å motvirke konjunkturer (Hatch, 2001). Kjernevirksomheten for bankene vil mest sannsynlig fortsette å være skjermet i langt tid fremover men hvem som skal eie kunderelasjonen er under press.

Som det fremgår av figur 8 er vi nå muligens på vei inn i en fase hvor en opererer både med høy kompleksitet og høy endringstakt, der en ikke vet hvilken informasjon en vil trenge fordi en ikke aner hvilken retning omgivelsene vil gå i og hvilke implikasjoner det vil gi for organisasjonen. Informanten som presumtvt har størst kompetanse på teknologiområdet, mener dette: «... det er min oppfatning at bransjen i sin helhet ikke skjønner hva som er i ferd

med å skje og hvor turbulent det blir» L 3. Men det er og visse forskjeller i hva informantene mener dette vil innebære for organisasjonen på kort og lang sikt: «Vi har en egen tendens til å tro at alt treffer oss hardt og vi har en evne til å overdrive farten i det korte bildet og underdrive farten i det lange bildet» L 2.

Eika-alliansen og utfordringer knyttet til kostnadsøkning, strategi og teknologiske veivalg er også utfordringer i omgivelsene som spiller inn, og som kan sees som en del av det interorganisatoriske nettverket (Hatch, 2001) som innvirker på organisasjonene i undersøkelsen.

Informant L 3 er ute med en advarende pekefinger knyttet til alliansen: «*Kostnadene våre relatert til Eika går rett i taket, fortsetter det slik er det ikke levelig. Der må det skje noe, hvis ikke må vi finne på noe selv*». Bl.a. skjer den digitale utvikling for alle bankene i regi av Eika og reiser flere spørsmål hos informantene med hensyn til kostnader men også sett i forhold til kvalitet og relevans i leveransen på den digitale siden. L 4 oppsummerer forholdet til Eika slik: «*Det er en stor utfordring for oss å ha en allianse som er velfungerende nok til at vi klarer å ha digitale og automatiserte tjenester som er gode nok, kostnadseffektive nok og som er relevant nok for kundene i selvbetjenings-sammenheng*».

I tillegg er det hos informantene en uro for hva Eika er på vei til å bli og hva en ønsker at Eika-alliansen skal være. Her er det ikke konsensus men noen av informantene er veldig skeptisk til den retningen som legges opp til med økt oppbygging av Eikas ansvarsområde og økende sentralisering av oppgaver. Dette er forhold i det interorganisatoriske nettverket som må omhandles i analysen og ivaretas i strategiutviklingen.

Nye regulatoriske krav, nå sist med nye kapitalkrav som gjør at flere av bankene er nødt til å innhente ny egenkapital eller styrke egenkapitalen gjennom sin drift, gjør at fokuset er på effektivisering og rasjonell drift. Forenklet sett så søker kapitaleierne seg hele tiden til hvor en får best avkastning og skal lokalbankene være konkurransedyktig i dette markedet må de være effektive. For bankene kan dette både sees opp mot teoriene om ressursavhengighet og om populasjonsøkologi (Hatch, 2001). Organisasjonen er avhengig av å få tilført kapital (ressursavhengighet), ofte basert på omgivelsene antagelser om organisasjonens langsiktige overlevelsessevne (populasjonsøkologien). Økte krav til kapitaleffektivitet påvirker effektiviseringen *uavhengig* av hva som kommer i form av disruptiv konkurranse i fremtiden

og dette må sees på som et trekk i den økonomiske sektor i de generelle omgivelsene (Hatch, 2001) og således en påvirkning som tilskrives omgivelsene.

Summen av dette anses som faktorer som gjør lederne usikre på hva fremtiden bringer og hvilke grep en skal og må gjøre for å overleve på lang sikt.

Men, som det påpekes av L 5 - i urolige tider så er tross alt banknæringen «et ok sted å være». Dette med tanke på at næringen har hatt god inntjening, finansielle muskler til å prøve og feile eller rett og slett råd til sitte på gjerdet avvente hva dette «nye» vil medføre.

I disse omgivelsene er det opp til organisasjonene å skape et strategisk samsvar mellom hva bedriften kan gjøre og hva som er omgivelsenes behov og krav (Hatch, 2001). Herunder ligger det å oppnå konkurransefordeler som bidrar til at organisasjonen overlever, oppnår lønnsomhet og klarer å skape og opprettholde et godt omdømme (Hatch, 2001).

Ifølge Hatch (2001) er ressursavhengighet det strategiske perspektivet som de fleste organisasjoner inntar fordi det er formulert fra organisasjonens synvinkel og ikke omgivelsene. Av det som fremkommer i undersøkelsen kan dette synes å stemme for utvalget; organisasjonene tar utgangspunkt i hvilken kunnskap og kompetanse de har i motsetning til hva Hatch(2001) ser på som den strategiske tilnærmingen sett fra et institusjonelt perspektiv (imitasjon av suksessbedrifter) eller populasjonsøkologisk perspektiv (imitasjon av andre organisasjoners «beste praksis») selv om de fleste ivaretar elementer av dette i sin strategiprosess.

Leder og endringsorientering

Felles for informantene er at de har relativ lang fartstid i sine respektive organisasjoner; det varierer fra 7 til 25 års praksis i sin stilling som øverste leder i bank. Det er stor variasjon i utdanning og bakgrunn blant informantene og informantene er en del av flere felles nettverk innad Eika-alliansen og kjenner hverandre via disse

Et trekk som en ser igjen hos flere av informantene, er at visjon, forretningsidé og kjerneverdier oppleves som relativt stabile over tid. L 2 går så langt som å si at: «å være nesten religiøs i forhold til kjerneverdiene».

Visjon og verdier pekes på å være godt innarbeidet hos medarbeiderne gjennom mange år og denne forankringen fremheves av informantene som viktig og må kunne tolkes som et viktig ledd for å kunne tilpasse seg endringer raskt. Så lenge en opererer i tråd med organisasjonens

kjerneverdier og unngår å havne i konflikt med disse, er det ofte ikke påkrevd å gå tidkrevende runder internt. Denne stabiliteten i det langsiktige muliggjør en håndtering av det som Stensaker og Haueng (2016) peker på som multiple endringer (parallele endringer som implementeres samtidig) på en bedre måte. Bedriftens overordnede mål blir ivaretatt i ens handlinger og lettere akseptert av organisasjonen. Har de ansatte tillitt til ledelsen og at koblingen mellom kjerneverdier, visjon og strategi er på plass vil gjennomføringen lettere kunne finne sted. Viktigheten av denne koblingen er åpenbar, men ifølge Stensaker og Haueng (2016) er ikke dette en selvfølgelighet, og spesielt ikke i omstillingsprosesser.

Hvis en ser hvilke roller informantene tar sett opp mot PAIE-modellen (Strand, 2007) er det generelle inntrykket at entreprenør og produsent-rollen er mest fremtredende på et overordnet nivå. Det er selvsagt forskjell mellom informantene men fokuset på resultatoppnåelse (produsent) og ikke minst fokuset på å være i takt med omgivelsene og oppdatert på utviklingen (entreprenør) er noe som oppfattes som gjentakende. Disse rollene de mest eksternt rettede og dette er i tråd med at omgivelsene er viktig for informantene.

Det er ingen «rendyrket» atferd som skiller seg ut for hvordan informantene ser på hvordan de utøver sin ledergjerning i strategiprosessen, men ledergruppa og styret er de sentrale aktørene i strategiprosessen. Et mønster som går igjen hos de fleste er at det skjer en «sparring» mellom styret og ledergruppa i strategiprosessen med flere bearbeidinger samlet og hver for seg. I dette ligger en instrumentell tilnærming hvor troen på et rasjonelt lederskap er sentral; det mest effektive og rasjonelle handlingsalternativ blir valgt basert på at ledelsen innehar kompetansen og kunnskapen (Røvik, 2007).

Ut fra intervjuene er det en miks av oppgaveorientering og relasjonsorientering som informantene benytter seg av ut fra hvilken situasjon de oppfatter de står i og hva som situasjonen krever. Dette stemmer overens med Høst (2009) som peker på at leder må tilpasse seg den situasjonen han/hun står ovenfor- organisasjonen må drive effektivt og den må sørge for oppslutning blant de ansatte.

En ser helt klare trekk av oppgaveorientering i planleggingen, organiseringen, struktur og overvåkning av oppgaveutførelsen som kan sees på som ivaretagelse av administratorrollen (Strand, 2007) samtidig som informantene er bevisst på deres rolle i det å skape tilhørighet og bearbeide den relasjon de ansatte føler med organisasjonen. Dette ses på som viktig av informantene og er i tråd med interegtorrollen (Strand, 2007).

I dette ligger både en instrumentell og en institusjonell tilnærming (Hatch, 2001) hvor en har fokus på målstyring samtidig som en ønsker å skape oppslutning. Med bruk av balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992), målekort på gruppe- og individnivå har oppgaveorienteringen nok størst fokus, men informantene ser helt klart viktigheten av å skape nødvendig oppslutning for å lykkes.

Et fellestrekk hos informantene som går igjen er en endringsorientert atferd (Høst, 2009) hvor det er en klar erkjennelse at en må justere ens mål og tilpasse organisasjonen fortløpende til de endringer som oppstår. I en endringsorientering er en nøkkelatferd å innhente informasjon og klare å gi dette en fortolkning sett i forhold til ens omgivelser (Høst, 2009). Dette er krevende som sett ovenfor, da kompleksitet og endringstakt medfører at en ikke vet hvilken informasjon en er på jakt etter (Hatch, 2001). Et annet moment i en endringsorientert atferd er det å skape en visjon som virker appellerende samt skape oppslutning om hvorfor en må ha endringer. Dette er flere av informantene tydelig på og trekker frem som et viktig moment i sin lederrolle og som samsvarer med det som i entreprenørrollen (Strand, 1997) går på å skape forståelse for organisasjonens virksomhet og skaffe støtte for dette.

Siden organisasjonene befinner seg i et landskap med høy endringstakt og multiple endringer (Stensaker og Haueng, 2016) og endringsorientert atferd settes høyt av informantene, vil jeg videre se dette opp mot strategi E og O (Beer og Nohria, 2000).

Synlige resultater er viktig i Strategi E og målene er ofte knyttet opp til forbedring av resultater i et økonomisk henseende.

Strategi O har en annen tilnærming; her er læringsevne et viktig mål og da med hensyn til organisasjonens evne til å foreta kontinuerlige endringer og tilpasninger til sine omgivelser. I strategi O er de menneskelige ressursene i organisasjonen i hovedfokus; her er det to nivåer som det skiller mellom- evne til å lære på et individuelt nivå og de ulike gruppene i organisasjonens evne til kommunikasjon og læring.

Når en sammenstiller E og O er paradokset mellom å skape økt økonomisk verdi for eierne og ivareta organisasjonens læringsevne noe som må håndteres.

Når det gjelder *mål*, så er balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992) i bruk hos alle bankene i undersøkelsen som et virkemiddel til forankring av strategien og måloppnåelse.

Dette er i samsvar med strategi E og gir en rask og lettfattelig tilbakemelding i forhold til satte målepunkt og tiltro til en «styringsoptimisme (Røvik, 2007). Men en ser også at flere av informantene peker på en kontinuerlig forbedring i tråd med strategi O: organisasjonen er i konstant utvikling og har et behov for en endringsorientering som gjenspeiles i at organisasjonen tør å prøve og feile for å lære: *«Vi bruker å si at vi skal være best på å gjøre feil internt hos oss, dette er ikke fordi vi skal gjøre flest feil, men for at vi skal være trygg på å gjøre feil- vi skal ha en organisasjon som er villig til å prøve» L2.*

Denne kombinasjonen av økonomisk vekst og organisasjonens læringsevne er i tråd med Beer og Nohria (2000) og kan sees hos flere av informantene. Noen er mer bevist på viktigheten av læringsevne enn andre og får dermed dette tydeligere frem i intervjuet. Den generelle oppfattelsen er at alle informantene tenker i disse baner, i større eller mindre grad.

Når det gjelder *ledelse* så er selve prosessen toppstyrt i strategi E. Tanken er at den øverste ledelsen har best tilgang til informasjon og således det beste utgangspunktet for å iverksette de nødvendige grep. I strategi O er det å oppfordre til aktiv deltakelse samt skape engasjement i det å forbedre bedriftens prestasjoner en viktig lederoppgave. En optimal tilnærming ifølge Beer og Nohria (2000) er at organisasjonens mål settes fra toppen samtidig som en må skape engasjement for oppgaven hos de ansatte

Når det gjelder utøvelse av ledelse og lederrollen i undersøkelsen, så peker informantenes atferd basert på deres svar, mot strategi E. Selve strategiprosessen er toppstyrt; ledelsen sitter på informasjonen og ledelsen vet best utfra at denne innehar mest informasjon.

Dette stemmer overens med det instrumentelle perspektivet (Hatch, 2001). En fatter beslutningene basert på styrets og ledergruppas meninger og starter ikke endringen fra «bunnen» og opp.

Dette er ifølge informantene ikke helt unyansert, år om annet gjøres mer omfattende øvelser i forbindelse med strategiarbeidet hvor de ansatte forsøkes aktivert.

Men informantene peker på at det å skape engasjement og oppslutning anses som viktig, noe som er i samsvar med et institusjonelle perspektivet (Hatch, 2001). Informant L 3 peker på at leders rolle har endret seg til at en i langt større grad må skape forståelse for endring for å få denne responsen: *«Tegne opp et fremtidsbilde og fortelle en historie tror jeg er en viktig rolle og kanskje en mer viktig rolle i et så demokratisk samfunn som i vårt med veldig kompetente medarbeidere og i en bransje som går fort i tillegg».* I dette utsagnet trekker informanten inn

de ansattes kompetanse og endringstakten i omgivelsene inn. Her peker informantene på en mulig dreining over tid fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse med bakgrunn i at økt kompetanse og kunnskap hos medarbeiderne krever en annen tilnærming (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Men på den andre siden så sier informantene at nødvendig kompetanse, tid, kompleksitet og endringstakt medfører at en ikke kan involvere de ansatte like mye som en ønsker. Dette kan muligens forklares med at kompleksiteten i omgivelsen medfører at entreprenørrollen (Strand, 2007) tar så mye kapasitet fra leder at de involverende aspektene må settes til siden. I alle casene er det tydelig at ledelsen setter målene og at en søker å engasjere de ansatte- denne involveringen vil bli omtalt mere i funn 2.

Strategi E har hovedfokus på de *formelle elementene* i organisasjonen. Det å strømlinjeforme struktur og systemer er noe ledelsen kan utføre raskt og som sammen med mål fungerer som normative standarder som således angir hvilken adferd en ønsker (Jacobsen, 2004). Strategi O har fokus på å endre kulturen, de ansattes holdninger og adferd.

De formelle elementene i organisasjonene i undersøkelsen, så som struktur og systemer vedr drift av bank er sterke; næringen er gjennomregulert og overvåket. De instrumentelle sidene (Hatch, 2001) i form av påvirkning fra organisasjons omgivelser har stor innvirkning på organisasjonen. Enkelte av informantene tar dette for så gitt at de peker på at deres organisasjon har «lite struktur», selv i det strukturdannende kontroll- og rapporteringsregimet som ligger i bankdrift. Hvorvidt struktur, teknologi, systemer er det som er mest fremtredende er vanskelig å si men en må anta at dennes normative virkning på atferd er sterk og har påvirket bankene over lang tid da organisasjonsstrukturen inneholder retningslinjer og holdepunkter for jobbutførelsen som bidrar til at atferden blir forutsigbar (Jacobsen og Thorsvik, 1997)

De *uformelle elementene* så som mennesker, grupper og kultur er av informantene det som pekes på som det viktigste og er viktige institusjonelle tilnærminger til det å skape tilhørighet til organisasjonen og dens mål (Hatch, 2001). Å fange hva den enkelte legger i dette under et såpass bredt intervju er vanskelig, men L1 har en balansert forklaring: «Vi er avhengig av å ha en bedriftskultur som gjør at vi lykkes men samtidig så handler det å skape en kultur i stor grad å sette strukturer og modeller som gjør at vi lykkes i lag.».

Informantene bruker struktur og systemer i stor grad for å iverksette valgte strategier, disse er med på å forme hva som er forventet atferd blant de ansatte mht kvantitet og kvalitet i ens arbeide. Men uttalelser peker også på at de er opptatt av å bygge en bedriftskultur som den enkelte kan identifisere seg med, som virker samlende, gir en opplevelse av tilhørighet samt noe en ønsker å være en del av (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Og noen av informantene er tydelig på at noe frafall må påregnes da enkelte ikke ønsker å tilpasse seg den ønskede (prestasjons-) kulturen.

I strategi E har *planleggingen* stor betydning og er formell og sekvensiell. Med dette menes at visjoner og mål må settes for å vite hvor man skal. For strategi O må det også utarbeides en visjon som en grunnleggende formulering på hva en skal oppnå. Men i motsetning til Strategi E er planlegging en ikke-lineær prosess i denne tilnærmingen. Her har planleggingen et mer inkrementelt preg hvor små steg og eksperimentering som en prosess benyttes for å ivareta endringer i en kompleks og foranderlig fremtid (Jacobsen, 2004). Informantene peker på at strategiprosessen og *planleggingen* rundt denne er til dels formell og sekvensiell og har likhetstrekk med det som tegnes opp under strategi E. Tilnærmingen til prosessen oppfattes å følge rammen analyse, utvikling og implementering (Hoff og Hølving, 2003), men endringer i omgivelsene preger også planleggingen og informantene er tydelig på at en hele tiden må justere seg: *«Det krever at en må være tydeligere på å prioritere og omprioritere underveis. Man legger ikke en strategi og så ligger den i 3 år før vi evaluerer. Da tror jeg verden har blitt vesentlig annerledes hos oss» L 1.*

Disse erfaringene stemmer godt overens med det fremvoksende perspektiv (Mintzberg og Waters, 1985) og gir seg uttrykk i at planleggingen som skjer er overordnet og at en går lite i detalj i selve strategien for ikke å bli statisk og lite fleksibel i forhold til endringer i omgivelsene. Informantene peker på at en som en følge av den kontinuerlige endringen i omgivelsene ikke kan detaljplanlegge for fremtiden, ofte dukker det opp en forretningsmulighet som en må kunne agere på. DNB`s nedlegging av kontorer i mange områder er noe av det informantene peker på som et eksempel på en slik mulighet (Hoemsnes, 2016, 03.02.).

I slike tilfeller er strategizing (Løwendal og Revang, 2007), hvor en organiserer ens ressurser og aktiviteter slik at en raskt kan agere ut fra det som oppstår, viktig.

Samsvaret med Beer og Nohria`s (2000) anbefaling oppleves som god- en legger en klar

struktur for strategiprosessen men holder den på et så overordnet nivå at en inkrementell tilnærming er mulig utfra endringer i omgivelsene.

Finansielle incentiver er i hovedfokus i Strategi E med tanke på *motivasjon*. I strategi O er deltakelse en viktig motivasjonsfaktor. Det at en er med å påvirke endringen er med på å gi mestringsfølelse og økt indre motivasjon for å bidra.

Det informantene legger i det å skape motivasjon for strategiprosessen kan ut fra intervjuene tolkes som at en tegner et bilde av fremtiden som de ansatte kan være med på å påvirke utfallet av. Motivasjon kan forstås som prosessen som igangsetter, gir retning til og er med på å opprettholde og bestemme intensiteten til atferden (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Således er det som fremheves av informantene som det som skaper motivasjonen hos de ansatte i deres organisasjon deltakelse og medvirkning. Dette er i tråd med strategi O (Beer og Nohria, 2000) hvor deltakelse anses som viktig. Medvirkningen og deltakelsen, i undersøkelsen, innebærer en endringsorientering og en «endringsberedskap» hvor en hele tiden er på jakt etter hvordan en kan gjøre ting bedre. Dette sees på som viktig og nødvendig. Endringer i omgivelsene fører til at de ansattes endringsvilje og motivasjon til endring må være stor. Informantene oppfattes å skape et press for endring basert på strategiske analyser som ser på økonomiske og konkurransemessige forhold i ens omgivelser i tråd med det Jacobsen og Thorsvik (1997) fremhever som viktig for å oppnå og opprettholde dette presset. Finansielle incentiver er ofte benyttet i bank, men ingen av informantene trekker dette frem som en motivasjonsfaktor og er i tråd med Stensaker og Hauengs (2016) syn at et ensidig fokus på personlige incentiver er en grov undervurdering av de ansattes evne og interesse til å tenke utover egeninteressen og mer langsiktig.

Mens strategi E har en høy bruk av eksterne *konsulenter* som skal analysere og komme med forslag til tiltak basert på det hvasseste og nyeste av idéer i konsulentbransjen, er strategi O's tilnærming til konsulentbruk mer avbalansert. Her benyttes konsulenter i langt mindre grad og da som hjelp til ledelsen og de ansatte i å utarbeide egne løsninger.

Informantene er tydelig på at en ikke bruker ekstern hjelp til prosessen, men heller som input for å kunne fatte bedre beslutninger: «Jeg tror sjansen for at det blir en papirtiger som blir liggende i skuffen er mye større hvis du leier inn sånn happening fyr et par helger enn hvis du har eierforholdet til metodikken og prosessen selv» L 5.

Konsulentenes rolle, enten det er ekspertise på digitalisering, økonomi eller markedsføring, er

å gi ledelsen et bedre utgangspunkt for å fatte beslutninger. Informantene peker på at strategiarbeidet er interessant og utviklende og ikke noe de vil gi slipp på. Dette stemmer overens med strategi O's tilnærming (Beer og Nohria, 2000).

En mulig forklaring på dette kan være å se dette opp mot en endringsorientert atferd (Høst, 2009), hvor leders evne til å søke frem og tolke informasjon anses som viktig og hvor konsulentenes rolle i denne sammenhengen blir et ledd i denne tolkningen og informasjonsinnhenting.

Størrelsen på banken vil ha innvirkning på kompetansetilgangen internt og vil kanskje påvirke hva en etterspør av konsulentbistand- et gjennomgående trekk er at det er informasjon til beslutningsstøtte som etterspørres og ikke prosesshjelp.

Informantene oppleves i stor grad å agere i tråd med Beer og Nohrias (2000) anbefalinger om en kombinasjon mellom E og O og en kan i så måte si at empirien i undersøkelsen har et godt samsvar med denne teorien.

I empirien oppleves det som fremkommer i stor grad som erfarings-basert kunnskap som informantene har opparbeidet seg over år. Informantene har reflekterte og nyanserte vurderinger av sine omgivelser og peker på at omgivelsene har stor innvirkning på deres arbeide med strategiprosessene og viktigheten av deres rolle.

Informantenes vurderinger av omgivelsene er interessante og tegner et bilde av utfordrende og dynamiske omgivelser. I undersøkelsen kommer det tydelig frem at en endringsorientert atferd er noe som etterstrebes og som er deres svar på disse utfordringene.

4.2 Hvordan involveres ansatte i strategiprosessen?

Et annet sentralt tema i oppgaven var hvorvidt og hvordan de ansatte involveres i bankenes strategiprosesser. En høy endringstakt som følge av dynamiske omgivelser gir påvirkning på hvordan de ansatte kan medvirke og hvor det er mest naturlig at involvering forekommer. På bakgrunn av empiri og analyse har mitt arbeide kommet frem med følgende funn:

Endringer i omgivelsene påvirker graden av involvering av de ansatte, og ansattes rolle og involvering i strategiprosessen trekkes frem som viktigst i implementeringsfasen. Leder peker på at medarbeiderinvolvering i strategiprosessen er viktig men at det i praksis ikke skjer i like stor grad som ønskelig.

Det er en klar oppfatning at involvering og eierskap er viktig for å lykkes med strategiarbeidet, selv om det er en skjev fordeling mellom styret, ledelse og de ansattes involvering.

Informant L 1 sier de har en tydelig rolleavklaring på hva styret, ledelsen og de ansatte skal gjøre og involveres i selv om dette er noe ikke alle er like enige i: *«Alle forutsetter eller har en oppfatning av at de burde vært involvert i alt fra visjon til handlingsplan, og så blir de bare tatt med på deler. Det er noe som hemmer prosessen, men det er ikke sikkert at en slik prosess ville blitt god»*

Som oftest involveres de ansatte i utformingen av konkrete handlingsplaner knyttet til mål i forbindelse med implementeringsfasen ifølge informantene og en bredt anlagt involvering i strategiprosessen er ikke en vanlig tilnærming, noe som understrekes i L 1`s uttalelse: *«i et stort konsern kan du ikke involvere alle i like stor grad, men det er viktig å involvere de på det de kan gjøre noe med selv»*.

Involvering fremheves av alle informantene som en viktig faktor til å lykkes med strategiprosessen og implementeringen i særdeleshet: *«Det nytter ikke å lage en strategi på overordnet plan og så bare tre den nedover; eller jo, det går an men jeg har jobbet i strukturer hvor vi har gjort det motsatte og lyktes bedre med det.» L 1*

Denne involveringen er det flere som trekker frem, en av informantene sier det slik: *«-jo mer kunnskap den enkelte har, jo mer må en vektlegge for å få folk til å forstå bakgrunnen for ting- du kan ikke bare be folk om å gjøre noe. Eller du kan det men du får en bedre respons hvis noen har prøvd å forklare hvorfor dette skjer.» L 3*

Men flere av informantene peker på at det er vanskelig å være så involverende overfor de ansatte som ønskelig da det digitale skiftet som pågår gir store utfordringer i hvilken kompetanse som fremtidens bank vil ha bruk for: *«Det er på en måte ikke de som kan være med å bestemme fremtiden. Det er forferdelig vanskelig å involvere de i- altså kanskje det er en type kompetanse vi har bruk for som svært få av de har og så skal du involvere de i å overflødiggjøre seg selv?» L 5*

L 4 sier det slik om involvering: *«Det kan ha konsekvenser for noen, sånn at det å jobbe med strategien fullt ut tror jeg ikke alle ansatte skal være med på, for det kan jo være noen som*

blir berørt av tiltakene man må og skal gjøre i forbindelse med automatisering og selvbetjening»

På spørsmål om deres lederstil er mer i retning av det å skape oppslutning eller basert på målstyring, peker alle på oppslutning i stor grad, men at målstyring som hjelpemiddel er viktig og at en opplever en dreining mot mer målstyring etter hvert som organisasjonen vokser: *«Jeg kjører prosessene for å få en høy grad av involvering og tilslutning for å nå mål. Så det er klart å bare få en høy grad av tilslutning uten å lykkes med måloppnåelse har lite for seg. Da har jeg måttet dreid på det» L 1*

Funn og sitater ovenfor peker på at de ansatte involveres i mindre grad enn ønskelig fordi en er usikker på hvilken kompetanse en vil ha behov for i fremtiden kontra i dag pga digitaliseringen som skjer. Informantene peker på en dreining i hva som vil være etterspurt kompetanse i organisasjonen i forhold til dagens kompetanse og hva dette betyr for de ansatte i organisasjonen. Dette gapet mellom ønsket involvering og reell involvering kan fortolkes at en finner det vanskelig å involvere ansatte i prosesser som går ut på å gjøre deres arbeidsoppgaver overflødig og i neste instans kanskje bortfall i behovet for deres kompetanse.

Et annet moment er tidsbruken en større grad av involvering vil kreve. Informantene peker på en hektisk hverdag og en strukturert strategiprosess satt i et relativt stringent system med korte tidsfrister. I tillegg skjer det endringer i omgivelsene hele tiden og endringene kommer med kortere mellomrom enn før. Egen organisasjons tilsvar på disse endringene krever raskere og raskere behandling.

Ledelsen og styret er de som agerer og håndterer dette, men dette har en forankring i organisasjonens kjerneverdier og langsiktige mål som de ansatte har vært med på å utforme ifølge flere av informantene. Denne forankringen pekes på av L 3 som viktig og fører til at en kan *«bevege se mye fortere senere»* og kan tolkes dithen at endringsfarten er viktig. Denne endringsfarten vil være vanskelig å opprettholde når en skal involvere flere lag av organisasjonen hver gang.

Men, det at en involverer de ansatte og at en skaper eierskap tillegges stor betydning for endringsviljen hos de ansatte av informantene.

Et annet mønster er et økt krav til ansattes endringsvilje og økt eller endret kompetanse for å være i paritet med fremtidens krav. Ut fra informantenes svar kan en tolke det slik at det vil bli et større fokus på kunderelasjon og at oppgaver tilknyttet back-office vil være de som er mest utsatt for å bli faset ut eller satt bort. For informantene vektlegges i stor grad rådgiverrollen som viktig for bankens fremtid og det understrekes av informant L4; «vi må bli så god på rådgiving, ha så mye energi i forhold til kunderelasjon at kunden vil ønske å ha en viss grad av personlig kontakt. Den vil bli mye mindre enn i dag, men det må være sånn at kunden tenker at av og til dukker det opp en sak som jeg har lyst til å snakke med noen om»

Av de ulike fasene i strategiprosessen må implementeringsfasen sies å være den som involvering oftest finner sted i- her tolket som deltagelse og innflytelse. Dette knytter seg i hovedsak opp mot prosessen med å utarbeide handlingsplaner for hvordan en skal oppnå de mål ledelsen har satt seg i strategiprosessen.

Noen av informantene trekker frem involvering av de ansatte i analysefasen, om ikke årlig så i alle fall annet hvert år og, her dreier det seg om SWOT-analysen. Svaret fra informantene kan tolkes som at dette er en måte å bevisstgjøre de ansatte hvilke utfordringer en står ovenfor men og, om mulig, for å få frem momenter som ledelsen ikke har tenkt på.

4.2.1 Dynamiske omgivelser og påvirkning på ansatte-involveringen

Videre i oppgaven vil jeg se empirien opp mot det teoretiske rammeverket for å besvare forskningsspørsmål nr. 2: *Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for involvering av medarbeiderne i strategiprosesser?*

Empirien sier at lederne ønsker å involvere de ansatte men at utfordringer og endringer i omgivelsene vanskeliggjør dette. I korte trekk er det to hovedgrunner som oppgis til at involvering er problematisk.

I omskiftelige tider med store strukturelle endringer i næringen og nedleggelse av kontorer i andre banker er den enkeltes frykt for fremtiden og egen arbeidsplass noe som er med på å hemme arbeidet med strategiprosesser og vanskeliggjør involveringen i alle fasene (Hoemsnes, 2016, 03.02.). Den åpenheten som kreves for å få til en god strategiprosess, vanskeliggjøres av at digitaliseringen og den teknologiske utviklingen som skjer er med på utdatere eller overflødiggjøre deler av arbeidsstokken i den enkelte bank.

Dette er påvirkninger som faller inn under den teknologiske sektoren av de generelle omgivelsene (Hatch, 2001) som følge digitalisering og robotisering. Spørsmålene som stilles er mange; skal en ha påfyll av kunnskap hos eksisterende ansatte, skal en outsource oppgaver eller skal en bytte ut ansatte? En ser at andre banker som for eksempel DNB, som etter en massiv nedbemanning nå ansetter folk med digital kompetanse for å være mer i takt med deres tolkning av fremtiden (E24, 2016, 22.12.).

Dette er med å spre frykt hos de ansatte, men det er ingenting i intervjuene som peker på nedbemanning som virkemiddel hos informantene. Usikkerheten på hva fremtiden vil bringe er så stor at informantene selv ikke har et klart bilde av hva som vil skje og for noen av informantene er det et ønske om å «skjerme» de ansatte for deler av dette for å ikke bringe unødig frykt og motstand mot endring inn i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (1997) peker på flere faktorer som bidrar til å skape denne motstanden. Her er frykt for det ukjente, hvor man går fra en sikker tilstand til usikkerhet, noe som bidrar negativt. Et mottiltak kan være å tidlig komme ut med informasjon som forklarer situasjonen hvorfor det er nødvendig med å gjennomføre endringer (Jacobsen og Thorsvik, 1997), noe som flere av informantene sier de praktiserer.

Hvis en antar at kompetanseoppdatering er den mest vanlige vei, kan dette leses ut fra L 1 som trekker de ansattes endringsvilje inn i dette bildet: *«Det ene er å ha de rette medarbeiderne som klarer å være omstillingsbar og omstillingsdyktig og at vi har ledere som setter våre ansatte i omstillingsmodus så det finnes både evne og vilje der. Det andre er å ha noe å omstille de til. - da må vi kanskje flytte ressursene over i noe annet og da blir forretningsutvikling et veldig sentralt område. Så det å tenke omstilling og forretningsutvikling, som ser til at en har de rette ressursene som faktisk er villig til å si at; - hvis jeg gjør meg selv overflødig, så har jeg fortsatt jobb».*

I tillegg til endring av oppgaver og innhold så ser L1 på at en søker å utvikle nye områder som overflødig arbeidskraft kan flyttes til, med tilhørende kompetansetilførsel, og at en således forsøker å unngå uro for ens jobbfremtid da dette ikke er med på å bidra positivt. Kompetanse i form av intellektuell kapital er en konkurranseressurs som blir stadig viktigere (Kaufmann og Kaufmann, 2009) men som må jevnlig vedlikeholdes. Livslang læring, her definert som at yrkesopplæringen ikke bare skjer en gang men kontinuerlig gjennom hele

karrieren, blir særlig viktig i omgivelser som skifter raskt preget av utvikling av kunnskap og ny teknologi (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Utfordringen informantene står overfor mht kompetansetiltak er hva man skal oppdatere til (Bråthen, 2017, 25.01). Et gjennomgående trekk er å flytte ansattes rolle fra back-office til kundenær posisjon, og da gjerne rådgiverkompetanse på områdene kreditt, sparing og plassering, forsikring osv.. Endringen har pågått over flere år allerede, hvor teknologien har muliggjort at ansatte ivaretar flere roller og at tidligere arbeidsoppgaver er blitt inkorporert i en og samme rolle slik for eksempel rollene typograf/korrekturleser/journalist har utviklet seg i avisbransjen. Koblingen mot ny teknologi blir stadig mer fremtredende hvor kunde/teknologi/rådgiver opererer i stadig nye grensesnitt (lånesøknad startes i nettbank, behandles av rådgiver, signeres elektronisk av kunde).

At en har hyppige endringer og *ønsker* å skape en endringsvilje stemmer godt overens med det Stensaker og Haueng (2016) peker på av tidligere forskning som viser at ansatte som har lang erfaring med multiple endringer takler dette bedre og opptrer mer lojalt. Erfarne ansatte utvikler måter å håndtere usikkerheten endringer påfører organisasjonen.

Både kompetansetiltak som nevnt tidligere og det å skape endringsvilje kan sees på som et ledd i å raffinere organisasjonens interne ressurser og således et ledd i å opprettholde konkurransefortrinn sett opp mot en ressursbasert strategi (Connor, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Flere av informantene oppgir at en viktig lederoppgave er å etterspørre og iverksette endringer og påse at det er en kontinuerlig endringsaktivitet i organisasjonen. Dette kan sees på som at informantenes erfaringer tilsier at det er lettere å komme med noe nytt når organisasjonen er vant til å takle endringer.

Stensaker og Haueng (2016) peker på en rekke ressurser som viktig når en skal gjennomføre endringer, i dette tilfellet skiller menneskelige ressurser og tid seg ut.

Når det gjelder de menneskelige ressursene har praksis i banksektoren vært både òg; som nevnt ovenfor så tilføres kompetanse til å ivareta de nye krav eller de fases ut og erstattes av nye ansatte etter naturlig avgang eller sluttpakker til de utdaterte (Lorentzen, 2016, 02.02.). I de senere år har bruken av sluttpakker vært økende i finansbransjen.

Tid er også en knapphetsfaktor. En ønsker mer involvering av ansatte i strategiprosessen men en ser ikke helt hvordan dette skal kunne la seg gjennomføre rent praktisk av tidshensyn og ressursbruk. Endringer i de generelle omgivelsene (Hatch, 2001), enten i form av et enkeltelement eller flere, kan ses på som hovedårsaken til denne tidsproblematikken.

I dagens situasjon er teknologisk sektor en viktig driver som gir implikasjoner i de andre sektorene. Et eksempel fra delingsøkonomiene Airbnb og Über som via nettbaserte løsninger (teknologisk sektor) har hatt relativ stor innvirkning på henholdsvis overnattings- og taxi-næringen, hvor privatpersoner kan besørge overnatting- og transporttjenester uten omfattende registrering. Disses inntreden reiser spørsmål om skatting (økonomisk sektor) og lovlighet (juridisk/politisk sektor) som kan medføre mer kompleksitet og tidsbruk. Dynamiske omgivelser påvirker således mange sider av organisasjonen, en involvering som ivaretar alle ansatte i alle deler strategiprosessen blir ifølge informantene for tidkrevende.

Denne mangelen på tid forsøkes kompensert med at en «*tegner et bilde*» (L3), forteller en historie som rettfærdiggjør og fornuftiggjør ledelsens strategiske valg i stedet for at de ansatte involveres i selve prosessen. Det at leder bruker tid på å synliggjøre de trusler og muligheter som ligger i omgivelsene via denne historiefortellingen overfor de ansatte, må tolkes som et trekk for å berede grunnen for en handling/forsvare en handling.

Sett opp mot PAIE-modellen (Strand, 2007) er det integrator og entreprenør-rollene som leder trekker på i denne fasen, disse ligger på akse endring i figur 3 med blant annet fokus på å skape forståelse for endring (entreprenør) og ivaretagelse av fellesskapet i usikre tider (integrator).

Denne historiefortellingen kan sees på som «storytelling», som dreier seg om å skape forståelse og mening i handlinger utfra en historie ledelsen skaper og forteller med et strategisk nyttefokus (Røvik, 2007). Røvik (2007) kaller dette strategiske fortellinger konstruert av ledelsen som kan ha flere formål. I denne sammenhengen som middel for å kommunisere organisasjonens strategi og utfordringer som følge av dynamiske omgivelser. I en strategisk fortelling er en eller annen form for konflikt sentral som drivkraft. Her er truslene fra omgivelsene og den fortolkning det gis det sentrale elementet og dette «veves» inn i historien med et hovedformål at historien peker fremover og maner til ekstra innsats (Røvik, 2007).

Ut fra intervjuene er det i liten grad at informantene peker på at en bruker begrepet krise for å få forståelse av hvorfor en må tilpasse seg. Dette er i tråd med Stensaker og Haueng (2016) som stiller spørsmål ved den vedtatte sannhet om viktigheten av etablering av kriseforståelse i endringsprosesser.

En ser heller et mønster hvor en fremstiller hvorfor at det en gjør, eller ønsker å gjøre, er fornuftig og nødvendig. I dette ligger en sensmaking, som dreier seg om forklaring og forståelse om hvordan grupper og individer skaper mening av endring (Stensaker og Haueng, 2016). Enkelte av informantene trekker frem denne bearbeidingen av budskapet som noe de gjør i alle anledninger for bevisst å underbygge denne forståelsen.

Å skape engasjement og fremme involvering

Involvering er med på å skape engasjement og kan være at de ansatte får informasjon og inngående kjennskap om hva som skal skje og får bidra med sin kompetanse og kan påvirke utfallet (Stensaker og Haueng, 2016).

Informantene er ikke tydelig på hva de legger i begrepet involvering i intervjuet og det kan for noen se ut som om involvering ofte sidestilles med å kun gi informasjon.

Sett opp mot strategiprosessens 3 hoveddeler; analyse, utvikling og implementering (Hoff og Holving, 2003), er ansattes rolle og involvering i strategiprosessen mest fremtredende i implementeringsfasen. I analysefasen og utviklingsfasen oppgis det at de ansatte kun unntaksvis er direkte involvert.

Et gjennomgående trekk i implementeringen av strategien i bankene er balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992) i en eller annen form som virkemiddel for å følge opp og nå de strategiske målene.

Implementeringsfasen med operasjonalisering av strategien blir den tydeligste formen for involvering da det er her det er enklest å måle og veie, dele opp, tydeliggjøre og samtidig bearbeide og behandle i forsøket på å skape en reell påvirkning fra de ansatte. En nedbrytning til handlingsplaner og individuelle mål er i tråd med balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992) noe som igjen muliggjør overvåking av en rekke variabler kritiske for verdiskapningen (Røvik, 2007).

En av de kritiske røstene av denne tilnærmingen i den senere tid er fra Jan Ubøe, professor NHH (Münchow, 2015, 17.11.) som mener «(...)en ledelsesform tilpasset det gamle industrisamfunnet ikke lenger er effektivt i informasjonssamfunnet». I dette ligger at byråkratiet og kontrollbehovet som målstyring fører til er tidkrevende. Tiden burde heller vært benyttet effektivt til samhandling og forbedring.

Noen av informantene forteller om en praksis hvor ledelsen utformer mål og retning og at de ansatte involveres i utarbeidelsen av handlingsplaner og detaljerte mål i implementeringsfasen. Ofte, forteller informanten, blir målsetningene og resultatene bedre fordi «vi har kjørt involvering og eierskap og at de da har et iboende ønske om å prestere bedre enn om vi bare dikterer det» L1.

En kan se trekk av en selektiv involvering (Meyer og Stensaker, 2011) hvor en ønsker å involvere de ansatte som en anser er relevante for oppgaven og dette spisses ytterligere av en av informantene til å gjelde «det de kan gjøre noe med selv» L1. Meyer og Stensaker (2011) peker på at en for bred deltakelse kan i negativ retning medføre endringstretthet og endringskynisme hos de ansatte men i empirien er ikke dette trukket frem som årsak av informantene. Disse har fokus på rett kompetanse og tidsbruk.

Iverksettelse og implementering er ifølge informantene i fokus i hele strategiprosessen og er fasiten på hvor god man er i strategiarbeidet: «Klarer vi ikke å implementere strategien er det lite vits i å kjøre strategiprosesser» L1.

Stensaker og Haueng (2016) peker på flere hovedutfordringer i tilknytning til ansattes engasjement og ansvar. Det ene er opplevelse av skinninvolvering og gisseltaking av ansatte som en ser trekk av i undersøkelsen. At de ansatte sitter på gjerdet og ser det som risikofylt å engasjere seg og at toppstyrte endringer begrenser muligheten for engasjering blir ikke omhandlet da dette ikke ble undersøkt.

Ved siden av analysemodellene nevnt innledningsvis (SWOT i særdeleshet) så foretas det en medarbeidertilfredsundersøkelse (MTI) av Eika på vegne av alle bankene. MTI undersøkelsen gjennomføres årlig og trekkes frem av informantene som en del av det å involvere de ansatte i strategiprosessen.

Den enkelte bank foretar en gjennomgang og analyse av svarene sine og utarbeider ofte en handlingsplan basert på hva de ansatte mener om ulike aspekter ved sin arbeidssituasjon. Handlingsplanen blir således organisasjonens tilsvarende på ansattes meninger og banken ser på dette som en viktig del av de ansattes mulighet til involvering.

I dette ligger flere utfordringer. MTI-undersøkelsene har normalt sett en bra svarprosent i den enkelte bank men det må stilles spørsmål om hva den måler i forhold til å ivareta involveringen av de ansatte. Er det kommunisert til de ansatte hva den skal brukes til og at dette er en mulighet til å påvirke ens egen og bankens fremtid?

På den annen side så er det hvordan svarene tolkes; tas svarene til inntekt for noe de ikke står for? Ledergruppens persepsjon av de ansattes mening og attribusjon av egenskaper hos de ansatte basert på MTI-undersøkelsen er beheftet med flere fallgruber, herunder den fundamentale attribusjonsfeilen som vektlegger indre faktorer mer enn ytre faktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Resultatet som fremkommer kan vektlegges og tolkes slik ledelsen ønsker, eksempelvis kan en lav score på leder tas til inntekt for personlig antipati mot leder kontra det som kan være tegn på manglende tilstedeværelse fra leder eller upopulære grep foretatt nært opp til undersøkelsen. Å se på MTI undersøkelsen som en form for involvering bærer kanskje preg av en skinninvolvering og særlig hvis en ikke er tydelig på hva den skal benyttes til i spørreøyeblikket.

Et annet moment som trekkes frem som involvering av informantene er ansattes deltakelse i styret i den enkelte bank; for de mindre bankene med få ansatte vil andelen ansatte som er involvert i strategiprosessen således være stor da ansatte-representant(e) og vara ofte møter i styremøtene.

Involvering i form av styrerepresentasjon kan være vanskelig blant annet pga taushetsbelagt informasjon, styremedlemmets personlig ansvar og at en ikke kan opptre med et bundet mandat.

Mitt grunnlag for empiri har kun informanter som er toppleder i sin respektive organisasjon og får således ikke frem de ansattes synspunkter og erfaringer på området. I casene fremkommer det heller ikke hvor godt informantene kartlegger den interne konteksten for å få innsikt i holdninger, forventninger og eierskap blant nøkkelpersoner i organisasjonen. Stensaker og Haueng (2016) peker på at en analyse av den indre konteksten vil bidra til at en

kan legge opp en mer realistisk og informert plan for iverksetting ved at en synliggjør hemmere og fremmere for prosessen.

Et argument som taler for at dette likevel kan være godt ivaretatt er at den enkelte organisasjon i casene har relativt få ansatte. Informantene har lang fartstid i organisasjonen, kjenner den enkelte ansatte og har dannet seg et godt bilde av hvem som er viktig å få med på laget. Men, noen av organisasjonene i oppgaven har opplevd stor vekst i antall ansatte og vil således ha mistet noe av denne nærheten.

Å trekke et skille mellom organisasjonen og ens omgivelser er vanskelig om ikke umulig. Dette fordi interaksjonen organisasjonen har med andre organisasjoner er med på å skape ens egne omgivelser. De påvirkninger som kommer fra de generelle omgivelsene samt internasjonale og globale faktorer påvirker organisasjonen og gjør at organisasjonen ikke bare er et aktivt medlem av omgivelsene men og er «innleiret» i sine omgivelser (Hatch, 2001).

Omgivelsenes påvirkning, spesielt med tanke på teknologisk sektor (Hatch, 2001) herunder robotisering og digitalisering, påvirker i stor grad hvordan en involverer de ansatte. De samme omgivelsenes endringstakt og økende kompleksitet, gjør tid og kompetanse til en begrensende faktor i graden av ønsket involvering.

5 Avsluttende betraktninger

I oppgaven har jeg undersøkt hva ledere gjør med strategiarbeidet i omgivelser som endrer seg fort og hva endringene gjør med strategiarbeidet og de ansattes involvering. Jeg har foretatt en kvalitativ tilnærming i undersøkelsen med et eksplorerende casestudie som design.

Temaet for oppgaven var hvilke erfaringer ledere har med gjennomføring av strategiprosesser i dynamiske omgivelser. For å belyse dette nærmere valgte jeg to forskningsspørsmål:

F1: Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for lederrollen i strategiprosessen?

F2. Hvilken betydning har endringer i omgivelsene for involvering av medarbeidere i strategiprosessen.

Jeg fikk i min undersøkelse bekreftet at endringer i omgivelsene påvirker hvordan lederne ser på sin oppgave. En betraktning som jeg gjør er at strategiarbeidet i organisasjonene, som oppgaven omhandler, er på et overordnet plan, er lite detaljfokusert og gir rom for endringer for å tilpasse seg omgivelsene. Organisasjonenes beslutningsprosesser oppfattes som raske for å være tilpasset dynamiske omgivelser.

Det foreligger en gitt struktur og prosess i strategiarbeidet med hensyn til hvem, hva og hvordan. Men resultatet av denne er ifølge informantene ikke en detaljert veibeskrivelse av hva organisasjonen skal foreta seg i neste periode, men heller et levende dokument som endrer seg i takt med omgivelsenes endringer.

En annen erfaring fra empirien er at endring i omgivelser medfører at en ikke kan analysere i hjel handlingsalternativene, her må en ofte tørre å ta sjansen når anledningen byr seg og lære av sine feil hvis det ikke går som en ønsker

Eika-alliansen oppleves å være noe som informantene ser på som en meget viktig faktor for fremtidens overlevelsesmulighet for den enkelte bank. Dette gjelder i særlig grad den teknologiske utviklingen. Det er ikke en entydig oppfatning å lese ut fra intervjuene, men en viss uro for hva Eika er på vei til å bli kontra hva den enkelte ønsker den skal være, kan leses mellom linjene.

Omgivelsene har påført bankene en høy endringstakt over mange år og således er organisasjonene godt trent til å takle endringer- det nye nå er at en ikke helt vet hva som kommer og hva en skal håndtere og hvordan.

For lederne medfører dette flere utfordringer og et mottrekk er en endringsorientering for å gi et fokus på holde organisasjonen på «tå hev» for ikke å havne bakpå i forhold til konkurrentene. En av informantene peker på at deres endringstakt må være like stor eller større enn markedet for ikke å gå under.

Denne endringsberedskapen verdsettes høyt og etterstrebes hos informantene og gjør organisasjonene handlingsdyktig når muligheten oppstår til å utnytte konkurransefortrinn i markedet. Det som kan ses på som informasjonsmangel og påfølgende usikkerhet for fremtiden forsøkes imøtegått med en endringsberedskap hos den enkelte organisasjon.

Når det gjelder de ansattes involvering i strategiprosessen så ser en flere tegn på endringer som følge av endringer i omgivelsene. Et moment er usikkerheten om hvilken kompetanse en vil ha behov for i fremtiden, et annet moment er at organisasjonen ikke tar seg tid til å involvere i så stor grad som en ønsker og derfor må prioritere til der de ansatte kan bidra med noe.

Dette ender ofte ut i at involveringen munner ut i detaljplanlegging ved utforming av handlingsplaner, gjerne oppsummert i et balansert målekort. Den tid- og ressursbruk som grundig involvering vil medføre lar seg, ifølge informantene, ikke forsvare- men det er viktig for ledelsen å ha kanaler hvor en kan fange opp signaler fra de ansatte og samtidig ha måter å formidle til de ansatte hvorfor en agerer som en gjør når en ikke rekker å foreta en full involvering. Informantene opplever situasjonen som krevende og er tydelig på at en må ha klart definerte roller i strategiprosessen selv om det ikke alltid står i samsvar med de ansattes ønsker og forventninger.

Selv om informantene ser mørke skyer i horisonten så oppleves det ikke som om situasjonen ses på som mørk og dystopisk for deres forretningsmodell. Det tegnes ikke et krisebilde til de ansatte, men heller et nøkternt og realistisk bilde som fornuftiggjør de valg en foretar og som gjentas i budskapet til de ansatte gang etter gang, med fokus på å unngå unødig frykt og stress i organisasjonen.

Informantene erkjenner at deres forretningsmodellens fortrinn er den nærhet som en har til kundene via en personlig rådgiver i kundens nærhet, men at denne ikke må tas for gitt og som evigvarende. Dette må utvikles og vedlikeholdes for å være relevant til hva kunden etterspør i en mer og mer digitalisert og komplisert privatøkonomisk sfære.

Et annet moment er lokalisering og lokalbankens nærhet til kunden. Dette passer godt til motstanden mot sentralisering en ser i distriktene for tiden. Lokalbankene har over tid vært flinke til å fokusere på sin lokale tilhørighet i sin markedsføring og søker å ytterligere synliggjøre overfor sine omgivelser hva de legger igjen i nærmiljøet i form av skatte kroner, sponsormidler og finansiering av lokalt næringsliv som igjen er med på å trygge bosetningen i distriktene.

Dette faller for tiden i god jord i den enkelte banks lokalmiljø: bankene opplever økte markedsandeler og stor kundetilstrømning, noen banker har som følge av dette voksesmerter og et økt kapitalbehov som må løses.

Men som det oppsummeres av L1 så er ikke alt bare rosenrødt: *«I et strategisk perspektiv så har det aldri vært så bra å drive lokalbank som nå, men det har heller aldri vært så krevende fordi du har den digitaliseringen som pågår.»*

5.1 Videre forskning

Oppgaven har kun hatt informanter som innehar lederrollen i sin respektive organisasjon.

Hvordan de ansatte oppfatter at de blir involvert og hvilken vekt de tillegger deres involvering er noe en videre studie vil kunne avdekke mer om. I dette finnes flere spørsmål som det kan være nyttig å få mer kunnskap om. Av mange interessante underelementer er endringstretthet og hvordan de opplever styring vs. ledelse i sin organisasjon felt som det kan ses nærmere på.

Svaret på det store spørsmålet; hvordan vil lokalbankens drift se ut i fremtiden og hvordan dette ender ligger ikke i forskningen men i fremtiden.

Referanseliste

Arbeidsforskningsinstituttet (2016): *FOU-resultat 2016:08-Medbestemmelsesbarometeret 2016*, Oslo

Askeland, Harald. (2003). *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.

Bakka, J. F., Fivesdal, E og Nordhaug, O. (2004): *Organisasjon og ledelse, struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. Utgave. Oslo: Cappelens Akademiske forlag.

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 19 (1): 99–120

Beer, M. og Nohria, N. (2000): *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review* 78 (3): 133-141

Birkinshaw, J. (2014): *Bli en bedre sjef*. Cappelen Damm AS, Oslo

Bråthen, Ø. (2017, 25.01.) Rune Bjerke tror roboter overtar for bankansatte. Hentet fra <http://frifagbevegelse.no/lo-finans/rune-bjerke-tror-roboter-ovtar-for-bankansatte-6.158.442842.81f3c28286>

Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

Crittenden, V.L. og Crittenden, W.F.(2008): *Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation*. *Business Horizons* vol. 51, (4), s. 301-309.

Dagens Næringsliv (2016, 04.04.) Nordeasjefen lover satsning på finansteknologi. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/04/1200/Finans/nordea-sjefen-lover-satsing-pa-finansteknologi>

Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Ekeseeth, F.C. (2016, 13.10.). Venter mobil betalingskamp også fra Facebook og Google. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/finans/2016/10/13/1313/Bank/venter-mobil-betalingskamp-ogsaa-fra-facebook-og-apple>

E24 (2016, 22.12.) DNB skal ansette 100 IT folk. Hentet fra <http://e24.no/jobb/dnb/dnb-skal-ansette-100-it-folk/23880262>

Falkenberg, J. Stensaker, I.(2013) *What is Implementation Success?* I: Holbek, J., Kristiansen, S., Randøy, T., Red. *Management for progress*. Oslo: Novus Forlag s.195-211.

Falkenberg, J. Stensaker, I. (2003) *Strategiimplementering: Opprinnelse og utvikling*. Magma 1 (5)

Flygind, H.B. (2016, 15.08) Utvikling i banknæringen- evolusjon eller revolusjon? Hentet fra <http://blogg.pwc.no/finansbloggen/utvikling-i-bankn%C3%A6ringen-evolusjon-eller-revolusjon>

Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Prentice Hall Financial Times, London.

Hatch, M.J. (2001) *Organisasjonsteori, moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag.

Hoemsnes, A. (2016, 03.02.) DNB sier opp 600 ansatte. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2016/02/03/1615/Bank/dnb-sier-opp-600-ansatte>

Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2003). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget

Høst, T. (2009). *Ledelse- en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I. (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo, Cappelen DAMM

Jacobsen, D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen & Thorsvik (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget

Johannesen, A., Tufte P.A., Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Johannesen, S.Ø. (2016, 28.02) Kjempemulighet til å utfordre bankene. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/grunder/2016/02/28/1543/Finansteknologi/-kjempemulighet-til-utfordre-bankene>

Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring corporate strategy*. Edinburgh, Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*: FT Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992) *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard business Review, vol. 70(1), s 70-79.

Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2005) *The office of strategy management*. Harvard business Review, vol. 83 (10) s 72-80.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Knudsen, H. og Flåten, B.T.(2015): *Strategisk ledelse*. Oslo, Cappelen DAMM AS.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lorentzen, M. (2016,02.02) Næringen er inne i en digitalisering vi ikke har sett maken til. E24. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/sparebanken-vest/landets-tredje-stoerste-sparebank-kutter-100-aarsverk-en-digitalisering-vi-ikke-har-sett-maken-til/23608259>
- Løwendahl, B. og Revang, Ø. (2007) *Det handler om å velge. –og bli valgt*. Magma 1 (9)
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Mintzberg, H. og Waters, J.A. (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. I: Strategic Management journal, vol 6: 257-272 .Quebec: Faculty of Management, McGill University
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991): *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, Blackwell
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Pripp, A.H. (2016): *Vi trenger likestilte forskningsmetoder*. Sykepleien, Nr. 9: 56-58.
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Rumelt, R.P. (1984): *Towards a Strategic Theory of the Firm*. I: R.B. Lamb (ed.): Competitive Strategic Management. Engelwood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 556-570.
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., Grønhaug, K. (2004): *Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling*. Magma 4 (6).
- Stensaker, I., Haueng, A.C. (2016): *Omstilling*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Stensaker, I., Meyer, C.B. (2011) *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, Bergen
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*, Fagbokforlaget, Bergen

Solum, J.H. (2016, 12.10.) Distriktsfiendtlig finansskatt. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/ytring/distriktsfiendtlig-finansskatt-1.13174077>

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.

Münchow, O.V. (2015,17.11.): Målstyring koster samfunnet milliarder. *Fagbladet*. Hentet fra <http://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/-malstyring-koster-samfunnet-milliarder-6.91.312051.3a88443130>

Weick, K. (1987): *Substitutes for corporate strategy*. I: David Teece (red). *The Competitive Challenge*. Cambridge, Mass. Ballinger, 22-33.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180

Vedlegg

Intervjuguide

Kartlegge strategiprosessen i ulike sparebanker.

- Presenterer meg selv og informere om prosjektet og bakgrunn for intervjuet.
- Avklare roller og forventninger: min jobb er å stille spørsmål og lytte, din jobb er å fortelle. (Her er det ingen gale svar, prøv å beskrive, gjerne med detaljer).
- Forklare hva intervjuet skal brukes til og hvilken betydning det vil ha.
- Hvordan vil intervjuet dokumenteres og hva skjer med datamaterialet etter prosjektets slutt.
- Forklar om rammene rundt lydopptak, anonymitet, taushetsplikt og samtykke.
- Informer om det som skjer etter intervjuet; tilbakemelding, bekreftelse på transkribering, godkjenne tekst og sitater.
- Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst.
- Hvor lenge varer intervjuet
- gjentakelser-med vilje-refleksjon
- Spør om noe er uklart

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv; alder og hvilken stilling du har, utdanning og erfaring

Hva mener du må til for å lykkes med strategiprosesser?
Hvordan vil du beskrive din organisasjons omgivelser?

Nøkkelspørsmål:

Del 1:

1. Kan du fortelle om strategiprosess som du nylig har ledet?

Hva var målet med den?

Hvilke aktører var involvert?

Tidspress?

Var prosessen toppstyrt eller medarbeiderstyrt?

Hvordan var prosessen planlagt?

Hvordan ble de ansatte motivert?

Var det bruk av konsulenter?

Hva ble resultatet?

Ble målene endret underveis?

2. Hvilken erfaring har du med ledelse av strategiprosesser i dynamiske omgivelser? Hvordan oppfatter du din organisasjons omgivelser?

Mener du at dynamiske omgivelser påvirker strategiprosessen underveis?

Mer eller mindre fokus på strategi?

4. Hvordan arbeider du med strategiprosesser? / Hvordan planlegger du og gjennomfører en strategiprosess?

Hvem, hva, hvor, hvordan?
Hvilke aktører involveres i prosessen?

5. Hva blir med mest vektlagt i strategien; fokus på struktur og systemer eller kultur/ mennesker og grupper i organisasjonen? (Hardware eller software?)
Hvorfor tror du det blir slik?
Hvordan ivaretar man viktig kompetanse og ressurser?

6. Hva hemmer og fremmer arbeidet med strategiprosesser?
i forhold til fasene analyse, utvikling og implementering (Hvem, hva, hvor, hvordan)?
Hvilke ressurser til rådighet i form av tid, menneskelige og finansielle ressurser?

Del 2 Analyse

7. Hvilke verktøy/hjelpemidler brukes når det skal gjennomføres en strategisk analyse?

SWOT, PESTEL, VRIO, andre?
Involveres eksterne kunder?
Involveres hele virksomheten eller bare deler av den?

Del 3 Strategiutvikling

8. Hvordan jobber dere i forhold til valg av strategi
evt. på bakgrunn av den informasjonen som kommer fram gjennom den strategiske analysen,
dersom en strategisk analyse gjennomføres?
Er fokuset på struktur og systemer eller adferd, holdninger og kultur?
Understøtter analysen forhåndsinn tatt standpunkt eller er det objektiv tilnærming

Hvilken strategi har deres bank nå i forhold til tidligere

(Generiske strategier (kostnadsleder, differensiering, fokusering) versus ressursbaserte strategier?)

Hvilke aktører involveres i strategiutviklingen, valg av strategi?
Hvilke erfaringer har du i forhold til involvering av hvilke aktører i selve strategiutviklingsfasen?
Verktøy??

9. Hva er den største utfordringen for banken fremover?
-hvilke strategiske valg tas for å møte dette?

10. Lager dere strategiplan hvert fjerde år, eller er det en kontinuerlig prosess?

Del 4: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

11. Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategi ble laget?
Konkrete tiltak?
Hvor mye ble dette diskutert og formulert?
Ble ansvarsområder fordelt i denne prosessen?
Handlingsplan??
Har bedriften nok kompetanse på området eller måtte den hentes inn?

12. Hvordan iverksettes og gjennomføres strategiimplementeringen i organisasjonen? Hva vektlegges for å forankre strategien og å få de ansatte til å skjønne meningen med strategien? Trusler/muligheter?

Konsensus eller rom for uenighet?

Toppstyrt eller bottom up?

Hvilke aktører involveres?

Motivasjon av medarbeiderne?

13. Hvilke verktøy/hjelpemidler benyttes ved iverksetting/gjennomføring (målstyingsverktøy?)

Hvem, hva, hvordan i forhold til «oversetting» til egen organisasjon?

Har ledelsen tilstrekkelig makt til å iverksette strategiene?

14. I hvilken grad mener du organisasjonen lykkes i forhold til iverksetting og gjennomføring av vedtatte strategier/fremvoksende strategier?

Del 5: Leders rolle og atferd

15. Hvor viktig er leders rolle i prosessen?

Er det forskjell på lederrollen i de forskjellige fasene?-analyse, strategiutvelgelse, iverksettelse og gjennomføring?

Driver leder endringen eller monitorerer endringen?

16. Hvilken betydning har det at de ansatte involveres/eventuelt ikke involveres i forhold til måloppnåelse?

Informasjon fra ledelsen eller aktiv deltakelse?

Tidlig eller sent på banen? (Blir de ansatte aktivert når implementeringen starter eller i prosessen forut?)

17. Hva mener du må til for å lykkes, hvilke suksesskriterier må ligge til grunn, med iverksetting av strategier i dynamiske omgivelser?

-Kan du gi eksempler fra egen organisasjon?

18. Hvilken tilnærming har du til strategiprosessen?

Målstyring (Klargjøre roller, planlegge, organisere, overvåke?)

Skape oppslutning? (Støtte/utvikle ansatte?)

19. Hvordan kommuniseres strategien i deres bedrift?

Hovedsaklig enveis (top-down)

Toveis (mellom alle nivåene/avdelingene)

Til alle nivåer

Til lederne

- Gi mulighet til oppklaring - har du noen avsluttende kommentarer, er det noe du føler at vi burde snakket om som ikke er tatt opp? Noe du vil rette på eller legge til?Kom gjerne med spørsmål hvis du ønsker det.

Oppsummere kort funnene, har jeg forstått deg riktig her?

- Takk for tiden!