

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
HR 301 S

Navn på kandidat:
Unni Kolstad og Ruth Jensaas Stoum

Endringer i  Bodø privatmarked 2012-2016
Hvorfor har det ikke vært større dramatik utad rundt de store endringene DNB
avdeling Bodø har vært gjennom de siste årene?
- Hvordan har de ansatte har hatt det og tatt det under denne prosessen?

Fakultet for samfunnsvitenskap
Erfaringsbasert Master i personaledelse

Dato: 18. mai.2016

Totalt antall sider: 53

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	1
1.0 INNLEDNING.....	2
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave og problemstilling.....	2
1.2 Studiens mål.....	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Oppgavens videre oppbygging.....	4
2.0 ENDRINGER I DNB BODØ, privatmarked 2012 – dags dato.....	5
2.1 Visjon og organisasjon.....	5
2.2 Øvrige omstillinger i DNB Bodø.....	8
3.0 TEORI.....	10
3.1 Innledning.....	10
3.2 Endringsledelse.....	10
3.3 Å lede endringsprosesser.....	11
3.4 Faser i endringsprosessene og reaksjoner på endring.....	12
3.5 Drivkrefter i endringsprosessene.....	15
3.6 Vellykkede endringsprosesser.....	15
4.0 METODE.....	20
4.1 Innledning.....	20
4.2 Forskningsdesign og casestudie.....	21
4.3 Utvalg av informanter.....	21
4.4 Anvendt metode.....	23
4.5 Gjennomføring av intervjuer.....	23
4.6 Organisering av datamaterialet.....	24
4.7 Vurdering av metodebruken.....	25
4.8 Andre forhold.....	25
5.0 PRESENTASJON AV FUNN.....	27
5.1 Oppløsningsfasen.....	29
5.2 Endringsfasen.....	35
5.3 Reetableringsfasen.....	48
6.0 KONKLUSJON.....	53

Litteraturliste

Vedlegg

- Intervjuguide ansatt
- Intervjuguide tidligere ansatt
- Intervjuguide leder
- Informasjonsskriv til informanter

FORORD

”If you don’t like something, change it. If you can’t change it, change your attitude.”
Maya Angelon

Denne oppgaven avslutter vårt studie i erfaringsbasert Master i personalledelse, fakultet for samfunnsvitenskap ved Nord Universitet.

Vi vil rette en stor takk til DNB: For tillatelse til å bruke som caseorganisasjon, for å stille ansatte og leder disponible til intervju. Samt til alle ansatte og til leder som stilte opp, tok seg tid i en hektisk arbeidshverdag til å dele sine opplevelser og erfaringer med oss. Vi vil også takke tidligere ansatt som tok seg tid til å stille opp til intervju.

Og sist, men ikke minst: Tusen takk til veileder Ole Johan Andersen, professor i organisasjon og ledelse ved Nord universitet. Vi er svært takknemlige for at du har gitt raske og konstruktive tilbakemeldinger, for at du har realitetsorientert oss når vi har gapt over for mye, og for støtte og forståelse når vi holdt på å gi opp.

1.0 INNLEDNING

“- Det har skjedd mer de siste 40 årene enn det gjorde de siste 10.000 årene. Men de neste fem årene kommer det til å skje enda mer.”

Sitat fra Rune Bjerke, konsernsjef i DNB 15.11.12 i forbindelse med åpning av “Digital Winners”- konferanse på Telenor.Expo (Knut Kristian hauger, Kampanje.com)

Ovennevnte sitat fra DNBs konsernsjef har vi sett flere ”adoptere” og bruke som beskrivelse av den utvikling som pågår, og som man må være forberedt på i dagens samfunn. Nå er riktignok Bjerkes sitat relatert til digital teknologi, men det er åpenbart at en slik teknologisk utvikling får betydning på mange måter i dagens organisasjoner.

Vi vil gjennom denne oppgaven se litt på den utvikling som har vært nettopp i DNB Bodøs privatmarked gjennom de siste årene, og vil gjennom dette kapitlet redegjøre nærmere hva vi vil ha fokus på og hvorfor.

1.1 **Bakgrunn for valg av oppgave og problemstilling**

Pr. i dag pågår det en større endring, en markeds- og kundetilpasning i banksektoren. Nettbaserte banker kaprer en stor andel av kundemassene, og de tradisjonelle bankene jobber for å tilpasse seg denne trenden. Vår problemstilling er basert ut fra at DNB avdeling Bodø gjennom de siste årene har vært gjennom en rekke endringer som har berørt det ansatte med til dels store ringvirkninger. I tillegg til oppkjøp og senere fusjonering med tidligere Nordlandsbanken og påfølgende bemanningskutt, har det foregått en rekke endringer både lokalt og sentralt. Et betydelig antall småavdelinger legges ned i disse dager (april/mai 2016). Det kuttes i antall ledere så vel som ansatte. Til tross for alt dette, har medieoppslagene vært ”snille” og prosessen har utad sett virket vellykket med hensyn til at de ansatte ikke offentlig har gått ut med frustrasjoner eller bekymringer.

På bakgrunn av dette har vi stilt følgende spørsmål som vi ønsket å undersøke:

Hvorfor har det ikke vært større dramatikk utad rundt de store endringene DNB avdeling Bodø har vært gjennom de siste årene?

Som et ledd i undersøkelsen har vi stilt følgende underspørsmål som vi også har sett på for å få en dypere forståelse av det som har skjedd:

Hvordan har de ansatte har hatt det og tatt det under denne prosessen?

1.2 Studiens mål

Denne oppgaven avslutter vårt studie Erfaringsbasert Master i personalledelse, fakultet for samfunnsvitenskap. Masteroppgaven er først og fremst skrevet for vår egen utvikling i våre fagfelt. Arbeidslivet i alle organisasjonstyper er under stadig omstilling og endringer, og det gjelder og holde tritt i et samfunn som er i stadig utvikling.

Studiens mål har vært å oppnå en bedre forståelse av hvordan endringsprosessene lokalt har foregått og hvordan de ansatte har opplevd det. Samtidig har vår overordnede målsetting har vært å finne ut hvorfor det har fremkommet lite dramatikk eller negativitet rundt endringene, hvilket vi tenker er relativt oppsiktsvekkende i seg selv, tatt i betraktning hvor omfattende de er.

1.3 Avgrensning

DNB er en stor organisasjon, med mange regioner og avdelinger. Vi bestemte oss på et tidlig tidspunkt for å ha fokus på privatmarkedsavdelingen i Bodø (region Salten som da besto av kontorer i Bodø, Fauske og Ørnes).

I dagens organisasjoner skjer endring kontinuerlig, på alle områder. Vi vil i neste kapittel gjennomgå noen av de store endringer som har vært i DNB i Bodø i perioden fra 2012 til dags

dato. Det er disse endringene vi vil ha hovedfokus på og som danner utgangspunkt for vår studie. Vi har sett på ”de store linjer” og ettersom det er mange store endringer, har vi ikke hatt anledning til å gå ordentlig i dybden på hver enkelt av disse, eller fokusere på andre endringer som har berørt enkeltansatte på ulike områder. Eksempelvis har flere informanter gjennom intervju fortalt at de har fått totalt endret stilling/funksjon. Det vil være umulig å se på disse i vesentlig grad, da dette materialet ikke lar seg anonymisere når forholdene er så små. Vi har hatt aller størst fokus på bemanningskutt som de ansatte ble kjent med 4.februar i år. Det er dette informantene har lagt frem som den vanskeligste perioden.

1.4 Oppgavens videre oppbygging

I kapittel 2 vil vi beskrive DNB som organisasjon og de sentrale endringer som har pågått i løpet av perioden vi tar for oss. Kapittel 3 danner grunnlag for vår teoretiske forståelse, mens vi i kapittel 4 vil redegjøre for de metoder vi har brukt.

I kapittel 5 vil vi beskrive de funn vi har gjort gjennom intervjuene og analysere disse opp mot aktuell teori.

Deretter kommer en oppsummering av vår konklusjon.

2.0 ENDRINGER I DNB BODØ PRIVATMARKED 2012 – DAGS DATO

Vi vil i dette kapittelet kort gjøre rede for noen av de endringene som har vært i DNB Bodøs privatmarked de siste årene. For at man lettere skal kunne forstå hvordan DNB er bygd opp, og hva DNB driver med, vil vi innledningsvis skissere dette i grove trekk. Ettersom beslutninger og endringer sentralt også har fått betydning lokalt, er enkelte av disse også beskrevet.

2.1 Visjon og organisasjon

DNBs visjon, hentet fra deres egne nettsider (dnb.no), er som følger:

”Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden”

Profesjonell

- *Du skal oppleve at vi er ansvarlig og at vi holder det vi lover*
- *Behandler alle med respekt*

Internt er vi opptatt av at alle utnytter vår samlede kompetanse. Slik sikrer vi kundene de beste løsningene.

Initiativrik

- *Vi viser initiativ ved at vi er i forkant av kunden*
- *Finner enkle løsninger*
- *Har økt kundekontakt*

Internt skal vi tørre å ta initiativ til forbedringer, slik at vi utvikler både oss selv og konsernet.

(Hentet fra DNB sin hjemmeside → om oss → visjoner og verdier)

DNB er Norges største finanskonsern og tilbyr finansielle produkter og tjenester blant annet innenfor utlån og innskudd, fond og kapitalforvaltning, livsforsikring og pensjonssparing, betalings- og finanstjenester, eiendomsmegling og tjenester knyttet til penge- og kapitalmarkedet. DNB-gruppen går historisk tilbake til 1800-tallet med etableringen av Christiania Sparebank. Det nåværende konsernet består av sammenslåing mellom en rekke finansinstitusjoner, deriblant Nordlandsbanken, som ble oppkjøpt i 2003 og fusjonert inn i 2013. Selskapet endret navn til DNB i 2011. DNB er delt opp i 4 datterselskaper som hver igjen

er delt opp i flere virksomheter; DNB Bank ASA, DNB Asset Management Holding AS, DNB Skadeforsikring AS og DNB Livsforsikring ASA. DNB privatmarked, som vi fokuserer på, er en del av DNB Bank ASA.

DNB privatmarked er/var den største avdelingen i DNB Bodø, derav valget om å bruke denne som utgangspunkt for vår undersøkelse. DNBs privatmarked Norge er inndelt i 4 ulike regioner (Redusert fra 9 til 4 i september 2015). Region Nord er en av disse. Alle de 4 regionene ledes av hver sin regionbanksjef, og Region Nord var igjen delt inn i 9 avdelinger. Ved årsskiftet desember 2015/januar 2016 så organisasjonskartet slik ut for region Nord:

Nord

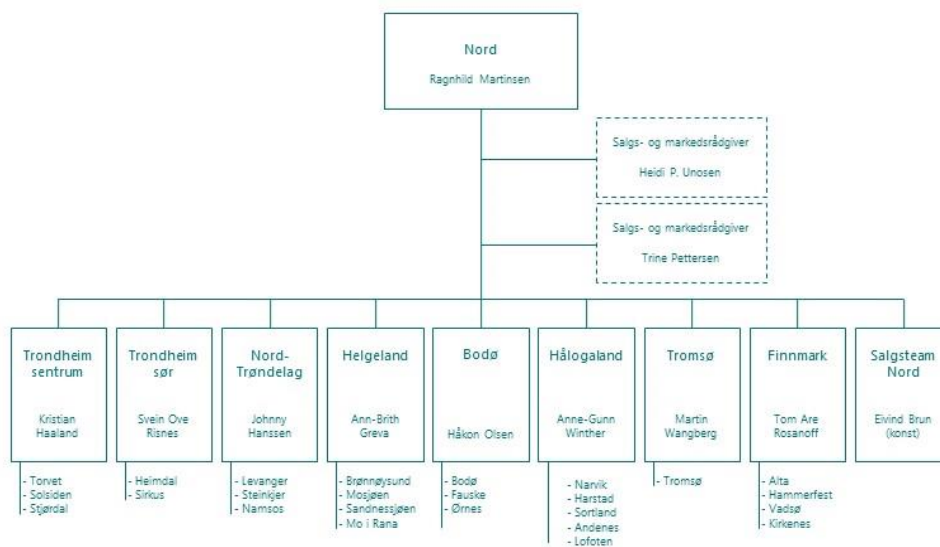


Fig. 2.1

I Bodø består DNB av privatmarked, bedriftsmarked, DNB Finans, DNB Markets og DNB liv som ulike forretningsområder. På landsbasis har DNB kuttet fra 90 til 40 ledere. I Bodø har ca 65 stillinger blitt borte i perioden 2013 til 2015.

25 ansatte har gått av med pensjon.

20 ansatte har funnet seg nye jobber eksternt eller internt i DNB.

20 personer har søkt sluttpakker.

Brorparten av disse kuttene kom innenfor administrasjonen og depotfunksjoner som følge av at Nordlandsbanken skulle inni DNB. Omtrent 20 av disse stillingene var knyttet til privatmarkedsavdelingen.

Organisasjonskart Salten/ Bodø med endringer

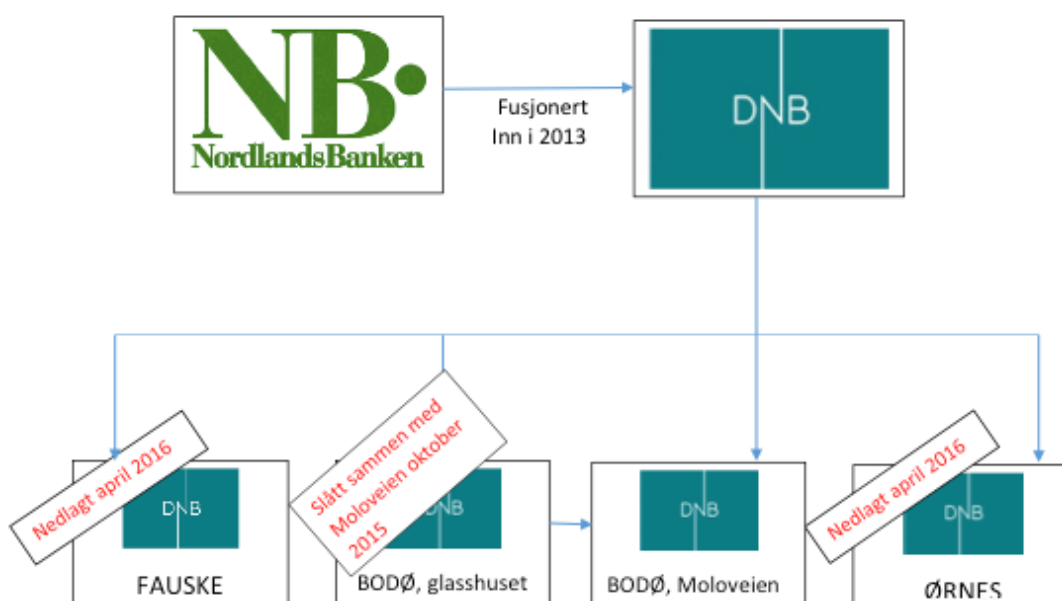


Fig. 2.2

Privatmarkedsavdelingen, som vi fokuserer på, hadde pr. årsskiftet 2015/2016 35 ansatte. De aller fleste lokalisert i Bodø, men med 4 ansatte på Fauske og 2 ansatte på Ørnes. Underveis, mens vi arbeidet med vår oppgave, ble denne avdelingen betydelig nedbemannet/kuttet. Vi har forsøkt å illustrere med et selvkomponert organisasjonskart noen av de endringer som har berørt Bodø-avdelingen de siste årene:

I Salten ble det kuttet fra 2 til 1 banksjef i privatmarkedet. Banksjef A ledet Ørnes, Fauske og halve Bodø. I august overtok banksjef B Fauske, og rett før jul Ørnes. 4. februar ble det offentliggjort at Fauske og Ørnes-filialene skulle nedlegges, og dette ble effektivert i slutten av april 2016. I denne prosessen, januar 2016 til april 2016, ble de siste 12 årsverkene fjernet. Tidligere var det ett lokale for DNB i Glasshuset og et lokale i gamle Nordlandsbanken i

Moloveien. Sammenslåingen av DNB, Postbanken og Nordlandsbanken har til slutt resultert i ett DNB i et lokale over 3 etasjer i Moloveien. Lokalet i glasshuset ble stengt i oktober 2015.

Det har vært mange omorganiseringer underveis, slik at det er vanskelig å gi eksakte tall for hvor mange stillinger som totalt er fjernet fra det som pr. i dag er definert som DNB Bodøs privatmarked og består av 23 ansatte. Flere av disse har tidligere jobbet i Nordlandsbanken, og har kommet til DNB gjennom sammenslåinger.

2.2 Øvrige endringer i DNB Bodø privatmarked

I kapittel 2.1 ble det laget et bilde av organisasjonsmessige endringer. I dette kapittelet vil vi beskrive noen av de øvrige endringene som har berørt de ansatte i perioden fra 2012 til dagens dato (mai 2016).

DNB i Bodø var tidlig ute med å ta i bruk digitale løsninger der også kundene selv utfører mer av tjenester. I fronten ble skranker og kølapper erstattet med en åpen løsning og de ansatte innehar en vertskapsfunksjon, der butikkhyller innehar utstilling og promotering av produkter.

Omstillingene har skjedd kontinuerlig og pågått over en lengre periode. Avisa Nordland hadde 21. oktober 2015 en tosiders artikkel om endringer DNB i Bodø var i ferd med å innføre på dette tidspunkt.

<http://www.an.no/naringsliv/bodo/nyheter/na-far-de-bankansatte-ny-arbeidstid/s/5-4-194550>

Noen av endringene berørte kundene direkte, mens felles for alle endringene var at de berørte de ansatte i stor eller liten grad, altså medførte endringene et skifte både for kunder og ansatte.

Rådgiverne har ikke lengre cellekontor, slik de hadde tidligere, men er samlet i et åpent kontorlandskap. Papirene er ikke helt borte, men arbeidspulten er ikke lenger privat. Grunnet sikkerheten av sensitive opplysninger, kan ikke papirer lengre ligge på arbeidspulten som er eksponert for innsyn.

Åpningstidene er utvidet til kl.18.00 om ettermiddagen og 10.00-15.00 på lørdager. De ansatte, som tidligere hadde dagarbeidstid, har endret arbeidstid, og går nå i turnus med en aftenvakt pr uke og arbeid hver 5. lørdag.

3.0 TEORI

3.1 Innledning

Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap. Gjennom generasjoner er det blitt fortalt historier om lederens evner, ambisjoner og tilkortkommenhet, og om deres rettigheter, privilegier og forpliktelser.

Vi skal se nærmere på endringsledelse, hvordan ansatte naturlig responderer på endring, og hvordan faktorer, som for eksempel ledertilnæringer kan påvirke prosessene. Dette er et veldig aktuelt tema i dagens virke, og vi ser at det vil være sentralt for å forstå hva som har skjedd i DNB gjennom de siste årene.

Med stadig økende fart og rasjonalisering i arbeidslivet, må bedrifter i dag fokusere på helt andre ting enn det de måtte for bare 5 år siden. I næringslivet i dag skjer utviklingen fort. Skandinaviske forskere mener at halvparten av dagens jobber er forsvunnet og er erstattet av teknologi i løpet av 20 år. I Norge mener eksperter at 1 av 4 jobber forsvinner til teknologi.

<http://e24.no/digital/fremtidens-arbeidsliv/fremtidens-arbeidsliv-halvparten-av-dagens-jobber-kan-bli-erstattet-av-maskiner-innen-20-aar/23248221>

3.2 Endringsledelse

Endringsledelse består i å lede gjennomføring av endringer. Gjennom de siste tiår har det tvunget seg frem en helt annen virkelighet der organisasjoner mer eller mindre tvinges til å endre seg for å være konkurransedyktige eller henge med i utviklingen. Endring har blitt vanlig i alle organisasjoner (Jacobsen, 2012). Til dels radikale endringer, finner sted i alle sektorer og bransjer, og er dermed noe man må forholde seg til. Hennestad og Revang (2012) peker på at det er vanskelig å være trygge på at ens egen bedrift eksisterer om 5, 10 eller 15 år. Rask teknologiske utvikling og globalisering er faktorer som gjør usikkerheten er stadig økende, slik at det kan være vanskelig å være sikker på at bedriften vil eksistere også i fremtiden med utviklingen som er i dag. - Det krever i så fall at man må utvikle bedriften og følge med i den

farten som samfunnet er i, og hva forbrukerne krever/ har behov for. Bedrifter som ikke klarer å endre seg, risikerer å miste kunder og legitimitet. Stagnasjon og innskrenkninger er uunngåelige følger.

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver at man i forbindelse med organisasjonsendring må skille mellom reaktiv og proaktiv omstilling. En reaktiv endring innebærer at organisasjonen må endre seg innenfor eksisterende rammer der den er konfrontert med og reagerer på forhold som allerede har skjedd i omgivelsene eller i organisasjonen. Det er en endring som kan oppstå fordi organisasjonen er tvunget til det. Endringen kan være radikal (total omforming) eller inkrementell, der det foretas en rekke kontinuerlige endringer, men at de ikke nødvendigvis berører hele organisasjonen hele tiden.

Proaktiv endring er basert på forventninger om noe i framtiden som kan få betydning for virksomheten. Man forsøker å se muligheter ved å ligge i forkant av for eksempel forventet teknologisk utvikling eller finanskriseproblematikk.

3.3 Å lede endringsprosesser

Ledelse kan sies å være viktig først og fremst under endringer i organisasjoner. Den fremstående amerikanske forskeren Gary Yukl (i Martinsen, red.: 2010) beskriver sentrale utfordringer og suksessfaktorer i endringsledelse. Han viser blant annet til betydningen av visjon og utvikling av visjon som et sterkt styringsmiddel i slike prosesser. Videre beskrives andre, mindre påaktede, faktorer som er sentrale i en vellykket endring, nemlig organisasjonens kompetanse, spørsmålet om hvordan man kan håndtere kompetanse basert på sentrale strømninger i HR-faget.

Å lede endringsprosesser er en av de vanskeligste ledelsesoppgaver. Effektiv lederskap er nødvendig for å revitalisere en organisasjon og lette tilpasninger til et miljø i forandring.

Dette temaet fikk mye relevans i 1980- årene, da mange bedrifter ble nødt til å tenke nytt for å overleve. Større endringer i en organisasjon blir som regel gjennomført av toppledelsen.

Å få gjennomført endringer i en organisasjon har større sjanse for å lykkes hvis lederen/ lederne forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, ulike faser i en endringsprosess og ulike former for endring og hvor viktig det er å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer.

3.4 Faser i endringsprosesser og reaksjoner på endring

Teorier om endringsprosesser beskriver et hendelsesmønster fra omstillingen begynner til den er gjennomført. En av de første store teorier om endringsprosesser var Lewin (1951) «force field» -modellen (Martinsen, red. 2010).

Lewin delte endringsprosessen i tre deler; oppløsning, endring og reetablering. Ledere bør kjenne til disse fasene og bruke hensiktsmessige metoder til å forstå organisatoriske problemer. Vi vil i dette kapitlet redegjøre nærmere for disse fasene fra Lewin`s teori (hentet i Martinsen, red., 2010).

Oppløsningsfasen (unfreezing):

Før en forandring kan finne sted, må det etablerte gjennom en oppløsningsfase. Mange mennesker vil naturlig motsette seg endring, og målet med oppløsningsfasen er å skape bevissthet eller forståelse av at gamle måter å løse ting på hindrer organisasjonen eller på annen måte ikke er tilstrekkelig lengre. Denne forståelsen kan være et resultat av en krise som er tydelig, eller det kan være et resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som ennå ikke er opplagt for folk flest i en organisasjon. Gamle vaner, tenkemåter, prosesser, mennesker og organisasjonsstrukturer gjennomgås for å vise de ansatte hvor nødvendig endring er for å organisasjonen skal skape eller opprettholde konkurransedyktighet i markedet. Kommunikasjon er viktig i denne fasen, slik at de ansatte kan bli informert om at endring er nært forestående. Desto mer fokus det er på nødvendigheten av endring, desto mer viktig og krisedrevet den virker, jo mer motivert vil de ansatte være til å akseptere endringen.

Endringsfasen (change):

Når de ansatte er ”oppløst” kan de begynne å bevege seg (mot endring). Det er i denne fasen at endringen realiseres og de ansatte strever med det nye. Fasen preges gjerne av usikkerhet og frykt. Folk ser etter nye måter å gjøre ting på. Gjennom denne fasen begynner de ansatte å lære ny atferd, prosesser, tenkemåter. Opplæring, kommunikasjon, støtte og tid er kritiske faktorer som må prioriteres, og de ansatte bør også i denne fasen påminnes om årsakene til endring, og hvordan det vil gagne dem.

Reetableringsfasen (refreeze):

I denne fasen er det særlig viktig at de ansatte ikke går tilbake til gamle tenkemåter eller arbeidsmetoder. Det er viktig å forsikre dem om at endringen har vært nødvendig, samt få den sementert inn i organisasjonskulturen som den akseptable måten å tenke og handle. Positive belønninger og bekreftelser benyttes gjerne for å forsterke individuelle anstrengelser ettersom det antas at positivt forsterket atferd har tendens til å bli repetert. Kritikere hevder at reetableringsfasen er utdatert i moderne organisasjoner grunnet kontinuerlige behov for endring, og finner det unødvendig å bruke tid på å reetablere/fryse når det er sannsynlig at nye endringer er nært forestående. Teoretikere som forsvarer denne fasens eksistens, argumenterer derimot med den store faren for tilbakeskritt dersom man overser betydning av fokus på denne fasen. Dette til tross for at den nye løsningen er gjennomført og ”etablert” i denne fasen.

ENDRINGSPROSESSENS FASER

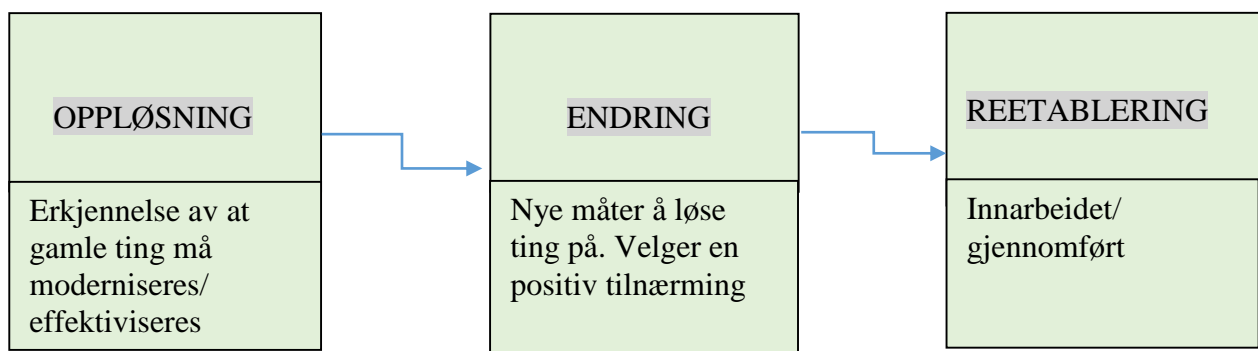


Fig. 3.1

Alle tre faser er viktige for en vellykket omstilling. Hvis man går direkte til endringsfasen uten først å ha vært gjennom oppløsningsfasen, vil man mest sannsynlig møte motløshet, empati og sterk motstand.

Det er viktig at ledere av omstillingsprosesser forstår disse fasene, og at de lærer seg å være hjelpsomme og tålmodige. Mange trenger hjelp til å komme over oppløsningsfasen, å sørge uten å bli deprimert og bli positivt innstilt til at endringsprosessen skal lykkes.

Et annet problem er hvis man blir utsatt for gjentatte endringer. Den ene tanken er hvis folk blir utsatt for gjentatte endringer så blir de mer sårbare senere for endringer. Dette kan skyldes stress over en lengre periode, og at man ikke har fått bearbeidet den tidligere endringen. Personer som har vært i fare for å miste jobben i flere runder, tar kanskje ikke sjansen på en ny runde, og velger derfor å førtidspensjonere seg.

Den andre tanken går ut på at over tid så er man blitt mer motstandsdyktig for dette, slik at man bare trenger en kort tilpasningsperiode. En person som har opplevd dette, føler seg mer hardfør og rustet til dette, og kan ta større risiko angående nye jobber. Noen opplever å bli mer fleksible, mens andre ikke.

Det finnes ingen gode svar på hvordan gjentatte endringer påvirker folk, men dette spørsmålet er en veldig aktuell problemstilling per i dag.

Ettersom motstand mot endringer er vanlig både hos enkeltpersoner og i organisasjoner, bør man regne med at alle endringer vil utløse motstand i noen grad. Dette kan bl.a. være; manglende tillit til de som foreslår endringer, folk har ikke tro på at endringer er nødvendige, eller at de lar seg gjennomføre, økonomi (hvis folk føler at de blir erstattet av teknologi). Eller man kan frykte høye kostnader (større enn verdien av fordelene). Frykt for å mislykkes kan være reell, folk som føler at de ikke mestrer ting, vil vegre seg mot å prøve nye ting. Tap av makt og status kan også være motstand mot endring, folk kan bli satt til andre arbeidsoppgaver o.l. Noen er også lite villig til endringer fordi de ikke ønsker å bli kontrollert av andre, de ønsker ikke innblanding fra andre. Det tar ofte flere år å gjennomføre merkbare endringer i en stor organisasjon.

Noen teoretikere som for eksempel Van de Ven og Poole (1995), forstår endringer som en kontinuerlig prosess, ikke som en statisk «ting». De hevder at organisasjoner forstås grunnleggende sett som å være i endring. Det er stabilitet som er avviket (Tsoukas & Chia, 2002). Drevet av ytre påvirkning og mindre endringer skjer det kontinuerlige modifiseringer av arbeidsprosesser og sosial praksis. Folk fortolker og improviserer. Til og med rutiner gjennomføres forskjellig hver gang (Feldman, 2002).

3.5 Drivkrefter i endringsprosessene

”The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but building the new.” - Socrates

På samme måte som motstand har rot i naturlige organisatoriske krefter, og bidrar til å skape barrierer i endringsprosessene, finnes det drivkrefter som virker positivt inn. Slike drivkrefter bidrar som hjelpemotorer i å dra prosessene framover. Vi skiller gjerne mellom ytre og indre drivkrefter. Jacobsen (2004) skriver at en av de viktigste faktorene ved planlagt endring, er at man aldri kan vite hva fremtiden bringer. Man kan kun anta hvordan en fremtid vil se ut, og videre så kan man kun se konjunktorene av hvilke problemer som kan kunne oppstå og igjen hvilke tiltak som kan være løsningen på problemene.

Ytre drivkrefter handler om organisasjonens omgivelser. Det kan for eksempel være teknologiske forhold, konkurranseforhold eller politiske forhold, mens indre drivkrefter er det som oppstår når det er ubalanse mellom organisasjonens interne elementer. Dette kan være ubalanse mellom struktur og kultur eller mellom maktforhold og struktur. Den indre konteksten sier noe om hvilke organisatoriske rammer endringen må skje innenfor. Skillet mellom indre og ytre drivkrefter trenger ikke være klart og tydelig og i mange tilfeller skli de over i hverandre. En ytre faktor kan uttrykke seg i form av et indre press. Jacobsen (2004) mener at der det skjer en holdningsendring i samfunnet kan det uttrykke seg som en kulturendring.

Kaufmann og Kaufmann (2005) redegjør også for hvorledes ytre og indre krefter påvirker endringsprosesser: Disse kreftene finnes både i interne og eksterne forhold. I ytre forhold kan det være konjunktursvingninger og i indre forhold kan være liten vilje til å fornye varer og tjenester innad hos de ansatte. Såkalt forgubbingstendenser.

Kaufmann og Kaufman (tabell 11.1, 2005) skisserer en grovinndeling i indre og ytre faktorer :

- Verdenspolitikken: eskalering av konflikter og krig, terror, åpning av nye markeder.
- Økonomiske sjokk: konjunktursvingninger, finanskriser.
- Teknologi: raskere, billigere datamaskiner, nyvinninger på mob.tel fronten, skype.
- Konkurransen: globale konkurrenter, fusjoner, vekst i e-handel, endringer i markedet.
- Sosiale trender: flere pensjonister, økt urban living, internett: Facebook, blogger.
- Arbeidsstokken: mer kulturell og etnisk forskjellighet, høyere kunnskapsnivå.

Hvordan disse endringene forløper er prosessteorien som ble utviklet av sosialpsykologen Kurt Lewin i hans kjente kraftsmodell. Oppløsningsfasen (Unfreezing), Endringsfasen (change), og reetableringsfasen (reefreeze).

3.6 Vellykkede endringsprosesser

Monsen (2013) har gjennom studier kommet fram til noen fellestrekk som kjennetegner vellykkede endringsprosesser (Monsen, L. Powerpoint fra forelesning, 2013):

Problemer blir opplevd som sentrale og komplekse - de involverte er modne for å gjøre noe.

Ideer» dukker opp» som noen vil bruke - skape og forme visjoner.

Løsninger er ikke ferdige, men utformes underveis - forankring, kreativ deltagelse.

Entusiasme - får muligheter, ønsker seg en bedre hverdag.

Tror på og benytter egne krefter - tror på egen kompetanse, ansvarlig for prosess og resultat.

En leder – vet hva som foregår, stiller krav, er tydelig, tilgjengelighet og åpen, oppmerksomhet mot prosessen.

Og en leder som tar seg av det byråkratiske - administrasjonen, skjærer prosesslederen.

Lederne åpen for frihet under ansvar - ikke kontroll av arbeidet, ansatte får utvikle ideer, tillit.

Prosjektet har støtte fra sentrale eksterne aktører- utenforstående har forståelse for situasjonen, opptatt av at prosessen skal lykkes.

Prosjektet blir skjermet mot intervensjon - prosessen får ro til å utvikle seg.

Nok midler til prosjektet - holder seg innenfor en økonomisk ramme, stopper ikke på grunn av mangel på ressurser.

Suksess avler suksess - gir selvtillit og mersmak

Suksess representerer nødvendigvis ikke noe nytt - kontekstavhengig, sammenligner seg i mindre grad med andre.

Yukl (i Martinsen red., 2010):

Organisasjonsteoretikere har forsøkt å finne ut hvordan tilnærmingen til endring påvirker endringsinnsatsens suksess. Det kan synes som om suksess delvis avhenger av

- når, hvor og hvordan ulike sider ved endringen gjennomføres
- hvem som deltar i endringsprosessen
- på hvilken måte

Toppledelsen må gi støtte og sørge for nødvendige ressurser og legge forholdene til rette for at endringene kan gjennomføres, men bør ikke diktere hvordan det skal gjøres.

Tempo og rekkefølge:

Det er fremdeles lite forskning på hva som er optimal gjennomføringstid for ønskede endringer og i hvilken rekkefølge de skal gjøres. Men det er holdepunkter for at en gradvis introduksjon til ulike deler av organisasjonen til ulike tider er å foretrekke.

Vellykkede endringsprosesser kjennetegnes ved et bredt spekter av ledelsesatferd, der atferd og handlemåte kan deles i følgende kategorier som vi vil beskrive nærmere:

1. Politiske/organisasjonsorienterte handlinger
2. Personorienterte handlinger

Politiske/organisasjonsorienterte handlinger:

Denne delen tar for seg dagens syn på de beste måtene å takle politiske og strukturelle oppgaver i forbindelse med omfattende omstillinger i en organisasjon. Yukl (i Martinsen red., 2010) hevder at selv om veiledningen beskriver tiltak som toppledere kan sette i gang, så er de fleste av dem også aktuelle for andre ledere som ønsker å gjøre store endringer.

- Finn ut hvem som vil motsette seg endringsprosessen og hvem som vil lette den.

Leder bør ha forståelse av politiske prosesser og delegering av myndighet og vite hvem det er nødvendig å ha støtte ifra. Før en større endringsprosess, kan det være nyttig å sannsynliggjøre støttespillere og motstandere, slik at man kan kartlegge hvilke nøkkelpersoner som vil avgjøre

om forslaget vil bli gjennomført slik man ønsker, og hvor stor motstanden vil bli, samt hvor motstanden kommer fra.

- Opparbeide koalisjon med bred støtte for endringene

Oppgaven med å overtale folk til å støtte endringer er ikke enkel, og for at man skal lykkes, kreves det felles anstrengelse av folk som har makt til å lette eller hindre gjennomføringen.

- Plasser kompetente endringsorienterte personer i nøkkelstillinger

Hvis motstandere blir værende i sine stillinger, er det ikke sikkert at de nøyer seg med å øve passiv motstand. Endringsagentene bør være personer som har gitt sin tilslutning til visjonen og har evnen til å formidle den klart og tydelig.

- La arbeidsgrupper lede omstillingsprosessen

Midlertidige arbeidsgrupper kan lede gjennomføringen av større organisasjonsendringer, særlig hvis de innebærer endring av formelle strukturer og forholdet mellom underavdelinger.

- Gjennomfør dramatiske, symbolske endringer som påvirker arbeidet

Vise at man tar den nye visjonen på alvor

- Registrer og kontroller endringsprosessens utvikling

Nøyaktig, tidsrelatert informasjon om hvordan endringene påvirker mennesker, prosesser og ytelse. slik informasjon kan innhentes på mange måter, og en måte er å ha hyppige oppsummeringsmøter med folk i nøkkelstillinger.

Personorienterte handlinger

En viktig del av prosessen med å innføre endringer, er å motivere, støtte og lede folk.

- Skap en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringer

Når endringene skjer gradvis og det ikke allerede foreligger en krise, er det mange som ikke oppfatter truslene (eller mulighetene) som ligger og lur. En viktig lederoppgave er å overbevise nøkkelpersoner i bedriften om behovet for drastiske endringer heller enn skrittvis justeringer. Det er viktig å forklare hvorfor endringer er nødvendige, og hjelpe folk til å forstå hva problemene innebærer.

- Forbered folk på å tilpasse seg endringene

selv nødvendige og fordelaktige omstillinger vil kreve store tilpasninger for dem som er mest involvert. Hvis folk ikke er i stand til å takle en stressende og traumatisk omstilling, vil de bli deprimerte eller opprørske. Selv de som er positivt innstilt, er ikke immune overfor problemer en langvarig endringsprosess

- Hjelp folk med å mestre problemene under omstillingen

- Skap muligheter for tidlig suksess

Tillit hos en person eller et team kan økes ved å sørge for at folk opplever positive endringer i en tidlig fase av et nytt prosjekt eller en større endring. Folk er mer villig til å delta dersom de ser store muligheter for å lykkes og at prisen dersom de mislykkes ikke er for høy.

- Hold folk informert om framskritt i endringsprosessen

En større omstilling engstelse og stress hos de berørte, og man kan opprettholde entusiasme og optimisme dersom de berørte vet at endringsprogrammet utvikler seg i positiv retning. Annonsering og markering av milepæler kan bidra til å øke optimismen, skape engasjement og styrke identifisering med avdelingen. Anerkjennelse av den enkeltes bidrag og resultat synliggjør viktigheten av hver enkeltes rolle i de felles bestrebelsene.

4.0 METODE

4.1 Innledning

Vi vil i dette kapittelet beskrive vår fremgangsmåte for innsamling og bearbeiding av informasjon til oppgaven. Vi vil forklare vår metodeanvendelse, utvalg av informanter/respondenter og hvordan intervju er lagt opp, samt hvordan vi har gått fram i analyse av datainnsamling og vurdering av metoden vi har valgt.

Metodelæren gir råd om hvordan man skal gå frem når man skal samle inn, behandle og analysere data. Vi har brukt samfunnsvitenskapelig metode. Når man anvender en slik metode, samler man inn relevant informasjon om virkeligheten, tolker og analyserer hva informasjonen bringer inn. Prosessen kalles empirisk forskning og kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet. Den dreier seg også om å nå så langt som mulig ved å undersøke om de gitte antagelser stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005 og Johannessen et al, 2004). Vår problemstilling har gradvis tatt form etter hvert som vi har blitt bedre kjent med de prosessene som har vært i DNB. Ofte medfører store omorganiseringer og kutt uro blant de ansatte, som også merkes utad, gjennom avisoppslag og lignende. Vi visste noe om de endringer DNB avdeling Bodø hadde vært gjennom, men hadde notert oss at det utad har virket å være tilsynelatende rolig i og omkring organisasjonen, og til tross for oppslag om betydelige nedbemanninger, var det like gjerne positivt vinklede avisoppslag om kulturendringer som fikk spalteplass (jfr. tidligere nevnte artikkel fra avisa Nordland). På bakgrunn av dette hadde vi noen spørsmål som vi ønsket å undersøke nærmere for å se etter sammenhenger i og om det i det hele tatt var slik vi tenkte. Vi brukte litt tid på å konkretisere egne tanker og på å sette oss nærmere inn i organisasjonen. Det ble viktig for oss å finne en måte å gjøre våre spørsmål og spekulasjoner om til noe som kunne undersøkes empirisk, med utvikling av problemstilling jfr. Jacobsen (2005:14). Det ble dernest viktig å finne ut ”hvorforskjedde det som skjedd”: Hvorfor ble ikke ”dramatikken” rundt nedbemanningene og omorganiseringene større enn de ble? Hva har bidratt til en ”vellykket” prosess? (Da tenker vi ikke hvorvidt resultatet har blitt som DNB ønsket, men en rolig prosess). Og hvordan har de ansatte opplevd prosessene?

4.2 Forskningsdesign og casestudie

Denne undersøkelsen er en case-studie av DNB avdeling Bodø. Det som kjennetegner en case-studie er at undersøkelsen skjer mot kun et eller noen få studieobjekter, og disse blir nøye studert. I undersøkelsen vår, er studieobjektet Bodø-avdelingen til DNB der vi intervjuer ansatte og leder.

4.3 Utvalg av informanter

Vi ønsket et strategisk utvalg blant de ansatte for å få frem et utvalg av ytringer/synspunkter til å kunne sikre tilstrekkelig grad av reliabilitet i besvarelsen. Initialt hadde vi en målsetting om å intervju et strategisk utvalg informanter basert på følgende:

- Noen som har jobbet i DNB hele tiden
- Noen som har jobbet i Nordlandsbanken tidligere, men gått over til DNB
- Noen som har søkt sluttpakker/og/eller sluttet
- Tillitsvalgte
- Ledelse

Vi var tidlig i prosessen i kontakt med leder i DNB og formidlet dette. Vi ønsket også at informantene skulle representere bredde i ansiennitet, alder og kjønn. Prosessen med å skaffe informanter viste seg etterhvert vanskeligere enn beregnet. Vi var i mailkontakt med leder og formidlet at vi ønsket å intervju ansatte og tidligere ansatte, og fikk på ett tidspunkt tilbakemelding om at det i hovedsak måtte bli de som fremdeles jobbet der. I slutten av mars, da vi hadde etterspurt innpass til intervjuobjekter, fikk vi melding om at vi *ikke* ville få lov til å intervju tidligere ansatte i det hele tatt. Etter ytterligere henvendelse fra oss kort tid før innlevering av oppgaven, fikk vi likevel klarsignal til å ta kontakt med en tidligere ansatt.

Vi fikk ikke kontakt med tillitsvalgt. Av de ansatte + tidligere ansatt som vi intervjuet, var det en spredning både aldersmessig, kjønnsmessig, med hensyn til ansiennitet, bakgrunn (noen hadde jobbet i DNB hele tiden, noen hadde bakgrunn som ansatt i Nordlandsbanken, og hadde fulgt med over til DNB gjennom oppkjøp og/eller fusjonering), og noen hadde søkt sluttpakke. Til tross for at vi ikke har hatt så mange informanter (totalt 6 inklusive leder), ser vi det positivt at informantene har ulik erfaringsbakgrunn og at de har opplevd prosessene gjennom ulike perspektiv. Av hensyn til anonymitet for informantene, er det dessverre enkelte interessante

innspill som vi ikke har sett at vi kunne gjengi. Disse innspillene har dog ingen innvirkning på vår endelige konklusjon.

I løpet av tiden fra vi begynte å tenke på denne oppgaven og til vi var i gang med intervjuene, ble det kuttet fra to til en leder her, slik at vi bare har intervjuet en som hadde posisjon som leder da vi gjennomførte intervju. Da vi gikk i gang med prosjektet vårt, var vi ikke klar over hvor liten den aktuelle delen av organisasjonen var i ferd med å bli. Det fikk betydning for de tanker vi initialt hadde om kriterier ved utvalg av informanter.

Da vi skulle i gang med intervjuene, kom ledelsen i DNB inn med krav til gjennomlesning av spørsmål (intervjuguide) til informantene før vi fikk lov til å eventuelt få formidlet kontakt med informanter. Dette medførte forsinkelse for oss, da vi primært ikke ønsket å dele dette med leder. Vi var redd dette skulle resultere i ”sensur” og utvalg av kandidater som ville komme med uttalelser som kunne betraktes fordelaktige for DNB. Sensur av spørsmål ville gjort det umulig for oss å gå videre med problemstillingen. Dette ble imidlertid ikke en aktuell problemstilling; vi ikke opplevde at noen spørsmål ble underkjent. Hvorvidt leder lokalt her i Bodø som valgte ut 4 informanter blant de ansatte, (minimumsantallet vi hadde satt) kan ha gjort en ”strategisk” utvelgelse, til DNBs fordel, har vi ingen kontroll over. Han begrunnet utvelgelsen med at disse, etter hans antakelser, var strategisk valgt med hensyn til bredde i bakgrunn, alder, og lignende. En av de som han hadde valgt ut, fant imidlertid selv stedfortreder da vedkommende ikke kunne stille selv, slik at vi endte opp med 3 av 4 som var valgt ut av leder. Informanten som hadde sluttet, var en person som en av oss så vidt kjente til, men som leder ga klarsignal til at vi kunne ta kontakt med.

Begrunnelse for dette og at det var nødvendig for dem å se gjennom spørsmål før vi fikk eventuelt fikk slippe til ansatte, var at de ønsket minst mulig støy rundt dette. Hva som lå bak dette, vet vi ikke mer konkret. Om hvilket ”grums” de eventuelt var redd for at vi skulle finne, eller om det bare var bekymring for at vår «graving» skulle bidra til å produsere grums. Det skal sies at koordinering og gjennomføring av våre intervjuer sammenfalt med den perioden det stormet som verst i media rundt den såkalte ”Panama-Papers» saken (<http://www.nrk.no/norge/dnb-utleverer-kontoinfo-fra-luxembourg-1.12915869>) og at det var midt i den siste fasen av nedbemanning, som alle våre informanter trakk fram som en vanskelig prosess. Det fantes heller ikke noen tillitsvalgte lokalt som kunne stille til intervju. Både leder og noen av de ansatte sier gjennom intervjuene at DNB jobber mye for å bygge opp et positivt

omdømme, slik at det er naturlig å anta at det kan ligge noe bak, men som vi ikke har mulighet til å finne fram til. Ut over dette, var det ikke slik at de ansatte vi intervjuet, hadde fått restriksjoner i forhold til hva de kunne si.

4.4 Anvendt metode

Dette er en kvalitativ studie. Vi har anvendt intervju som forskningsmetode, slik at vi hadde mulighet til å få et dypere innblikk i de prosessene som har vært (og fremdeles pågår).

Vi valgte å utarbeide 3 ulike intervjuguider for å fange opp og tilpasse spørsmålene mest mulig spesifikt mot den vi intervjuet.

1. De ansatte/tidligere ansatt fikk spørsmål som var ment å fange opp hvordan de hadde opplevd endringsprosessene de siste årene.
2. Leder fikk spørsmål som både var ment å fange opp det som berørte ham og det som har skjedd med de ansatte han var leder for.

Vi hadde fokus på å stille så åpne spørsmål som mulig, og ønsket å få så utdypende svar som mulig. Dette medførte at vi omformulerte noen av spørsmålene, og spisset dem slik at intervjuobjektene mer eller mindre *måtte* svare ett eller annet. Vi tenkte at på et spørsmål som: ”Er det noe som kunne vært gjort annerledes?” kan det være *for* lett å svare negativt fordi man for eksempel ikke har fokus på dette lengre. Imidlertid var vi forberedt på at noen av intervjuobjektene kanskje av ulike grunner likevel ville svare negativt på enkelte spørsmål, og ønsket ikke i slike tilfeller å presse frem et svar. Vi hadde fokus på problemstillingen da vi utarbeidet intervjuguiden. I forbindelse med analysen så vi at vi med fordel kunne stilt flere og andre spørsmål, mer rettet inn mot den teoretiske forståelsen vi har bygget på.

4.5 Planlegging og gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuobjekt fikk tilsendt intervjuguide på forhånd, slik at de kunne de forberede seg og tenke gjennom temaet. Ansatte og tidligere ansatt fikk også tilsendt informasjonsskriv (se vedlegg), slik at de skulle være forberedt på hva intervjuene ville innebære, både praktisk og med hensyn til frivillighet, anonymitet med videre. I informasjonsskrivet ga vi tilbud om å møte informantene på jobben deres eller et annet sted. Vi uttrykte at vi ville foretrekke å møte

informantene personlig, men åpnet for at det også kunne være aktuelt med intervju gjennom e-postutveksling. Alle informantene samtykket til personlig møte. (Ettersom enhver kan skaffe seg kjennskap til hvem som er leder, og at vedkommende har fått egne spørsmål, har det ikke vært mulig å ivareta anonymitet for leder, slik som for de øvrige informantene. Dette er vedkommende kjent med.)

Vi innledet alle intervju med å forklare bakgrunnen for at vi hadde valgt DNB og aktuelt tema som problemstilling i vår oppgave. Vi ga en kort gjennomgang av vår tentative problemstilling, samt orienterte om at vi ville bruke lydopptak. Ingen av deltakerne lot seg tilsynelatende påvirke av lydopptaket under intervjuet. Ofte ble denne innledningen sammenfallende med litt løs ”bli-kjent-prat” for kontaktetablering. Alle informantene uttrykte å være kjent med intervjuguiden da vi møttes, noen hadde forberedt seg ved å notere stikkord på intervjuguiden. Vår opplevelse var at informantene virket åpne og ærlige i forhold til hvordan de vurderte at prosessene hadde påvirket både dem selv, arbeidsmiljøet og kollegaer. Vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis, både for å avklare meningsinnhold i ytringer som kom underveis, og for å få en bredere og dypere forståelse. Vi var også i epostkontakt med en informantene i etterkant av intervjuet, for å få avklart en detalj.

4.6 Organisering av datamaterialet

Intervjuene ble gjennomført i løpet av 2 uker. Etter at dataene var samlet inn og transkribert, noe som vi gjorde fortløpende, jobbet vi oss gjennom all informasjonen. Det kunne være en utfordring når vi begge ikke kunne delta på intervju, for så å transkribere opptaket man ikke hadde deltatt på. Vi leste flere ganger gjennom intervjuene og lette etter felles tema i den informasjonen som var innsamlet i datamaterialet. Vi laget oss noen overskrifter som vi systematiserte datamaterialet i ved hjelp av fargekoder for å holde oversikt i vårt arbeid videre. Dette måtte settes inn i rett sammenheng under rette faser. Funn, teoriforankring og analyse danner grunnlag for kapittel 5.

4.7 Vurdering av metodebruken

Vi har valgt kvalitativ metode som gir et mer nyansert bilde av kontekst og individ. Det er mulighet for dypere forståelse enn ved spørreskjema. Imidlertid er det alltid fare for at det vi fanger opp ikke nødvendigvis viser hele bredden i det de ansatte og ledelsen mener. I kvalitativ forskning er troverdighet det overordnede begrepet for gyldighet, pålitelighet og overførbarhet.

Vi jobbet med undersøkelsen i en særdeles krevende tid for så vel ansatte som leder. De var midt i en omfattende prosess med nedbemanning. Vi fikk tilgang til å intervju 4 ansatte, en tidligere ansatt og en leder. Vi erfarte at det ble vanskelig å anonymisere svarene når det er så få. Det har vært viktig å ikke omskrive sitater slik at meningsinnholdet forsvinner eller forvrenges. Samtidig har flere viktige uttalelser hatt såpass identifiserbart innhold at vi har vært nødt til å komprimere eller fjerne deler av tekst for å ivareta anonymitet. Materialet kan ellers lett fremstå gjennomskiktig for de som kjenner organisasjonen og de ansatte. Leder (og de fleste kollegaer) vet hvem vi har intervjuet.

Flere av informantene trakk fram synspunkter på hvordan de mente at kollegaer (både de som var igjen og de som sluttet) hadde opplevd prosessene.

Med et så knapt utvalg, kan vi selvsagt ikke generalisere og si at våre funn er gjeldende for alle ansatte/de som har sluttet. Likevel ser vi såpass klare tendenser at det vil være rimelig å anta at våre funn kan gjenkjennes hos en så betydelig andel av metoden kan betraktes som gyldig.

4.8 Andre forhold

Det er viktig å legge frem at en av oss som står bak oppgaven kjenner lederen vi refererer til i DNB Bodø privat. Det knytter seg flere elementer til dette:

For det første er det svært lite sannsynlig at vi ville fått tilgang til å bruke DNB som caseorganisasjon dersom vi ikke hadde hatt en slik kontakt. DNB annonserer på sine nettsider etter masterstudenter som ønsker å bruke dem som caseorganisasjon, men man må som utgangspunkt søke DNB sentralt innenfor en søknadsfrist som var fastsatt til 4. oktober i fjor. Som følge av begrenset kapasitet prioriteres studenter som kjenner banken gjennom jobb eller

lignende. Vi falt ikke under noen av disse kategoriene, da vi verken hadde særlig kjennskap til DNB eller søkte sentralt eller innen fristen.

Deretter ble det nødvendig for oss å ha et særlig fokus på å innta en nøytral rolle og ikke håndtere verken DNB eller leder i en fordelaktig særstilling fordi en av oss kjente leder. Alle intervju ble gjennomført av den andre personen. Vedkommende som kjenner leder deltok på noen av intervjuene, men inntok en passiv rolle, og hadde hovedfokus på håndtering av lydopptak.

Vedkommende som kjenner leder tok seg, av praktiske hensyn, av en betydelig andel av koordineringen og informasjonsinnhenting. Dette var utfordrende, blant annet ved at DNB krevde å få oversendt intervjuguider før vi fikk lov til å intervju. Da vi møtte på utfordringer med at vi ikke fikk tillatelse til å intervju ansatte som hadde sluttet, byttet vi. Den andre av oss, foretok da videre epostutveksling.

Det er rimelig å anta at dette har vært utfordrende også sett fra leders perspektiv. Da vi gikk i gang med oppgaven vår, var vedkommende nytilsatt leder for et utvidet ansvarsfelt som han visste det ville komme betydelige omstillinger i, men som han ikke kunne gå ut med. Han var kjent med tema for vår undersøkelse, men problemstilling var ikke endelig avklart. Da vi ønsket å gå i gang med intervjuene, sto de midt i en vanskelig prosess der mange ansatte var i ferd med å slutte. I tillegg kom ”Panama-papers-skandalen” på toppen av dette, da den eskalerte i media i slutten av mars.

5.0 PRESENTASJON AV FUNN



Måten man ser endring på, har innvirkning på hvordan endringene bør ledes. Vår målsetting med studien har ikke vært å analysere hvorvidt ledelsen har håndtert endringene på en ”god” eller ”riktig” måte i henhold til teori, men å få en forståelse av hvorvidt teori og datainnsamling kan forklare spørsmålene i vår problemstilling:

«Hvorfor har det ikke vært større dramatikk utad rundt de store endringene DNB avdeling Bodø har vært gjennom de siste årene?»

«Hvordan har de ansatte har hatt det og tatt det under denne prosessen?»

Vi vil i dette kapittelet presentere funnene vi fikk gjennom intervjuene. Vi har valgt å systematisere resultatene med underkapittel relatert til de tre fasene vi presenterte i teorikapittelet:

- Oppløsningsfasen
- Endringsfasen
- Reetableringsfasen.

Her vil vi trekke inn beskrivelsene de ansatte kom med gjennom intervjuene. Disse funnene vil vi drøfte opp mot vår problemstilling og aktuell teori. Det som er litt utfordrende med å benytte en slik modell for å studere våre spørsmål, er at vi studerer en rekke endringer som har kommet fortløpende, og der hvor den ene prosessen gjerne ikke har vært avsluttet før neste endring er annonsert eller i igangsatt. Man kan både se endringene som en rekke «små» enkelthendelser, eller som delementer i en større planlagt strategisk utvikling. Det er vanskelig å peke på ett gitt tidspunkt, og definere hvilken fase organisasjonen og de ansatte befinner seg i, da det må vurderes ut fra hvilken av endringene man ser det opp mot. Det er forståelig at enkelte

teoretikere (som Van de Ven og Poole, 1995) betrakter endringer som en kontinuerlig prosess, da organisasjoner i dag er i kontinuerlig endring. Likeledes er det også forståelig av Lewins fasemodell fremdeles er anerkjent og benyttes, mer enn 60 år etter at den først ble publisert. Vi finner den nyttig, spesielt når vi greier å separere enkeltendringer fra den store prosessen. Hovedvekten av analysen vil være rettet mot det som har skjedd i siste del av endringen (hvis man ser all endring i perioden vi har beskrevet som *en* endring eller omstilling), den som resulterte i nedbemanningene i april/mai i år. Det er endringsfasen (jfr. Lewins teori) som vil bli viet størst fokus, da det var det som skjedde her som opptok informantene våre mest.

FIELD-FORCES I DNBs ENDRINGSPROSESS (etter modell av Kurt Lewin)

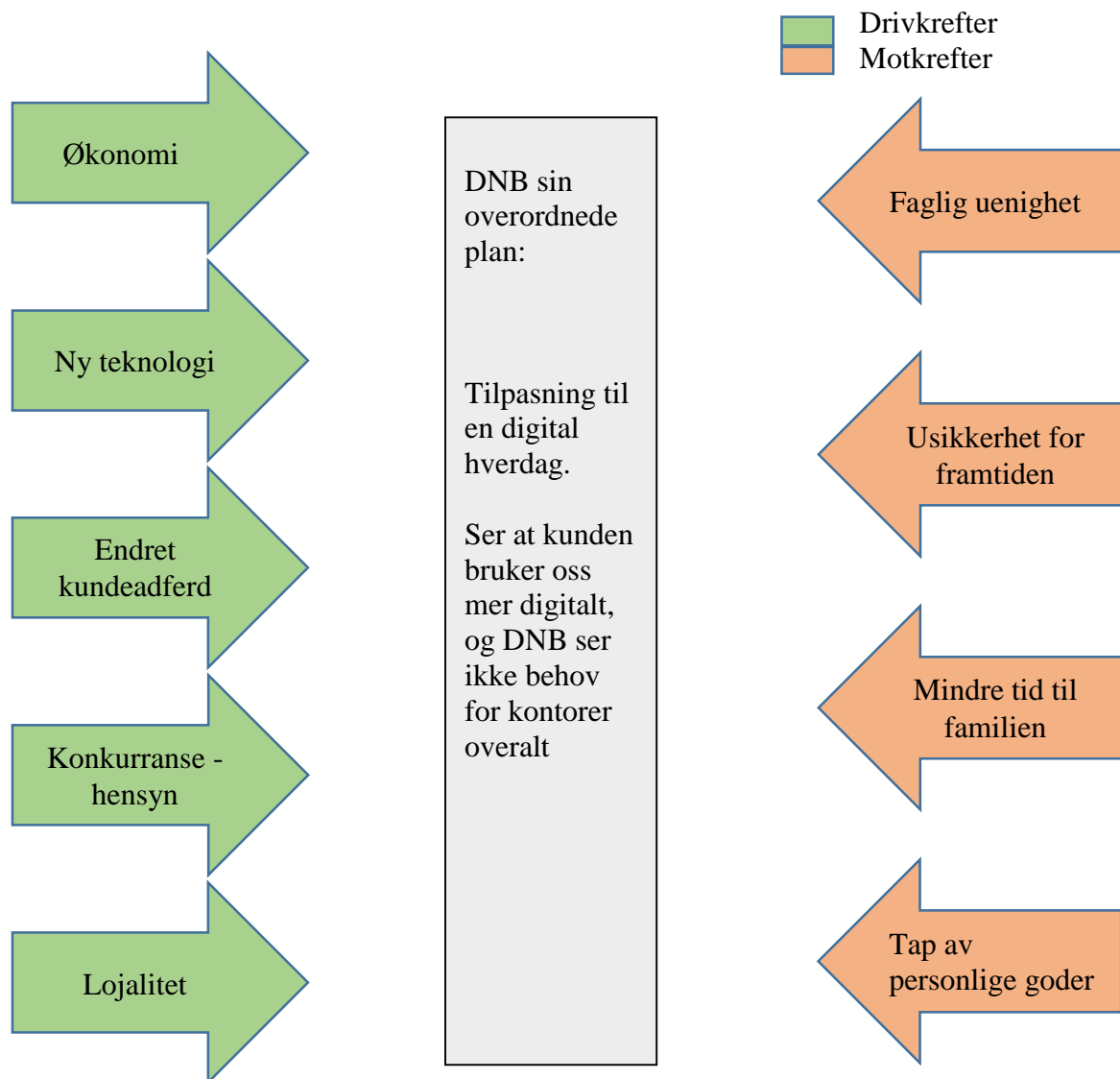


Fig. 5.1

Vi sett Field-Force modellen mot de endringer som DNB har gjort, og ser at DNB har hatt flere drivkrefter, både indre og ytre gjennom prosessene:

Økonomi; de har råd til å tilby mange og attraktive sluttpakker i nedbemanningsprosessene. De har økonomi til å tilby greie kompensasjoner for skiftarbeid, lønn og bonuser er konkurransedyktige, det har vært økonomiske rammer til å tilby karrierkurs for de ansatte i nedbemanningsperioden.

Ny teknologi; bl.a. ny datavare som har effektivisert arbeidsmetodene, VIPPS etc.

Endret kundeatferd; kundene bruker mer digitale løsninger, de har ikke det samme behovet for å møte opp fysisk i banken lengre.

Konkurranse; fra andre i samme bransje om å være innovativ og effektiv, hvilket blant annet medfører et press for å gå over til mer digitale løsninger (for slik å konkurrere med nettbaserte banktjenester som er i ferd med å kapre stadig flere markedsandeler).

Lojalitet og stolthet over egen arbeidsplass; ansatte uttrykker sterk grad av lojalitet og stolthet i forhold til egen arbeidsplass, enkelte beskriver kritikk utenfra som et angrep på dem selv.

Motkrefter vi har funnet er blant annet:

Faglig uenighet; de ansatte har ved flere anledninger ikke følt at de har vært med på beslutninger som er tatt.

Usikkerhet; for fremtiden, for jobben, det ukjente.

Mindre tid med familien; ved etablering av ny/endret arbeidstid, trakk flere frem at arbeid i helg og på ettermiddag gikk på bekostning av felles fritid med familien.

Tap av personlige goder; færre ledere vanskeliggjør tett oppfølging fra leder og mulighet for internt opprykk, karrieremuligheter forringes, cellekontor ble erstattet av kontorlandskap.

Vi vil videre gjennom kapittel 5 beskrive disse funnene nærmere.

5.1 Oppløsningsfasen

I denne fasen begynner de ansatte å forstå at gamle måter å løse ting på ikke lengre er tilstrekkelig, og en mental prosess for å forberede seg på kommende endring starter. Som vi har vært inne på i kapittel 3, kan denne forståelsen kan være et resultat av en krise som er tydelig, eller det kan være et resultat av forsøk fra ledelsen på å beskrive trusler eller muligheter som ennå ikke er opplagt for folk flest i en organisasjon. De ansatte har følt at noe

var på gang, de får med seg hva som er i gjære. De har fått informasjon fra sentralt hold, noe som de sier de setter pris på og trekker fram som noe positivt. Samtidig har de merket at kundene har et annet behov nå. De ser og erfarer at kundene bruker banken mer digitalt, da må de følge med i konkurransen som er i markedet, både innovativt og i tilnærming til kundene. Dette kommer tydelig fram i svarene fra de ansatte.

Vi vil nå presentere beskrivelser informantene hadde som kan relateres til denne fasen.

5.1.1 Siste runde med nedbemanning i Bodø, Ørnes og Fauske

Samtlige av de ansatte trakk fram ovennevnte prosess som den vanskeligste eller mest utfordrende. Denne siste fasen med nedbemanning og kutt ble kjent for de ansatte i DNB Bodø 4. februar i år. Leder vi intervjuet beskriver følgende:

”Jeg visste jo på et tidligere tidspunkt at Fauske og Ørnes skulle legges ned, og hva vi skulle ende opp med av antall her i Bodø. I den prosessen har jeg kjørt veldig åpent, ikke hva som kommer til å skje, men at det kommer til å skje noe. Og har hatt jevnlig og tett... - på en måte spottet i møtene, hva som kommer til å skje. For å forberede.”

Sitat leder

I oppløsningsfasen begynner de ansatte å forberede seg på endringene som vil komme. Informantene våre uttrykte at de begynte å tenke på hvilke endringer de ville stå ovenfor. De kom med litt ulike betraktninger på hvordan de hadde opplevd det. Mens noen la vekt på at informasjonen var god, at de fikk vite så mye som i det hele tatt var mulig, tatt i betraktning at informasjonen også har innvirkning i forhold til børsmarkedet, etterlyste noen mer informasjon eller ga uttrykk for at informasjonen hadde vært elendig. Noen beskrev at de hadde fått for lite informasjon, men sa samtidig at det lille de hadde fått av informasjon, hadde bidratt til stor bekymring, kanskje mer enn nødvendig, vurdert i ettertid:

«Informasjonen har vært eksepsjonelt dårlig. ... I en prosess der informasjon er det viktigste du har. Så har den vært borte i store deler av prosessen. Helt fra vi har fått beskjed om at vi visste at noe skulle skje, så har det vært sånn at: ”Vi vet ikke, vi må vente til da og da før vi får svar».»

Sitat ansatt

«Den runden var verst, det var så lite informasjon som slapp ut. Ingen visste noe, og når man ikke vet, så blir det mye prat. Det var mye unødvendige spekulasjoner i forhold til det utfallet som ble. I mine øyne.»

Sitat ansatt

HOW IT IS WE HAVE SO MUCH INFORMATION, BUT KNOW SO LITTLE?

Noam Chomsky, picturequotes.com

«På en måte kunne man nesten si at det har gått litt sakte. Jo, du har liksom fått beskjed om at arbeidsplassen skal settes i spill. Vi vet ikke helt når, og vi vet ikke helt hvor mange. Og det fikk du liksom vite for x antall måneder siden og så går du og tenker på det. Eller noen går nå i alle fall og tenker på det. Folk er nå forskjellige. Noen går nå og gruer seg hver dag og er livredd for at de skal få beskjed om at "det er ikke plass til deg lengre". Mens noen ikke tenker på det... Så det der er nå veldig individuelt. ... egentlig, så synes jeg faktisk prosessen har tatt for lang tid. Det har selvfølgelig og noe med at man skal være forberedt når det først slår til. Så det er jo selvfølgelig greit.»

Sitat ansatt

«... de har vært veldig klar og tydelig på ting og hva vi må forvente. Og hva vi bør tenke på.»

Sitat ansatt

«Ja, de har vært veldig flink å informere oss om at det blir nedskjæringer, det blir og ramme hardt og ingen er trygge der de er. Mange kontorer blir lagt ned, og de store kontorene vil oppleve nedskjæringer. Vi var forberedt på at det ble å komme noe.»

Sitat ansatt

Det var åpenbart gjennom intervjuene at, særlig denne siste endringen, med nedbemanning, var de ansatte forberedt på ville komme, men det var helt klart vanskelig for mange ikke å vite hvor hardt det ville ramme, og om de selv ville bli berørt. Vi stilte noen av informantene spørsmål ved om de ansatte begynte å søke andre jobber allerede i denne fasen, men dette ble avvist;

«Nei, for alle gikk og ventet på å få med seg en sluttpakke.»

Sitat ansatt

Likevel beskrives hvordan mange begynte å forberede seg på at ett sted der fremme, ville de bli nødt til å ta en beslutning:

«... men det var veldig mange som begynte å gjøre seg opp tanker allerede da om hva du ville gjøre videre.»

Sitat ansatt

5.1.2 Fusjon mellom Nordlandsbanken og DNB

DNB kjøpte Nordlandsbanken i 2003. Før vi startet intervjuene, hadde vi ingen anelse om hvordan de ansatte opplevde den endelige beslutningen om fusjonen som ble effektivert i 2013. Det vi så gjennom intervju med de ansatte som hadde vært ansatt gjennom hele prosessen, var at det de åpenbart opplevde som den største omveltningen, var nettopp oppkjøpet. Da det gikk hele 10 år før fusjoneringen bidro det til at de ansatte hadde god tid til å forberede seg mot fusjonen, som de visste ville komme. Også de som ble ansatt i løpet av denne perioden, var klar over at det lå i kortene. Disse forberedelsene så ut til å foregå både i form av tilpasning av systemer i arbeidet og mentalt hos den enkelte. Likevel var det mye følelser involvert, og flere av de ansatte ga uttrykk for at de ikke hadde trodd at det skulle ta 10 år før fusjoneringen ble effektivert.

«Og det er klart at når vi ble to DNB-kontor, så ble jo i hvert fall diskusjonen om vi skulle være i lag? Er Bodø stor nok til det, til å være to kontor»

Sitat ansatt

”Så selve overgangen til DNB synes jeg ikke var vanskelig, for vi var klar over at den kom”.

Sitat ansatt

En DNB-ansatt beskriver følgende om det at, lokalt sett, lille DNB skulle bli ett med ”store” (i Bodø-sammenheng) Nordlandsbanken.

”Lokalt følte vi oss veldig slukt. ...Den store skrekken for oss var at vi måtte flytte inn i hit. Her var vi bare noen få av veldig mange.”

Sitat ansatt

5.1.3 Generelt om forståelse av nødvendighet for endringene

Alle de ansatte hadde forståelse for at endringer har vært nødvendig, enten for å møte bankens og omgivelsenes krav til effektivisering, fordi det forventes av kundene at man yter tilbud, eller fordi arbeidsmiljøet ville blitt preget av *for mange* på jobb. Ikke alle er enig i tempoet endringene har foregått, og noen kommenterte også at konsekvensen av ikke å gjennomføre enkelte av endringene bare ville vært at DNBs overskudd ville vært mindre.

«Ja i stor grad, men jeg tror nok banken kunne tatt det litt mer suksessivt. Vi har økonomi til å hatt bedre tid. Jeg tror, for det første har vi fått dårligere arbeidsmiljø, for vi har vært alt for mye folk. Ja, da får de for lite og gjøre, da må man finne på noe, og da blir det bare galemathias.»

Sitat ansatt

«De er på ett tidspunkt nødvendig, det er det ikke noen tvil om kostnadmessig. Man må møte de endringer som man ser er på gang. Noen mener vel at de er der allerede, men jeg tror at for å bli den fremtidsbanken vi ønsker å bli, så var det kanskje nødvendig. Så får vi se når vi lander dette hvordan det blir seende ut, for på et tidspunkt så må vi ha gjort det. Etter så mange drastiske grep».

Sitat ansatt

«Banken må jo egentlig være et lite hestehode foran. Og litt av endringene vi har gjort i forhold til nybutikken og måten vi skal jobbe på, og ta imot kunder, så har vi helt klart

*vært for tidlig ute. Altså; kundemassen som kom innom banken, var for stor for butikk-konseptet, som vi kaller det. Men... Hvis vi plutselig kommer i den situasjonen at vi er – at vi har lite å gjøre, og da skal begynne å gjøre noe – å redusere folk, ja da tar det så lang tid, at da tror jeg det vil få **enda** større konsekvenser».*

Sitat ansatt

«Ja. Og så ser vi jo det at kundene. – I dag er det hektisk overalt. Ikke bare i bank, men jeg tenker på ellers i arbeidslivet. så hvis noen skal nedom her i forhold til det å ta bilde eller få konto til ungene, eller ha et møte angående å ta lån, kjøpe bolig, skilsmisse og sånne ting, så er det mange som – de tar seg ikke tid i løpet av en arbeidsdag. Og da er det veldig greit å kunne gjøre det på ettermiddagen. Eller på en lørdag».

Sitat ansatt

De største endringene i organisasjonen har skjedd i en periode fra 2013-2016. På spørsmål om endringene denne perioden har gått for fort, viser svar både fra ledelsen og de ansatte at det oppleves forskjellig fra person til person. Spesielt den siste endringen, med nedleggelse av kontorene på Fauske og Ørnes. Flere hevdet at det gikk litt for fort. Og at DNB har god økonomi, så de kunne dratt det ut over en lengre periode. Samtidig hevdet gjerne at akkurat de samme informantene som mente dette, også at akkurat denne prosessen hadde tatt for *lang* tid. Vi har ikke tilstrekkelig datamateriale på samtlige informanter til å konkludere med hva de mente, men fra to fikk vi avklart at de mente at tiden med usikkerhet, fra ledelsen begynte å spotte de store endringene som ville komme, og frem til de fikk vite noe mer, opplevdes veldig lang, men at de skulle ønske det hadde vært lengre tid til å gjennomføre endringen, for eksempel ved at det i større grad hadde blitt løst med «naturlig» avgang.

5.2 Endringsfasen

«Selv om mulighetene banker på, er det fortsatt du som må reise deg og åpne døra.»

Ukjent

Vi har i teorikapittelet beskrevet at endringsfasen ser folk etter nye måter å gjøre ting på og prøver en positiv løsning. Det skjer en bevegelse i retning av en ny form eller tilstand og tiltak initieres for å utvikle nye verdier, holdninger og atferd. I denne endringsfasen skal det nye så smått begynne å ta form. Vi vil ta for oss informantenes beskrivelse av det som har skjedd i denne fasen, og har systematisert funnene med hovedvekt på:

- Arbeidsmiljøet i fasen, både kollegialt og hvordan den enkelte har det mht. egen uro og usikkerhet.
- Lojalitet og stolthet over egen arbeidsplass
- Bevegelse mot det nye; enten du skal slutte, eller forbereder deg på endringene

5.2.1 Arbeidsmiljøet i endringsfasen

Endringsfasen preges av usikkerhet og frykt jfr. kap. 3.4. Slik usikkerhet kan også gjenspeile seg i arbeidsmiljøet, og informantene kom med en rekke innspill knyttet til dette. De beskrev, detaljert hvordan de hadde opplevd den siste endringen, som ennå ikke var helt over da vi intervjuet dem. Flere av de ansatte beskriver hvordan di gikk og hadde opptelling for seg selv på hvor mange som hadde søkt sluttpakke, for å forsøke å skape seg et bilde av hvor sikker eller usikker deres egen framtid var.

”Akkurat i de dagene, ukene og månedene når det har stått på. ... Da var det noen uker at man ikke pratet om andre ting i kaffepausen, i lunsjpausen, og gjerne når man satt og jobbet og, egentlig. Om hvem som skulle søke pakke, skal du søke pakke, skal man søke pakke, er det for mange som har søkt pakke, eller, og alle bør søke pakke...?”

Sitat ansatt

”Det er ingen tvil om at det har påvirket arbeidsmiljøet, det blir mye prat, mye spekulasjoner. De som har vært i en situasjon der de tar et veiskille. Skal vi fortsette eller? Noen følte nok mer for å ta et valg ut av banken, enn andre, av ulike årsaker.”

Sitat ansatt

”Når det stormer, så påvirker det arbeidsmiljøet. Du ser det på at det tiskes og hviskes. Vi blir usikre, men når stormen har lagt seg, så er det gode arbeidsmiljøet tilbake.”

Sitat ansatt

”Det vil det være litt forskjellig på hvordan folk reagerer. Noen var veldig klar på at ”jeg vil ikke være med videre”, noen var usikre, noen var veldig klar på at de ville være med videre. Og de var ganske sikre på at de fikk være med videre.”

Sitat ansatt

Flere sier at de forstår at det ville vært umulig, av hensyn til at prosessene må gjøres riktig, men ønsker likevel at denne fasen hadde vært raskere unnagjort.

”Det blir sikkert en ønskedrøm, men jeg skulle ønske at ting har gått mye raskere. Fra du får vite hva som skal skje til at du får vite hvem som er utplassert, den tida, det er den som er en ond sirkel, og mange blir handlingslammet, og går og har det unødvendig vondt. For jeg vet at folk har gått rundt og hatt kjempevondt i magen, som ikke har trengt å hatt det. Samtidig vet jeg at det må gjøres, det skal gås noen runder, og så skal det opp i forskjellige utvalg. Med mulighet til drøfting.

Sitat ansatt

Tilsynelatende og umiddelbart kan man tenke at alle som sluttet, har sluttet frivillig. Det stemmer for så vidt. Ingen er oppsagt. Men opplevelsen til de ansatte, er ikke nødvendigvis helt slik, likevel. En informant sa følgende:

”Jeg tror og at en del av de som fikk sluttpakke følte seg litt presset ut. De sier de ville ikke gjort dette hvis ikke situasjonen hadde vært slik den var.”

Sitat ansatt

Alle gjenværende har fått formidlet at de bør søke noe annet dersom de ikke vil være med videre, under de siste endringene. Nå er det riktignok 2 gjenværende som har søkt sluttpakke, men flere av informantene beskrev at alle som har sluttet, har gjort dette frivillig:

”Og alle har jo gjort dette frivillig, vi er jo så heldige at det er funnet en løsning til alle.

Det har løst seg bra. Nå har jo ikke dette landet helt, papirene går ut i dag. Vi lander når vi har mottatt dette her i dag. Det er ikke ferdig ennå, vi er midt i det. Men jeg merket, at så fort informasjonen kom ut, så var alle med. Så mens du venter på et svar, er det jo nervøsitet. Jeg var veldig sterkt bevisst, ønsket jeg å fortsette, følte jeg at det ble og ordne seg. Men da beskjeden kom om nedbemanning, da tenker du deg godt om. Det er ikke moro å vite at det blir nedbemanning. Noen du har jobbet med kjempelenge skal tre ut. Flere av de går siste arbeidsdag i dag. Vi får jo avskjeds mailer ofte, det har vært en merkelig situasjon de siste månedene. Folk har jobbet her i 30-40 år. Klart det påvirker arbeidsmoralen.”

Det ble kommunisert tydelig til de ansatte at ”enten er du med på de endringene vi skisserer, eller så får du ta ansvar for egen trivsel ved å søke deg til noe annet”:

”Har hørt mange ganger fra vår ledelse; er ikke dette en jobb du trives i så slutt og finn deg en annen jobb.”

Sitat ansatt

«Ja, stritter du imot, tror jeg og du får motbør, for hoved delen av oss er vel slik at er du med så er du med. Hvis ikke må du finne deg noe annet.»

«... Ja, det har det har vært signalisert ut til oss. Både fra lederne, men også fra oss selv. Hvis jeg skal være her må jeg finne meg i det. Også tror jeg grunnsteinen er at det er en god arbeidsplass.»

Sitat ansatt

Ikke alle opplever det positivt at slike signaler gis, her er ett eksempel:

«Det jeg var mest forbannet på, er at de sa: Du er nødt å ta hånd om din egen fremtid, du må bestemme deg og ta et valg. Vil du være med videre eller ikke?»

Sitat ansatt

Man er forskjellige som personer. Noen vil være veldig knyttet til arbeidsplassen, mens for andre vil en slik omstilling, oppleves som et spark i baken til å gjøre noe de kanskje har tenkt på lenge. Noen har behov for å vite helt sikkert, mens andre kan ”tåle” en viss forutsigbarhet. Flere av de ansatte beskrev i forhold til den siste fasen med bemanningskutt, i 2016, at de opplevde at ledelsen hadde bevisst gjort arbeidsplassen lite attraktiv:

”De på en måte snakket ned banken. At nå måtte man være sikker på at det var her man ville være, og liksom sånn, liksom. Du tenker at; Er man teit som fortsetter, sku man bare ta pakke?”

Sitat ansatt

”Når denne prosessen startet – at vi skulle nedbemanne med så og så mange, så var det ikke mange ledere som satte seg og sa: Det er en veldig flott arbeidsplass, og det her er kjempebra og dere er kjempeflinke. Det de sa var:

”Nå må dere gå i dere selv. Har dere egentlig lyst til å være her? Har dere lyst til å gjøre disse oppgavene? Dere må elske salg, dere må...”

Arbeidsplassen ble ikke gjort attraktiv, i alle fall. De var nok redd for at det ikke skulle være nok som søkte pakke.”

Sitat ansatt

”Det var mye frustrasjon... Lite informasjon og alt mulig sånn. Så akkurat i de dagene og ukene, så har nok arbeidsmiljøet vært så som så, selv om man har nå hatt både galgenhumor og sånn. Og kollegaene her prater nå godt i lag, sånn sett. Så det har ikke vært noe sånn at arbeidsmiljøet har for så vidt ikke vært dårlig, men det har vært preget av at vi har vært i en situasjon der man var usikker. Ja, og det var det eneste man har pratet om.”

Sitat ansatt

”For de som ikke ville være med videre, eller var usikker, så var det ei veldig spent tid i arbeidsmiljøet. Det er veldig mye snakk på gangene; har du søkt sluttpakke? Blir du med videre? Man sammenligner seg med andre, teller opp hvor mange har søkt sluttpakke. Må noen gå «frivillig»? Det ble et veldig spent arbeidsmiljø, og litt nepper.”

Sitat ansatt

”Tryggheten går jo på at du blir tatt vare på, på den ene eller andre måten. Sjefen min sa; jeg tar med meg de jeg vil ha med videre, resten får være HR sitt problem. Da synes jeg ikke du skaper trygghet. Da synes jeg du skaper stor usikkerhet. Spesielt tror jeg at det tynger de som er litt godt voksne.”

Sitat ansatt

Lewins modell, er opptatt av at kommunikasjonen er viktig, og at de ansatte trenger støtte og tid i denne fasen. Ovennevnte informant opplevde åpenbart ikke at det ble gitt nødvendig tid eller støtte, men heller tvert imot, at h*n ble pushet til å foreta en vanskelig beslutning. Det vil selvsagt være individuelt hva de ansatte trenger av støtte og tid i en slik fase, dette beskriver også informanter:

”Den uttalelsen gjør jo at veldig mange ikke føler seg trygg, og du sitter jo med en følelse om at ledelsen ikke bryr seg ikke om meg, han bryr seg om de han vil ha med seg videre, og resten driter han i.”

Sitat ansatt

”Jeg føler at har man vært utrygg, usikker, så har man kunne gått og snakket med leder. ... i forhold til bare å luften ting. Ellers så har vi jo prøvd å være litt mer, ja kan du si, sosial. ... Når det har stormet som verst, det høres jo litt brutalt ut, men, det er nå det, rom for å kunne sjabbe litt mer, ha litt lengre kaffepause, ta den kaffen på morgenen, altså bry oss litt mer om hverandre. Hadde vi avdelingsmøter, så hadde vi bestandig litt slakk, sånn at du har god tid etterpå og kan sitte og prate om alt mulig og kanskje har litt mat og drikke. Litt sånne ting, litt medmenneskelig i det. Men også det å ha forståelse at folk er forskjellig. For det er jo også noe vi snakker mye om. Altså at du er superfrustrert, og så har du noen ved siden av som ikke er det...”

Sitat ansatt

”Ja, det var mye som ikke var konkret og man satt bare og ventet på hva som skulle skje, det handler jo om hvem som har beslutningsmyndighet, og hvem skal vi forholde oss til, for det var ingen som visste hvordan det skulle bli. Og så skulle vi slås sammen med Nordlandsbanken. Der igjen var det en egen gruppe som jobbet med dette. Så ble det bestemt at vi skulle inn hit. Vi har en arbeidshverdag som er ganske hektisk, sånn at man setter seg bare ned og jobber, man har ikke så mye tid til å sitte å tenke så mye.”

Sitat ansatt

Hvordan man tar det, avhenger nok i stor grad av hvilke forventninger man har. Og hvorvidt man føler at det er greit å snakke med leder, avhenger også av hvordan relasjonen mellom disse er. Lederen vi intervjuet, har bare vært leder for store deler av personalgruppen siden august 2015. Hele tiden siden han kom inn osm leder, har det vært forespeilet at det ville komme slike

endringer. Det har aldri i løpet av denne perioden vært en fase med stabilisering/reetablering, ettersom de ansatte hele veien har forberedt seg på de nye endringene.

Vi spurte informantene om hva som har vært gjort for å skape et godt arbeidsmiljø og trygghet i prosessen. Noen beskrev, som ovennevnte at det har vært greit å snakke med leder, mens andre hadde store vansker med å tenke ut noe, og ga derimot uttrykk for at det hadde ikke vært trygt, og at lite hadde vært gjort. Imidlertid, kom gjerne noen tanker underveis, slik som disse:

”Det har vel for så vidt vært ganske mange møter. Vi har hatt avdelingsmøter og sånt. Både for der man... ja, jeg vet ikke... Det bedrer vel det dagligdagse i form av at man har fått muligheten til å luften seg litt. Og bjeffet litt. Og at det kunne føltes litt bedre kan du si. ..Det har vel vært noen sosiale ting, det har kanskje og vært i form av å finne på ting og ta en pizza eller øl i lag. Ja, så ... (pause). Men om det har vært noen sånne voldsomme tiltak, det skal jeg ikke si. ... De tiltakene som er gjort, de er gjort lokalt. Mens den informasjonen som man etterspør, sitter nasjonalt. og dermed, så, når vi har lokale tiltak, enten det er avdelingsmøte eller hva det er, der man får bjeffet litt og luftet seg litt, så er jo det godt. Men du får ikke tilbake noe informasjon. For de som sitter her, de vet ikke så mye mer enn det vi gjør. Og det de vet, det kan de i hvert fall ikke si. Så det er litt sånn både og. Man får ut litt frustrasjon, men så blir man litt frustrert...”

Sitat ansatt

”Det var nå sånn helgetur til Sulis og sånne ting, så vi har jo vært på en del ting... Men problemet med sånne turer og sånt, er jo at stemninga der er kjempegod, og det er veldig artig, men så kommer arbeidshverdagen igjen...”

Sitat ansatt

Dette er vel beskrivende for en del av de utfor

”Det har sånn sett ikke vært et dårlig arbeidsmiljø. Men det har vært en frustrasjon blant de ansatte, oppover. ... Mot dårlig informasjon og kommunikasjon.”

Sitat ansatt

Når de ansatte tar et valg, slik ledelsen her har etterspurt, har de implisitt takket ja til, og inngått en avtale om å være med videre under de vilkårene som følger med endringen. Det er rimelig å

tenke at det da er vanskelig å skulle problematisere endringene i ettertid. Gjennom den siste fasen med bemanningskutt, var det flere som søkte sluttpakke, enn de som faktisk endte opp med å få det innvilget. En av informantene uttrykte:

”Og søker du sluttpakke, har du tatt et valg om at du skal ikke være hos denne arbeidsgiveren videre, du er omstilt i hodet. Når du da får beskjeden; det var ikke opp til deg allikevel, vi vil ha deg med videre. Så de vil at de som de ikke ville ha med videre skulle ta det valget. Da føler du deg og litt dum. Du har signalisert at du ikke vil være med videre, men arbeidsgiver vil ha deg med videre. Så må du være med videre. Hvordan blir forholdet mellom deg og leder? Når du sterkt har uttrykt at du ikke vil være med videre. ...Det tror jeg er tungt, å klare å motivere seg til å jobbe videre da.”

Sitat ansatt

Vi har informasjon om at tre ansatte som søkte i 2016, fikk avslag på sluttpakke, en av disse valgte å slutte uten noe sluttvederlag. Denne informasjonen baserer seg på informantutsagn som vi ikke har sjekket opp mot ledelsen. (Det er mulig at både flere eller færre kan ha søkt sluttpakke uten at kollegaer kjenner til det). Ettersom dette er en så liten gruppe, er det vanskelig å si så mye om hvordan disse personene har opplevd prosessen, uten at de blir identifisert. Det kom fram, både i intervju med de som opplevde dette, og øvrige ansatte, at dette var noe de opplevde ulikt, og at de hadde forskjellig forståelse av hvilken informasjon som hadde blitt gitt. Men det er åpenbart at disse personene har grunn til å føle seg urettferdig behandlet, sammenlignet med de personene som fikk innvilget sluttpakke. Leder som vi intervjuet beskrev også denne prosessen som svært vanskelig, og viste til Sparebank1, som også fikk for mange søknader om sluttpakker, og bestemte seg for å innvilge alle, og heller ansette nye:

”De gjorde det etter min mening strålende. De kom positivt ut av det, både ledermessig og personal.”

Sitat leder

”Jeg ønsker jo den ansatte alt vel, jeg ønsker jo at alle skal få med seg en eller annen sluttpakke, men nå blir jeg jo arbeidsgivers representant. Hadde jeg sagt ja til alle sluttpakker, kunne jeg risikert å sittet med for lite folk. Og det er ikke rett i forhold til virksomheten. Vi må være det antallet som vi nå ender opp med å bli. Og da er det kjipt

for mange at de har søkt. Men på bakgrunn av den kompetansen de har... så beklager jeg, men jeg har bruk for deg. Jeg kan ikke gi deg sluttpakke.”

Sitat leder

Leder beskrev at utvelgelsen av hvem banken skulle beholde, skjedde etter rettferdige prinsipper, at dette var veldig viktig for ham. Sluttpakkene oppleves utvilsomt svært attraktive (jfr. kapittel 5.2.3), og mens arbeidsgiver har fokus på en rettferdig prosess i utvelgelsen av de som skal bli, er muligens enkelte ansatte rettferdighetsprinsipp i forhold til hvem som skal få sluttpakker. - Når de ansatte har tatt et valg, at de søker sluttpakker, er beslutningen etter all sannsynlighet basert på flere faktorer, som eksempelvis; negativ til kommende endringer, attraktiv sluttpakke og muligheter for økonomisk trygghet også etter at perioden med sluttpakke er over.

De som har søkt sluttpakke, har begynt å bevege seg mot en slik endring. Når noen da får avslag på det man betrakter som den beste løsningen på fremtidig situasjon, samtidig som kollegaer får innvilget godet, opplever de det ikke oppleves rettferdig, og det hevdes at det vil gjøre noe med motivasjonen hos disse arbeidstakerne. Som en informant beskriver:

”Hvor står jeg opp i det hele, pluss at noen søker sluttpakke, noen får ikke pakke. Det blir litt usikkerhet og kanskje litt misunnelse på de som føler seg trygge. På de som får pakke og de som ikke får pakke.”

Sitat ansatt

Datamaterialet vårt viste forskjeller i hvordan man oppfattet endring ut fra om man var direkte berørt selv eller kjente godt til de berørte, eller om man bare stod på sidelinjen og hørte om noen som måtte slutte. Gjennom beskrivelser fra prosessen der det ble kuttet med 65 årsverk i 2013-2015, dro informanter opp at dette hadde vært vanskelig når det berørte de man kjente godt. Samtidig, kom det også frem ytringer som beskrev hvordan de, som hadde en trygg arbeidsplass, opplevde at de måtte finne strategier for ikke å bli slukt i det negative fra de som stod midt i prosessen og kanskje var nødt til å forlate:

”Det verste var alle de gode kolleger opp i gjennom etasjene som vi så var nødt å gå. Det er på det planet du merker det mest. ... Vi kjente hverandre og har jobbet tett mot alle i de ulike avdelinger. Det er klart, det er mange kjenninger som måtte gå og finne seg nye jobber, så den prosessen påvirket oss mye mer enn det gjorde i DNB hvor de

ikke kjente de”.

Sitat Ansatt

”Men det som jeg kanskje synes var mest, var tøffest, var at den negativiteten som du fikk fra de som visste at de ikke hadde noen jobb, altså faren er at den skulle smitte over på oss, som på en måte skulle ha fokus fremover... Det smittet over. Men vi var veldig bevisst på det. Vi snakket mye, vi snakket veldig mye om at kanskje enkelte dager – hvis du ikke orket å gå opp og høre på sutringen, så kanskje man skulle bare spise nede. Eller at man gikk flere i lag.”

Sitat ansatt

Det kan umiddelbart se ut til at de som ikke er berørt av nedbemanningen, men det viste seg heller at de både syntes det var trasig å miste kollegaer, og det å ha funksjonene rundt seg, men at de samtidig var opptatt av veien videre – av å få gjort jobben sin, og ikke bli dratt for mye inn i det negative. Om endringsteori har fokus på at det ligger i menneskets natur å være mot endring (jfr teorikapittelet), så viser også annen teori og vår undersøkelse også at de ansatte også er opptatt av og gjerne vil gjøre en jobb.

5.2.2 Lojalitet og stolthet over egen arbeidsplass

Da vi innledet intervjuene med å fortelle om bakgrunn for oppgaven og problemstilling, kom noen av informantene umiddelbart med innspill til hvorfor det har vært så stille utad rundt prosessene:

«Grunnen til at det har vært så stille rundt alle disse endringene, det har jeg en klar formening om: Det skyldes nesten utelukkende en ekstrem lojalitet blant oss som jobber her. Det er det uten tvil... »

Sitat ansatt

Flere av de andre informantene beskriver også lojaliteten:

«Det er ingen som er pålagt oss, ja du skal jo ikke snakke negativt om arbeidsplassen din, det ligger jo i bunnen, men den lojaliteten tror jeg er noe vi har pålagt oss selv. Og det føler jeg, ikke sant, dette Luxemburg galskapen, det gjør noe med meg, for de rokker med min identitet. ... jeg kunne ikke vært her hvis jeg skulle gått på byen og pratet negativt..

Sitat ansatt

”Mye tror jeg skyldes for at vi er redd for å gå ut i media å si at dette er ikke greit. Det var en som gjorde det i Trondheim, Torgeir Skirstad, og han var ute av konsernet 2 dager etterpå. Tror det er litt frykten for; hva gjør de med meg? Vi får jo beskjed om at alle henvendelser fra media skal henvises til regions banksjefen eller banksjefen på kontoret.”

Sitat ansatt

Amelie og Dahle (2015) har dybdeintervjuet ansatte som har kommet med upopulære ytringer, og viser hvordan ytringsfriheten fremstår i praksis gjennom boken ”Moderne munnkurv”. De hevder at det ikke er selvsagt at arbeidstakere kan si hva de mener, og at det å benytte seg av sin ytringsfrihet, langt fra er noen spøk. Forfatterne peker på konsekvensene – særlig ikke hvis ytringene kolliderer med arbeidsgivernes krav om lojalitet. Det vises til eksempler på at arbeidsgivere tar i bruk svært hardhendte og til dels skitne metoder for å ramme den ansatte det gjelder. De nevner også at denne virkeligheten er milevis unna det humane norske arbeidslivet vi liker å snakke om i festtalene. Kanskje er det også en del av det norske arbeidslivet som ikke snakkes om internt blant kollegaer – og at ansatte som opplever kritikkverdige forhold ikke får kollegastøtte heller fordi kulturen tilsier at det ikke er aksept for å komme med kritiske ytringer?

Selv om en av de ansatte kom med henvisning til det som skjedde i Trondheim, ga flere av de andre informantene et veldig overbevisende inntrykk av stolthet og lojalitet, og to av informantene dro fram hva Panama-papers-saken førte til hos dem personlig når de skulle beskrive stolthet i forhold til egen arbeidsplass. Andre beskrev, mer nedtonet, at det om man ikke er så fornøyd, skal det likevel litt til før man springer til media.

”hvis du som arbeidstaker er misfornøyd... Det skal noe til for å gå ut i media med det. Det synes jeg er veldig illojalt. Og så tenker jeg at hvis du da, i tillegg er i en situasjon

der du skal søke jobb, så synes jeg ikke at det er den beste jobbsøknaden. – Og det er klart, at – har du to års lønn, så...”

Sitat ansatt

Som vi ser, viser ovennevnte til de gode sluttprogrammene, og definerer at det i denne også ligger en slags avtale om lojalitet.

5.2.3 Bevegelse mot det nye

Informantene beskriver at det har vært veldig fokusert på å få klarhet i hvordan ting skal være. –Å få vite hvor mange og hvem som skulle være igjen etter siste nedbemanning, og at de – selv om de ikke har sett frem til å bli kvitt kollegaer – har sett frem til den dagen ”dette er over” og de kan begynne å jobbe fremover. I forrige kapittel dro vi fram noen beskrivelser av hvordan de ansatte begynte å fokusere framover, så snart det var klart hvor mange og hvem som var igjen etter siste nedbemanning. Det ble opprettet arbeidsgrupper for å jobbe med ulike elementene som de ansatte skulle endre på: alt fra lokaler til måten å jobbe på. Dette trakk de ansatte fram som positivt å ha deltatt på, men ikke alle tenkte likevel over at de hadde vært med å utforme noe. Et par informanter sa likevel at ”alt” hadde vært styrt fra ledelsen.

En av informantene trakk det fram som positivt at det er bra at informasjonen kommer direkte til dem (ikke via media), og at kommunikasjonen internt fungerer bra. Tidligere nevnte vi at ikke alle er like fornøyd med kommunikasjonen, men vi ser at det er kontekstavhengig og perspektivavhengig ut fra hva og i hvilken setting informantene vurderte at informasjonen hadde vært bra eller dårlig. Det ble også trukket fram at de ansatte har fått nødvendig tid og rom for å prate i lag:

«De har vært flinke til å gi oss muligheten til å snakke sammen. De deler ikke opp grupper som står og snakker i gangen; kom dere i jobb, det er mye følelser i sving. De har vært flink til å gi oss rom til å kunne snakke litt. Uformelle møter. Vi har og harr møter hver uke, der formen er slik at man kan spørre de i ledelsen om hva det måtte være. Lederne kunne vært mer til stede. Det har vært hektisk, men de kunne vært mer tilstede».

Sitat ansatt

I kapittel 5.2.3 velger vi derfor å si noe mer om hvordan også de som skal ut av organisasjonen, også fokuserer mot det nye.

For de som skal eller har sluttet, har også fokus vært på det som skjer fremover. De ansatte tok selv initiativ til å få inn kursholdere som kunne holde jobbsøker/CV-skrivningskurs. Dette viser at de gjerne har fokus fremover i sin situasjon, enten de skal være med videre eller ikke.

”Ja de har god hjelp til veien videre, jobbsøkerkurs og cv. Det fikk vi muligheten til å være med på.”

Sitat ansatt

Sluttpakkene ble dratt fram av samtlige informanter. Vi har vært inne på dette tidligere, det har nesten vært vanskelig å utelate, ettersom det var et tema som ble fremhevet som noe positivt av alle – flere ganger gjennom intervjuene.

”Ja, og det er jo et virkemiddel som brukes, de som fikk de beste sluttpakkene her og 3 års lønn nesten. Det er jo en grei måte å få folk ut på. Det er vel derfor det og ikke er så veldig mye oppstyr. For de sluttpakkene som gis er så gode.”

Sitat ansatt

”Mens her blir absolutt alle ivaretatt. Økonomisk. Ja, så det er jo kjempebra, og det er det ingen som trenger å gå ut herifra og tenke på hvordan du skal klare å betale brødskiva di i morgen. For det klarer du.”

Sitat ansatt

”Og så er det nok at de løser det med disse pakkene. Og dermed kan si at ingen har blitt oppsagt, at alle har fått pakke. Og det skal de ha, DNB, de pakkene de får, de er helt fantastisk. Det minste du kan få er nesten, ja opp mot et år, ikke sant. Når man tar med både oppsigelsestid og ferie. Så det er klart, når du har jobbet her et år eller to, og så får du et års etterlønn, ikke sant, og så kan du få opp mot tre år.”

Sitat ansatt

«Ja, ja. Så, ja, men de drar nå egentlig ut med et smil om munnen, sånn sett. De fleste, føler jeg. De tenker som så at... Og det har nok og med... at arbeidsoppgavene har blitt såpass annerledes og, altså vi har jo utvidet arbeidstid, vi har åpent på lørdager, det er folk som ikke får til å kombinere det lengre med en mann eller ei dame som har skiftarbeid, så dermed så må de slutte. Og får pakke, og synes det er greit. Noen synes ikke arbeidsoppgavene er like interessante lengre, og slutter og får pakke, og synes det er greit. Så det gjør nok og at det ikke har vært så mye ståhei, kan du si. Rundt det. Jada, egentlig. Det har nok ikke vært så sårt her, ja for noen som har jobbet her i tyve, tredve år kunne følt det veldig sårt, men så tenker de: "Det er ikke en arbeidsplass jeg har lyst til å være på lengre". Da blir det ikke så sårt.»

Imidlertid, kom det også frem at ikke alle ville tenkt selv på å slutte. Sluttpakken blir lagt frem som et attraksjonstilbud for å nedbemanne, og dette ser det ut til at de ansatte ikke nødvendigvis er like fornøyd med, men åpenbart nok til at prosessene går videre uten forsinkelser:

"Noen kollegaer sa; man kan vel ikke kalle det for at jeg frivillig slutta, for jeg hadde aldri blitt å sagt opp. Hvis jeg følte at jeg skulle være med videre. Det er veldig mange skjebner oppi dette."

Sitat ansatt

5.3 Reetableringsfasen

I reetableringsfasen blir den nye løsningen etablert og innarbeidet/ gjennomført. DNB i Bodø har gjennomført alle endringer som så langt er/har vært planlagt (i alle fall de som er kjent for de ansatte og oss), og organisasjonen befinner seg nå i reetableringsfasen, der de skal jobbe for å opprettholde og ivareta den nye situasjonen.

”Ja, det var litt vanskelig til å begynne med, du klarer kanskje ikke å se verdien til å begynne med. Det tar nok litt tid for å se om det er et godt konsept eller ikke.”

Sitat Ansatt

Vi spurte flere av de ansatte hvordan de har opplevd en del av de nye endringene som har kommet i løpet av det siste året, og ser at tilpasningene har gått raskt.

Flere av de ansatte poengterte at arbeidstid var et viktig argument i om de ville fortsette videre. De sa at tid med familien veide tungt. Samtidig, når dette ble innført og gått seg til sier de at det ikke er noe problem, den nye arbeidstiden er ok, og den er og kompensert med ekstra lønn pluss en fridag. Denne kommer påfølgende fredag etter de har jobbet en lørdag.

Nedenfor vil vi vise tilbakemeldingene på hvordan de ansatte opplever å ha fått endret arbeidstid (fra dagarbeid til turnus):

”Ja, man er jo som menneske imot det man ikke kjenner til, så det handler om å forberede godt, er man ikke proaktiv i en endringsprosess får man negative tanker. Men dette med endret arbeidstid, så fort man har prøvd det, så tilpasser man seg det veldig fort. Det tar ikke lange tida å tilpasse seg, og når man har gjort det, så er alt supert. Merkelig hvordan vi er skapt. Men sånn er det bare. Nå vil vi jo ikke bort fra lørdagsjobbing, for ordningene er så gode, men før vi startet med det var jeg kjempe negativ. De tok jo av min tid med familien. Proaktivitet i forhold til endringer er kjempeviktig.”

Sitat Ansatt

”Ja vi har jo sånn skifttillegg og så er det jo ikke... altså den kvelden vi jobber, så jobber vi fra halv elleve til halv sju, sånn at det er knapt at du kan kalle det for kveldsskift, da. Og så da lørdag fra halv ti til halv fire. Men vi har ikke kveldsjobbing på

fredag. Da er det bare vanlig arbeidsdag. Ja, for vi har jo ikke lengre arbeidstid enn hva andre har. Vi bare jobber på litt andre tider, og vi har jo også liksom lurt på om hvorfor gjør banken det, når vi jobber med at det er færre og færre som skal inn i banken? Er det noe vi ser, som ikke de andre kommer ... bankene ser. Så vi har jo stilt oss mange spørsmål om det. Men det vi ser nå, er at det er veldig... Jeg tror at hvis vi har tatt bort den utvidete åpningstiden i dag, så er det mange som hadde blitt skuffet. For vi bare, man bare endrer strukturen på noe, på måten du jobber på. Og jeg tror at det, at det med litt forandring. Og så at vi har litt goder med det også. Nå jobber jo vi bare hver 5 lørdag og en kveld i uka. Og når du jobber på lørdag, så har du fri fredagen før. Så dette er liksom sånne goder som gjør det bra.”

Sitat Ansatt

”Det er helt greit. Når jeg jobber lørdag har jeg fri påfølgende fredag. Og har i tillegg lønnskompensasjon for den lørdagen. Jeg har jo sikkert ca. 2000 kr på en lørdag i tillegg til en fridag. Helt greit.”

Sitat Ansatt

”Ja, det er nå både dette her med at man jobber skift. Nå er ikke det noe stort problem for noen av oss som er her, sånn sett. Og det er ikke så mye. Ja, det er ikke akkurat noen sånn sykepleierordning, så vi klarer oss. Men skiftarbeid går nå ut over felles fritid med familien, uansett hvordan du snur og vender på det. For om jeg har fri til klokka elleve en formiddag, så hjelper ikke det så mye når ikke de hjemme har fri. Så sånn sett er det selvfølgelig kjedelig, men det er såpass lite at det er ikke noe stort problem. Det er det ikke.”

Sitat Ansatt

Alle de gjenværende ansatte vi har intervjuet gir uttrykk for at den endrede arbeidstiden er noe de har tilpasset seg raskt, og ingen tar opp at de har noe ønske om å reversere dette. Imidlertid kom flere inn på at nettopp det med endret arbeidstid var ett av vurderingspunktene for flere kollegaer som enten søkte seg bort eller vurderte å gjøre det.

Det er hovedsakelig tre elementer som går igjen som begrunnelse for hvorfor de opplever skiftarbeidet som greit: En grei eller god lønnskompensasjon og kompensasjon av fritid, at

skiftbelastningen ikke er så høy og at de ser at det er et godt tilbud til kunden. Det negative som trekkes frem er knyttet til mindre fritid sammen med familie eller andre.

”Akkurat det samme, litt skeptisk fra å sitte på kontor. Ikke at man har noe imot de andre, men man vil ha sin plass og sin samme jobb. Og så fort man har prøvd noe nytt, er det jo veldig ok. Alle passer det jo ikke for, men sånn som vi jobber passer det bra. Men vi har jo et nytt konsept som gjør at vi jobber annerledes i forhold til mottak av kunder og den type ting. Mye nytt å lære seg i forhold til teknikker og måten banken vil at du skal jobbe på. Og det er jo spennende, å lære nye ting, men i en situasjon hvor det kommer veldig mye, blir det vanskelig å svelge unna, derfor må man av og til bare legge ting litt på is og ta det litt med ro. Vi må jobbe smartere, det tror jeg. Vi er mindre folk nå, som gjør akkurat samme jobben.”

Sitat ansatt

”Jeg synes det er veldig bra. ... i en opplæringsfase. ... Klart, da er det veldig lett å ha en på siden. Som jeg bare kan spørre enkelt. Enn å må gå ut og finne et kontor.”

Sitat ansatt

” Du må lære deg å ikke være nysgjerrig.”

Sitat ansatt

Vi beskrev i forrige kapittel at en ansatt hadde nevnt bekymring som de ansatte i DNB hadde knyttet til det å måtte flytte over til lokalene som Nordlandsbanken disponerte. I etterkant beskrives denne flyttingen som noe som har gått greit. Det er sannsynlig at «tiden» har bidratt positivt her, de ansatte har før denne flyttingen jobbet i lag en stund i DNB sine lokaler før flyttingen finner sted. I tillegg til at arbeidsgruppene som ble nedsatt har påvirket dette positivt, slik at flere fikk et eierskap til prosessen. I tillegg, kommer selvsagt det faktum at lokalene, var nyoppusset og «nye» for alle de ansatte. Ikke bare for de som hadde jobbet i DNB.

”Vi flyttet jo inn i nye lokaler her også. For i fjor sommer så flyttet vi alle sammen ut av disse lokalene og opp i glasshuset. Og så flyttet vi inn igjen i nye lokaler. Så vi flyttet inn i en helt ny bank. Topp moderne. Så det var liksom enklere å flytte inn i nye lokaler, enn om vi liksom har vært der og blitt pakket i hop. Nei, så akkurat det der med å ha littegranne forandring, det synes jeg bare er helt greit.”

Sitat ansatt

«Det har vært en stor overgang og det tar litt tid å komme seg inn i det. Vi har jobbet mye på teamet, vi laget egne grupper som har ansvar for forskjellige ting. Hvordan få det sosiale til å fungere, åpne landskap og så videre. Hadde arbeidsgrupper som jobbet med dette. Og hadde ei god blanding, slik at både DNB og Nordlandsbanken var representert. Slik at man får ut de forskjellige meninger og kulturer.»

Sitat ansatt

Nå skal det også nevnes at i løpet av denne perioden hadde også Nordlandsbanken blitt dramatisk redusert, slik at grunnlaget for å oppleve at man skulle bli «slukt», kanskje ikke helt var tilstede lengre høsten 2015.

Selv om motstand er noe man naturlig motsetter seg, er det også blitt så vanlig, at de fleste er inneforstått med at endringer er nødvendig, jfr. Kapittel 3. Dette gjenspeiler seg i flere utsagn:

«Det var jo ikke den jobben jeg har nå, jeg søkte på. Men det er jo en del av livet, det, at arbeidsoppgavene endrer seg.»

Sitat ansatt

Til tross for at motivasjonen påvirkes av de endringene som pågår, ser det også ut til at de ansatte har tilpasset seg raskt. Mange av de vi intervjuet beskrev til dels store endringer i tittel/funksjon og arbeidsoppgaver. Vi fant ingen samsvar mellom hvorvidt omfattende endringer (de som hadde blitt degradert fra lederstillinger) hadde vanskeligere å håndtere endringene enn de som hadde opplevd litt mindre endringer, for eksempel endrede arbeidsoppgaver. Det var derimot en tendens til at andre faktorer hadde betydning, som for eksempel om de opplevde at prosessen var blitt som forventet, eller om de hadde fått tilstrekkelig informasjon underveis.

«Det er nok folk her som synes det har vært en rotete prosess, når jeg ser det som leder ned. Det er folk som har hatt en leder veldig kort, før det kom en ny leder inn for å spisse det litt større. Hvis jeg tar meg selv som eksempel. Jeg hadde Bodø, så fikk jeg Fauske, og så fikk jeg Ørnes, rett før jul. Så det har vært litt sånn kortsiktig, fordi at

man har en plan, så skal den gjennomføres. Nå visste ikke vi om at de skulle nedlegges selvfølgelig, før det ble offentliggjort den 4. februar. Men sett i ettertid, tror jeg folk skjønner hvorfor det ble sånn. Først ble lederne tatt, så Inger Lise som har vært leder for Ørnes og hele gjengen her i Bodø frem til september/ oktober i fjor. Så kom jeg og overtok. Sånn sett har det vært litt rotete. Men det er klart, det er et middel for å nå målet».

Yukl (i Martinsen red. 2010) hevder at det selv om det fremdeles er lite forskning på hva som er optimal gjennomføringstid for ønskede endringer og i hvilken rekkefølge de skal gjøres ser det ut som det er holdepunkter for at en gradvis introduksjon til ulike deler av organisasjonen til ulike tider er å foretrekke. DNB har gjennomført endringer i et rasende tempo, men alt i alt, ser det – sånn helt overordnet ut til at endringene har vært godt «tålt» av de ansatte. Timingen har muligens vært særdeles strategisk planlagt, men også andre faktorer spiller nok inn. Mange av de som ellers ville motsatt seg endring, har sannsynligvis også takket for seg gjennom disse fasene.

6.0 KONKLUSJON

Vi ville finne ut av hvorfor det ikke har vært større dramatikkk utad rundt de store endringene DNB avdeling Bodø har vært gjennom de siste årene?

Det er en variasjon i hvordan de ansatte har opplevd prosessene. Avhengig av deres forhold til egen arbeidsplass, hvordan deres opplevelse av prosessene har vært og konsekvenser det har fått for dem personlig. Samtlige trekker fram lojalitet og gode sluttpakker som viktige element til at prosessene har fremstått rolige. Stolthetsfølelse over arbeidsplassen er noe de har hatt gjennom mange år, de ansatte føler seg nært knyttet til arbeidsplassen sin. Noen mener og at sluttpakkene hjelper veldig på når det kommer til lojalitet. Har det nok vært for de som har søkt sluttpakke, men ikke fått. De har mentalt forberedt seg på å forlate, fordi den økonomiske gulrota er så god. Når fordelene ved arbeidsplassen bevisst er nedtonet, og man har innstilt seg på noe annet, er det kanskje vanskeligere å finne tilbake til den gamle motivasjonen og lojaliteten?

Hvordan har de ansatte hatt det og tatt det under denne prosessen?

Noen som satt i ledelsen synes at det har vært befriende? noen av de vi intervjuet har tidligere hatt lederstilling – kan det være at det er godt å nå slippe å ha ansvar gjennom de tøffe prosessene som pågår?

De som er igjen har ikke eller i liten grad fryktet egen arbeidsplass og de som har sluttet får så gode etterlønnordninger at prosessen kan svelges eller at det rett og slett blir oppfattet som attraktivt å skifte beite. Men i denne prosessen har de ansatte støttet hverandre både sosialt og i arbeidsmiljøet. Dette poengterer de som noe positivt.

DNBs visjon:

”Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden”

- fritt tolket: Deres verdi - at kunden skal bruke teknologiske løsninger/gjøre jobben selv.

Alle vi intervjuet dro fram den siste, pågående prosessen som den vanskeligste eller mest utfordrende, og som de hadde mye følelser knyttet til. Mens intervjuene pågikk, var prosessen i ferd med å avsluttes, og de var i ferd med å miste mange kollegaer som hadde søkt sluttpakker. Det var en viss form for oppbruddstemning – de pekte på det triste i å miste kollegaer, vi opplevde at ansatte kom innom møterom der vi satt for å levere inn nøkkelkort. Det ble arrangert avslutninger, ble tatt farvel og lignende. Helt åpenbart at de sto midt i det. Slike faktorer kan også bidra til at den prosessen oppleves mest utfordrende. Vi ser ikke bort fra at en undersøkelse foretatt på et senere tidspunkt ville vært mer nedtonet grunnet en annen ro og et annet fokus.

Kilder, litteraturliste

Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen. Hentet 9.januar 2009 fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Enge, C og Klingenberg, M (2014) *Halvparten av dagens jobber kan bli erstattet innen 20 år*. Hentet 16.september 2014 fra <http://e24.no/digital/fremtidens-arbeidsliv/fremtidens-arbeidsliv-halvparten-av-dagens-jobber-kan-bli-erstattet-av-maskiner-innen-20-aar/23248221>

Larsen,G og Ingebrigtsen ,T (2016) DNB utleverer kontoinfo fra Luxembourg. Hentet 25.april 2016 fra <http://www.nrk.no/norge/dnb-utleverer-kontoinfo-fra-luxembourg-1.12915869>

Jystad, T, Per (2015) *Nå får de bankansatte ny arbeidstid*. Hentet 21.oktober 2015 <http://www.an.no/naringsliv/bodo/nyheter/na-far-de-bankansatte-ny-arbeidstid/s/5-4-194550>

Hentet fra DNB sin webside. *Visjoner og verdier*. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>

Hentet fra DNB sin webside. Vil du skrive masteroppgave med oss? Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/karriere/jobbmuligheter/oppgaveskriving.html>

Melberg, K og Mikkelsen, A. (2015) *Endringsledelse i nedgangstider*. Hentet 7/2015 fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>

Søland, A, I. *Endringsvilje og innovasjonskraft*. Hentet 20 januar 2010 fra <http://www.ledernytt.no/endringsvilje-og-innovasjonskraft.4591100.html>

Skybakkmoen, J. (2016) DNB satsing o Trøndelag blir tatt ned. Hentet 06.januar 2016 fra <http://www.adressa.no/pluss/okonomi/2016/01/08/DNBs-satsing-i-Tr%C3%B8ndelag-blir-tatt-ned.-Det-er-trist-12006271.ece>

Haugen, S, O. (2013). Fem veier til godt lederskap. Hentet 22 februar 2013 fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2013/02/Fem-veier-til-godt-lederskap>

Hennestad, B, W og Revang, Ø, i samarbeid med Strønen, F, H.
Endringsledelse og ledelsesendring, Universitetsforlaget, Oslo 2012

Høst, Tor: *Ledelse- en helhetlig modell*, Universitetsforlaget, Oslo 2009

Jacobsen, D, I : *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*
Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2. utgave 2005

Jacobsen, D, I og Thorsvik, J : *Hvordan organisasjoner fungerer*
Fagbokforlaget, Bergen, 4. utgave 2012

Jacobsen, D, I: *Organisasjonsendringer og endringsledelse.*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2.utg, 2010

Kaufmann, G og Kaufmann, A : *Psykologi i organisasjon og ledelse*
Fagbokforlaget, Bergen, 5. utgave 2015

Martinsen, Øyvind Lund: *Perspektiver på Ledelse*, kap.8
Gyldendal Norsk forlag AS , 3.utg, 2010.

Monsen, L-K, kompendiet HR 300S, forelesning 21 mars 2013

Amelie og Dahle (2016) *Moderne munnkurv.*

Gyldendal Norsk forlag. 1 utg.2016

Informasjon til informanter i DNB

Vi er for tiden studenter ved Nord Universitet, der vi tar erfaringsbasert masterstudie i Personalledelse. Vi trenger i den forbindelse å komme i kontakt med ansatte som kan tenke seg å stille til intervju.

Vi ønsker å undersøke hvordan du har opplevd de prosessene med endringer, nedbemanning og kutt som har vært i DNB avdeling Bodø i perioden fra 2012 og til nå.

Vi vet at slike endringer ofte oppleves utfordrende og skaper uro i organisasjoner. Vi registrerer at lite eller ingenting slikt er fremkommet utad gjennom media eller andre offentlige kanaler. Vi synes dette er interessant og ønsker derfor å intervju noen av dere som har jobbet i banken (samt noen som har "fulgt med fra Nordlandsbanken) gjennom denne perioden.

Vi ønsker primært å intervju deg "face to face", og vil da bruke utstyr for lydopptak samt ta notater. Lydopptaket og eventuelle andre personopplysninger vil bli slettet når masteroppgaven er levert. Dette vil skje senest 1. oktober 2016.

Vi beregner at intervjuet vil ta omtrent en halv time, og vi kan sammen bli enig om tid og sted. Vi kommer selvsagt gjerne til deg på jobb dersom dere har et sted vi kan sitte uforstyrret den tiden intervjuet tar. Dersom det er vanskelig for deg å få til å møte fysisk, er det mulighet for at vi kan gjennomføre intervjuet pr. mail. Vi ønsker at du skal svare så utfyllende som mulig på spørsmålene. Kanskje vil vi sende noen oppfølgingsspørsmål for å avklare svarene eller få mer utfyllende informasjon.

Det er viktig å presisere at vi vil behandle svarene konfidensielt, ved at ingen svar som fremkommer gjennom intervjuene skal kunne spores tilbake til den enkelte informant, og ingen enkeltperson skal kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Din leder vil heller ikke få tilgang til de svarene du gir oss.

Det er frivillig å delta, og man kan når som helst trekke seg underveis, uten å måtte begrunne dette noe videre. Dersom noen velger å trekke seg underveis, vil all informasjon om vedkommende bli slettet umiddelbart.

Veileder for vårt masterprosjekt er Ole Johan Andersen, professor i organisasjon og ledelse ved Nord Universitet.

Vi har av din leder fått oppgitt at du kan tenke deg å stille til et slikt intervju. Det er vi svært takknemlig for. Vi ber deg snarest mulig å sende

en bekreftelsesmail til følgende epost, så vil vi ta kontakt for videre avtale: unk@nlsh.no.

Vi har satt av tid til intervju etter kl 1200 førstkommande fredag, 22. april, og du må gjerne foreslå et klokkeslett mellom kl 1200-1400. Dersom dette ikke passer, vil vi forsøke å møte deg på andre tidspunkt som måtte passe bedre.

Med vennlig hilsen Ruth Jensaas Stoum og Unni Kolstad

Spørsmål til ansatte

1. Hvor lenge har du jobbet i DNB?
2. Hvilke tanker satt denne nyheten om fusjon med Nordlandsbanken i sving hos dere som jobbet i DNB eller Nordlandsbanken på denne tiden? -Hva tenkte du?
3. DNB har siden 2012 vært gjennom en rekke andre endringer, både organisatorisk, men også i forhold til arbeidsoppgaver, arbeidstid, funksjoner, bemanning mv. Hvordan synes du prosessen har vært? Fortell.
4. Har du noen antakelser om hvorfor det ikke har vært større dramatikk utad og i media rundt de store endringene DNB, avd Bodø har vært gjennom de siste årene?
5. På hvilken måte har prosessen påvirket arbeidsmiljøet? Enn deg personlig?
6. Hvilke endringer har prosessen medført for deg i din arbeidshverdag/funksjon?
7. Hva mener du har vært håndtert spesielt bra?
8. Hva kunne vært gjort annerledes?
9. Tenker du at endringene har vært nødvendige? Hva tror du konsekvensene for bedriften ville vært dersom dere ikke hatt gjennomført endringene?
10. Hva har vært gjort for å skape et godt miljø og/eller trygghet tross endringer?

Spørsmål til ansatte som har sluttet

1. Hvor lenge har du jobbet i DNB?
2. Hvilke tanker satte nyheten om fusjon med Nordlandsbanken i sving hos dere som jobbet i DNB eller Nordlandsbanken på denne tiden? -Hva tenkte du?
3. DNB har siden 2012 vært gjennom en rekke andre endringer, både organisatorisk, men også i forhold til arbeidsoppgaver, arbeidstid, funksjoner, bemanning mv. Hvordan synes du prosessene har vært? Fortell.
4. Hvilke muligheter ble du tilbudt i forbindelse med nedbemanning som ble offentliggjort 4. februar 2016?
5. Hvordan opplevde du fasen fra nedbemanning var annonsert, og frem til det var klart at du skulle fratre?
6. Fikk du noen hjelp til veien videre?
7. Opplevde dere at dere ble ivaretatt i denne fasen?
Av hvem?
Og på hvilken måte?
8. Hvordan ble arbeidsmiljøet påvirket av at noen av dere skulle slutte?
9. Hva gjør du nå?
10. Kjenner du til om alle som valgte sluttpakker har funnet dette tilfredsstillende?
11. Har du noen antakelser om hvorfor det ikke har vært større dramatikk utad og i media rundt de store endringene DNB, avd Bodø har vært gjennom de siste årene?
12. På hvilken måte har de øvrige prosessene påvirket arbeidsmiljøet? Enn deg personlig?
13. Hva mener du har vært håndtert spesielt bra, både i nedbemanningsprosessen og de tidligere endringer?
14. Hva kunne vært gjort annerledes?
15. Tenker du at endringene har vært nødvendige? Hva tror du konsekvensene for bedriften ville vært dersom endringene ikke har blitt gjennomført?
16. Hva har vært gjort for å skape et godt miljø og/eller trygghet tross endringer?

Spørsmål til ledelsen:

1. Hvor lenge har du jobbet i DNB/Nordlandsbanken?
2. Hvor lenge har du innehatt lederstilling?
3. Når ble du kjent med at Nordlandsbanken skulle fusjoneres inn i DNB?
4. Når og på hvilken måte ble dette presentert for de ansatte?
5. Hvordan synes du prosessen har vært? Fortell.
6. Hvilke lederstrategier har dere hatt gjennom disse endringene?
7. Sett i ettertid, hva mener du kunne vært gjort annerledes eller bedre? Hva er du spesielt fornøyd med?
8. Hva har vært den største utfordringen for deg i denne prosessen?
9. Hvordan har de ansatte håndtert endringene? Og hva tror du har vært den største utfordringen for dine medarbeidere?
10. Har du noen antakelser om hvorfor det ikke har vært større dramatikk utad og i media rundt de store endringene DNB, avd. Bodø har vært gjennom de siste årene?
11. Har endringene medført endrede arbeidsoppgaver og/eller arbeidstid for deg som leder? På hvilken måte? (Hvem har besluttet at du skal berøres av endringer på en slik måte? Er dette noe som er pålagt deg fra din ledelse, eller er dette besluttet lokalt/av deg?)
12. Hvordan har dere jobbet for å beholde motiverte arbeidstakere og skape et godt arbeidsmiljø gjennom prosessen?