



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

EPSI, læring eller legitimering?

Else Karin Håseth Berg

Totalt antall sider inkludert forside: 71

Molde, 19.05.2023



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Sikt for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av Sikt?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 908069

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 19.05.2023

Forord

Innleveringen av denne masteroppgaven er et tegn på at jeg begynner å nærme meg slutten av studiet i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Det har vært noen lærerike, men travle år i kombinasjon med full jobb og familieliv. Min motivasjon for studiet var først og fremst mitt ønske om å lære. Jeg er både takknemlig og ydmyk for ferdigheter, kunnskap og evner som studiet har gitt meg, både faglig og personlig.

Aller først vil jeg takke familien min som tålmodig har latt meg bruke mye av fritiden i flere år for å studere. Jeg føler meg heldig som har møtt forståelse og tålmodighet fra både mann og barn. Hensynet de har vist meg i denne prosessen er jeg veldig takknemlig for.

Videre vil jeg rette en stor takk til min fantastiske veileder, Hallgeir Gammelsæter, for konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntring og gode innspill. Han har tålmodig og stødig loyet meg gjennom til dels utfordrende «farvann», slik at jeg kunne holde en stø kurs og komme i havn med denne oppgaven. Tusen takk!

Sist, men ikke minst vil jeg takke alle de fantastiske informantene som har bidratt til oppgaven. Tusen takk for at dere har tatt dere tid til å stille opp i intervju i en travel hverdag.

God lesning!

Sammendrag

Kundetilfredshetsundersøkelsen EPSI ble opprettet i år 2003. Siden den tid har funksjonen vært å gjennomføre omdømmemålinger av blant annet banker for å bedømme kundetilfredshet. Undersøkelsene er omfattende med et utstrakt arbeid når det gjelder planlegging og forarbeid. Under selve kundetilfredshetsundersøkelsen benyttes forskjellige metoder, og i etterkant utarbeides en bransjerapport som utdypet EPSIs funn samt at kontorene mottar tilbakemelding i form av en kontorrappport.

I denne oppgaven vil jeg undersøke om EPSI har bidratt til organisatorisk læring i mitt case Banken, eller om den primært brukes som et symbolsk verktøy for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering.

For å besvare problemstillingen har jeg valgt en case, en bank med flere kontorer, og et kvalitativt forskningsdesign med minifokusgruppe og dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Det er gjennomført intervju med til sammen syv informanter som har lang erfaring med kundetilfredshetsundersøkelser og som har vært ansatt i Banken i mange år. Informanter fra Internavdeling har inngående kjennskap til marked og kommunikasjon i Banken, og har rolle og posisjon til å kunne forstås som ledelsens «utstrakte hånd» i tillegg til at de er vanlige ansatte. Til å analysere data har jeg benyttet teori som har fokus på ulike nivåer for læring, prinsipper for å skape ny kunnskap som er uttalt og uuttalt kunnskap innenfor organisasjonslæring, i tillegg til ny- institusjonell teori med fokus på rasjonalitet, legitimitet og symbolikk.

Resultatene fra min analyse viser at det finnes et stort potensial for organisasjonslæring, men det utnyttes ikke. EPSI fremstår derfor mer som et verktøy/ redskap for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Problemstilling	2
1.1.1	Om Banken	2
2.0	Teori	4
2.1	Tidligere forskning	4
2.2	Teoretisk analysemodell	7
2.2.1	Organisasjonslæring	9
2.2.2	Kunnskapsdeling	9
2.2.3	Institusjonell teori	13
2.2.4	Ny- institusjonell teori	14
3.0	Metode	21
3.1	Valg av informanter.....	24
3.2	Anonymitet	27
3.3	Kvalitet	27
3.3.1	Reliabilitet	28
3.3.2	Validitet.....	29
3.3.3	Forskningsetikk	30
3.3.4	Informert samtykke	30
3.3.5	Forskerrollen og nærhet til caset som studeres	31
3.3.6	Analysedesign	32
4.0	Resultatanalyse	35
4.1	Forankring og innsamling	35
4.2	Internavdelingens innsamling.....	36
4.3	Læring i prosess og på tvers	36
4.4	Læring i etterkant	37
4.5	Kommunikasjon mellom Internavdelingen og kontorene	39
4.6	Læring på tvers av enheter og kontor	41
4.7	Rasjonelt verktøy.....	43
4.8	Symbolsk verktøy	44
4.9	Fremtidig behov for kundetilfredshetsundersøkelse	46
5.0	Diskusjon	48
5.1	Taus og eksplisitt kunnskapsdeling	48

5.2	Kundetilfredshetsundersøkelsen som et rasjonelt økonomisk verktøy	50
5.3	Kundetilfredshetsundersøkelsen som et symbolsk verktøy.....	51
5.4	Symbolsk verktøy for ekstern og intern legitimitet.....	52
5.5	Kundetilfredshetsundersøkelsen som rasjonelt økonomisk verktøy som møter symbolske krav	52
6.0	Konklusjon.....	54
7.0	Videre forskning.....	56
8.0	Referanseliste.....	57

1.0 Innledning

EPSI står for European Performance Satisfaction Index. EPSI Rating Group er i dag et anerkjent europeisk markedskonsulentselskap som eies av det svenske kvalitetsinstituttet (SIQ). Årlig gjennomfører EPSI kundetilfredshetsundersøkelser for flere samfunnssektorer og bransjer i flere europeiske land (Hallencreutz & Parmler, 2019). I følge EPSI (2023) samler de inn, analyserer og formidler informasjon om kunders forventninger, opplevd kvalitet og verdivurdering av produkter, tjenester og analyser. EPSI framstiller seg som en ekstern revisor av kundemassen som har som oppdrag å hjelpe bedrifter å yte bedre. De hevder at enhver organisasjon alltid kan bli bedre. Forbedringsområder kan bli synliggjort gjennom å ta kunden på alvor og lytte til deres tilbakemeldinger. Dessuten hevder EPSI at de hjelper virksomheter med å styrke dens konkurransevne ved blant annet rapporter som gir detaljert kunnskap om hvilken posisjon en bedrift har i forhold til konkurrerende aktører i en bransje. EPSI Rating tilbyr analysetjenester, omdømmemålinger, bransjestudier, medarbeiderstudier og lignende til flere ulike bransjer.

Kundetilfredshetsundersøkelser som EPSI har eksistert på markedet i over tre tiår. Det ser dermed ut til at det stadig er etterspørsel etter å måle kundetilfredshet, og spørsmålene i EPSI er stadig under utvikling. Blant annet kan det nevnes at bærekraft er et forholdsvis nytt tema i EPSIs undersøkelser.

EPSI påpeker at kundetilfredshet gir svar på om en organisasjon eller bedrift er i stand til å møte kundens behov og forventninger. Firmaet hevder at måling av kundetilfredshet for ulike varer og tjenester bidrar til innsikt. Dette er innsikt som i høy grad skiller seg fra mer tradisjonelle måltall. Finansielle måltall reflekterer ifølge EPSI (2023) det som har hendt bakover i tid, mens kundetilfredshetsmålinger er et verktøy som bidrar til at bedriften kan se fremover.

Ifølge EPSI, vil gode og langvarige kundeforhold være et kjennetegn for bedrifter og organisasjoner som greier å tilfredsstille sine kunder. Lav kundetilfredshet kan lede til kundefrafall. Måling og kundetilfredshet og dens drivere kan ifølge EPSI bidra til å avdekke kunders fremtidige forventninger og krav. Slik hevder EPSI at kundetilfredshet er en viktig input i det langsiktige strategiarbeidet til bedriften.

Selskapers bruk av EPSI kan imidlertid også forstås på en annen måte. I følge ny-institusjonell teori kan EPSI forstås som en institusjonell standard som produserer institusjonelle oppskrifter på hvordan organisasjoner bør organisere seg (Røvik, 1996). Bruk av organisasjonsstandarder vil bidra til legitimitet fra omgivelsene. Å slutte seg til en slik «norm» kan ansees som moteriktig og som et ønske å være lik andre organisasjoner.

Med bakgrunn i overnevnte er det interessant å undersøke om kundetilfredshetsundersøkelsen bidrar til ny kunnskap/ organisatorisk læring eller om den kun er et årlig ritual som brukes for å sminke dens image, for eksempel gjennom markedsføring, overfor kunder og konkurrenter.

1.1 Problemstilling

Denne masteroppgaven ser på hvordan en bank, heretter kalt Banken, bruker resultatene i EPSI- undersøkelsen. Dette undersøkes ved hjelp av intervju med 5 ansatte som har daglig kundekontakt, samt 2 ansatte på Internavdeling som har en prosjektlederrolle i forhold til Bankens deltakelse i EPSI- undersøkelsen. Banken har anvendt EPSI- undersøkelsen i mange år for å måle kundetilfredshet, og det kan være interessant å undersøke om Banken er like kundeorientert som den kan fremstå. Derfor har jeg satt forskningsspørsmålet til: **I hvilken grad blir EPSI brukt som et læringsgrunnlag i Banken, og i hvilken grad er den primært brukt som et symbolsk verktøy for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering?**

1.1.1 Om Banken

Bankens hovedkontor ligger i en av Norges største byer, hvor også de administrative internavdelingene befinner seg. Banken er ellers til stede i mange norske byer med fysiske bankkontor. Internavdeling som omtales i undersøkelsen er en stabsavdeling, og kontorene er bankfilialer.

Banken tilbyr produkter og tjenester for kunder i både privat- og bedriftsmarkedet, på lik linje med de fleste norske bankene. I tillegg til tradisjonell bankdrift, tilbyr Banken

tjenester innenfor kapitalforvaltning og verdipapirer, valuta og rente, corporate finance og aksjemegling, samt et utvalg av forsikring.

Banken deltar årlig i EPSI- undersøkelsen. I tillegg til bransjestudien, kjøper Banken en årlig intern studie som resulterer i kontorrporter. I bransjestudien/ bankstudien (EPSI, 2022) sammenlignes flere konkurrerende banker mot hverandre, men i den interne studien blir kontorene i Banken sammenlignet, samt at det dannes en kontorrport med tilbakemelding til hvert enkelt kontor for videre arbeid.

Oppgavens videre struktur:

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for tidligere forskning som er relevant for problemstillingen som undersøkes. Deretter vil jeg presentere de to teoretiske analysemodellene som er relevant for problemstillingen, og som best kan forklare EPSI- fenomenet. I kapittel 3 vil jeg gjøre rede for valg av metode, anonymitet, kvalitet, forskningsetiske betraktninger, forskerrollen, datainnsamling og analysedesign. Videre, vil jeg i kapittel 4 presentere resultatanalysen som er basert på svar fra informantene. I kapittel 5 drøfter jeg resultatene i kapittel 4 opp mot teori og de analysemodellene som er presentert i kapittel 2. Deretter vil jeg i kapittel 6 gjøre en konklusjon, og avslutningsvis gjøre rede for svakheter samt forslag til videre forskning i kapittel 7.

2.0 Teori

Jeg vil først starte med en redegjørelse om tidligere forskning. Deretter vil jeg beskrive de to sentrale teoriene for analysemodellen som er organisasjonslæring og ny- institusjonell teori som jeg har valgt for å forklare problemstillingen **om EPSI brukes til organisatorisk læring i Banken, eller om den primært brukes som et symbolsk verktøy for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering.**

2.1 Tidligere forskning

Kundetilfredshet

De siste 30 årene har kundetilfredshet blitt godt studert, ifølge Eklöf et al. (2018). Blant annet har tidligere forskning undersøkt kundetilfredshet og kundelojalitet i bankbransjen (Kheng et al., 2010). Tilfredshet og kobling til markedsføring har vært sentral i studiene til Fornell (1992) og Rust og Zahorik (1993). I tillegg til dette, er Wiley (1991) også sentral i tilfredshetsstudier.

Estimater på utfall av tilfredshet kan gjøres ved hjelp av modeller som sammenligner bedrifter mot sine konkurrenter. Økende grad av vektlegging av aksjonæravkastning i lederkompensasjonsplaner og resultatberegning blant institusjonelle investorer, fremhever det videre behovet for å bedre forstå mekanismene bak aksjeutviklingen (Gruca og Rego, 2005).

Videre vil evnen til konsekvent å levere overlegne kundetilfredshetsopplevelser gjøre det vanskelig for konkurrenter å diagnostisere og/ eller replikere på grunn av sin stilltiende natur og forankring i organisatoriske prosesser (Teece et al., 1997; Vorhies et al., 2009). Derfor kan oppnåelse av renome' om høy tilfredshet svekke konkurrenters markedsføringsaktiviteter og deres evner til å matche.

Tidligere gjennomganger som har vært gjort på empiri rundt forholdet mellom tilfredshet og ytelse viser en inkonsistent dokumentasjon (Otto et al., 2019). Dette har bidratt til å reise spørsmål om hvilken rolle kundetilfredshet faktisk spiller i et firma. Slike spørsmål handler om effekter for tilfredshet er kritisk for fast ytelse (Kumar, 2016), generaliserbare (Jacobsen og Mizik, 2009; Lehmann og Rebstein, 2006), om tilfredshet faktisk er kritisk

for utvalgte ytelsesmålinger (Bharadwaj og Mitra, 2016), om selve tilfredshetsfeltet befinner seg i en tilstand av limbo (Fornell et al., 2016a), samt om tilfredshet er mer hensiktsmessig avbildet som en formidler av strategiske effekter i markedsføring istedenfor å bli avbildet som en annen eksogen determinant for fast ytelse (Homburg et al., 2014; Rubera og Kirca, 2017).

Med bakgrunn i at det er lite forskning rundt kundetilfredshet når det gjelder faktorer som blant annet organisatorisk læringsevne, er mitt ønske at min studie vil gi verdifull kunnskap om kundetilfredshet- verktøyet og forhåpentligvis tilføyne forskningslitteraturen med mer informasjon om bankbransjen.

Ledelsesmote

Allerede i 1999 viste Abrahamson og Fairchild (1999) til flere studier med fokus på diskursfremmende teknikker for å lede organisasjoner og dens ansatte (Abrahamson, 1989, 1997; Barley og Kunda, 1992; Guille'n, 1994; Shenhav, 1995). Dette fokuset stammer delvis fra påstanden om at ledere bruker diskurs om ledelsesteknikker for å kommunisere til organisatoriske interessenter at deres organisasjoner er i samsvar med institusjonelle normer, som krever bruk av disse teknikkene (Meyer og Rowan, 1977). Ifølge Abrahamson og Fairchild (1999), fokuserte tidligere forskning på institusjonaliserte organisasjonsformer og teknikker. Neoinstitusjonelle teoretikere fokuserte mye på den relativt permanente stabiliteten til institusjoner, som legger vekt på studiet av institusjonelle endringer (Powell og DiMaggio, 1991; Hirsch og Lounsbury, 1997).

Røviks studie

I bokkapittelet «The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flows» fra år 2002 og som er basert på Røvik sin bok «Moderne organisasjoner» fra år 1998, analyserer Røvik ledelsesindeer som han kaller organisatoriske superstandarder. Dette er populære organisasjonsløsninger. Studien hadde som hensikt å avdekke hva som skal til for at et ledelsesverktøy ble populært og dermed implementert i organisasjoner. Røvik sin analyse resulterte i identifisering av syv mulige felles kjennetegn som kan lede til institusjonalisering av organisasjonsoppskrifter. Disse syv kjennetegnene har Røvik brukt til å utvikle en teori om hvilke tema i konseptlitteraturen som bidrar til at ulike verktøy stadig er populære. De syv kjennetegnene er: Sosial autorisering, universalisering,

produktivisering, tidsmarkering, individualisering, dramatisering og harmonisering (Røvik, 1998).

Sosial autorisering: En av antakelsene er at løsningene organisasjonen bruker virker riktige og effektive til enhver tid, og med bakgrunn i dette vil andre organisasjoner adoptere løsningene. En annen antakelse er at en organisasjon identifiserer seg med et forbilde hvorpå en adopterer deres oppskrifter. På den måten forsøkes det å nærme seg dem samtidig som man overfor sine omgivelser viser hvordan man ønsker å bli oppfattet (Røvik, 1998).

Universalisering: Oppskriftene ble ifølge Røvik (1998) fremstilt som universalmiddel. Organisasjonsløsningene som han studerte hevdet han var effektive for alle organisasjoner, uavhengig av bransje, kultur, størrelse og lokalisering (Røvik, 1998). At oppskriftene kan brukes på tvers av kulturer og nasjoner er det tredje trekket Røvik fant. På den måten virker organisasjonsoppskriftene som uavhengig av kulturell kontekst (Røvik, 1998).

Produktivisering: Dette går ut på at verktøyene gjøres om til produkter som markedsføres i organisasjoner i hele verden. Dessuten fant Røvik at oppskriftene gjerne viste til resultatet knyttet til økonomiske gevinster og effektivitet (Røvik, 1998).

Tidsmarkering: En oppskrift bør være tilpasset og tilby en løsning på problemer som en organisasjon står overfor i en gitt tidsperiode, for at den skal kunne være suksessfull. Litteratur for målstyring (MBO) og total kvalitetsstyring (TQM) fremstilte gjerne tiåret de befant seg i som motstykke til det forrige tiåret, samt at det var behov for nye organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998).

Individualisering: Røvik fant i sin studie at forfattere ofte poengterte sammenhengen mellom organisasjoners muligheter for suksess og organisasjonsmedlemmers mulighet til å utvikle seg. Dessuten fant Røvik at oppskrifters spredningsevne avhenger av om de korresponderer med grunnleggende normer og verdier som eksisterer i samfunnet (Røvik, 1998).

Dramatisering: Røvik (1998) fant i sin studie at dramatiske historier om opprinnelse kan lede til suksess for en oppskrift, og de lett kan gjenfortelles. Verktøyet får på en slik måte oppmerksomhet og bidrar til å spre kunnskap om verktøyet (Røvik, 1998).

Harmonisering: I litteraturen for Røvik sin studie ble det lagt vekt på at oppskriftene ble designet for organisasjonen som helhet, hvor hele organisasjoner er målgruppen for budskapet.

Flere av disse kjennetegnene som Røvik fant i sin studie, er relevant for problemstillingen som jeg undersøker i denne oppgaven.

2.2 Teoretisk analysemodell

Etablering av organisasjonslæring som fag startet med Cyert og March sin bok «A behavioral theory of the Firm» i 1963 (Easterby- Smith & Lyles, 2011). Deres hovedpoeng var at organisasjoner over tid kunne lagre kunnskap. Spesielt rutiner og prosedyrer, samt endringer av disse var viktig for å kunne svare på både kortsiktige og langsiktige trusler. Derimot, ble Cyert og March kritisert for at de ikke tok høyde for at organisasjoner fungerer i en hverdag som er dynamisk og som er preget av ustabilitet. Argyris og Schön (1978) har senere introdusert organisasjonslæringsbegrepet til et større publikum. De hevder at organisasjoner lærer på to måte, hvor en «enkel» måte er forandring av rutiner eller praksiser, mens en mer avansert måte medfører at den etablerte forståelsen i organisasjonen forandres. Argyris og Schön (1978) kaller disse variantene for enkel- og dobbelkretslæring.

Lærende organisasjon kan forstås som en organisasjon som effektivt greier å tilegne seg ny kunnskap som videre bidrar til organisatorisk endring. Peter Senge (1990), er en viktig bidragsyter til teorien om lærende organisasjoner og bygger sin forståelse av den lærende organisasjonen på arbeidet til Argyris og Schön (1978). Ifølge Senge (1990), er den lærende organisasjonen fremstilt som en mal for organisasjoner som responderer kontinuerlig på endringer i omgivelsene, samt former de samme omgivelsene proaktivt. Andre forfattere som har populære og innflytelsesrike teorier om overnevnte temaer, er blant annet Nonaka og Takeuchi (1995) som har arbeidet videre på ideen til Polanyi

(1962). Konseptet om taus kunnskap som Polanyi har utviklet, er ikke så enkelt for ledelsen å håndtere som Nonaka og Takeuchi har antydnet (Clegg et al., 2022).

Institusjonell teori ble utviklet på 1950-60 tallet, og dens tidlige bidrag var å understreke roller av konflikt og den forhandlede orden mellom ulike interessegrupper (Clegg et al., 2022). I senere tid har ny- institusjonell teori blitt utviklet og flyttet fokuset til å forstå hvordan organisasjoner fremstår som legitime i interessentenes øyne. DiMaggio og Powell (2002) har bidratt med vurderinger på hvordan rasjonaliserte myter i institusjonelle omgivelser former organisatorisk handling.

Legitimitet er hovedbegrepet for institusjonell teori, som påpeker at jakten på legitimitet gjør organisasjoner mer like sine omgivelser. Meyer og Rowan (1977) argumenterte for at moderne samfunn består av mange institusjonelle regler som skaper et rammeverk som de ønsker å tilpasse seg. Slike institusjonelle regler oppstår og opprettholdes gjennom opinionen, utdanningssystemet, lovverket, samt andre institusjonelle former.

I denne oppgaven vil jeg analysere dataene ut fra teorier om organisasjonslæring og ny- institusjonell teori.

2.2.1 Organisasjonslæring

Dette er et begrep som er definert av en rekke forfattere. I tabell 1 er flere av de mest kjente definisjonene samlet:

1981	“Organizational learning is the process where the organizational knowledge base is developed and shaped” (Shrivastava, 1981)
1982	«By organizational learning we mean changing of organizational behavior”. Swieringa & Wierdsma (1982)
1985	“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding” (Fiol & Lyles, 1985)
1991	“An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behavior is changed” (Huber, 1991)
1993	“Organizational learning is the acquiring, sustaining, or changing of intersubjective meaning through the artifactual vehicles of their expression and transmission and (through) the collective actions of the group” (Cook & Yanow, 1993)
1998	“Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior” (Levitt & March, 1998)

Tabell 1. Definisjoner av organisasjonslæring (Tsang, 1997 s.76).

Disse definisjonene har som felles trekk at de dreier seg om å tilegne seg ny informasjon, forståelse og kunnskap.

Organisatorisk læring kan også forstås som å være «beste anvendt på organisasjoner som regelmessig er i stand til å overvåke og reflektere over forutsetningene de opererer etter, slik at de raskt kan lære om seg selv og sitt arbeidsmiljø, og endre seg» (Clegg et al., 2022, s.291).

2.2.2 Kunnskapsdeling

Kunnskap kan ifølge Nonaka bestå av tre karakteristikk (Nonaka et al., 2000). Den første karakteristikken er at kunnskap er «berettiget og sann overbevisning» (Nonaka, 1991).

Nonaka og Takeuchi nyanserer dette uttrykket til «en dynamisk menneskelig prosess som

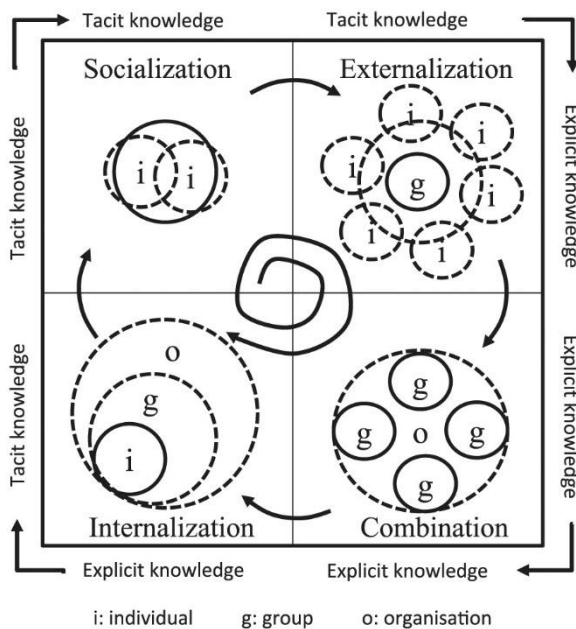
berettiger tro mot sannhet». Det dynamiske og prosessuelle ved kunnskapsdeling blir understreket ved en slik definisjon. Dessuten kan «berettiget og sann overbevisning» innebære at «sannhet» er et produkt av det felleskapet mener er sant. Dette er igjen avhengig av personlig følsomhet, individuelle erfaringer og unike synspunkter (Nonaka og Takeuchi, 1995). Den andre karakteristikken for kunnskap, er at kunnskap gjør det mulig å definere en situasjon og deretter handle etter den (Nonaka et al., 2006). Dette endrer synet på funksjonen til en bedrift. Bedriften blir i stand til å danne ny kunnskap og omdefinere både problemer og løsninger, istedenfor å kun prosessere informasjon og løse problemene som allerede eksisterer i bedriften (Nonaka og Takeuchi, 1995). Den tredje karakteristikken for kunnskap er at kunnskap både er eksplisitt og taus (Nonaka, 1994).

Ifølge Nonaka (1994, 2000) omtales kunnskap som et «isfjell». På toppen av isfjellet befinner den eksplisitte kunnskapen seg. Den kan uttrykkes i form av manualer, spesifikasjoner, data, vitenskapelige formler og lignende. Slik eksplisitt kunnskap er enkel å behandle, dele og lagre. Den tause kunnskapen befinner seg på den andre delen av isfjellet som ligger under vann. Dette er en form for kunnskap som først ble omtalt av Michael Polanyi (1966) som «vi vet mer enn vi kan fortelle». Taus kunnskap er vanskelig å formalisere og kommunisere til andre med bakgrunn i dens personlige karakter. Innenfor taus kunnskap finnes subjektiv innsikt, magesfølelse og intuisjon. Med utgangspunkt i spesifikke kontekster i menneskets sinn og kropp, er taus kunnskap forankret i handling, involvering og engasjement. Taus kunnskap er vanskelig å dele med andre, ettersom det krever en samtidig bearbeidelse av kunnskapen (Nonaka et al., 2000). Et eksempel på taus og eksplisitt kunnskap er når man skal lære seg å kjøre motorsykkel. Trafikkreglene vil være eksplisitt kunnskap og kunsten å kjøre motorsykkel vil være taus kunnskap.

Et av de store teoretiske bidragene fra Nonaka er forklaringen på hvordan kunnskap omdannes mellom taus og eksplisitt, og mellom eksplisitt og taus. Dette gjøres ved hjelp av SEKI-modellen. Mye av Nonaka sin teori om kunnskapsdeling dreier seg om denne omgjøringen.

SEKI- modellen er en modell som viser hvordan kunnskap skapes og kan utvikle seg (Nonaka og Takeuchi, 1995). Nonaka og Takeuchi (1995), hevder at taus og eksplisitt kunnskap ikke er adskilt fra hverandre, men at de heller er å anse som komplementære. Slik sett blir kunnskapen skapt gjennom interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap.

Dette er utgangspunktet for utarbeidelsen av SEKI modellen. Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver fire former for deling av kunnskap. Disse formene forklares som internalisering, eksternalisering, sosialisering og kombinerings (Nonaka, 1994, Nonaka og Takeuchi, 1995). Prosessen som berører de fire formene illustreres som en spiral som går gjennom disse. Etter at kunnskapen har vært gjennom de fire formene, må kunnskapen som er internalisert, sosialiseres med andre av organisasjonens medlemmer for at organisasjonen skal være i stand til å lære på et kollektivt nivå. Slik sett, vil en ny spiral av læring starte, men på et høyere nivå på kunnskapsspiralen (Nonaka og Takeuchi, 1995). Men ifølge Nonaka (1991) er sosialisering i seg selv en begrenset måte for kunnskapsinnhenting. Dette kan lede til at enkeltindivider får utvidet egen kunnskapsbase, men at organisasjonen som helhet ikke får den samme kunnskapen.



Figur 2: Spiral of organizational knowledge creation (Nonaka & Konno, 1998)

Sosialisering er den første formen for kunnskapsdeling. Den skjer når taus kunnskap deles i forbindelse med interaksjon mellom individer. Taus kunnskap overføres dermed videre i en taus tilstand. Individer kan tilegne seg kunnskap uten bruk av språk. Slik kunnskapsdeling ved sosialisering skjer ifølge Nonaka (1994) ved hjelp av imitering, praksis og observasjon. Forutsetningen for at dette kan skje er at den som skal lære bort noe og den som skal læres, er i hverandres fysiske nærvær. Nonaka og Takeuchi (1995), hevder dessuten at dersom sosialisering kun innebærer deling av taus kunnskap, vil dette i

liten grad lede til at ny kunnskap skapes. For at den tause kunnskapen skal kunne utnyttes av en organisasjon i sin helhet, må kunnskapen gjøres eksplisitt.

Eksternalisering er prosessen hvor taus kunnskap blir konvertert til eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir «synliggjort» når taus kunnskap blir gjort eksplisitt. På den måten blir det mulig å dele kunnskapen med andre, slik at det kan skapes ny kunnskap. Et eksempel på eksternalisering er når det dannes nye konsepter ved utvikling av produkt. I en slik sammenheng har for eksempel en person en ide som kun finnes i hodet til denne personen. Gjennom prosessen for eksternalisering kan denne ideen uttrykkes i gjerne prototyper og ord. På en slik måte kan den tause kunnskapen som personen innehar bli gjort synlig for andre i bedriften. Kvalitetskontroll er et annet eksempel, hvor ansatte i produksjonen kan komme med innspill på forbedringer i produksjonsprosessen ved å formulere den tause kunnskapen de har tilegnet seg gjennom yrkeserfaring (Nonaka et al., 2000). For at konvertering av taus til eksplisitt kunnskap skal være suksessfull, er en slik konvertering avhengig av at det brukes metaforer, begreper, hypoteser og analogier for å synliggjøre innholdet i kunnskapen (Nonaka, 1994).

Kombinering er prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir konvertert til mer komplekse og systematiske sett med eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir enten hentet internt eller eksternt i organisasjonen for så å bli redigert, kombinert eller prosessert til ny kunnskap. Deretter blir den nye eksplisitte kunnskapen distribuert blant medlemmene i organisasjonen. En slik form for konvertering av kunnskap dreier seg ofte om tilrettelegging av informasjonssystemer i organisasjonen. Hvis en person for eksempel samler inn informasjon fra hele organisasjonen og setter det sammen til en finansiell rapport, vil den rapporten være ny kunnskap ettersom den kombinerer kunnskap fra flere kilder inn i en spesifikk kontekst. Metode for konvertering kan også anvendes motsatt. Det innebærer å bryte ned konsepter som organisasjonens mål ned til operasjonelle mål eller HMS- mål (Helse miljø og sikkerhet) og at det på en slik måte dannes det eksplisitt kunnskap (Nonaka et al., 2000).

Internalisering er prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir konvertert til taus kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen som er delt i hele organisasjonen blir gjennom internalisering konvertert til taus kunnskap av hvert enkelt individ, noe som kan relateres til «learning by doing». Gjennom handling og praksis må eksplisitt kunnskap som produksjonsprosedyrer

og produktkonsepter bli aktualisert. Den eksplisitte kunnskapen blir internalisert ved hjelp av manualer eller dokumenter som er tilknyttet jobben som skal utføres, og på den måten blir disse manualene og dokumentene en del av den tause basen for kunnskap. Slik sett kan internalisering sees på som læring. Internalisering av kunnskapen gjør den til en verdifull ressurs, som leder til en ny spiral med dannelse av kunnskap ved at den blir delt med andre gjennom sosialisering (Nonaka et al., 2000).

Til tross for at hver av de fire metodene for å konvertere kunnskap kan skape kunnskap hver for seg, er det sentralt i SEKI- modellen at både taus og eksplisitt kunnskap dannes. Utveksling mellom disse to typene for kunnskap er særlig viktig gjennom internalisering og eksternalisering. Det kan medføre problemer hvis byggingen mellom taus og eksplisitt kunnskap mislykkes. Kun kombinerer av kunnskap blir for eksempel bare en overfladisk tolkning av eksisterende kunnskap. Dette innebærer å kun skrape på overflaten av kunnskapen, slik at det hovedsakelig dreier seg om informasjonsdeling og ikke kunnskapsdeling. Dersom kunnskapsdeling kun har skjedd ved sosialisering, kan den være begrenset til den spesifikke sosiale konteksten. Dette innebærer at den kan være vanskelig å anvende i områder utenfor konteksten hvor kunnskapen ble dannet (Nonaka, 1994). Ut over at de fire metodene i SEKI- modellen har et samspill mellom seg, viser modellen hvordan kunnskapsdanning går fra individnivå opp til et kollektivt nivå og ned til et individnivå igjen (Nonaka, 1994).

2.2.3 Institusjonell teori

Institusjonalisering er en prosess hvor visse sosiale handlinger og relasjoner blir tatt for gitt. Organisasjoner blir i det institusjonelle perspektivet sett på som institusjoner hvor mennesker konstruerer sin sosiale virkelighetsforståelse. I sosiologisk perspektiv betyr en institusjon en etablert og organisert måte å handle på. En institusjon kan være en sannhet eller uformell norm som utvikles med tiden, og som i enkelte tilfeller er nedfelt i lover og regelverk. Handlingene blir ansett å være den riktige måten å utføre noe på, dermed de reglene som gjelder for et samfunn (Eriksson- Zetterquist et al., 2014).

2.2.4 Ny- institusjonell teori

Teorier om at den rasjonelle aktøren ikke fungerer godt nok for å forklare organisasjoners handlinger, finnes i både tradisjonell og ny- institusjonell teori. I begge disse teoriene blir omgivelsene sett på som viktige for beslutninger som blir tatt i en organisasjon. Begrepet, den rasjonelle aktøren, ble utvidet fra å gjelde handlinger i enkeltorganisasjoner til å omfatte hele organisasjonsfeltets struktur i ny- institusjonell teori, samt hvordan organisasjoner i et organisasjonsfelt blir mer og mer lik hverandre (isomorfe) og tilpasser seg krav. Formelle organisasjoner endres og vokser etter hvert som rasjonelle institusjonelle regler oppstår i bestemte organisasjonsfelter og ved at disse reglene blir innlemmet i organisasjonenes struktur. På den måte skjer isoformisme, som er en formlikhetsprosess (mekanisme) mellom organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt (DiMaggio og Powell, 1991). I institusjonell teori er det en sentral forståelse at institusjoner vokser frem i tilknytning til at individene konstruerer sin virksomhet med bakgrunn i hvordan samfunnet forstås, defineres og fortolkes. Institusjonell isomorfisme kan slik sett forklares med at organisasjoner reflekterer den sosiale konstruerte virkeligheten i sine strukturer (Meyer og Rowan, 1977). Dette kan bety at flere og flere organisasjoner tar i bruk samme metoder for produksjon, med bakgrunn i at det blir en «sannhet» for at det er den beste måten å gjøre noe på.

I ny- institusjonell teori erstatter begrepet organisasjonsfelt bildet av omgivelsene. Et organisasjonsfelt er et felt hvor en aktuell organisasjon hører til, og blir påvirket av andre organisasjoner. Den enkelte organisasjon blir heller påvirket av forandringer i strukturen i sine organisatoriske felt, enn påvirket av direkte effekter fra andre organisasjoner. Fokus er endret fra den enkelte organisasjon og dens omgivelser til organisasjoner innenfor samme felt. Ifølge DiMaggio og Powell (1991) bytter organisasjoner i et organisasjonsfelt varer, kunnskap eller profesjonelle råd med hverandre. I organisasjonsfeltet befinner også leverandører, eiere, distributører og konkurrenter seg (Eriksson- Zetterquist et al., 2014).

Alle organisasjoner har tilhørighet til et organisasjonsfelt, noe som dessuten bidrar til at organisasjoner kontinuerlig blir påvirket av feltet. De mest dominerende institusjonene i den vestlige verden, ifølge Czarniawska- Joerges (1992), er private selskaper, markedet og offentlig forvaltning som påvirker strukturering av de aller fleste organisasjonsfeltene. Organisasjoner vil få den legitimiteten den trenger ved å tilhøre disse feltene. På den måten

skaffer de seg ressursene de har behov for, samt kompetent arbeidskraft som kreves for å overleve. Hvis det stilles krav til en spesiell teknikk, patent eller store investeringer, kan dette forhindre andre selskaper å entre et marked. Selv om de mindre mektige organisasjoner er avhengige av de mer dominerende organisasjonene i organisasjonsfeltet, kan de mindre mektige overleve ved å støtte de dominerende organisasjonene. Stabile forhold for de dominerende organisasjonene vil også medføre stabile forhold for de mindre mektige. Den såkalte homogeniseringsprosessen er betegnelsen på at organisasjoner streber hele tiden for å bli lik hverandre, og på den måten handler de ikke selvstendig. Organisasjoner ender opp med å avspeile feltet med de egenskapene som er viktige. For å få legitimitet streber de etter å bli lik de andre organisasjonene som tilhører feltet (DiMaggio og Powell, 1991).

Legitimitet

Ifølge Scott (2014), er legitimitet en tilstand som gjenspeiler harmoni med de til enhver tids gjeldene lover og verdier, eller en innretning etter de rammene som eksisterer i omgivelsens kulturelle del. Legitimitetens betydning har en usynlig egenskap, men dens fravær er smertelig. Scott sier at legitimitet ikke er en klar ressurs, men avgjørende for organisasjonens eksistens. Ifølge Scott (2014), er legitimiteten ikke en handelsvare for organisasjonen, og den kan heller ikke endres over natten (Scott, 2014).

Scott beskriver legitimitetens betydning for organisasjonen på følgende måte:

"Organisasjoner krever mer enn materielle ressurser og teknisk informasjon hvis de skal overleve og trives i sine sosiale miljøer. De trenger også sosial aksept og troverdighet" (Scott, 2014, s. 71)

Om definisjon av legitimitet henviser Scott til Suchman:

"Legitimitet er en generalisert oppfatning eller antagelse om at handlingene til en enhet er ønskelige, riktige, eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjon. Legitimitet er en generalisert snarere enn en hendelsesspesifikk evaluering og er "besatt objektivt, men likevel skapt subjektivt" (Scott, 2014, s. 71).

Ifølge Suchman (1995) er legitimitet organisasjonens handlinger tilpasset omgivelsenes normer og sosiale konstruksjoner. Organisasjonens legitimitet skapes gjennom en felles

subjektiv oppfatning i de institusjonelle omgivelsene, mens den evalueres gjennom prosesser som er objektive.

Brunsson (2006) opererer med to typer av legitimitet. På den ene siden skapes legitimitet gjennom organisasjonens handling, og på den andre siden skapes legitimitet gjennom organisasjonens symbolikk, inkonsekvens og refleksjon. Ifølge Brunsson (2006) varierer institusjonens legitimitet ettersom den avgjøres av aktørene i omgivelsene. Gjensidig utveksling av ressurser med omgivelsene, er et uttrykk for organisasjoners legitimitet som er knyttet til handling. Organisasjonen er dedikert til å produsere de varer og tjenester som omgivelsene er villige til å betale for. Dette fører til ny produksjon, lønnsomhet for organisasjonen og bidrar til å skape og opprettholder legitimiteten (Brunsson, 2006). Organisasjonens legitimitet som er knyttet til inkonsekvens og refleksjon er slik sett normativ. Organisasjoner som harmonerer med sine omgivelser og oppfyller forventningene, oppnår ifølge Brunsson (2006) et symbolsk grunnlag for organisasjonens legitimitet.

Isomorfisme

Når organisasjoner innenfor et organisasjonsfelt blir mer like hverandre, kan dette fenomenet forklares ved hjelp av begrepet isomorfisme. Ifølge DiMaggio og Powell (1991), finnes det tre ulike mekanismer som bidrar til isomorfisme. Dette er tre mekanismer som kan være integrerte og påvirke hverandre. Dessuten oppstår de gjerne med bakgrunn i ulike årsaker og kan føre til ulike resultater. De tre ulike isomorfismene er: Tvingende, imiterende og normativ (DiMaggio og Powell, 1991).

Normativ isomorfisme: Denne mekanismen oppstår gjerne med bakgrunn i profesjonalisering av organisasjonsfeltet. «*Vi tolker profesjonalisering som den kollektive kampen til medlemmer av et yrke for å definere betingelsene og metodene for deres arbeid, for å kontrollere «produksjonen av produsenter», og for å etablere kognitiv base og legitimering for deres yrkesautonomi»* (DiMaggio og Powell, 1991, s. 152).

Profesjonsutdanning fører til at de ulike organisasjoner ansetter mennesker med lik utdannelse, også fra andre organisasjoner i den samme sektoren. Dette bidrar til at flere ansatte har lik bakgrunn, som videre betyr at de har lignende måter å løse og se problemer på som gjør at organisasjoner blir mer like (DiMaggio og Powell, 1991).

Mimetisk isoformisme betyr enkelt sagt prosessen med å kopiere. Organisasjonsdesign og praksiser som anses å være suksessfull kopieres av andre ettersom de assosieres med suksess (Clegg et al., 2022). Ifølge DiMaggio og Powell (1983), er mimetisk isomorfi et resultat av standardsvar på usikkerhet. Usikkerhet er en sterk kraft som bidrar til imitasjon. Faktorer som svak forståelse av organisatorisk teknologi, usikkerhet i omgivelsene og tvetydige mål kan bidra til at organisasjoner imiterer andre organisasjoner (DiMaggio og Powell, 1983). Når en organisasjon for eksempel bruker en teknikk den ikke helt har forståelse for, kan organisasjonene imitere noe som er i bruk i en annen organisasjon (Eriksson- Zetterquist et al., 2014). I stedet for å finne egne måter for arbeidet, imiteres de store og suksessfulle organisasjonene. Motivasjonen for å imitere er at organisasjonen tror at denne måten bidrar til å bli like suksessfull selv som de organisasjoner en kopierer, samt å vinne legitimitet i feltet. Organisasjonene som andre kopiere, er gjerne ikke selv klar over at de blir kopiert. Et eksempel på imiterende isomorfi er økning i kvinneandel av rektorer på universitetene. Likestilling kan oppleves som tvetydig. I stedet for å lage egne planer for likestilling for egen organisasjon, imiterer små høyskoler de store universitetene. Dette gjør de ved å ansette flere kvinnelige rektorer. I de små organisasjonenes øyne anser de at kravet til likestilling blir oppfylt ved å ansette en kvinnelig leder (Eriksson- Zetterquist et al., 2014).

Tvingende isomorfisme oppstår når noen mektige institusjoner forplikter organisasjoner i sitt domene til å overholde visse praksiser og design gjennom å true med tvang. Dette skjer gjerne når eksterne byråer pålegger organisasjoner endringer oftest med bakgrunn i statlig regulering (Clegg et al., 2022). Staten er den sterkeste organisasjonen ifølge Eriksson- Zetterquist et al., (2014), og den påvirker gjennom lovgivning. Finansieringsorganisasjoner er også sterke organisasjoner. Når staten krever at en bedrift skal tilpasse seg en ny metode eller teknikk for å ta hensyn til miljøet, er det et eksempel på tvingende isomorfi. Et annet eksempel er når staten krever at organisasjonene har en likestillingsplan med et mål om å få flere kvinner inn i ledende stillinger (Eriksson- Zetterquist et al., 2014). I finansbransjen kan det trekkes frem Utlånsforskriften, hvor myndighetene pålegger finansieringsforetak å følge krav for utlånspraksis. Det finnes muligheter å avvike krav i Utlånsforskriften, men det finnes det kvoter for og avvikene må rapporteres til myndighetene (Regjeringen, 2022).

Institusjonell isomorfi bidrar til at organisasjoner overlever og blir fremgangsrike (Meyer og Rowan, 1977). Utvikling av felles språk er viktig innenfor i isomorfi. Meyer og Rowan

(1977), beskrives dette som myter som bidrar til at organisasjonene har gjennomtenkte, legitime og rasjonelle argumenter for sine handlinger. Organisasjonen kan for eksempel bruke en teknikk for å løse et problem som har oppstått i en situasjon i bedriften. Dette medfører gjerne at man ikke konkret vet hva teknikeren skal gjøre, men ved å bruke samme språk, får man forklart aktiviteten som skal utføres. Det er forventet at organisasjonsmedlemmer kjenner språket. Isomorfisme er ikke direkte knyttet til teknisk effektivitet, men organisasjonene belønnes for å være like hverandre (Eriksson- Zetterquist et al., 2014).

Myte

«De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles myter ... Myter spres ofte raskt, gjennom imitasjon, og de kan tas inn i offentlige organisasjoner uten at de gir instrumentelle effekter... En myte er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en institusjon. Det er en oppskrift som gjerne begeistrer og vekker oppmerksomhet, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner»
(Christensen et al., 2009, s. 75-76).

Mytene tilfører organisasjonen legitimitet som videre bidrar til å gjøre organisasjonen mer levedyktig (Eriksson- Zetterquist et al., 2014). Alle organisasjoner utsettes for myter, og det er en del av livet i organisasjonen å måtte forholde seg til motstridende meninger om organisasjonens virksomhet. Enkelte organisasjoner lever med omgivelser som er mer heterogene enn andre, og dette kan føre til at de i større grad vil være utsatt for press om endring og tilpasning. Organisasjoner vil da måtte forholde seg til normer for organisasjonsutforming, noe som bidrar til at de dermed forsøker å tilpasse seg det omgivelsen ønsker, og deretter reflektere det tilbake til omgivelsene (Christensen et al., 2009). En slik tilpasningen vil inneholde en symbolsk verdi for organisasjonen, og det kan innebærer at organisasjonene utformer seg likt (isoformi).

Institusjonalisert organisasjonsoppskrift

«At en oppskrift er 'institusjonalisert' betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne – og sogar den naturlige måten å organisere på» (Røvik, 1998, s.13).

Ifølge Røvik fremstår institusjonaliserte oppskrifter i dag gjerne som samtidens redskaper for og symboler på fornuft, utvikling, effektivitet, fremskritt og fornyelse (Røvik, 1998). En organisasjonsoppskrift kan forstås som en myte og forklares som en oppskrift på hvordan utsnitt eller deler av en organisasjon bør utformes. Oppskriftene anses å være byggesteiner og som regel ikke totalløsninger for hvordan man skal utforme en hel, kompleks organisasjon.

Organisasjonsoppskrifter kjennetegnes ved dens immaterielle ideer, og denne form er en forklaring på hvordan de kan spres så raskt mellom verdensdeler, organisasjoner og nasjoner. Formen på organisasjonsoppskriften muliggjør ofte at det er slingringsmonn for omforming underveis og rom for alternative tolkninger mens den spres. Oppskriftene kan tolkes forskjellig av de ulike organisasjoner, noe som vil medføre at oppskriftene vil kunne tilpasses etter organisasjonenes nøyaktige behov (Røvik, 1998).

I et institusjonelt perspektiv kan markedsføring forstås som salg av organisasjonsstandarder. For at en myte skal ha effekt, må den «selges». Det er viktig at kundene forteller at banken er opptatt av deres tilfredshet og at de kan bli mer tilfredse hos dem enn hos andre banker. I et instrumentelt perspektiv er markedsføring å administrere lønnsomme kunderelasjoner (Kotler et al., 2015). Ut over dette defineres markedsføring som aktiviteten, satt av institusjoner og prosesser for å skape, kommunisere, levere og utveksle tilbud som har verdi for kunder, klienter, partnere og samfunnet ellers. Det todelte målet med markedsføring er å tiltrekke seg nye kunder ved å love overlegen verdi, samt å beholde og øke kundemassen ved å levere tilfredshet (Kotler et al., 2015). Fra institusjonell organisasjonsteori ser dette altså annerledes ut. Det som selger er myter, men fordi vi tror på myter er det effektivt i den forstand at det gir organisasjonen legitimitet.

Med bakgrunn i teori for analysemodell, kan læringsperspektivet og det symbolske perspektivet for kundetilfredshetsundersøkelsen oppfattes som absolutte motsetninger og med et skille mellom organisatoriske standarder som er ønskelige, «riktige» og effektive verktøy på den ene siden, og på den andre siden er organisasjonsstandarder kun «upålitelige» symboler. Ifølge Røvik (1998) er et slikt syn forankret i en grunnleggende rasjonalistisk oppfatning om at det er nødvendig og mulig å skille «ekte» verktøy fra symboler. Dette betyr å skille Bankens «ekte» organisasjonsbehov fra det som produseres av motesetterne. Røvik har i sitt arbeid argumenterte for et mer pragmatisk syn, hvor de to

perspektivene ses som knyttet til hverandre. Innenfor læringsperspektivet kan oppskriftene anses å være «verktøy» for mer effektivitet, mens innenfor et institusjonelt- sosiologisk perspektiv sees institusjonelle standarder på som meningsfulle symboler (Røvik, 1998). Perspektivene har likheter og forbindelser til hverandre.

3.0 Metode

I min oppgave har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Årsaken er at den ofte egner seg godt til å beskrive fenomen eller en hendelse. Ved bruk av slik metode, er gjerne spørsmål «hva» eller «hvordan». Min problemstilling skal undersøke og utforske om EPSI brukes til organisatorisk læring i Banken, eller om den primært brukes som et symbolsk verktøy for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering.

Kvalitativ metode

Ifølge Ringdal (2020) er gjerne kvalitativ metode induktiv ved at den går fra empiri til teori. Det innebærer at data danner grunnlag for begreper og kategorier, og for å forstå det som forskes på ved å gå i dybden. I kvalitativ metode er det vanlig å operere med et mindre antall kilder eller respondenter, slik at det er enklere å gå dypt inn i det som forskes på. Dette er motsatt av kvantitativ metode. Utvalget i kvalitativ metode er derfor mye mindre enn i den kvantitative, dessuten i større grad valgt ut ifra pragmatiske eller strategiske kriterier. Bakgrunnen for mitt valg av kvalitativ metode for min problemstilling, er at jeg ønsker å gå i dybden med å utforske ansattes perspektiv vedrørende kundetilfredshetsundersøkelsen i en utvalgt bank/ case, og hvordan ansatte forstår, bruker og erfarer slike undersøkelser med bakgrunn i problemstillingen om EPSI brukes til organisatorisk læring i Banken, eller om den primært brukes som et symbolsk verktøy for å legitimere Bankens markeds- og kundeorientering.

Case

Kvalitativ metode er godt egnet når man søker å oppnå forståelse. Min utvalgte case er en bank som er anonymisert.

Ifølge Tjora (2021) er en casestudie et utvalg av informanter som på en naturlig måte er avgrenset av en enhet. Denne enheten eksisterer dessuten uavhengig av undersøkelsen som gjennomføres. Ifølge Ringdal (2020) er casestudier forstått som «intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter». Dette kan for eksempel være en bedrift, en avdeling, et land eller lignende. I en case-studie er forskeren ute etter kunnskap om erfaringer eller fenomen som er direkte knyttet til caset som studeres. Hvis det er ønskelig å gå i dybden eller forklare noe, kan casestudie være hensiktsmessig (Ringdal, 2020).

At det ikke er mulig å generalisere ut ifra ett enkelt case, er en av innvendingene som finnes mot casestudier. Målet med casestudier er analytisk generalisering ved å utvide og generalisere teorier. Statistisk generalisering er ikke et mål ved casestudier (Yin, 2018).

Bruk av intervju i casestudier vil trolig belyse informantenes egne erfaringer og opplevelser rundt aspekt som er relatert til selve caset. Til intervjuet velges ofte informanter ut. Utfordringen rundt dette er at informanter som velges ut vil prege det innsamlede datamaterialet, og stemmen til de som ikke velges ut kan ikke bli hørt. Dette fører til at både diskusjon og planleggingen av utvalget er en svært viktig prosess.

Intervju

Anvendelse av intervju som datainnsamlingsmetode for forskningsprosjektet kan gi både fordeler og ulemper. Ifølge Tjora (2021), kan det brukes åpne spørsmål ved dybdeintervju for å gå i dybden på de områder hvor det er mye å fortelle. Opparbeidet tillit mellom informant og forsker vil påvirke kvaliteten på dybdeintervjuet. Kroppsspråket til informanten kan studeres ved spørsmålsstilling og svar, samt at språket kan tilpasses informantene. Ved fokusgruppeintervju kan en metode fremstå som mindre truende for deltakerne enn dybdeintervju når oppfatninger, ideer og meninger skal diskuteres.

Informantene stimulerer hverandre i en slik setting og dette bidrar til mulighet for å få frem flere aspekt rundt det som undersøkes i forskningsprosjektet. En ulempe med fokusgruppeintervju er at spørsmålet oppfattes ulikt av informantene, samt at det ved like intervjuformer kan bidra til at enkelte informanter ikke ønsker å uttrykke sin mening når andre lytter. En annen utfordring rundt gruppediskusjoner er at de er mer krevende enn enkeltintervju for å holde diskusjonen på riktig spor. Derfor er det viktig å skape tillit mellom informanter og forsker.

For min undersøkelse har jeg valgt semistrukturert intervju, med utgangspunkt i en intervjuguide. Men jeg har tillat informantene å snakke fritt i rundt spørsmålene i intervjuguiden. Fordelen med å tillate dette var å komme inn på tema som jeg på forhånd ikke var klar over og heller ikke hadde tenkt å spørre om. På den måten kunne jeg få større innsikt i informantenes opplevelser.

For å rekruttere informanter, er hovedreglene i kvalitative studier å velge ut informanter som på en reflektert måte kan uttale seg om det som studeres. Dette er såkalte teoretiske

eller strategiske utvalg. Kjennetegnet på dette er at informantene ikke er tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon, men heller er valgt ut med bakgrunn i yrkeserfaring, kjennskap til et gitt miljø eller stilling.

Forskeren avslutter som hovedregel intervjuene nå det til slutt ikke kommer frem noe særlig nytt under intervjuene. Dette kan for eksempel skje etter få intervju, eller at det ikke skjer i det hele tatt. Det er ofte vanlig å operere med en grense på ca ti informanter hvis man ikke opplever metning i svarene (Tjora, 2021).

Metodevalg

Innhenting av kunnskap til det valgte caset kan forskeren gjøre ved en rekke forskjellige innsamlingsteknikker. Alle disse teknikkene har både styrker og svakheter.

Bakgrunnen for at jeg har valgt en casestudie, er å få en dypere og fyldigere forståelse av problemstillingen i det aktuelle caset. Valg av Banken som case var i stor grad pragmatisk, da jeg har mange års yrkeserfaring fra det valgte caset. Med min kjennskap til organisasjonen, ville jeg kunne ha enkel tilgang til informanter der. Jeg visste også at det var mange ansatte som har lang erfaring med det som skulle undersøkes. Ettersom jeg valgte å undersøke få enheter og gå i dybden på det som undersøkes, valgte jeg kvalitativ metode.

Jeg valgte å bruke intervju med ansatte for å få et inntrykk av deres opplevelser med EPSI-undersøkelsen. For å legge til rette for å kunne komme inn på spor jeg ikke hadde tenkt på forhånd, valgte jeg å la informantene prate fritt hvor jeg fulgte opp med spørsmål utenfor intervjuguiden når samtalen ledet til interessante spor. Slik sett fikk jeg svar som både bygger på og utfyller hverandre. Dette ga meg en rikere empiri enn jeg ville ha fått hvis jeg skulle ha holdt meg til et skjema med en streng tilnærming. Jeg passet dessuten på å få stilt de mest sentrale spørsmålene i undersøkelsen i alle intervjuene. Fordelen med en slik gjennomføring av intervjuet, er at jeg fikk inntrykk av hva som var viktig for informantene når det gjaldt tema vi snakket om, samt at jeg mottok informasjon jeg eller ikke ville ha fått ved et vanlig strukturert intervju.

3.1 Valg av informanter

For å få tillatelse til å gjøre undersøkelser i Banken og tilgang til informanter, måtte jeg søke Banken om å kunne gjøre undersøkelser i dens organisasjon. Etter en ventetid på rundt en måned, fikk jeg klarsignal. Forutsetningen er at Banken er anonym, men oppgaven kunne publiseres. Min kontaktperson i Banken vurderte søknaden sammen med personalavdelingen. For å få tilgang til informanter var det kontaktpersonen som var «døråpner». Jeg har selv jobbet i flere banker i mitt yrkesliv, men undersøkelsen er gjort i et gitt geografisk område jeg har lite kjennskap til. Informantene fikk jeg tilgang til etter avklaring med leder på de utvalgte kontorene. Jeg valgte ikke ut informantene selv, men opplyste at det var viktig for min oppgave at informantene hadde erfaring med EPSI-undersøkelsen, samt jobbet flere år i Banken.

Det er mange kontorer i Banken. Årlig blir den interne benchmarkingen publisert i intern-nyheter i Banken slik at alle ansatte får sett den. Det er mye fokus i rundt dette resultatet og de kontorene som har gjort det bra, får en ekstra oppmerksomhet i form av kake på kontoret. Selv husker jeg i hovedsak de kontorene som ligger topp tre, og gjerne om det er noen som befinner seg på en slik topp flere år på rad. Hvordan de andre kontorene har gjort det, har jeg ikke oversikt over.

Gjennomføring og opplevelse av intervjuene

I utgangspunkter var planen å gjennomføre alle intervjuene fysisk, men to intervju måtte gjennomføres på Teams. Årsaken til at noen av intervju ble utført på Teams, var at fysisk møte ikke kunne gjennomføres når det var tenkt. Dessuten ville et annet møtetidspunkt medføre ekstra ressursbruk av både reisetid og reisekostnader.

Som en forberedelse til intervjuet, hadde jeg først en samtale på Teams med de to banksjefene slik at jeg kort fikk sagt hva jeg ønsket å forske på, samt presentere meg. Deretter fikk jeg vite hvem som har sagt seg villig til å stille som informanter. To av informantene hadde jeg noe kjennskap til fra tidligere, og to andre hadde jeg hørt om på grunn av rollene de har i Banken. De andre deltakerne hadde jeg ikke tidligere vært i kontakt med. De to som jeg skulle ha intervju på Teams med, gjennomførte jeg et forberedende Teamsmøte med hvor jeg presenterte overordnet rundt intervjuet, samt satt opp dato og tidspunkt for intervju. I etterkant ser jeg at det var en fordel å ha et

forberedende møte og bli litt kjent før intervjuet startet, noe jeg mener bidro til en bedre flyt i samtalen i intervjuet.

Minifokusgruppeintervjuet foregikk på kontoret til informantene. Ved oppmøte på kontoret ble jeg tatt imot av en av deltakerne. Det var en hyggelig velkomst og jeg ble møtt med klem fra to ansatte. I tillegg fikk jeg hilse på flere ansatte i avdelingen. Det var tidlig på morgenen, og flere ansatte var i full gang med dagens gjøremål. Det var dempet belysning, samt lun og trivelig stemning på kontoret. I lokalene kom det også inn en kvinne med et spedbarn i vognen. Flere ansatte gikk bort for å hilse på og det var en hyggelig stemning. Det er uvisst for meg om det var en kunde eller en ansatt som kom innom med barnet sitt. Like før møtet vårt skulle starte fikk jeg beskjed om at den ene informanten hadde hjemmekontor den dagen og måtte delta på Teams. En av de andre som skulle delta i intervjuet prøvde å koble til denne deltakeren på Teams, men det var noe utfordringer med oppkoblingen. Etter mye prøving ble det bestemt at informanten på hjemmekontor deltok via telefon. Vi andre måtte derfor være litt ekstra oppmerksom på å inkludere vedkommende i samtalen. Men det viste seg at vedkommende var en aktiv deltaker og ofte tok ordet selv. Det gjorde det lettere for oss andre og det var fin flyt i samtalen. Etter en stund ble den ene informanten hentet til et annet møte. Vi andre fortsatte intervjuet. Intervjuet ble fullført innenfor normert tid. Og like etterpå fikk den ene informanten en henvendelse som hastet.

Intervju på Internavdelingen: Jeg sa ifra i resepsjonen hvem jeg hadde avtale med og ventet for å bli hentet til møterommet. Jeg pratet litt om vær og vind med den resepsjonsansatte. Jeg så at klokken passerte møtetidspunktet og ba om at resepsjonen kontaktet den ansatte jeg skulle ha møte med. Jeg ble hentet til møtet. De var to stykker. Dette var jeg i utgangspunktet klar over. Jeg hadde på forhånd fått vite at de kom til å være to som stilte i starten, men at den ene måtte gå ca. 30 minutter før normert tid. Det var god flyt i samtalen, og spørsmålene ble i hovedsak besvart av en av informantene i gangen, men at de noen ganger supplerte hverandre i besvarelsen. Midt i intervjuet ble vi avbrutt av at det kom noen på døren som mente at de hadde reservert møterommet. Etter noe avklaring, fikk vi fortsette intervjuet. Å bli avbrutt på en slik måte virket ikke som å ha innvirkning på den videre flyten i samtalen. Etter at den ene informanten forlot intervjuet på grunn av annet møte, fortsatte jeg og den gjenværende informanten. Etter at møtet var ferdig, fikk jeg en omvisning på avdelingen. Jeg fikk også møte andre ansatte på

Internavdelingen og slå av en kort og hyggelig prat. Lenger inn i korridoren traff jeg på andre som jeg kjente. Veldig hyggelig møte og intervju. Det var lett å merke romsligheten og vennligheten i avdelingen.

Intervju på Teams: Jeg møtte informantene på Teams som avtalt. Begge intervjuene ble gjennomført på Teams på samme dag med en pause imellom intervjuene. Kamera på pc var slått på under hele møtet, slik at vi kunne se hverandre under intervjuet. Å se hverandre bidro til å skape en mer naturlig intervjusetting. Det var enklere å se uttrykk som kroppsspråk, og dette kunne raskt følges opp med avklarende spørsmål. Det mest ideelle intervjuformen vil være fysisk møte mellom informant og intervjuer, men møte på Teams viste seg å være et godt alternativ til fysisk møte og bedre enn intervju på telefon. Jeg startet med å fortelle om temaet, deretter sa jeg at jeg hadde en intervjuguide med noen spørsmål. Jeg las opp hovedspørsmålene slik at de fikk en oversikt over tema, struktur og omfang av intervjuet. Jeg nevnte også at jeg hadde underspørsmål. Jeg åpnet opp for at det var mulig å tilføye noe rundt tema om det er noe jeg ikke hadde fått med og som de mente kunne være viktig å få belyst rundt tema. Selv om jeg hadde intervjuguide med ferdig definerte spørsmål, opplevde jeg intervjuene på Teams noe ulikt. I det ene møte kunne jeg holde meg mer til spørsmålene. Men i det andre intervjuet gikk samtalen noe bredere ut, og jeg måtte prøve å få samtalen inn på riktig spor igjen flere ganger. Det var spennende at informantene var ivrige og hadde så mye å snakke om. Det ene spørsmålet i intervjuguiden ble i det ene intervjuet noe uklart etter at samtalen hadde sporet litt av, men vi fikk snakket litt rundt det. Samtalene var interessante, og det kom frem mange informative detaljer rundt tema.

Jeg hadde på forhånd bevisst unnlatt å undersøke hvordan de kontorene jeg skulle intervju hos hadde scoret på den interne benchmarkingen, altså den interne rangeringen av kontorresultatene over hvem som har gjort det bra og mindre bra i kontorgjennomsnittet i EPSI-undersøkelsen. Jeg ønsket ikke at dette skulle påvirke mitt valg av informanter. Det som var viktig for min oppgave er at informantene har jobbet minimum noen år i Banken og dermed hadde erfaring med EPSI-undersøkelsen.

3.2 Anonymitet

Siden kontaktpersonen på personalavdelingen og banksjefene på de utvalgte kontorene vet hvilke personer som ble spurt om å delta i undersøkelsen, har jeg valgt å ikke gi en presis oversikt over informantene, og heller ikke oppgi stillinger eller nøkkelkvalifikasjoner til hver enkelt informant. Allikevel kan det nevnes at alle informantene på kontorene har daglig kundekontakt, mens informantene fra Internavdelingen ikke jobber direkte mot kunder. Det er 7 ulike informanter, som har fått hvert sitt tilfeldige nummer. På den måten vil det ikke være mulig for verken ledelse, banksjefer, HR eller andre i Banken å knytte nummer mot den aktuelle person. Referering til informanter vil skje gjennom nummer. R1 vil for eksempel bety respondent/informant med nummer 1. Respondent nummer 1, 2, 3, 6 og 7 er ansatte på bankkontor. Respondent nummer 4 og 5 er ansatt i Internavdelingen.

3.3 Kvalitet

Uansett hvilke forskningsmetode som velges, må forskeren forsøke å være bevisst under hele forskningsprosessen på sine egne holdninger og verdier, samt hvordan disse kan påvirke forskningen. En av fordelene med kvalitativ metode, er at det er mulig å forklare faktorer rundt intervjusituasjonen som kan påvirke svarene når forsker er nær informanten. Om en informant er stresset, kan dette gi andre svar enn om informanten hadde vært roligere.

Ifølge Grønmo (2016), har datamaterialet som samles inn i en studie til hensikt å belyse problemstillingen som undersøkes. I hvilken grad materialet bidrar til å svare på forskningsspørsmålene er avhengig av kvaliteten på materialet. Om forskeren får svar på det som ønskes belyst, er avhengig av en rekke forhold. Derfor skal jeg ved hjelp av reliabilitet og validitet gå igjennom hvordan disse begrepene kan brukes til kvaliteten på de innsamlede dataene.

For å beskrive datakvalitet i kvalitative studier, er det flere forskjellige begreper som blir brukt. Noen forskere kan vise til troverdighet eller pålitelighet istedenfor reliabilitet, samt gyldighet eller bekreftbarhet istedenfor validitet. Stort sett er innholdet i disse begrepene det samme, og jeg anvender derfor begrepene reliabilitet og validitet.

3.3.1 Reliabilitet

Ifølge Grønmo (2016) viser reliabilitet til undersøkelsens pålitelighet. Dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelighet, er dette tegn på høy reliabilitet. Forskerens betydning er større i kvalitative studier enn ved kvantitative studier. Dette er noe som påvirker repetisjon av funn når det blir vanskelig å gjøre gjentatte datainnsamlinger for å se om det kan gjenskapes like resultater. Dermed er resultatene avhengig av hvem som står for gjennomføringen, samt når studien gjennomføres. For kvalitativ forskning er det dermed vanlig at vurderinger vedrørende reliabilitet gjøres med utgangspunkt i en systematisk og kritisk drøfting av dataene.

Det er vanlig å vektlegge intern og ekstern konsistens i slike drøftinger. Forhold mellom ulike deler av det innsamlede datamaterialet dreier seg om den interne konsistensen. Det som kjennetegner at den interne konsistensen er god, er hvis ulike data fremstår rimelige eller plausible sammenlignet med hverandre og i en helhet. Jeg opplevde at informantenes svar hang godt sammen. Noen gjorde både refleksjoner i intervjuet som førte til nye oppdagelser over tema og synspunkt som de ikke hadde tenkt over tidligere. Jeg opplevde at det var godt samsvar mellom de ulike informantenes svar, selv om det var noen variasjoner i synspunkter og hvordan de opplevde enkelte ting. Mitt inntrykk er at helhetsbildet allikevel hang godt sammen. På den måten opplevde jeg den interne konsistensen i undersøkelsen som god.

Det som kjennetegner den eksterne konsistensen, er forholdet mellom det innsamlede datamaterialet og annet litteratur. Hvis datamaterialet i studien samsvarer med resten av studien, samt fremstår med rimelig kontekst, betyr det at den eksterne konsistensen er god.

I forkant av intervjuene hadde jeg lest rapporter fra EPSI sine bransjestudier, organisasjonslæring og ny- institusjonell teori nøye, samt at jeg også hadde lest artikler og bøker rundt tema. Med bakgrunn i innsamlet datamateriell, mener jeg at den eksterne konsistensen ved undersøkelsen er god.

3.3.2 Validitet

Begrepet validitet beskriver om de innsamlede data har gyldighet for problemstillingene som ønskes å få belyst. Validiteten er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen bidrar til data som er relevante for problemstillingen (Grønmo, 2016).

Validitet finnes i ulike typer, men jeg vil fokusere på de som vurderes relevant for min undersøkelse.

Når det gjelder kompetansevaliditet, viser dette til forskerens kompetanse på det aktuelle området det forskes på. Dette kan være forutsetninger, erfaringer og kvalifikasjoner som er knyttet til innsamling av data på det aktuelle feltet. Siden forskeren har stor rolle i data som samles inn, vektlegges dette tungt.

Ettersom jeg har manglende erfaring med å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i et sådan omfang, har jeg prøvd å sette meg godt inn i teori om temaet. Dessuten har jeg en del kjennskap til tema gjennom å ha jobbet mange år som ansatt i bank. Innsikten jeg hadde i forkant opplevde jeg som styrke i intervjuene ved at jeg kjente problemstillingene og begrepene som kom frem i undersøkelsen. Jeg endret litt på intervjuguiden underveis i prosessen, hvor jeg så behov for flere spørsmål, eller at det under intervjuet kom frem tema underveis i samtalen. Oppsummert mener jeg min kompetanse til å innhente og tolke data i en slik sammenheng var tilstrekkelig.

Kommunikativ validitet handler om diskusjon eller dialog mellom forskeren og kildene i studien eller mellom forskeren og andre forskere. Det er mulig å diskutere underveis om datamaterialet treffer godt ut fra problemstillingen. Dessuten er det mulig å få tilbakemelding fra kildene om de synes presentasjonen av data stemmer overens med deres bilde. Jeg har ikke direkte snakket med noen om undersøkelsens validitet, men jeg har hatt flere samtaler med veileder om det som kom frem i intervjuene.

Pragmatisk validitet dreier seg om en studie danner grunnlag for videre handlinger. En studie har pragmatisk validitet hvis den er et godt grunnlag for videre handlinger. Dette gjelder særlig studier som utvikles for en bestemt praksis. Jeg har ikke hatt til hensikt å lede til endringer i caset jeg har studert, men heller forsøkt å forstå hvordan aktørene

orienterer seg i denne virkeligheten, samt forsøkt å forstå hvordan fenomenet oppleves. Men om undersøkelsen bidrar til endringer, vil jeg se på undersøkelsen som ekstra betydningsfull.

Det finnes verken kriterier for hva som utgjør en tilfredsstillende validitet eller presise mål på validitet i kvalitativ forskning. Dermed blir dette en helhetsvurdering og gjenstand for drøfting som er utført av forskeren.

Hvis resultatene er gyldig for andre situasjoner eller gjelder andre steder, kan de vurderes å være overførbare. Funnene er på den måten mer generell gyldig. Etersom kvalitative undersøkelser mangler standardisering, kan dette gi rom for at forskeren velger ut observasjoner eller sitater som støtter opp under ens eget syn. Dette kan gjerne skje ubevisst. I tillegg til dette har vi både et faglig og kulturelt filter som vi anvender når noe skal tolkes. Gjennom fagfilteret er det mulig å tolke observasjoner og utsagn ved hjelp av relevante begreper. I forhold til det kulturelle filteret har forskeren med seg fordommer og verdier som er helt umulig å legge bort. Dette påvirker både hvilke temaer som forskes på og valg av fremgangsmåte. Så langt det er mulig, bør forskeren være bevisst på det og så langt det er mulig forsøke å kompensere for det. Det er viktig å strekke seg etter å skape en dekkende beskrivelse, og ikke bare en man selv ønsker.

3.3.3 Forskningsetikk

Den nasjonale forskningsetiske komite´ for samfunnsvitenskap og humaniora, juss og teknologi (NESH), skal sørge for retningslinjer innenfor forskningsetikken som fremmer ansvarlig og god forskning (Ringdal, 2020). Aspekt som konfidensialitet, tillit, respekt og gjensidighet er noe Tjora (2021) særlig trekker frem som viktig i kontakt med deltakerne i forskningsprosjektet. Det er særlig viktig at informantene blir anonymisert for at de lettere kan snakke fritt uten frykt for konsekvenser eller reaksjoner. Det er viktig å ikke knytte enkeltutsagn til enkeltpersoner, hvis ledelsen vet hvem som intervjues.

3.3.4 Informert samtykke

Informert samtykke er et annet viktig punkt innenfor forskningsetikken. Ifølge Ringdal (2020), skal forskningsprosjekter som inkluderer personer kreve informantenes frie og

informerte samtykker. Det skal ikke føre til negative sanksjoner om informanten nekter å delta, og fritt samtykke innebærer at det ikke legges press på deltakerne. I tillegg skal forskningsdeltakerne motta tilstrekkelig informasjon om prosjektets formål, samt opplyses at det er frivillig å delta.

Prosjektet ble i forkant av intervjuene meldt inn til Norsk senter for dataforskning (NSD). Utkast av intervjuguide og informasjonsskriv ble lagt ved i søknaden til NSD/ Sikt. Informasjonsskrivet informerte blant annet om beskyttelse av personvern, samt retten til å trekke seg fra forskningsprosjektet.

Som et ledd i forberedelsene til intervjuet, ble informasjonsskriv angående prosjektet sendt til informantene. I søknaden til NSD/ Sikt hadde jeg skrevet at jeg kom til å innhente skriftlig samtykke. På de fysiske møtene ble disse underskrevet samme dag, men før intervjuet startet. Deltakeren på hjemmekontor hadde ordnet med en fullmakt som gjelder informert samtykke i forkant av intervjuet. For intervju på Teams ble disse avtalen signert og sendt til meg i god tid før intervjudagen.

3.3.5 Forskerrollen og nærhet til caset som studeres

Jeg har jobbet i bank i mange år og har vært ansatt i flere banker, også i den banken jeg nå studerer. Dette gjør at det er flere momenter som jeg må være bevisst på.

Åpenhet og nærhet til fenomenet som studeres kan ifølge Ringdal (2020) være et fortrinn ved kvantitativ metode. Men en slik åpenhet har også begrensninger. Forskerens observasjoner formes gjennom bruk av begreper, og de er dermed ikke nøytrale eller objektive. Dessuten kan det kulturelle filteret av verdier og fordommer påvirke valgene av det som studeres. Mennesker kan bli påvirket av at de blir observert. Dette er kalt kontrolleffekten. Det er derfor viktig at forskeren reflekterer rundt egne verdier, i tillegg til graden av påvirkning til det som studeres. Dette er en nærhet som kalles «biased view-point»- effekt hos forskeren. Mangel på standardisering kan bidra til at forskeren vektlegger og bygger opp under egne favorittfremstillinger.

Den avdeling jeg selv har arbeidserfaring fra, har flere år på rad gjort det godt i kundetilfredshetsundersøkelser. Jeg er klar over at dette kan påvirke svar fra informantene.

Som en tilnærming til denne utfordringen har det vært viktig for meg å få frem at det ikke er resultatene på den interne benchmarkingen som er hovedfokus i oppgaven, men at oppgaven er rettet mot hvordan ansatte forstår, bruker og erfarer kundetilfredshetsundersøkelsen EPSI.

3.3.6 Analysedesign

Formålet med analyse av kvalitative data er å gjengi det som blir formidlet av informantene på en troverdig måte. Dette er en tidkrevende prosess. Tematisk analyse gir ifølge Braun & Clarke (2012) en tydelig struktur og som fersk forsker har jeg valgt å støtte meg til den. Dette er en metode som systematisk organiserer, identifiserer og skaper innsikt i datamaterialets meningsmønster. Tematisk analyse er en modell som består av seks faser (Braun & Clarke, 2012).

Fase1: I denne fasen måtte jeg gjøre meg kjent med datamaterialet. Jeg transkriberte derfor intervjuene, leste grundig igjennom alt, samt begynt å lete etter nøkkelord. Notater ble tatt, tekst ble markert og jeg skrev i marginen. Uttrykk og begreper som jeg fant av interesse, førte til at jeg grublet på hva de kunne bety. I følge Thagaard (2018), utvikles analytiske blikk når det stilles spørsmål rundt tekst. Jeg prøvde å stille spørsmål om både hva og hvordan noe ble sagt om ulike tema. På den måten prøvde jeg å lete etter mønster og mening.

Fase 2: Nå ble de første kodene laget. Siden jeg kun hadde ett gruppeintervju og resten var enkeltintervju, falt valget på å gjøre dette på papir og med fargekoder. Jeg forsøkte å stille med åpent sinn når jeg søkte i datamaterialet for å få en induktiv innfallsvinkel. Jeg hadde ønske om at kodene ville fremheve og uttrykke informantenes forståelse, bruk og erfaringer om kundetilfredshetsundersøkelser (Thagaard, 2018). Før jeg fant nye koder, leste jeg transkripsjonene mange ganger og tok notater. Jeg oppdaget stadig nye ting av interesse. Jeg begynte å se spor av tema og mønstre, samt at noen av kodene var overlappende. I tillegg kopierte jeg relevante sitater fra de ulike intervjuene inn i et eget dokument som tilhørte en gitt kode. I dette arbeidet fikk jeg underveis gjenklang av teori, samt egen erfaring. Ifølge Braun & Clarke (2012) stemmer dette med at vi alltid medbringer noe til dataene ved analyse, uansett om tilnærmingen i utgangspunktet er induktiv.

Det er ifølge Braun og Clarke (2006) mulig å bruke en kombinasjon av både induktiv og deduktiv metode. Induktiv tilnærming til datakoding er at kodene og temaene dukker opp mens man gjør seg kjent med dataene. Dette er en nedenfra- og- opp- tilnærming.

Deduktiv tilnærming betyr at forskeren bringer med seg ideer, konsepter og antakelser som vil påvirke hva som trekkes frem av data i kodingen og forståelsen av dataene. Dette er en ovenfra- og- ned- tilnærming. Det forskeren eventuelt finner ut gjennom sin forskning kan være mer basert på hva forskeren har interesse av å finne ut på forhånd. Det er ikke mulig å unngå å bruke en kombinasjon av disse tilnærmingene (Braun & Clarke, 2012).

Fase 3: I denne fasen begynte analysen og ta form, og førte til at tema og deltema ble tydeligere. Ved søk etter mening innenfor datasettet, hadde jeg problemstillingen i tankene. Å søke etter temaer er en aktiv prosess hvor tema konstrueres, istedenfor å oppdage dem ifølge Braun & Clarke (2012). Jeg prøvde å lete etter om sammenhengen mellom temaene kunne fortelle en historie. Tema som er gode kan stå alene, samt sammen danne en helhet. Puslespill blir brukt som en metafor for å synliggjøre at både tema og deltema kan danne en helhet (Braun & Clarke, 2012).

Et digitalt tematisk kart ble skissert på slutten av denne fasen, samt å samle sitater som var relevante for hvert tema og deltema. Dette bidro til bedre oversikt over tema og tidligere mønster.

Fase 4: Denne fasen dreier seg om kvalitetskontroll, samt revidering av tema og deltema. Jeg leste over datasettet på nytt og vurderte om de aktuelle tema virkelig var et tema og ikke bare en kode. Det var viktig for meg å oppdage om temaene jeg hadde funnet viste de mest relevante delene i dataen og ga mening for problemstillingen min. Derfor leste jeg flere ganger gjennom datasettet. Dette fører til justering av tema og deltema (Braun & Clarke, 2012)

Fase 5: Arbeidet med å definere og gi navn til temaer og deltemaer fortsatte i denne fasen. Ifølge Braun & Clarke (2012), skulle hvert tema være spesifikt og unikt, samt at det skulle ha tydelig fokus, formål og omfang. I en slik fase er det anbefalt at tema som er valgt er bygget på og videreutviklet fra forrige tema, og at dette sammen fører til en sammenhengende helhetlig historie. Det førte til at jeg sorterte sitater som underbygget

mine konstruerte tema og deltema. Den tematiske analysen ga meg hovedtemaer innen organisasjonslæring og ny-institusjonell teori med tilhørende underliggende deltema (Braun & Clarke, 2012).

Fase 6: I denne fasen produseres rapporter eller analysetekst (Braun & Clarke, 2012).

Skriving og analyse drives frem mellom mer formell analyse og hyppige notatskrivinger.

Analyseteksten ble delt opp i to kapitler, hvor et kapittel viser funn i forhold til blant annet kunnskapsdeling, læringsprosessen, og kundetilfredshetsundersøkelse som både et rasjonelt og symbolsk verktøy, og den andre delen viser drøfting. Analyseteksten hadde som mål å gi en overbevisende historie om funnene (Braun & Clarke, 2012).

Jeg brukte ikke spørsmålene fra intervjurunden som utgangspunkt for tema, men tema ble identifiser på tvers av det informantene fortalte.

4.0 Resultatanalyse

4.1 Forankring og innsamling

I intervjuet i Internavdelingen kom det tydelig frem at EPSI er forankret hos konsernsjefen, ledergruppen, regiondirektørene og hos bankfilialene/ kontorene. Dessuten blir også styret orientert om EPSI- resultatene, samt nåværende situasjon og utfordringer.

«Konsernsjefen er opptatt av det. Når konsernsjefen er her så kommenteres alltid EPSI- resultatene, så det er hele tiden en dialog i ledelsen av banken rundt EPSI. Vi har også fokus på EPSI på ledersamlinger.» (R4).

«Dessuten er ledergruppen opptatt av EPSI. Vår avdeling presenterer for resten av ledergruppen. I tillegg bruker regiondirektørene tid på dette, og de tar det med i møter med sine kontorer. Vi presenterer det normalt for styret også, hvor vi trekker noen hovedkonklusjoner på 15-20 minutter for styret, og sier at dette er bildene nå, her er utfordringene våre, dette har vi lært, her er vi gode, og her er vi dårlige» (R4).

Ifølge intervjuene med ansatte på kontor er flere av informantene enige i at EPSI er forankret i ledelsen og Internavdelingen:

«ledelsen vil jeg tro, og så er det markedsavdelingen som har ansvaret for gjennomføringen» (R2, R7 og R1).

Det kan imidlertid se ut for at Internavdelingen mener at EPSI er mer forankret på kontorene enn hva ansatte på kontor selv opplever. Flere av informantene på kontor påpeker at deltakelse i EPSI oppleves som obligatorisk og noe som kontorene ikke selv kan velge om de vil bli med på eller ikke: *«For det er ikke et valgt vi tar, vi er jo bare med, om vi vil eller ikke» (R1 og R2).*

Intervjuene viser at EPSI undersøkelsen er forankret i toppledelsen, men Internavdelingen har det overordnende ansvaret som prosjektleder for EPSI i Banken. Internavdelingen kan ansees å være ledelsens «forlengede arm» med bakgrunn i sin rolle og funksjon rundt EPSI. I intervjuene kommer det frem at det foreligger formelle kommunikasjonslinjer rundt EPSI, men ikke i hvilken grad.

4.2 Internavdelingens innsamling

I intervjuene ble det gitt uttrykk for at Internavdelingen jobber systematisk i forberedelsene til undersøkelsen. De starter forberedelsene med et møte med EPSI for å se på spørreskjema. Siden Banken er en stor kunde, kan de til en viss grad påvirke hvilke spørsmål som stilles i undersøkelsen. De sier de har fått lagt inn nye spørsmål rundt bærekraft, for eksempel. Den faglige kvaliteten blir håndtert av EPSI. Videre påpeker informant at undersøkelsen ikke kan endres vesentlig, for da er det ikke mulig å sammenligne banken med andre banker. Internavdelingen hevder å være opptatt av kvaliteten på undersøkelsen, og det er ønskelig å unngå undersøkelsesfeil:

«Det må være faglige og gode spørsmål» (R4).

Innhenting av kundelister til EPSI starter i juni. Listene hentes fra kontorene. Leder på kontoret lager et uttrekk fra kontorets kunder som skal overleveres EPSI. Uttrekket av kundene er tilfeldig, *«(...) , men kontorene får lov til å ta ut kunder som de vet er på vei ut av banken...» (R5).*

Internavdelingens forberedelser til EPSI- undersøkelsen viser at de har en bestemt struktur for planlegging og forberedelser i forkant av undersøkelsen. I forberedelsene av undersøkelsen, kan kontoene ta ut kunder fra listen som skal sende til EPSI. Før Internavdelingen innhenter bearbejdede kundelister fra kontorene, har de i forkant møte med EPSI.

4.3 Læring i prosess og på tvers

Intervjuene fra ansatte på kontor skaper inntrykk av at retningslinjene for bearbejding av listene er noe uklare og at det gjøres forskjellig fra kontor til kontor før kundelistene sendes til Internavdelingen. Ansatte på kontor har erfart følgende:

«Vi får noen lister på hvem er med i utvalget. Så gjorde vi en beslutning på at vi ikke gjorde noen med den lista.» (R1).

«Hvis jeg skal svare ja eller nei så svarer jeg at ja, den blir bearbeidet! Jeg vært med på å fjerne kunder. Hvilke kunder som tas ut av lista, er noe mer uklart. Kriteriet kan være at kunden kun har en konto, kun bruker nettbank som bedriftskunde eller lignende. Men en kunde kan kanskje også bli tatt ut av lista om man ser et navn på noen som er litt kritiske til oss. Det er jo noen kunder som spør og graver og klager mer enn andre» (R7 og R6).

Ifølge en informant er det uklart om det eksisterer retningslinjer for hva som kan bearbeides i listene i forberedelsesfasen: *«...det har jeg ikke fått presentert i hvert fall, men det er slik vi har tenkt i forhold til veiledningen vi har fått fra banksjefen vår når han har bedt oss om å se over listene, og så er det vel også at det er veldig sjelden vi har kunder vi ønsker å få ut» (R6).*

Slik jeg tolker svarene til informantene er det en forvirring rundt hvilke retningslinjer som finnes. Uansett, så er mitt inntrykk at informantene stiller lite kritiske spørsmål til de eksisterende retningslinjene for kundetilfredshetsundersøkelsen. Det fremstår som å være forskjellige oppfatninger og praksis rundt hvordan kundelistene kan bearbeides. Det kan fremstå som at alle ansatte kan involveres i bearbeidelsene rundt kundelistene. I enkelte tilfeller er det leder som selv gjør den endelige bearbeidelsen. I andre tilfeller bearbeides den ikke i det hele tatt.

4.4 Læring i etterkant

Jeg har spurt om hva som kan læres av resultatrapportene og kontorrapportene i etterkant. Jeg har også studert hvordan ansatte på operativt nivå ble involvert i en slik prosess, samt hvordan de jobbet med anbefalingene som ble gitt i resultatrapportene.

Ifølge Internavdelingen: *«kan kontorene grave seg ned i mange svar fra kundene våre» (R5).*

«Formålet er å gi kontorene innsikt som de kan jobbe med for finne ut hvorfor de er gode eller hvor de kan bli bedre» (R4).

Ifølge internavdelingen gir EPSI masse innsikt. Kontorene kan gjøre noe med forbedringspotensialet som avdekkes. Dette kan være mangel på kvalitet i rådgivingen,

mangel på produkter, dårlig serviceopplevelse og lignende. En ansatt på kontor sier imidlertid at resultatrapportene som distribueres på kontorene som uklar og lite treffsikker. En annen ansatt opplever at EPSI er vanskelig på grunn av tolkning, ettersom det ikke er mulig å vite hva kundene har tenkt. Det hevdes videre at svarene er aggregerte og aldri eksakte, samt at de kun er tolkninger. Det ytres bekymring om at statistikken i resultatene kan bidra til feiltolkninger.

Hva resultatene bidrar til, virker noe uklart på kontor:

«vi er opptatte av å framheve alt vi er gode på, men hva med all den nyttige innsikten på hva vi skal bli bedre på. Hvordan brukes den? Hvordan brukes den sentralt fra, for alle disse tingene der får vi ikke gjort noe med lokalt selv om vi skulle ønske det» (R2).

Når det gjelder spørsmål rundt hvordan kontorene tilnærmer seg resultatene fra EPSI, svarer en informant at banksjefen på kontoret er fornøyd om kontoret ligger på et fornuftig nivå i undersøkelsen. Når dette er tilfelle hevder informanten at banksjefen ikke krever at kontoret verken endrer adferd eller arbeidsmåte.

To av informantene fremhever at kommentarer fra kunder i EPSI, har bidratt til at det er større fokus på proaktivitet. Dette innebærer at kundene kontaktes for årlig oppfølging som er initiert av rådgiveren deres: *«Vi tar initiativ til å kontakte kundene, og venter ikke på at kundene skal kontakte oss» (R6).* *«Når man i EPSI får en dårlig score fordi rådgiver i banken ikke har tatt initiativ til å kontakte kunden, tar vi det på alvor og ringer kundene våre. Dette gjør vi for å få en bedre score til neste år og forhåpentligvis gir det noe mer slag til oss» (R7 og R6).*

Internavdelingen og ansatt på kontor oppgir begge at kapasitetsutfordringer begrenser hvor mye de har anledning å jobbe med resultatene av EPSI. Informant på kontor hevder at det er alt for mye å gjøre i den daglige driften med bakgrunn i at de er for få ansatte i forhold til en stor kundeportefølje. Dette er utfordrende, ifølge informanten, fordi Banken vil at kontorene skal håndtere så mange kunder som mulig. Informant fra Internavdelingen mener at kontorers gjennomgang av eget resultat eller felles gjennomgang med Internavdelingen er fordelaktig, ettersom det er mulig å kjøre dypere analyser for å finne dypere sammenhenger mellom kontorene og spørsmål/ svar. Initiativet til slike analyser må komme fra kontorene ifølge informant fra Internavdelingen, men det nevnes også at det

er kapasitetsutfordringer på Internavdelingen som vanskeliggjør slik oppfølging og støtte til kontorene. I tillegg sier flere av informantene på kontorene at de er kritiske til treffsikkerhet og hva undersøkelsen har målt. Så lenge slik kunnskap ikke blir delt, vil den heller ikke ha potensiale for å bli gjort noe med.

Jeg tolker svarene slik at ifølge Internavdelingen gir undersøkelsen masse innsikt og kontorene kan grave seg ned i svarene for å finne forbedringspotensialer de kan jobbe med. Men funn viser at kontorene opplever resultatene som blant annet uklare, og om resultatene viser at om kontorene har fått en god score på undersøkelsen, så er det godt nok.

Det nevnes at kontorene forsøker å ha fokus på å ta initiativ til kontakt med kundene, noe som kundene har etterspurt. Men, det er uklart hvor høyt på prioriteringslisten denne står i en travel hverdag. Det vises også til at det er uklart hvordan forbedringspotensialet blir tatt tak i sentralt. Interavdelingen nevner at det hadde vært nyttig om kontorene fikk gjennomgang av resultatene for sitt kontor, men kapasiteten gjør at dette er vanskelig.

4.5 Kommunikasjon mellom Internavdelingen og kontorene

Gjennom intervjuet har informantene kommet med beskrivelser av hvordan kommunikasjonen mellom Internavdelingen og kontorene foregår i etterkant av kundetilfredshetsundersøkelsen.

Tilbakemelding oppleves som å ikke være kontinuerlig siden informantene uttrykker at kommunikasjonen mellom internavdelingen og kontorene stopper opp når resultatene er overlevert kontorene. Informant i Internavdelingen sier følgende: *«Jeg er litt usikker på om kontorene tenker at dette er vårt område. At vi kan markedet er en ting, men jeg føler at vi hjelper til med å tilrettelegge for undersøkelsen som gjennomføres på veggen av deres kunder eller kontorenes kunder» (R5).*

Informant på Internavdelingen hevder videre at eierskapet ligger på kontorene når de har mottatt kontorrapporten. Men det hadde vært nyttig om EPSI-ansatte hadde presentert kontorrapporten til hvert kontor for å kunne gå i dybden. Videre hevdes det at det er fordelaktig siden ikke alle ledere på kontorene er like gode på å analysere egne tall og

forstå sammenhenger i analysen. Ansatt på Internavdeling sier å ha deltatt på noen slike gjennomganger, og dette opplevdes som veldig interessant.

Ifølge kontorene oppfatter jeg det slik at de mener at det er Internavdelingen i banken som eier undersøkelsen og ikke EPSI. Ifølge en av informantene vil Internavdelingen få frem resultatene når de er bra, får de ut og så er de ferdige når de har fått sendt det ut på kontoret. De møter forståelse fra informanten på kontor rundt dette: *«På en måte så er jo det riktig for de har jo ikke noen måte å påvirke på. Det er jo hvert kontor og hver enkelt medarbeider som kan påvirke undersøkelsen. Men Internavdelingen kunne på en måte sørget for at det var mer fokus på det.»* (R7).

Tilbakemeldinger til andre enheter i Banken ser ut til å ikke komme frem etter at resultatene fra kundetilfredshetsundersøkelsen foreligger. En tilbakemelding i kundetilfredshetsundersøkelsens kommentarfelt nådde ikke frem til avdeling for produktutvikling. En informant har et eksempel på dette: *«Jeg har et veldig konkret eksempel. Vi har noen åpne kommentarfelt i undersøkelsen. Der var det en kommentar til en internavdeling. Kunden tilhørte vårt kontor, men tilbakemelding var rettet til en internavdeling. Lederen for internavdelingen som tilbakemeldingen var rettet til sa: «Det der hadde vært veldig nyttig informasjon for meg å ha fått. Hvorfor har jeg ikke fått den?» Da sa jeg at jeg ikke visste hvorfor. Men jeg spurte vedkommende om det er mitt ansvar å sørge for at slike tilbakemeldinger fra mitt kontor kommer frem til andre, eller er det noen som faktisk har et overordnet ansvar og greier å sette sammen slik kunnskap i større grad?»* (R2).

Ifølge Internavdelingen, ligger ansvaret for at kontorene har fokus på EPSI i virksomhetsplanen, hos regiondirektøren. Ifølge informant fra Internavdelingen skal regiondirektør pushe mildt på kontorene. Hvis det blir behov for å løfte opp noe, kan det gjøres sammen med EPSI.

Her har jeg presentert en tolkning av Internavdelingen som distributør av resultatene av kundetilfredshetsundersøkelsen. Jeg har et inntrykk av at kommunikasjonene mellom Internavdelingen og andre avdelinger i banken ikke er kontinuerlig, særlig i forhold til kontorene og produktavdelingen. Utvekslingen av informasjonen stopper i stor grad opp når styret og ledelsen har fått den, og når kontorene har fått oversendt resultatene.

Internavdelingen uttaler at oppfølgingen skal skje videre mellom regiondirektør og kontorene. Men det er Internavdelingen som er prosjektansvarlige. Det er uklart hvilken kommunikasjon som foreligger mellom regiondirektør og Internavdelingen. Ettersom Internavdeling ikke har noe oppfølging av kontorene i etterkant, er det liten grunn til å anta at de har oversikt over oppfølgingen regiondirektøren har med kontor.

4.6 Læring på tvers av enheter og kontor

Internavdelingen ga inntrykk at de ønsket at resultatrapporten skal bidra til læring på tvers i organisasjonen. Her vil jeg fokusere på kunnskapsdeling i etterkant av de ferdigstilte resultatrapportene.

Ifølge Internavdeling vil resultatrapporten gi kontorene innsikt i hvorfor de er gode eller hva som er forbedringspotensialet. Internavdelingen gir inntrykk av at kontorene lærer av hverandre ved at de snakker med hverandre og deler erfaringer som en del av læringsprosessen:

«(...) så finner vi ofte kontorer som ligner hverandre i historikk og størrelse og så kan de kjøre mot hverandre og så kan de finne hva forskjellen er på disse. Hvorfor scorer det ene kontoret ti poeng bedre enn det andre? Kanskje de gjør noe riktig da, så kontor b kan lære fra kontor a» (R5).

«Vi drar frem suksesshistorier på de som er gode og hvorfor og hva de har gjort, men vi vet jo at kontorene snakker sammen. Hvorfor gjorde dere det så bra (...), så ringer banksjefene til hverandre og lærer av hverandre uten at vi har vært involvert» (R4).

Ifølge intervjuene av informantene som jobber på kontor, kommer det derimot ikke frem noe informasjon som tyder på at kontorene/enhetene har kontakt med hverandre for å lære av hverandre. Dette tyder på at det ikke finnes noe etablert systematikk i læring på tvers av kontor. Det gis et inntrykk av at så lenge resultatet av kundetilfredshetsundersøkelsen fremstår som akseptable, så er det ikke behov for å jobbe så mye rundt dette.

Suksessene blir dyrket på intern-nettsiden, niceweb, i Banken hvor de som gjør det bra blir fremhevet:

«(...) og så blir det selvfølgelig brukt litt internt på niceweb hvor man dyrker litt suksessene. Man snakker ikke om de som gjør det dårlig og det er bra, men Banken tar frem de som gjør det veldig bra og det viser at noen er veldig flinke til å holde et kjempehøyt nivå over tid. Det betyr at de har truffet veldig på måten å opptre på mot sin kundeportefølje, noe som ligger i ryggmargen» (R6).

En av informantene på kontor ga dessuten uttrykk for at det er uklart om kontor og Internavdelingen gir tilbakemelding til produktutviklerne på det som kommer frem av sluttrapporten, og uttrykte en liten bekymring over at viktig informasjon ikke ble fanget opp av Banken.

Sitatene i dette delkapittelet gir grunnlag for min tolkning av at deling av funn i resultatrapportene på tvers av avdelinger og enheter i Banken gjøres i liten grad. Ut fra intervjuene tolker jeg at det ikke finnes rutiner eller tilstrekkelige retningslinjer for å lære på tvers med utgangspunkt i resultatrapportene. Internavdelingens forståelse er at det deles informasjon mellom kontor, men ifølge kontor er det mye uklarheter og at det er liten deling på tvers, noe som gjør læring på tvers vanskelig.

Organisasjonens uformelle tilbakemelding

Av intervjuene gis det inntrykk av at det er lite kontakt mellom partene og lite oppfølging etter at resultatrapportene er sendt fra Internavdelingen. Kommunikasjonen foregår i hovedsak gjennom de formelle linjene i organisasjonen. Ifølge Internavdelingen kan det skje at de får spørsmål eller andre henvendelser tilknyttet resultatrapportene.

Internavdelingens inntrykk er at organisasjonsmodellen gjør at Internavdelingen ikke blander seg inn i hvordan kontorene jobber med resultatene, og at det slik sett er ledelsens eller regiondirektørens ansvar. Internavdelingen er ganske tydelig på dette:

«(...) så vi skal jo ikke bestemme hva kontorene skal gjøre, men dette må jo følges opp av ledelsen eller regiondirektørene» (R5).

På kontor har ansatte teamarbeid når de har virksomhetsplanleggingen. Et at punktene i denne planleggingen er EPSI. Kontorene står fritt til å bestemme hvilke mål og aktiviteter de skal ha i virksomhetsplanen sin knyttet til fornøyde kunder med særlig fokus på

bakgrunn av de siste EPSI- resultatene og den kommende årlig EPSI- undersøkelsen. Flere av informantene oppgir at arbeidet rundt kundetilfredshetsundersøkelsen varierer.

Ifølge Internavdelingen går de fleste kontor gjennom tilbakemeldinger i kundetilfredshetsundersøkelsen og har resultatene med i utarbeidelsen av virksomhetsplanen:

«(...) kontorene gjør i hvert fall det, kanskje ikke alle, men at de nøye går igjennom tilbakemeldingen» (R5).

Som det kommer frem har Internavdelingen inntrykk av at kontorene jobber med resultatene, men har ikke oversikt om det virkelig gjør det eller hvor detaljert kontorene jobber med tilbakemeldingene. Videre har Internavdelingen inntrykk av at kontorene på toppen i intern benchmarking har resultatene og tilbakemeldingene med i planen sine siden de er ekstra opptatt av å ha fornøyde kunder.

For meg ser det ut til at den uformelle kunnskapsdelingen ikke supplerer den formelle kunnskapsdelingen i særlig grad. Intervjuene viser at uformell kunnskapsdeling mellom Internavdelingen og kontorene sjelden skjer. Videre arbeid med kontorrapporten og deling mellom kontorene/enhetene er overlatt til kontorene/ enhetene selv.

4.7 Rasjonelt verktøy

Ifølge Internavdelingen er kundetilfredshet sentral i hele Bankens modell. Kundetilfredshetsundersøkelsen har en akademisk metodikk som ser på drivere for tilfredshet og omdømme. Ifølge Internavdelingen er Bankens forretningsmodell følgende:

«Vi skal ha høyere avkastning enn snittet for de andre på toppen. Det har vi to midler for å nå: Kostnadseffektivitet og mer fornøyde kunder enn de andre. Så kundetilfredshet er supersentralt i hele modellen vår. Vi måler kostnadseffektivitet og er tett på den. Dessuten måles kundetilfredshet siden det er avgjørende for modellen vår for å lykkes» (R4).

Når kundetilfredshet er så sentral for Banken, vil den være med på å legitimere overfor ansatte hvorfor Banken må ha den. Dessuten bruker Banken gjerne penger på å kunne overvåke konkurrentene. Ifølge Internavdelingen er sammenligning nyttig:

«Vi bruker penger på hvordan vi benchmarker oss mot andre som er supernyttige, for da kan vi gå inn og se hvorfor trender/ scorer «Bank Y» over tid, jo vi ser at de teknologisk svikter, vi ser at det er lange ventetider» (R4).

En informant fra kontor mente at dårlig EPSI vil påvirke aksjekursen. Dette er et tegn på at EPSI kan være viktig for andre enn kundene.

Kundetilfredshetsundersøkelsen kan forstås som å være en institusjonell oppskrift som hjelper Banken til å overleve i markedet. Informant mener også at EPSI- undersøkelsen dessuten har innvirkning på aksjekursen.

4.8 Symbolsk verktøy

Informant på internavdelingen poengterer flere ganger gjennom intervjuet at EPSI-undersøkelsen er basert på en akademisk metodikk, og at den ligner litt på den Norsk kundebarometer har.

«Det er supernyttig for oss å bli med i benchmarking. For akademisk sett er det holdbare målinger» (R4).

Noen ansatte på kontor har kommentert viktigheten av å ha kundetilfredshetsundersøkelser: *«Det er viktig å være med fordi det er en etablert institusjon, men samtidig så tror jeg at det er mye å hente når kundeopplevelser kobles mot konkrete erfaringer med banken. (R2 og R3).*

Internavdelingen ga uttrykk for at bank ikke nødvendigvis er høyinteresse produkt for så mange kunder, men EPSI resultatene kan brukes på flere måter: *«Vi kan bruke det mot kundene våre og si at vi er best akkurat nå, vi er best på rådgivning, enklest å komme i kontakt med, har de mest fornøyde kundene, skulle helst vært nummer 1 og så videre» (R4).*

Informant på kontor fremhever at det kan være viktig for Banken å bruke EPSI- resultatene når de skal rekruttere nyansatte på kontor, og det kan bidra til å legitimere at Banken er et bra sted å jobbe når den har så mange fornøyde kunder.

I forhold til konkurrentovervåkning og forrang i forhold til konkurrentene, hevder en av informantene på kontor at EPSI er et viktig verktøy for å sammenligne seg mot konkurrentene og overvåke markedet. Dessuten følger konkurrentene våre også med på EPSI, for å overvåke konkurrentene og egen utvikling:

«(...) konkurrentene leser disse, jeg vil tro at mange av de store bankene også de små i Norge er med på dette, så det må jo være et kostnadsspørsmål og ressurs spørsmål hos alle. De hadde nok ikke gjort dette om de ikke ønsket å følge med egen utvikling, og selvfølgelig ta noen steg. Vi er jo litt overrasket over at noen av de store som vi liker å sammenligne oss med har gjort det så dårlig i forhold til oss» (R7, R2 og R3).

Informant ved Internavdelingen har også noen tanker rundt dette, og nevner hvordan Banken kan benytte seg av andre bankers svakheter: *«I forhold til konkurrentene strategisk sett, ser vi at «Bank Z» sliter med svartider, dette kan vi bruke ved å si at vi er enkle å komme i kontakt med. Om noen opplever «Bank X» som upersonlige kan vi kommunisere at vi er personlige. «Bank X» har mange kunder selv om mange er misfornøyde. Årsaken er kanskje fordi mange andre er kunder der, samt at «Bank X» ligger i forkant med mange løsninger og de bruker det for alt det er verdt. De fleste er kunder bare ett sted, og ikke sett andre bankers løsninger, så det blir bare vaner. Kunder er godt fornøyde med mobilbanken vår, men vi vet at noen andre banker har bedre mobilbank» (R4).*

Symbolisk verktøy for ekstern og intern legitimitet

Flere av informantene hevder at bankene alltid finner en undersøkelse som viser at de har gjort det bra, slik at de kan vise dette til kundene og andre. Bankene selekterer og plukker ut det som passer best å bruke til et formål. Slik som at de prøver å forklare og bedre omdømmet av en litt dårlig bærekrafts-undersøkelse. Slik sett tilpasser bankene tolkning av resultatene til å kunne være gyldige for flere formål enn det konkrete fenomenet som er undersøkt. Dette kan bidra til at det er stor sannsynlighet for at bankene alltid har en undersøkelse som de kan vise til omgivelsene om at de har scoret bra i en undersøkelse og er høyt oppe på benchmarkingen.

EPSI brukes ifølge noen informanter i presentasjoner for Private Banking for å vise hvor god Banken er. Private Banking er et kundeprogram for bemidlede kunder. *«I presentasjoner vedrørende Private Banking sier Banken at det er viktig at vi klatrer på*

EPSI og i kapitalforvaltningen brukes presentasjonene som viser hvor gode vi er. Og det er vi selvfølgelig. Jeg mener vi må bruke den for det den er verdt, men den sier absolutt ikke alt» (R1).

Ifølge to av informantene nevner de at banker alltid greier å finne en eller annen undersøkelse hvor de scorer godt, for å vise dette til kundene og konkurrentene. Hvis de scorer dårlig på EPSI, viser de heller frem en annen undersøkelse de har scoret bra på. Hvis Banken har gjort det dårlig i en undersøkelse, går Banken gjerne ut, ifølge informantene, og forklarer hvorfor de har gjort det så dårlig. Dette med bakgrunn i at Banken selv mener den er mye bedre enn hva som kommer frem i resultatene. Tilsvarende hevder informantene at andre banker også gjør. Informantene påpeker dessuten at Internavdelingen er flinke til å plukke ut det Banken scorer best på og fremstille det på en måte som at Banken er best.

Legitimering for å ha kundetilfredshetsundersøkelsen er viktig overfor kontor. Ifølge Internavdelingen: *«For kontorene lager vi lokale pressemeldinger med bakgrunn i kontorrapportene, som kontorene kan bruke selv til aviser og diverse. I tillegg tar vi resultatene med i kundekommunikasjon mot kundene. Vi lager også plakater til kontor. Dette gjør vi også med resultater fra bransjestudien, men da legger vi de resultatene også i kundepresentasjoner» (R5).*

En av informantene på kontor hevder at ansatte på kontor har fått innprentet at det årlig gjennomføres en kundetilfredshetsundersøkelse og at den er viktig for banken. Videre hevder informanten at ansatte får tydelig beskjed om at kontorene blir benchmarket i forbindelse med EPSI-undersøkelsen, samt at resultatene fra undersøkelsen skal brukes for å få innblikk i hva som skal til for å score bra i den neste EPSI-undersøkelsen. En av de andre informantene hevder at det er viktig å ha tillit til undersøkelsen siden egen arbeidsgiver deltar, samt at det er viktig å måle kundetilfredshet. Dessuten hevde flere av informantene at det er viktig å sammenligne seg med konkurrentene.

4.9 Fremtidig behov for kundetilfredshetsundersøkelse

EPSI har lang historikk og to av informantene på kontor mener det kunne ha vært interessant å vite hvordan denne undersøkelsen har blitt utviklet. Informantene påpeker

noe usikkerhet til validiteten i målingene, ettersom det er mye statistikk. Samt at når spørsmålene ikke oppleves som treffende, kan det bli uklart hvordan EPSI måler. En av informantene stiller seg tvilende til om undersøkelsen brukes til noe annet enn markedsføring, og stiller spørsmål om den brukes til å forbedre der Banken henger etter.

I intervjuene kom det dessuten frem at alle informantene mente at EPSI var viktig for banken og ikke kundene. Informantene mener at det ikke er bare å melde seg ut av EPSI deltakelse. Det er ikke bare å melde seg ut av EPSI-målingen siden det er Bankens policy, men ifølge en av informantene må man heller spørre Banken hvorfor vi deltar og hva vi bruker det til.

Flere av informantene følte seg litt splittet i om hva som skjer hvis Banken hadde droppet ut av EPSI: *«Der er jeg splittet. Jeg skulle ønske at vi hadde sjekket kundetilfredshet på en annen måte, men samtidig så tror jeg at EPSI er såpass etablert at det er viktig at vi er med. Men for det kontinuerlige forbedringsarbeidet der intensjonen vår er å bli bedre, tror jeg det er andre måter å måle eller spørre kunden om bankopplevelsen. Noe som forhåpentligvis funker bedre etter intensjonene enn det EPSI gjør»* (R2 og R7).

EPSI- resultatene betyr ikke så mye for kundene ifølge en av informantene. For de fleste kundene kan det se ut til at det er andre faktorer som er viktig og avgjørende:

«(...) jeg har aldri fått en kunde fordi de sier at de er opptatt av EPSI og sier at Banken kommer bra ut der. Det betyr ingenting, for det som betyr noe er renter på utlån. Skal du plassere, så er det viktig med god historikk på fondene våre for eksempel, tror jeg da» (R7).

Alle informantene svarte at EPSI- undersøkelsen er viktig for Banken, men ikke for kundene. Når det heller ikke er læring i det, og at det er lav sannsynlighet for at misfornøyde kunder ikke bytter bank, kan dette tolkes som at det kan stilles spørsmål om den videre opprettholdelse av EPSI- undersøkelsen for å måle kundetilfredshet er hensiktsmessig.

5.0 Diskusjon

5.1 Taus og eksplisitt kunnskapsdeling

Ifølge Internavdelingen er kundetilfredshetsundersøkelsen forankret i toppledelsen og involverer hele organisasjonen. Ifølge Nonaka (1991) er det essensielt at ledelsen jobber bevisst for å fremskaffe taus kunnskap som ansatte er i besittelse av. Denne tause kunnskapen må så gjøres tilgjengelig for hele organisasjonen. EPSI som verktøy gir mulighet for kundene å få uttrykket kunnskap de besitter, og dette er kunnskap som er ukjent for Banken. Ansatte som ofte er i kontakt med kundene har gjerne uttalt kunnskap fra kunder rundt tema som måles i EPSI-undersøkelsen, og som heller ikke er kjent for ledelsen i Banken. På den måten besitter ansatte uttalt kunnskap fra kundene. Slik taus kunnskap kan gjøres til eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Dette er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) såkalt prosess for eksternalisering. Dette tyder på at det er ansatte i førstelinjen med daglig kundekontakt, som har de beste forutsetningene for å forstå EPSI-resultatene. Dette med bakgrunn i taus kunnskap fra kundene. Derfor er ansatte i førstelinjen mer sentral enn Internavdelingen når EPSI-resultatene skal tolkes. Men siden kontorene kun får tilsendt en rapport og i stor grad blir overlatt til seg selv, er en slik involvering fraværende. Etter at resultatene foreligger, legges resultatene frem ansikt til ansikt for presentasjon i både styremøte og ledermøte av Internavdelingen. Ifølge Nonaka (1991), må utvikling av ny kunnskap gjelde alle slik at det skapes et engasjement hos de ansatte og deres følelse av samhørighet med selskapet (ibid).

Nonaka og Takeuchi (1995), beskriver internalisering som en prosess hvor eksplisitt kunnskap går over i taus tilstand (ibid). Ifølge Internavdelingen mottar kontorene informasjon gjennom blant annet kontorrapporten etter at EPSI-undersøkelsen er gjennomført. Denne eksplisitte kunnskapen kan gi mye innsikt, samt gi potensiale til at det videre arbeidet går over til taus kunnskap i Banken når den blir internalisert (Nonaka og Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995), enklere hvis kunnskap er nedfelt i dokumenter eller manualer. Det er lite som tyder på at kontorrapporten bidrar til at ansatte på kontorene internaliserer egne erfaringer når resultatene oppleves så uklare og hverdagen er hektisk. Potensialet for organisatorisk læring fremstår som å være dårlig utnyttet og det er lite som tyder på internalisering.

Slik det kommer frem i intervjuene ser det ut til at ny eksplisitt kunnskap fra kundetilfredshetsundersøkelsen ikke blir ført over i ny eksplisitt tilstand ute på kontorene. Dette kan tyde på at det vil være lav grad av internalisering når eksplisitt kunnskap fra kundetilfredshetsundersøkelsen ikke ender opp med å bli en del av den tause kunnskapsbasen. Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995), kalles en slik prosess for «learning by doing». Dette innebærer at individene tilpasser seg den eksplisitte kunnskapen. Men slik det kommer frem i intervjuene blir ikke den nye kunnskapen fra kundetilfredshetsundersøkelsen utviklet.

Ettersom Internavdelingen er ledelsens «forlengede arm» vedrørende EPSI- undersøkelsen, er det essensielt at de jobber for å få frem ansattes uttalte kunnskap, gjøre den eksplisitt og på den måten tilgjengeliggjør den for resten av Banken slik at ny kunnskap kan skapes, i tråd med det Nonaka et al. (2000) hevder. Når informasjon i høy grad stopper opp mellom de ulike leddene og nivåene i Banken, vil dette få stor innvirkning på de grunnleggende prinsippene for å skape ny kunnskap. Slik jeg forstår det, rammer dette både deling og utvikling av både taus og eksplisitt kunnskap. I intervjuene antydes det at det er lav grad av eksternalisering.

Som tidligere nevnt skal ledelsen jobbe for å få frem den tause kunnskapen som ansatte besitter (Nonaka, 1991). Kontorene tar med seg resultater fra EPSI- undersøkelsen inn i sitt arbeid med virksomhetsplanleggingen for det kommende året, noe som legger til rette for kunnskapsoverføring fra eksplisitt til eksplisitt tilstand. Ved å kombinere eksisterende informasjon eller data kan det ifølge Nonaka (1991), være mulig å se noe på en ny måte selv om det ikke tilføres noe nytt (ibid). Dette er noe som Nonaka og Takeuchi (1995) kaller for kombinasjon i sin SEKI- modell. Ettersom det i intervjuene kom frem at det er lav grad av kombinerende av eksisterende og ny eksplisitt kunnskap, skjer det antakelig lite slik kombinerende.

Informantene på kontor gir et inntrykk av at det finnes få og noe uklare retningslinjer rundt kundetilfredshetsundersøkelsen når det gjelder for- og etterarbeid. Dette kan tyde på at den eksplisitte kunnskapen (Nonaka, 1991) fra Internavdelingen er for uklar, og slik tolker jeg at kunnskapsdeling og utvikling av ny kunnskap blir vanskelig. Til tross for de eksplisitte elementene rundt kundetilfredshetsundersøkelsen, er det lite som tyder på at det finnes tydelige tilstrekkelige retningslinjer eller manualer for hvordan slik kunnskap kan benyttes

i arbeidet med virksomhetsplanleggingen for å skape ny eksplisitt kunnskap. Dessuten hersker det forvirringer rundt retningslinjer for bearbeidelse av kundelister i forberedelsene til undersøkelsen. Dette er noe som direkte hindrer at ny kunnskap utvikles.

Som det kommer frem av informant hos Internavdelingen, virker de som at de tenker at enhetene og kontor lærer av hverandre i lys av resultater som kommer frem av kundetilfredshetsundersøkelsen, og at det er dialog mellom enhetene og kontorene. Ifølge Nonaka (1991) er dialog viktig for læring. Som Internavdelingene hevder, så ringer banksjefene til hverandre, men det kan likevel se ut som at det mangler både formelle og uformelle retningslinjer for hvordan læring på tvers av kontor og enheter i Bankens skal foregå, noe som indikerer fravær av eksplisitt kunnskap rundt deling mellom kontor/enheter (Nonaka og Takeuchi, 1995). Til tross for at det foreligger informasjon om resultater og suksesshistorier på intranettet, ser det ut for at læring på tvers er vanskelig. Ettersom det gis inntrykk av at det ikke finnes retningslinjer eller prosesser for kunnskapsdeling på tvers, er det også lite sannsynlig at EPSI- resultatene stimulerer læringen i Banken.

5.2 Kundetilfredshetsundersøkelsen som et rasjonelt økonomisk verktøy

Ifølge funn i intervjuene kommer det frem at bruk av kundetilfredshetsundersøkelsen er sentral i hele Bankens modell. Ansatt påstår at Banken har stort fokus på å ha høyere avkastning enn andre på toppen i benchmarkingen i EPSI. Dette skal oppnås gjennom å drive kostnadseffektivt og ha mer fornøyde kunder enn andre banker. En slik tilnærming kan forstås i et rasjonelt økonomisk perspektiv (Røvik, 1998), men det er jo sannsynlig at andre banker tenker omtrent det samme. I samsvar med dette synet, er organisatorisk legitimitet avhengig av at organisasjonen blir sett på som effektiv og har en effektiv organisasjon (Røvik, 1998). Institusjonaliserte standarder, slik som kundetilfredshetsundersøkelsen EPSI, fungerer derfor som oppskrifter for å tilsynelatende gjøre organisasjonen mer effektiv, pålitelig, moderne og lignende. Dette bidrar til å styrke sannsynligheten for å kunne overleve. Det grunnleggende perspektivet er den modernistiske troen på endring og forbedring ved hjelp av kunnskapsrike og fornuftige aktører og organisasjoner (Røvik, 1998).

Alle informantene synes at EPSI- undersøkelsen er viktig. Men i intervjuene avdekkes det at EPSI- undersøkelsen ikke bidrar til læring. I intervjuene kom det dessuten frem informasjon som kan tyde på at de opplever EPSI som et nyttig instrument som gjør det mulig å kontrollere at Banken er moderne og lever opp til de standardiserte ideer om kundetilfredshet og konkurranse. Når det er viktig for Banken å fremstå som å være interessert i kundenes erfaringer, vil dette bidra til å legitimere Bankens aktiviteter når de på den måten fremstiller seg som kundeorienterte.

5.3 Kundetilfredshetsundersøkelsen som et symbolsk verktøy

Det rasjonelt-økonomiske perspektivet har blitt utfordret av blant annet ny- institusjonell teori og konstruktivistiske perspektiver, som inngår i det Røvik (1998) betegner som det symbolske perspektivet. Institusjonaliserte standarder er ikke bare verktøy som gir seg ut for å være effektiv for løsning av problemer, men er også symboler som bærer mening. De rasjonaliserte symboler er ifølge Meyer (1994) symboler på grunnleggende rasjonelle verdier i dagens samfunn, som sensibilitet, kontroll, effektivitet og vitenskapelig fremgang (Røvik, 1998). Derfor får populære organisasjonsstandarder ifølge Røvik (1998) legitimitet og spredning. Slik sett har verktøyperspektivet og det symbolske perspektivet åpenbare likheter og er knyttet til hverandre når det gjelder kundetilfredshetsundersøkelsen EPSI. Dette kan sees i lys av at Røvik (1998) sine argumenter for at organisasjonsstandarder sjelden kan forstås som verktøy alene eller som symboler alene. Organisasjonsstandarder fremstilles gjerne som effektive, men de kan likevel være dysfunksjonelle.

Til tross for at det symbolske perspektivet har utfordret det rasjonelt-økonomiske perspektivet, dominerer fortsatt den rasjonell-økonomiske logikken konsulentvirksomheten, ledere og til dels organisasjonsforskere (Røvik, 1998). Dette innebærer at effektivisering av organisasjonen fortsatt blir sett på som hovedargumentet for at organisasjoner ønsker å innføre nye organisasjonsstandarder. Slik er det også med Banken. Et av argumentene for å ha kundetilfredshetsundersøkelse er at den fører til kostnadseffektivitet og måling av kundetilfredshet, samt at ansatte lærer av den.

5.4 Symbolsk verktøy for ekstern og intern legitimitet

Noen av informantene uttrykker et perspektiv der kunnskap og kompetanse representerer de viktige ressursene i Banken. Det anses som viktig å være oppdatert og bli med på benchmarkingen. Dette kan forstås som viktig for ytre legitimitet.

Kundetilfredshetsundersøkelser antas å være et effektivt og hensiktsmessig verktøy for å måle omdømme i moderne organisasjonsmiljøer. Banken slutter seg til den «sosiale normen» med å årlig utføre kundetilfredshetsundersøkelser, og organisasjonen trenger dette verktøyet for å bli ansett som moteriktig, samt for å opprettholde et forsprang i forhold til konkurrerende selskaper. Denne prosessen kan forstås som isomorfisme som presser Banken til å ligne andre enheter som står overfor det samme sett av miljøforhold. Dette er i tråd med DiMaggio & Powell (1983) sitt syn. De hevder også at Isomorfisme basert på konkurranse er annerledes enn isomorfisme basert på institusjonalisme. Den sistnevnte er relatert til det faktum at organisasjoner blir like ved å tilpasse seg et felles marked på samme måte. Isoformisme er ifølge DiMaggio & Powell (1983) basert på konkurranse som kan beskrives som at det er viktig å ha oppdatert kompetanse i et konkurrerende marked med tilsvarende selskaper. Imitasjonen av andre, vellykkede organisasjoner kan forstås som et middel til å øke egen legitimitet.

Informantene er opptatt av ulike sider ved kundetilfredshetsundersøkelsen som symbolsk verktøy, blant annet viktigheten av å ha oppdatert kompetanse/ kunnskap om konkurrentene og ikke ligge etter andre banker i benchmarkingen. Dessuten kommer det også frem at den interne benchmarking vurderes å være viktig for det interne arbeidet og blir behandlet som en viktig ressurs i Banken.

5.5 Kundetilfredshetsundersøkelsen som rasjonelt økonomisk verktøy som møter symbolske krav

For den enkelte medarbeider skal kundetilfredshetsundersøkelsen kunne bidra til å skape økt bevissthet om læring og utvikling, hvis den brukes riktig i læringsøyemed. På organisasjonsnivå legitimerer kundetilfredshetsundersøkelsen Banken som en seriøs aktør, og dette er viktig for Bankens legitimitet og overlevelse i markedet. Banken tilpasser seg krav og normer ved blant annet å bruke relativt mye penger, tid og menneskelige ressurser

på anvendelse av kundetilfredshetsundersøkelser. EPSI- undersøkelsen anses så langt som et hensiktsmessig og viktig verktøy for Banken internt overfor egne ansatte, og eksternt, overfor konkurrerende banker, aksjonærer og mulige nyansatte. På den måten viser Banken at de fremstår som å fokusere på kompetanse om *fornøye kunder* på en seriøs og kraftfull måte gjennom fortsatt bruk av kundetilfredshetsundersøkelsen.

6.0 Konklusjon

Funnene i min undersøkelse av Banken viser at EPSI er en mekanisme for å legitimere Banken i mye større grad enn at den bidrar til læring.

Med bakgrunn i ny- institusjonell teori blir organisasjoner i et organisasjonsfelt mer og mer lik hverandre (isomorfe) og tilpasser seg krav (DiMaggio og Powell, 1991). Dette øker sannsynligheten for at organisasjoner tar i bruk samme metoder og oppskrifter med bakgrunn i forståelse av den beste måten å gjøre noe på. Dette er noe jeg tolker å gjelde for de fleste bankene innenfor feltet. En slik antakelse blir forsterket med bakgrunn i at organisasjoner stadig blir påvirket av andre organisasjoner i feltet de tilhører (ibid).

I bransjestudien av banker som EPSI årlig gjennomfører, er flere av de store norske bankene representert. De mindre bankene kan være mer avhengige av de større bankene i organisasjonsfeltet. Ved at de mindre bankene støtter de store og dominerende bankene, har de mindre bankene større mulighet for å overleve. Bankene streber hele tiden for å være forskjellig innenfor en ramme av likhet, noe som bidrar til å gi legitimitet. Dette kan bidra til å gi en forståelse for at andre banker har tilsvarende forståelse og anvendelse av EPSI- undersøkelsen som Banken.

Det ligger antakelig et stort potensial for læring i EPSI, men som det kommer frem i undersøkelsen utnyttes ikke potensialet for å tolke og forstå data. Førstelinjeansattes tause kunnskap om kundene blir ikke utnyttet når EPSI- resultatene skal tolkes. Tolkningen foregår på et nivå i organisasjonen der denne kunnskapen mangler. Ved at EPSI gjennomføres årlig, blir dette gjerne en rutine og data som er innsamlet blir behandlet rutinemessig. For at dataene skal trigge nærmere undersøkelse og læring, må utslagene vise seg å være store. Med bakgrunn i at Internavdelingen påpeker at de har kapasitetsutfordringer rundt det å følge opp kontorer, er dette noe som også bidrar til at det er lite sannsynlig at EPSI vil bli et instrument for å fremme læring i Banken. Dessuten vil en satsning på læring bidra til en større kostnad for Banken. Den må bruke tid og ressurser på å lære. Slik det kom frem av informantene fungerer EPSI- undersøkelsen stort sett slik de forventer, at den i hovedsak brukes for å overvåke konkurrentene, samt i markedsføringsøyemed ovenfor omgivelsene.

EPSI- undersøkelsen bidrar til at bankene opplever at de har legitime, gjennomtenkte og rasjonelle argumenter for sine handlinger, såkalt myter. Når de tilpasser seg krav og forventninger økes sjansen for å overleve og bli fremgangsrik. Når EPSI viser seg å bidra til liten grad av organisasjonslæring med bakgrunn i manglende kunnskapsutvikling, samt at EPSI er legitimert som et verktøy, er det mye som tyder på at undersøkelsen er institusjonalisert både internt blant ansatte og eksternt blant omgivelsene.

Likevel så uttrykker et verktøy som EPSI at «vi er interessert i kundenes erfaringer og vil lære av dem». Slik EPSI brukes av Banken, viser undersøkelsen at den fremstår som et verktøy for å legitimere aktivitetene som Banken holder på med, samt hjelper Banken med å fremstå som mer kundeorienterte enn hva som reelt.

7.0 Videre forskning

I konklusjonen kom det frem at EPSI bidrar til lite organisatorisk læring, og er heller en institusjonalisert oppskrift som brukes i et ritual for å legitimere kunde- og markedsorientering.

Jeg har selv jobbet mange år i bank og har jobbet i flere ulike banker. På den måten har jeg erfaring med bruk av EPSI og tilsvarende undersøkelser for kundetilfredshet. Min egen erfaring er at det er vanlig at banker bruker målinger, og alltid finner en måling som viser at de scorer bra og som de kan bruke i markedsføring. Imitasjon er vanlig i bransjen, og det øker dessuten sannsynligheten for at det som er avdekket i min undersøkelse i mer eller mindre grad gjelder andre banker også.

Nærhet til fenomenet som studeres og egen erfaring kan bidra til at jeg ikke er like objektiv når jeg tolker og analyserer innsamlet data, som om jeg hadde vært uten forkunnskaper om EPSI. Med bevissthet rundt dette, har jeg vært ekstra påpasselig med å tolke og støtte meg til det som har kommet frem under intervjuene med informantene i mitt arbeid. På en annen siden kan min forkunnskap bidra til at jeg får stilt gode spørsmål for å få belyst problemstillingen som undersøkes. I min undersøkelse ser jeg at jeg har gjort viktige funn som manglende organisatorisk læring og at EPSI stort sett kun brukes for markedsføring og legitimering av bankens aktivitet. Jeg skulle gjerne ha jobbet mer detaljert med å gå i dybden på flere av funnene jeg har gjort, men innsamlede data i undersøkelsen legger begrensninger på en slik videre undersøkelse.

Det hadde vært interessant å undersøke nærmere rundt den manglende organisatoriske læringen og hvordan SEKI- modellen kan anvendes med sitt fulle potensiale for å dele kunnskap i hele Banken. Selv om modellen viser hvordan kunnskap dannes, kan Banken kun indirekte påvirke kunnskapsdannelse om de legger til rette for at ansatte deler kunnskap. En metode for dette er såkalt Ba, som er et uttrykk for «sted» for kunnskapsdanning (Nonaka og Konno, 1998). I tillegg er det av interesse å kunne undersøke om det finnes andre måter å måle kunders erfaringer, særlig med bakgrunn i at EPSI fremstår å være et verktøy for markedsføring og ikke bidrar til organisasjonslæring.

Undersøkelsen jeg har gjort i Banken kan tyde på at det kan stilles spørsmål om bankene egentlig er så opptatt av reell kundetilfredsstillelse. Flere av informantene oppga at undersøkelsen var viktig for Banken og ikke kundene. Kundene på sin side er mer opptatt av betingelser, slik som for eksempel renter.

Det kunne også vært interessant å undersøke hvorfor EPSI fremdeles er populært etter at den kom på markedet for tre tiår siden. Det kan stilles spørsmål om EPSI-undersøkelsen har blitt så etablert i bransjen, at det er vanskelig for banker å utfordre den. Dessuten kan det stilles spørsmål om noe av de større og mektigere bankene som dominerer i feltet har «bestemt» at de vil opprettholde praksisen med EPSI-undersøkelser. Det institusjonsteoretiske svaret på dette er at EPSI fremdeles oppleves som en legitimerende oppskrift innenfor organisasjonsfeltet.

8.0 Referanseliste

Abrahamson, E. (1989). *Fads and fashions in administrative technologies.* Unpublished Ph.D. dissertation, New York University.

Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491-533

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
<https://doi.org/10.2307/2667053>

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning. A Theory of Action Perspective.* Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.

Bharadwaj, S. G., & Mitra, D. (2016). Satisfaction (Mis)pricing revisited: real? Really big? *Journal of Marketing*, 80(5), 116–121.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (s. 57-71). Washington, DC, US: American Psychological Association.

Brunsson, N. (2006). The Organization of Hypocrisy Talk, decisions and actions in organizations. Liber, Universitetsforlaget: *Copenhagen Business School Press*

Christensen T., Lægveid P., Roness P., & Røvik, K. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor (2.utgave). Oslo: *Universitetsforlaget*

Clegg,S., Pitsis, T. and Mount, M. (2022). *Managing and organizations:An introduction to theory and practice*. 6. Utgave. London: *SAGE Publications Ltd*.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: *Prentice-Hall*.

Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Styrningens paradoxer* Stockholm: Norstedts.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi:10.2307/2095101.

DiMaggio, P., og Powell, W. (1991). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field». *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

DiMaggio, P. and Powell, W.W. (2002). “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, in S.R Clegg (ed.), *Central Currents in Organization Studies 1: Frameworks and Applications*, Vol.3. London: Sage.

Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Chichester, West Sussex: Wiley.

EPSI (2022). Bankstudien 2022. Hentet fra:
https://issuu.com/epsinorway/docs/epsi_norge_-_bankstudien_2022?fr=sMjFhNTUzODE5NjM

EPSI (2023). Kundetilfredshet bankbransjen. Hentet fra <https://www.epsi-norway.org/bransjestudier/bank-2/>

EPSI (2023). EPSI sin guide til kundetilfredshet og kundeundersøkelser. Hentet fra <https://www.epsi-norway.org/kundetilfredshet/>

EPSI (2023). Om oss. Hentet fra: <https://www.epsi-norway.org/om-oss/>

Eklöf, J., Podkorytova, O. and Malova, A. (2018). *Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks*. Total Quality Management and Business Excellence.
DOI:10.1080/14783363.2018.1504621

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. og Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 55(1), 1–21.

Fornell, C., Morgeson, F. V., III, & Hult, G. T. M. (2016a). An abnormally abnormal intangible: stock returns on customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 80(5), 122–125.

- Gruca, T., & Rego, L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Guillén M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hallencreutz, J. & Parmler, J. (2019). *Important drivers for customer satisfaction- from product focus to image and service quality*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32:5- 6, 501-510.
- Homburg, C., Allmann, J., & Klarmann, M. (2014). Internal and external price search in industrial buying: the moderating role of customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(8), 1581–1588.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Putting the Organization Back into Organization Theory: Action, Change, and the “New” Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79–88.
- Jacobson, R., & Mizik, N. (2009). Rejoinder—customer satisfaction-based mispricing: issues and misconceptions. *Marketing Science*, 28(5), 836–845.
- Kheng, L. L., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). The impact of service quality on customer loyalty: A study of banks in Penang, Malaysia. *International journal of marketing studies* (Vol. 2, No. 2), 57-66.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, W., & Saunders, J. (2015). *Principles of Marketing*. Australia: Pearson Australia Group Pty Ltd.
- Kumar, V. (2016). Introduction: is customer satisfaction (ir) relevant as a metric? *Journal of Marketing*, 80(5), 108–109.

Lehmann, D. R., & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics and financial performance*. Cambridge: Marketing Science Institute.

Meyer, J. og Rowan, B. (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *The American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.

Meyer, J. W. (1994). Rationalized environments. In R. W. Scott & J. W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, 69 (6), 96.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5 (1), 14-37.

Nonaka I. and Konno N. (1998). The concept of «Ba»: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40-54.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. og Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Nonaka, I., Von Krogh, G. og Voelpel, S. (2006), Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, Vol 27, Nr. 8, 1179-1208.

Otto, A.S., Szymanski, D.M. & Varadarajan, R. (2019). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *J. of the Acad. Mark. Sci.* **48**, 543–564 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago.

Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference, *Philosophy*, 41 (155), 1-18.

Ringdal, K. (2020). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Rubera, G., & Kirca, A. H. (2017). You gotta serve somebody: the effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 741–761.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215.

Røvik, K. (1996): Deinstitutionalization and the logic of fashion. I B. Czarniawska og G. Sévon (red.): Translating organizational change. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Røvik, K. (1998). Identitetsutvikling i morderne organisasjoner. Hentet fra Magma tidsskrift: <https://old.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner>

Røvik, K. (1998). Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. (2002). The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow. The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources. Stanford, California: Stanford University Press, 113-144.

Regjeringen (2022). Utlånsforskriften. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/utlansforskriften/id2950571/>

Scott, R. (2014). Institutions and organizations Ideas, Interests, and Identities (Fourth Edition). California, Sage Publications.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shenhav, Y. (1995). From chaos to systems: The engineering foundations of organization theory, 1879-1932. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 557.
- Suchman, M. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review* 20 (3): 571-610.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 5. utgave. Bergen: Bokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder*, 4.utgave, Gyldendal, Oslo.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1): 73- 89
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.
- Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial cost. *People and Strategy*, 14(2), 117–127.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research Design and Methods* (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.