



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	14-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	15-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR		
Intern sensor:	Olav Andreas Kuitastein		

Deltaker

Navn:	Jannicke Soltvedt
Kandidatnr.:	383
HVL-id:	571814@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Gruppenummer:	14
Andre medlemmer i gruppen:	Simon Tobiassen Stikholmen, Maren Øverli, Simen Lilletvedt Årsland	

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Nordea Bank

Bergen



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Effektene av digitalisering i banknæringen

The effects of digitalization in the banking
industry

Jannicke Soltvedt,
Maren Øverli,
Simen Lilletvedt Årsland &
Simon Tobiassen Stikholmen

Internasjonal ledelse og Innovasjon og ledelse

Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen

Veileder: Olav Andreas Kvitastein

15. mai 2020

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Referanseside

Rapportens tittel: Effektene av digitalisering i banknæringen	Dato: 15. mai 2020
Forfattere: Jannicke Soltvedt, Maren Øverli, Simen Lilletvedt Årsland og Simon Tobiassen Stikholmen	Antall sider uten vedlegg: 71
	Antall sider vedlegg: 7
Fordypning: Internasjonal ledelse, og Innovasjon og ledelse	
Veileder ved avdeling: Olav Andreas Kvitastein, HVL avdeling Bergen	
Merknader:	

Kontaktvirksomhet:	
Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen	Nordea Bank Bergen

<p>Sammendrag:</p> <p>Digitalisering har hatt store innvirkninger på banknæringen. Endrede kundebehov og økt konkurranse har ført til et skifte i bankenes drift. Flere har valgt å bevege seg bort fra de tradisjonelle måtene å drive på til fordel for digitale løsninger. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke hvilke effekter digitaliseringen har hatt på bankenes organisasjonsstruktur. Vi ønsker også å se på kulturens rolle i prosessen fra tradisjonell til digital bankdrift.</p> <p>Som forskningstilnærming har vi valgt en eksplorativ studie og kvalitativ metode. Videre har vi valgt å gjennomføre en casestudie av Nordea Bank Bergen. Nordea har satset stort på digitalisering og har som følge av dette gjennomført store endringer i sin organisasjonsstruktur. De har altså blitt påvirket av digitalisering på lik linje med resten av banknæringen. Datagrunnlaget består av svar fra dybdeintervjuer av både ledere og rådgivere i Nordea Bank Bergen.</p> <p>Resultatene av studien viser at Nordea har gjennomgått en prosess hvor organisasjonsstrukturen har blitt mer desentralisert. Samtidig er det interessant å se at det parallelt har funnet sted en sentraliseringsprosess. Funnene våre viser også at en endringsvillig kultur er svært viktig når en organisasjon skal omstille seg.</p>

Stikkord

Digitalisering	Endringsprosess	Struktur og kultur
----------------	-----------------	--------------------

Abstract

Digitalization has had major impacts on the banking industry. More demanding customers and increased competition has led to a shift in the way banks operate. Many have chosen to utilize digital solutions in favour of the traditional ways of running a bank. With this in mind we wanted to study the effects of digitalization on the organizational structure of banks. We also wished to explore the interplay between organizational culture and change management processes.

Our research approach is of explorative nature with the qualitative method as the primary mean of data collection. Furthermore, the subject of research is Nordea Bank Bergen and a case study has been conducted. Nordea has made big investments in digitalization and has undergone substantial changes in their organizational structure as a consequence of this. Digitalization has impacted them to the same extent as the rest of the bank industry. The data used to answer the research question has been extracted from in-depth interviews with leaders and advisors in Nordea Bank Bergen.

The results show that Nordea's organizational structure has moved towards decentralization. However, it is also interesting to note that parallel to this, there has also been a centralization process. Our findings indicate that a flexible culture is of utmost importance while undergoing a change process.

Keywords

Digitalization	Change process	Structure and culture
----------------	----------------	-----------------------

Forord

Studien representerer det avsluttende leddet av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet i Bergen. Oppgaven tar for seg endringer i struktur som følge av digitalisering i banknæringen, samt kulturens rolle i denne prosessen.

Vi ønsket å undersøke et dagsaktuelt tema, og valget falt på digitalisering da det påvirker store deler av samfunnet. Videre valgte vi å se nærmere på hvordan digitalisering har påvirket banknæringen som har gjennomgått store endringer de siste årene. Vi har i arbeidet med oppgaven sett hvor store endringer digitaliseringen har ført med seg og at det er en kontinuerlig prosess som trolig vil påvirke banknæringen i lang tid.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Olav Andreas Kvitastein, for rådgivning under prosessen. Nordea Bank Bergen fortjener også en stor takk for sin optimistiske og samarbeidsvillige holdning til oppgaven - selv under en pandemi. Vi vil også rette en stor takk til alle de ansatte i selskapet som til tross for situasjonen tok seg tid til å bli intervjuet. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Innholdsfortegnelse

REFERANSESIDE	1
FORORD	3
FIGURLISTE	7
TABELLISTE.....	7
1.1 PROBLEMFOMULERING	8
1.2 CASEBESKRIVELSE	8
1.2.1 Banknæringen	8
1.2.2 Nordea	9
1.2.3 Digitalisering i Nordea	9
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	11
2.1 DIGITALISERING.....	11
2.1.1 Digitalisering i bank	11
2.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR	12
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	12
2.4 ENDRINGSPROSESS	13
2.5 HVORFOR ENDRE? ENDRINGENS DRIVKREFTER	14
2.5.1 Drivkrefter bak en planlagt endring	14
2.5.2 Digitalisering som drivkraft bak endring	15
2.6 HVA ENDRES OG HVOR FINNER ENDRINGEN STED? ENDRINGEN INNHOLD OG KONTEKST	16
2.6.1 Endringens innhold	16
2.6.2 Strukturelle endringer	16
2.6.3 Digitalisering og organisasjonsstruktur	17
2.6.5 Kulturelle trekk i en digital organisasjon	19
2.6.6 Sammenheng mellom formelle og uformelle elementer	21
2.6.7 Endringens kontekst	22
2.6.8 Indre kontekst	22
2.6.9 Teknologisk kontekst	22
2.7 HVORDAN SKJER ENDRING?.....	23
2.7.1 Planlagt endring	25
2.8 HYPOTESER.....	28
3. METODE	29
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	29
3.2 FORSKNINGSDSIGN	29

3.3 VALG AV METODE	30
3.3.1 Forskningsstrategi	30
3.4 DATAINNSAMLING	31
3.4.1 Intervju	31
3.4.2 Sekundærdata	33
3.4.3 Utvalg	33
3.5 ANALYSE AV DATAMATERIALE	34
3.6.1 Reliabilitet	35
3.6.2 Validitet	36
3.7 ETISK OG JURIDISK ANSVAR	36
4. FUNN OG ANALYSE	38
4.1 BESKRIVELSE AV UTVALGET	38
4.2 DRIVERE BAK ENDRING	39
4.3 OPPLEVD BEHOV FOR ENDRING	40
4.3.1 Endringsledere	41
4.3.2 Endringsberørte	42
4.4 ENDRINGER I STRUKTUR	43
4.4.1 Endringer i den fysiske strukturen	43
4.4.2 Endringer i den formelle strukturen	44
4.4.3 Opprettelse av en sentral IT-enhet	45
4.5 ENDRINGER I KULTURELLE DIMENSJONER	45
4.6 HVORDAN HAR ENDRINGENE SKJEDD?	47
4.6.1 Endringsledere	47
4.6.2 Endringsberørte	49
5. DISKUSJON	51
5.1 DRIVERE BAK ENDRING	51
5.2 OPPLEVD BEHOV FOR ENDRING	52
5.3 STRUKTURELLE ENDRINGER	53
5.6 HVORDAN ENDRINGENE HAR SKJEDD	58
6.1 SVAR PÅ HYPOTESER	60
6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	62
6.3 METODISKE BEGRENSNINGER	62
6.3.1 Oppgavens omfang og tidsramme	63
6.3.2 Studiets tidspunkt	63
6.4 VIDERE FORSKNING	64
7. KILDELISTE	65

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	71
VEDLEGG 2: INFORMERT SAMTYKKE	75

Figurliste

Figur 1: Bearbeidet versjon av "De sentrale elementene i en teori om planlagt endring"	13
Figur 2: «A theoretical Model of the Dynamics of Planned Organizational Change»	21
Figur 3: "Fire typer digital maturity"	24
Figur 4: "Faser i en planlagt endringsprosess"	25
Figur 5: "Cycle of change"	28
Figur 6: "Induktiv og deduktiv metode"	29
Figur 7: "Nedbryting av barrierer og skapelse av forbindelser"	56
Figur 8: Bearbeidet versjon av «A theoretical Model of the Dynamics of Planned Organizational Change»	57

Tabelliste

Tabell 1: Beskrivelse av utvalg	38
Tabell 2: Antall år i bedriften	39

1. Innledning

Teknologi har lenge vært en stor del av hverdagen vår. Den påvirker hvordan vi kommuniserer, måten vi lever på, og ikke minst måten vi forholder oss til næringslivet på. I dagens samfunn kreves det mer av aktørene i møte med kunden. Stadig flere bransjer må tilpasse seg nye kundekrav og nye former for konkurranse. En av disse er bankbransjen der digitale løsninger har ført til en enorm økning i effektivitet og redusert behovet for fysiske kontorer. Møter med kundene skjer i mindre grad i bankenes kontorer og i større grad via digitale løsninger online. Dette har gjort det nødvendig for å bankene å tilpasse seg en ny tid. Noen har valgt å bli fullstendig digitale og dermed ikke har noe fysisk kontor hvor kundene kan nå dem. Andre har valgt å beholde filialer og kontorer i nesten like stor grad som før. Denne oppgaven vil ta for seg Nordea Bank Bergen som har valgt en løsning hvor de i stor grad har gått over til digitale løsninger, men har valgt å beholde enkelte filialer i distriktene.

1.1 Problemformulering

Det digitale skiftet har ført til endringer i de fleste bransjer de siste årene. Bankene har alltid vært tidlig ute med å tilpasse seg ny teknologi. Derfor er det interessant å se på hvordan disse endringene har påvirket organisasjonens struktur, og hvilken rolle kulturen har hatt. Følgende problemstilling har dermed blitt utarbeidet:

Hvilke strukturelle endringer har digitalisering ført til, og hvordan kan kulturen påvirke endringsprosessen?

1.2 Casebeskrivelse

Casebeskrivelsen vil gi en kortfattet beskrivelse av banknæringen og Nordea for å gjøre rede for oppgavens kontekst.

1.2.1 Banknæringen

Finansbransjen kan grovt sett defineres som alle som driver med bank og forsikring (Heggernes, 2017, s.164). Det som skiller banker fra de andre finansinstitusjonene, er at de har tillatelse til å motta penger fra privatpersoner og sette dem inn på konto i banken. På grunn av dette er betegnelsen bank eller sparebank en beskyttet tittel (Finanstilsynet, 2016). Sammenlignet med finansnæringen i andre land er den norske næringen liten. Den er likevel betydelig for Norge og bidrar til verdiskaping, arbeidsplasser og forvaltningskapital. Blant annet representerer den hele

20 prosent av innbetalt selskapsskatt og står for to prosent av sysselsettingen i landet (Finans Norge, u.å).

1.2.2 Nordea

Nordea er en bank både for privat og bedriftskunder, der privatbanken (Personal Banking) er det største forretningsområdet. Totalt har konsernet mer enn 10 millioner kunder og 30 000 medarbeidere fordelt på sine kontorer i Europa (Nordea, 2020-c). De er til stede i 19 land og er en av de ti største leverandørene av finansielle tjenester i Europa (Nordea, 2020-a). I 2018 utvidet Nordea sin virksomhet gjennom et oppkjøp av Gjensidige Bank. Ifølge administrerende direktør i Nordea Norge, Snorre Storset, vil et partnerskap med Gjensidige gi et større og bedre tilbud som alle bankens kunder vil dra nytte av (Høgseth, 2018). Gjensidige bank ble via oppkjøpet en del av konsernet Nordea og skifter navn til Nordea Direct som hovedsakelig er en nettbasert dagligbank (Nordea Direct, 2020).

1.2.3 Digitalisering i Nordea

I takt med digitaliseringen kreves det stadig mindre personlig kontakt mellom bank og forbruker. Før måtte en fysisk inn i banken for å snakke med rådgivere og regninger ble betalt via brevgiro. I dag kan tilnærmet alle banktjenester gjøres elektronisk. Nordea skriver på sine hjemmesider at de har som mål å være ledende innen digitalisering i banksektoren. I 2016 opprettet de enheten Group Digital, som skal utvikle nye digitale løsninger på tvers av konsernet. Den digitale utviklingen er utslagsgivende for at Nordea skal fortsette å lykkes i en konkurranseutsatt bransje (Nordea, 2016). Et eksempel på denne kontinuerlige utviklingen er den nye versjonen av mobilbanken som ble lansert i 2020. Her kan kundene blant annet skanne fakturaer og dermed slippe å skrive inn lange KID-nummer. Fondssparing blir også mer tilgjengelig ved at man nå kan kjøpe, selge og bytte fond direkte i mobilbanken (Nordea, 2020-b).

I 2017 annonserte Nordea at de skulle kutte mer enn 6000 ansatte som følge av digitaliseringen. Nedbemanningen skulle skje over en periode på 4 år. Hovedårsaken var at en større del av kundemøtene, inkludert rådgivning, ble flyttet over på digitale plattformer (Enge, 2017). I nettbanken har kundene mulighet til å avtale et videomøte med sin rådgiver. I disse møtene deler rådgiveren skjerm med kunden slik at de kan se han eller henne, samt eventuelle grafer og presentasjoner som rådgiveren har klargjort (Nordea, 2020-d). Slik er digitale løsninger med på å imøtekomme kundenes økte krav til tilgjengelighet da det reduserer behovet for å dra til

banken når man vil snakke med rådgivere. Nordea jobber også kontinuerlig med andre digitale løsninger som skal forenkle kundenes hverdag. Blant annet tjenester som kontaktløs betaling og Apple Pay.

1.3 Oppgavens struktur

I neste delkapittel introduseres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Teorien tar utgangspunkt i digitalisering og planlagt endring innenfor strukturelle dimensjoner, og redegjør for kulturens rolle når en bedrift skal endres. Underveis i teorikapittelet utledes hypoteser som vil bidra til å besvare oppgavens overordnede problemstilling. I påfølgende metodekapittel vil valg av forskningsmetode for innsamling av data bli begrunnet. Innsamlet data presenteres i analysekapittelet som videre vil bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket og annen relevant teori i diskusjonskapittelet. Funnene basert på teori, analyse og diskusjon vil gi grunnlag for å konkludere på oppgavens hypoteser og overordnede problemstilling. Til slutt reflekteres det over metodiske begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

Den teoretiske delen av oppgaven benyttes til å belyse hva kjent teori sier om endringer som skjer i organisasjoner som følge av digitalisering. Jacobsens teori om planlagt endring danner rammeverket, og fokuset settes på endringer i struktur og kulturens rolle i endringsprosessen. Teorikapittelet starter med en presentasjon av relevante begreper. Videre brukes elementer fra Jacobsens modell «De sentrale elementene i en teori om planlagt endring» til å redegjøre for pådriveren bak endringene, hvordan de gjennomføres og resultater av dem. Vi vil også trekke inn annen relevant teori for å belyse temaet fra flere perspektiv.

I arbeidet med teorikapittelet utarbeides hypoteser forankret i aktuell teori. Hypotesene vil bidra til å utdype problemstillingen og legger grunnlaget for det videre arbeidet med bacheloroppgaven.

2.1 Digitalisering

Gartner (i Oswald & Kleinemeier, 2017, s. 4) definerer digitalisering som prosessen hvor man går fra analog til digital form. I forretningsammenheng er digitalisering «å bruke digitale teknologier for å endre forretningsmodell og å finne nye måter å skape verdi og skaffe seg inntekter på, det er prosessen med å flytte til en digital forretning» (Heggernes, 2017, s.36). Denne definisjonen viser hvordan næringslivet har tilpasset driften for å imøtekomme de nye kravene det digitale skiftet har medført. Kundernes forhold til banken har endret seg de siste årene. Tidligere var banken en institusjon som kundene hadde stor respekt for og det var vanlig å ha samme bank hele livet. I dag er kundene mer tilbøyelig til å bytte bank og krever dermed mer i form av service (Heggernes, 2017, s. 164). Forbrukeren sitter i dag med en større del av makten.

2.1.1 Digitalisering i bank

Bankene har i stor grad blitt påvirket av det digitale skiftet. I denne sammenheng brukes begrepet finansiell teknologi, eller fintech, i litteraturen. Et godt eksempel på digitaliseringens påvirkning på finansbransjen er nettbanken. Lanseringen av nettbanken flyttet flere av de tradisjonelle funksjonene som tidligere ble gjort på bankenes kontorer eller over telefon, til en digital plattform hvor kunden kunne gjøre mye av arbeidet selv (Heggernes, 2017, s. 163). Teknologi er i stadig endring noe som betyr at finansmarkedet kontinuerlig må tilpasse seg disse endringene. Eksempelvis ble tjenesten Vipps utviklet av DNB da overføringer i

nettbanken ble oppfattet som tungvint av kundene. De store bankene har etablert spesialiserte avdelinger som jobber med å utvikle ny teknologi og samarbeider med oppstartsbedrifter. Både DNB og Nordea har akselleratorprogram der oppstartsbedriftene får støtte og veiledning fra mentorer i bankene i tre måneder, med mål om å utvikle nye digitale løsninger (Heggernes, 2017, s. 164 – 166).

2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen beskriver den formelle oppbyggingen av en virksomhet. Formålet med den er å bidra til at organisasjonen makter å utvikle en tilfredsstillende effektivitet, det er ikke nok at jobben blir gjort (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Det er viktig at strukturen er tilpasset bedriftens overordnede mål da det er behov for mye koordinasjon og delegering av arbeidsoppgaver når en gruppe mennesker, i dette tilfellet en organisasjon, må samarbeide om en oppgave. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2017) har struktur tre generelle effekter på atferd. Følgende er:

1. *Fokus* skapes ved at den begrenser hva den enkelte skal ha ansvar for og hva organisasjonen driver med.
2. Regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer *koordinerer* slik at sannsynligheten for at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe øker. Oppgavene som løses og målene som realiseres er ofte umulig for et enkeltindivid å klare alene.
3. For det tredje fremmes *stabilitet* i atferden. De ansatte har mer eller mindre faste oppgaver som skal løses på mer eller mindre bestemte måter, dette skaper regularitet og stabilitet i det som skjer.

Den tredje effekten kan i noen tilfeller virke negativt, for eksempel som bremser på utvikling, dette kan gi konkurrentene et forsprang. Det er viktig å balansere mellom stabilitet og innovasjon.

2.3 Organisasjonskultur

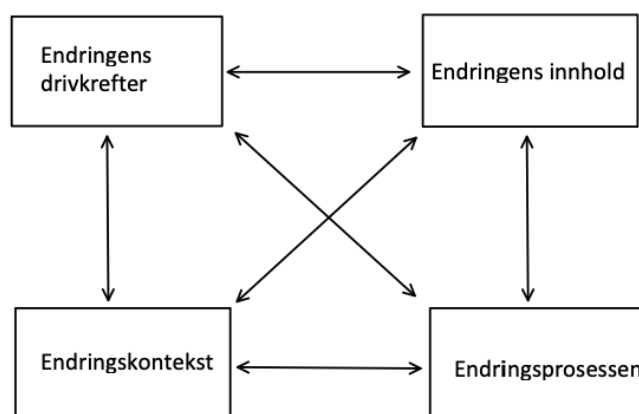
Ifølge Schein (1985) utgjør ansattes felles antakelser, verdier og normer kulturen i en organisasjon. I senere litteratur uttaler Schein at kulturer skapes av et behov for å finne mønster og for å integreres i et felleskap. (Schein, 2010, s. 18). Kulturen som er til stede i en bedrift har ifølge empirisk forskning vist seg å være svært viktig for effektiviteten i bedriften. Denison et al. (i Zheng, Yang & McLean, 2010) presenterer fire dimensjoner i en organisasjons kultur som bidrar til effektivitet. Disse er adaptability, consistency, involvement og mission.

Adaptability er spesielt relevant for denne oppgaven. Den handler om organisasjonens evne til å tilpasse atferd, strukturer og systemer i møte med endringer i omgivelsene. I et digitalt miljø slik som det banker opptrer i er dette svært viktig. *Consistency* handler om hvordan oppfatninger, verdier og forventninger holdes konsistente hos ansatte. *Involvement* dreier seg om graden av involvering av organisasjonens medlemmer når avgjørelser skal tas, og *mission* står for om det finnes en delt definisjon av meningen med bedriften. Gjennom å påvirke medlemmers atferd vil kulturen i en bedrift påvirke dens effektivitet (Zheng, Yang & McLean, 2010).

2.4 Endringsprosess

Jacobsen (2018) presenterer fem perspektiver på endring. Av disse er planlagt endring mest relevant for denne oppgaven. Jacobsens fremstilling av de sentrale elementene i en planlagt endring, danner rammen for den teoretiske fremstillingen av endringsprosesser. Disse elementene kan oppsummeres i følgende spørsmål:

1. Hvorfor endrer organisasjoner seg? Endringens drivkrefter
2. Hva er det som endres? Endringens innhold
3. Hvor skjer endringen? Endringskontekst
4. Hvordan skjer endringen? Endringsprosessen



Figur 1: Bearbejdet versjon av "De sentrale elementene i en teori om planlagt endring"

(Jacobsen, 2018, s.26)

Komponentene gir en god oversikt over de ulike stegene som inngår i en endringsprosess. Den viser at endringer kan variere langs flere dimensjoner, både kulturelle og strukturelle (Jacobsen, 2018, s. 27). I oppgaven vil vi ta for oss digitaliseringens påvirkning på disse to dimensjonene.

2.5 Hvorfor endre? Endringens drivkrefter

Ifølge Jacobsen ligger det ulike drivkrefter bak en endring. Slike drivkrefter varierer fra ytre påvirkninger til krefter innad i bedriften. (Jacobsen, 2018, ss. 32-44). Kapittelet tar for seg tradisjonelle drivere bak endring og undersøker hvordan digitalisering kan opptre som en driver.

2.5.1 Drivkrefter bak en planlagt endring

Organisasjoner blir formet av en rekke faktorer. Blant disse er kulturelle, tekniske og økonomiske faktorer. Disse former og fører til dannelsen av organisasjoner og påvirker mulighetene til å drive dem på en vellykket måte, både i møte med nasjonal og internasjonal konkurranse (Groth, 1999, s. 33). Faktorene påvirker også endringsprosesser. Det er mye uenighet omkring rammeverket rundt organisatorisk endringsledelse. Likevel er det enighet om to sentrale punkter. Tempoet i endringer har aldri vært større enn det er i dag, og endring, som trigges av både interne og eksterne faktorer, kommer i alle former, fasonger og størrelser (Todnem By, 2005, s. 370).

Et særtrekk som skiller planlagte fra andre endringsprosesser, er at de ledes av endringsagenter. En endringsagent kan enten være et individ eller en gruppe i bedriften som har oppfattet et problem, satt seg mål for å løse problemet og iverksatt disse løsningene. Dette tilsier at en slik endring er intensjonal, altså at det er visse intensjoner eller mål bak endringen, og gjør den til en planlagt prosess. En planlagt endring vil ikke finne sted med mindre aktører i bedriften fanger opp signaler fra omgivelsene og igangsetter endringsprosesser. Dette gjelder både eksterne forhold, som teknologisk utvikling, markedsendringer eller konkurranseforhold, og interne faktorer som konflikter og sykefravær. Ulike aktører i en bedrift har ulik oppfatning av virkeligheten. For eksempel vil en leder ofte ha en helt annen oppfatning av virkeligheten enn en ansatt på gulvet. Dette kan føre til ulike syn på behovet for endring. Drivkreftene bak prosessen blir dermed preget av endringsagentens meninger og observasjoner (Jacobsen, 2018, ss. 47-50). Hvor endringen starter og dermed hvem som er endringsagenten blir derfor sentralt for hvilke strategier som bør velges.

På bakgrunn av teorien presentert over har vi utledet den første hypotesen:

H1: Behovet for endring oppfattes ulikt i ulike deler av organisasjonen

2.5.2 Digitalisering som drivkraft bak endring

Ny teknologi har stor innvirkning på bedrifter. Hva som ligger i begrepet «ny teknologi» endres naturlig nok parallelt med utviklingen, men er likevel av interesse når digitalisering som driver skal diskuteres. Noen teknologier vil alltid være «nye» og dermed påvirke organisering på «nye» måter (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2011, s. 64). Et annet sentralt begrep i forbindelse med teknologiens påvirkning på organisasjoner er *digital forretningsforståelse*.

Heggernes definerer dette som «(...) å forstå og kunne vurdere IKT sin rolle i å skape verdi, utvikle og utnytte potensialet og å innovere for en bedrift, samt å tilrettelegge for at bedriften skal fungere overfor markedet og i samfunnet» (2017, s. 19). Definisjonen understreker viktigheten av forståelse av IT og hvordan bedrifter hele tiden må følge med på utviklingen og tilpasse seg nye impulser. Videre beskriver forfatteren hvordan *informasjonssystemer* (IS) kan føre til en rekke gevinster for bedriften. Informasjonssystemer presenteres av Heggernes som systemer som har til hensikt å samle inn, prosessere, lagre og presentere informasjon. Slike systemer kan blant annet ha gevinster for organisasjonen og de ansatte. De kan føre til økt effektivitet gjennom bedre og raskere informasjonstilgang, og bedre samarbeid på tvers av arbeidsområdet og geografi (Heggernes, 2017, ss. 21,23).

Begrepet informasjonssystemer er tett knyttet til *informasjonsteknologi* (IT). El Sawy (2003) presenterer to relevante syn på disse systemenes påvirkning på bedrifter. «IT in the immersion view» kommer fra en modell hvor IT anses som en del av næringslivet. Ifølge dette synet er IT en sentral del av bedrifter, og de ansatte arbeider i et IT-intensivt miljø hvor teknologi og arbeid er sammenblandet og påvirker hverandre. Sawy (2003) legger vekt på viktigheten av å endre måten vi arbeider på både som individer, grupper og bedrifter. Det andre synet som presenteres er «IT in the fusion view». I dette synet anses teknologien som sammensmeltet med næringslivet på en måte som endrer barrierene mellom arbeid og privatliv. Her vektlegges det faktum at IT muliggjør systemer som «alltid er på nett». Dette fører til økt tilgjengelighet gjennom mobile og håndholdte enheter, uansett hvor man befinner seg. Slik den digitale verden er i dag, er perspektivet «IT in the fusion view» som best beskriver sammenhengen mellom informasjonsteknologi og bedrifter. Det bidrar også til forståelsen av hvorfor endringer i disse teknologiske systemene er drivere for endring i næringslivet.

2.6 Hva endres og hvor finner endringen sted? Endringen innhold og kontekst

Endringens innhold og kontekst beskriver hva som endres i bedriften og hvor i bedriften endringene skjer. Jacobsen (2018) presenterer disse hver for seg, men i denne oppgaven fant vi det hensiktsmessig å slå dem sammen siden dette gir et mer helhetlig bilde.

2.6.1 Endringens innhold

Planlagt endring er gjerne drevet fram av endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 32). Det kan være et ønske om å endre for å forbedre - utnytte en mulighet, møte en trussel, utnytte en sterk side eller bøte på en svak side. Det finnes ulike måter å definere om en endring er vellykket eller ikke. Blant annet kan man se på hva slags resultater som kan registreres som følge av endringen. Utfallet kan være økning i salg, mer fornøyde kunder eller at bedriften tiltrekker seg kvalifisert arbeidskraft. Motsatt kan det også måles som en reduksjon i feilproduksjon, kortere leveringstid til kunden eller nedgang i sykefravær. Her vil endringens suksess eller fiasko bli målt ut fra hvorvidt endringsinitiativet resulterer i endret atferd eller produksjon blant dem som arbeider i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 58-59). Den måten å vurdere endringer på som er mest relevant for denne oppgaven er å observere endringer i konteksten. Dette måles ved å se på endringer i organisasjonens formelle elementer, strukturendringer. (Jacobsen, 2018, s. 60).

2.6.2 Strukturelle endringer

En grunnleggende strukturell endring er knyttet til arbeidsoppgavene organisasjonen i sin helhet utfører. Slike endringer er strategiske, som innebærer at organisasjoner begynner å produsere nye produkter eller tjenester eller utkontrakterer oppgaver de tidligere har utført selv (Jacobsen, 2018, s. 62). Strukturelle endringer som utskilling, oppkjøp eller fusjoner kan ha innvirkning på organisasjonens resultat, men det betyr ikke nødvendigvis at ansatte må endre atferd. De aller fleste endringer av struktur skjer i den eksisterende organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 63). Ifølge Mintzberg (i Jacobsen, 2018, s.63) kan endringer skje i tre sentrale strukturelle dimensjoner. Endringer i *individuelle stillinger* er den første dimensjonen og omhandler jobben den enkelte har i en organisasjon. Dette kan innebære endringer med hensyn til spesialisering, kompetansekrav og standardisering. Den andre dimensjonen er *gruppering*, altså hvordan man deler organisasjonen inn i enheter, avdelinger og kontorer. Til slutt kommer endringer i utformingen av *beslutningssystemet*, som innebærer en endring av hvor i hierarkiet beslutninger tas. De tre strukturelle dimensjonene kan kombineres til et sett konfigurasjoner for en spesiell

type organisasjon. Mintzbergs fem strukturelle konfigurasjoner er den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, profesjonelt byråkrati, divisjonalisert struktur og adhokrati (Jacobsen, 2018, s. 65). Endringer innenfor de tre dimensjonene er altså basert på hvilken organisasjonsstruktur en organisasjon har og hvilke strategier som følger med.

Det er en tett sammenheng mellom strukturen til en organisasjon og dens evne til å endre seg og innoveres (Leitner & Guldenberg, 2010; Parnell & Hershey, 2005). Videre er det påvist at organisasjoner med mange innovasjoner å vise til, ofte har organiske strukturer (Jacobsen, 2018, s. 91). Helt forenklet kan vi skille mellom organisk struktur eller adhokrati og mekanisk eller byråkratisk organisasjonsform. Disse står i kontrast til hverandre og befinner seg i hver sin ende av skalaen for organisasjonsstruktur. Henry Mintzberg videreutviklet denne tanken i sitt arbeid om organisatoriske konfigurasjoner, hvor et av hovedpoengene var at disse konfigurasjonene utviser ulik grad av strukturell fleksibilitet. Den strukturelle fleksibiliteten forteller hvilken evne organisasjoner har til å foreta endringer.

Det er altså enklest å foreta endringer i organiske strukturer. Motsetningen til en slik struktur er maskinbyråkratiet, som er sterkt preget av standard rutiner og regler. Arbeidsoppgavene er like fra dag til dag noe som fører til at de ansatte lærer dem godt, og etter hvert blir ekstremt effektive. Et maskinbyråkrati vil være vanskeligere å endre fordi de ansatte blir mer opptatte av å følge regler enn å løse problemer (Jacobsen, 2018, s. 91). I denne type organisasjoner blir det fokusert på å forbedre det man kaller den statiske effektiviteten, som knyttes til det man allerede holder på med, fremfor den dynamiske effektiviteten som er knyttet til å kunne tilpasse seg etter hvert som behovet endrer seg og situasjoner oppstår (Ghemawat & Costa i Jacobsen, 2018). Det er derfor altså vanlig å si at maskinbyråkratier er lite endringsdyktige, mens organisasjoner med organisk struktur eller adhokrati er svært endringsdyktige (Miller & Friesen, 1984; Greenwood & Hinings i Jacobsen, 2018).

2.6.3 Digitalisering og organisasjonsstruktur

For å håndtere teknologiske endringer kreves det stor fleksibilitet innen bedriftene. En kultur som er observant overfor eventuelle endringer vil lettere kunne oppdage og tilpasse seg forandringene. En slik tilpasningsdyktighet krever blant annet at målene er klare og at rollene er fleksible og ansvarlige (Olding & Rozwell i Schwer & Hitz, 2018). For å oppnå en slik organisasjonsform må selskapet bevege seg bort fra hierarkiske og sentraliserte strukturer hvor avgjørelser tar lang tid. I disse organisasjonene må alt som ikke er planlagt og allerede godkjent

gjennom flere ledd for å få den rette godkjenningen. Dette er tidkrevende og dermed dårlig egnet til å håndtere de raske digitale endringene (Summa i Schwer & Hitz, 2018). Desentraliserte strukturer som er i stand til å ta avgjørelser og tilpasse seg raskere er bedre rustet til å håndtere teknologiske endringer.

Matthew Guest (2014), leder for digital strategi i Deloitte, argumenterer for at organisasjonene som blomstrer i den digitale økonomien har tatt i bruk løse hierarkier. Slike organisasjonsstrukturer legger til rette for at beslutningstakerne sitter nærmere de områdene hvor avgjørelsene har effekt. I tillegg er det typisk for selskapene å ha fokus på resultatene fremfor prosessene som realiserer disse. Digitalisering muliggjør dette fordi måling og testing kan gjøres raskt og enkelt ved hjelp av digitale verktøy. Guest skiller mellom fire typer digitale organisasjoner, men vi har valgt å presentere de to som er mest relevant for denne oppgaven:

Sentraliseringsmodellen

I *sentraliseringsmodellen* samles digitale initiativer og ferdigheter i en sentral gruppe i organisasjonen. Dette muliggjør tilstrekkelig kontroll over hvilke ressurser som brukes på digitalisering. I tillegg skaper det en struktur som tillater det sentrale teamet å jobbe med andre grupper i organisasjonen for å integrere selskapets strategier med de digitale initiativene. Med denne strukturen kan organisasjonen raskt skaffe seg en oversikt over måter å bruke digitale løsninger på i markedet. Bruksområdene kan også deles med andre deler av organisasjonen for å samordne digitale prosesser og teknologier på vegne av bedriften. Som med de fleste sentraliserte tilnærminger til organisasjonsstruktur, kjennetegnes den ved å være svært effektiv.

The Champion Model

En annen type digitalt selskap er det Guest kaller for *The Champion Model*. I disse bedriftene har den digitale strategien allerede en plass. Fremfor å ha en digital enhet som har ansvaret for alt vedrørende digitalisering har strategien gjennomsyret samtlige avdelinger i bedriften. Fokuset står nå på å dele kunnskap for å utdanne hverandre. Det viktigste premisset for at en slik modell skal fungere er en høy grad av digital kompetanse blant ledelsen og de ansatte. Det er viktig at alle vet hva det digitale innebærer.

Teorien presentert over tilsier at digitalisering tvinger organisasjoner til å tenke nytt for å møte utfordringene og utnytte mulighetene på best mulig måte. Dette leder oss til neste hypotese:

H2: Digitalisering fører til økt grad av desentralisering

2.6.4 Kultur

Kulturen i en organisasjon har en enorm styrke når det kommer til endring, og er regnet til å være veldig stabil når den først har blitt etablert. Siden den er grunnleggende stabil vil det ta lang tid å endre den. (Jacobsen, 2018, s. 99). Ifølge Gioia (i Ravasi & Schultz, 2006) vil organisasjoners identitet være bosatt i delte tolkninger som de ansatte i fellesskap har konstruert for å tilegne deres opplevelser mening. Disse antagelsene vil ikke alltid være i tråd med bedriftens «offisielle kultur». Altså samsvarer ikke den virkelige kulturen i en bedrift alltid med den som blir presentert utad. Dermed vil en organisasjon som fremstiller seg selv som innovativ og digitalt orientert ikke nødvendigvis være det. Det forutsetter nemlig at det innad i bedriften er en kultur som støtter opp den fremstilte visjonen. Ifølge Ravasi og Schultz (2006) danner dette grunnlaget for teorier om hvordan ansattes oppfatning av sentrale karaktertrekk ved bedriften kan endres som følge av ekstern og intern stimuli. Videre viser perspektivet hvordan betydelige endringer i organisasjonen krever at medlemmene endrer disse felles oppfatningene, altså å danne seg nye tolkninger av hva organisasjonen står for (Ravasi & Schultz, 2006). Dermed er kulturen et slags kollektiv av felles oppfatninger hvor de ansatte føler tilhørighet, og det skal mye til for å få noen til å endre det som allerede er trygt og godt. Sterke og lite endringsvillige kulturer kan fungere som en barriere mot omstilling, og gjøre det vanskeligere for en organisasjon å gjennomføre en endringsprosess. Det å endre en sterk og enhetlig kultur kan være en veldig krevende prosess som har behov for omfattende tiltak, med lav sannsynlighet for å lykkes. En sterk, men endringsvillig kultur kan derimot anses som positivt (Meyerson & Martin, 1987; Jacobsen, 2018).

2.6.5 Kulturelle trekk i en digital organisasjon

En organisasjons kultur påvirkes av menneskene den består av. De ansattes holdning til digitale endringer vil dermed påvirke bedriftens evne til å omstille seg. Prensky (i Colbert, Yee, & George, 2016; Vodanovich D, 2010) presenterer to tilnæringsmåter til digital utvikling, digital natives og digital immigrants. *Digital natives* brukes for å betegne de generasjonene som har vokst opp med teknologi og som ikke kan huske første gang de tok i bruk internett. Felles for dem er at de har vokst opp i en verden der bruken av informasjonssystemer og digital kommunikasjon alltid er til stede, både privat og på arbeidsplassen. De er dermed svært komfortable med å bruke digitale hjelpemidler. Den andre gruppen blir av Prensky omtalt som *digital immigrants* og omfatter generasjonene som har blitt introdusert for teknologi i voksen alder. For denne gruppen er teknologiske hjelpemidler noe som har krevd tilpasning og

opplæring. Mange mestrer likevel det digitale på samme måte som digital natives. Om ansatte kan betegnes av det ene eller det andre begrepet avhenger av det som kalles *digital fluency* eller digital flyt på norsk. Det å ha digital flyt vil si at man mestrer mer enn bare noen få digitale programmer eller generelle applikasjoner. De som har oppnådd dette er i stand til å manipulere informasjon, konstruere ideer og nå strategiske mål ved hjelp av teknologi. Altså er det de ansattes evner til å håndtere teknologi som er avgjørende og ikke hvilken tid de er født inn i (Colbert et al., 2016).

I artikkelen til Colbert, Yee og George (2016) beskrives det som kalles *digital workforce*. Begrepet beskriver hvordan bedrifter har tilegnet seg kompetanse gjennom bruk av teknologi og hvordan dette kan anvendes i arbeidslivet. Det trekkes blant annet frem hvordan en slik kompetanse kan gjøre det lettere å instruere ansatte digitalt samt gjøre opplæring billigere og mer effektivt gjennom standardisering. Her kommer forskjellen mellom digital natives og digital immigrants frem, da deres måte å håndtere teknologi på kan være ulik. Konflikter kan oppstå mellom disse gruppene og bedrifter bør strebe etter å redusere disse.

Ifølge Colbert et al. og Prensky sine teorier om den digitale arbeidsstyrken er det altså ikke nødvendigvis slik at det kun er digital natives som er komfortable og kompetente med teknologi i arbeidshverdagen. På bakgrunn av dette er tredje hypotese utledet:

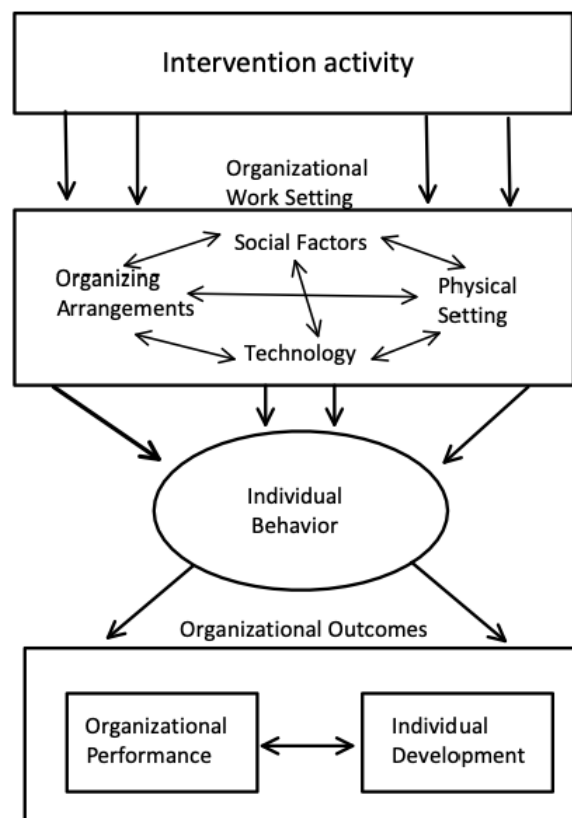
H3: Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder

Teorien i avsnittene over presenterer kultur som et sentralt element når en organisasjon skal endres. Strukturelle endringer alene vil dermed ikke være nok når teknologi skal innføres. Det er også vesentlig at det er bygd opp en kultur som er positiv til endringer. Basert på dette er følgende hypotese utledet:

H4: En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess

2.6.6 Sammenheng mellom formelle og uformelle elementer

Sett under ett er det klart at det er mange ulike forhold som kan endres i en organisasjon (Jacobsen, 2018, s. 68). Et sentralt perspektiv på denne sammenhengen er organisasjonen som et sosialt system. Innen det sosiale systemet er det fire undersystemer som er sterkt knyttet sammen; organizing arrangements, social factors, technology og physical setting. *Organizing arrangements* er formelle elementer som struktur. *Social factors* er for eksempel individer eller grupperes karakteristikk. *Technology* referer til alt som har med endringer i organisasjonens «input» og «output» å gjøre, mens *physical setting* er det fysiske stedet hvor organisasjonenes aktivitet foregår. Endringer i disse systemene som følge av endringer i organisasjonen kan påvirke de ansattes adferd, siden det er en sammenheng mellom arbeidssituasjon og utforming, og ansattes atferd. Endring i rammene rundt arbeidet er en stor drivkraft for endringer i atferden og vil dermed påvirke kulturen i bedriften (Robertson, Roberts, & Porras, 1993, ss. 620-622).



Figur 2: «A theoretical Model of the Dynamics of Planned Organizational Change» (Robertson, Roberts og Porras, 1993)

Figur 2 illustrerer hvordan *intervention activities*, som for eksempel endringer i organisasjonens fysiske struktur, påvirker de ansattes atferd og dermed kulturen i bedriften. I en sterk og rigid kultur er det sannsynlig at de ansatte vil reagere negativt på endringer i de sosiale systemene og dermed motsette seg disse. Dersom bedriften har en endringsvillig kultur vil det trolig bli

vesentlig lettere å få de ansatte til å tilpasse seg endringer som påvirker det sosiale systemet. Robertson et al. (1993) sitt perspektiv på organisasjoner som sosiale systemer er dermed relevant for å forstå denne sammenhengen. Basert på teorien har vi utarbeidet følgende hypotese:

H5: Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system

2.6.7 Endringens kontekst

Organisasjoner består av en indre og en ytre kontekst, hvor den indre konteksten omhandler trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten er knyttet til organisasjonens omgivelser (Jacobsen, 2018, s. 88). Denne oppgaven tar for seg endringer i organisasjonsstruktur som er et trekk ved organisasjonen, og hører dermed til den indre konteksten. Fokuset vil derfor ligge på den indre konteksten og det som foregår innad i en organisasjon som kan si noe om hvor endringsdyktig den er.

2.6.8 Indre kontekst

Organisasjoner er i utgangspunktet ikke like, men de kan likevel beskrives ved hjelp av samme begreper og dimensjoner (Mintzberg, 1979; Greenwood & Hinings, 1996 i Jacobsen, 2018). Fra organisasjon til organisasjon finnes det store forskjeller i struktur, menneskelig arbeidskraft og maktforhold, verdier, normer og faglig bakgrunn hos de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 88). Det går derfor ikke an å generalisere når vi snakker om endringer i organisasjoner. På grunn av dette er det svært viktig å presisere hvilken type organisasjon det snakkes om, slik at måten endringer skjer og blir oppfattet på kommer tydeligere frem. Vi har allerede sett på strukturell og kulturell kontekst under formelle og uformelle elementer. Videre skal vi se på et siste element innenfor den indre konteksten som vil være sentralt for vår oppgave.

2.6.9 Teknologisk kontekst

Innenfor alle organisasjoner finnes det mange ulike arbeidsoppgaver som krever forskjellige teknologier og redskaper. Teknologien er under stadig utvikling og forbedring, og flere løsninger som tidligere ble gjort manuelt har nå blitt digitaliserte. Det blir stadig større etterspørsel etter digitale løsninger, og organisasjonene må gjøre teknologiske investeringer for å innfri kravene fra dagens samfunn. Organisasjoner investerer i maskiner, prosedyrer, kunnskap og rutiner. Jo større investeringen er, desto vanskeligere blir det å gjennomføre endringer i organisasjonen (Hannan & Freeman, i Jacobsen, 2018).

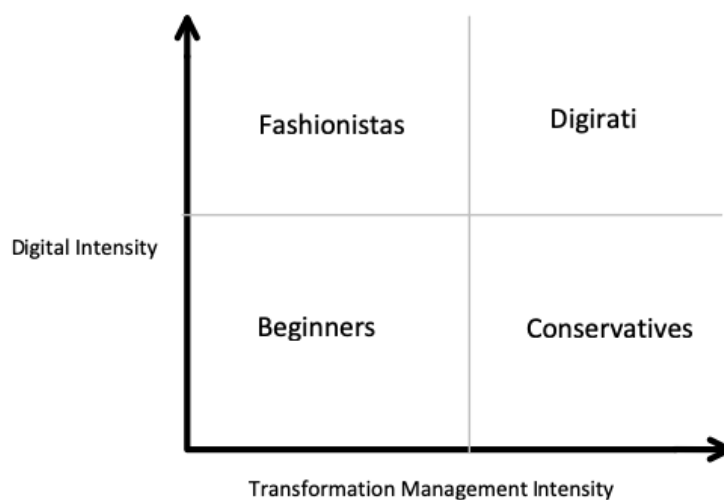
Teknologiske investeringer er ofte svært kostbare, og det er ikke alltid enkelt å forutsi om investeringen vil lønne seg og gi avkastning. Mange beslutningstakere vil derfor avvente, og heller ta en beslutning når de vet mer om fremtidens situasjon og utsikter (Jacobsen, 2018, s. 89). Dette fører med seg en treghet i systemet, da teknologien ofte er til stede lenge før organisasjoner velger å investere i den og ta den i bruk.

2.7 Hvordan skjer endring?

Dette delkapitlet vil ta for seg hvordan endringer gjennomføres i bedrifter. Først presenteres en sentral modell som viser hvordan bedrifter forholder seg til digitalisering på ulike måter. Deretter presenteres relevante modeller for hvordan endringsprosesser bør gjennomføres.

I artikkelen *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry* (Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2012) beskriver Capgemini Consulting hvordan organisasjoner i ulike næringer forholder seg til digitalisering. De presenterer en modell hvor begrepet *Digital maturity* står sentralt. Digital maturity er en kombinasjon av to separate, men relaterte dimensjoner innad i organisasjoner, som påvirker dens evne til å håndtere endringer i teknologi.

Den første dimensjonen: *Digital intensity* er investeringer i aktiviteter som er muliggjort på grunn av teknologi. Dette innebærer endringer i kundebehandling, arbeidsoppgaver innad i bedriften (intern drift), og forretningsmodell. De fleste bedrifter investerer i digitale løsninger, men i mange tilfeller er dette ukoordinert og noen ganger overlappende. Den andre dimensjonen *Transformation management intensity* handler om å ha ledere som har den nødvendige kompetansen for å drive en digital transformasjon. Det inkluderer evner til å skape en visjon for framtiden, skape et engasjement for endringer og et tettere forhold mellom IT og forretningsmodell. Elementene i transformation management intensity arbeider sammen gjennom en kombinasjon av topp-ned ledelse og bunnen-opp innovasjon for å drive en pågående digital endringsprosess. I selskaper med strenge hierarkier er denne prosessen ofte treg eller konservativ. Dette hindrer dem i å gripe innovative muligheter (Westerman et al. 2012).



Figur 3: "Fire typer digital maturity"

(Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2012)

Figur 3 illustrerer hvordan digital intensity og transformation management intensity gir opphav til fire ulike nivåer av digital maturity. *Digital beginners* er bedrifter som i liten grad har implementert avanserte digitale løsninger. Noen har gjort dette bevisst, men de fleste av organisasjonene i denne kategorien er ikke klar over mulighetene slike løsninger gir. Andre har gjort investeringer uten kunnskapen som kreves for å utnytte teknologien fullt ut. *Fashionistas* har tatt i bruk eller eksperimenterer med mange digitale løsninger. Noen av initiativene kan skape verdier, men de fleste gjør det ikke på grunn av manglende kunnskap hos lederne. *Digital conservatives* foretrekker forsvarlighet fremfor innovasjon. Konservative forstår viktigheten av en sterk og samlende visjon, så vel som klar styring og bedriftskultur. De er imidlertid skeptiske til nye digitale trender. Selv om de investerer klokt, kan forsiktigheten gjøre at de går glipp av verdifulle muligheter som konkurrentene utnytter. *Digiraties* er bedrifter som forstår hvordan de skaper verdi med digitalisering. De kombinerer en endringsbasert visjon og ledelse med investeringer i nye digitale muligheter. Ved å utvikle en digital kultur som er i kontinuerlig endring kan de hele tiden implementere nye løsninger og skape digitale konkurransefordeler (Westerman et al. 2012).

2.7.1 Planlagt endring

Det forrige delkapittelet påpeker viktigheten av å utarbeide planer og strategier når digitale endringer skal gjennomføres i bedrifter. Innføring av ny teknologi kan dermed anses som en planlagt endringsprosess. En planlagt endringsprosess kjennetegnes av å være rasjonell og analytisk. Ofte har noen i bedriften, enten et individ eller en gruppe, oppfattet et problem, satt seg mål for å løse problemet og iverksatt disse løsningene. Dermed er en slik endring intensjonal, altså at det er visse intensjoner eller mål bak endringen. Pådriverne bak en planlagt omstilling kalles endringsagenter (Jacobsen, 2018, p. 32). Ifølge Marnburg (2005) opptrer vanligvis lederne som endringsagentene i en slik prosess. Lederne fastsetter konkrete mål og avgjør hvilke konkrete midler som skal bidra til å nå disse målene.

Jacobsen fremstiller den rasjonelle prosessen i fem faser:

1. Diagnose
2. Mål
3. Plan
4. Implementering
5. Evaluering

Dette illustreres i følgende figur:



Figur 4: "Faser i en planlagt endringsprosess"

(Jacobsen, 2018, s. 32)

I fase 1 oppdager endringsagenten at noe ikke stemmer. Det kan for eksempel være nedgang i salg, interne konflikter eller sviktende kundelojalitet. Under denne fasen foretas det en analyse av hva problemene skyldes. Fase 2 handler om å utvikle en målsetting av ønsket fremtidig tilstand, altså hva bedriften ønsker å oppnå. Fase 3 består av å utarbeide en konkret plan for fremgangsmåte og løsninger. Det legges også planer for hvordan muligheter og trusler skal møtes, og hvordan styrker skal utnyttes og svakheter kompenseres for. I fase 4 igangsettes aktivitetene gjennom ulike verktøy som arbeidsgrupper og opplæring. Den siste fasen, fase 5, handler om å vurdere hvor vellykket de ulike løsningene har vært. Ble problemet løst? Hvilke

endringer vurderes som vellykket og hva må endres på? Denne måten å tenke på står sterkt i den vestlige kulturen. Det er stor tro på at man kan analysere trusler og muligheter, sette seg mål og finne løsninger som iverksettes slik at man når målene. Men man må også ta høyde for at organisasjoner er sosiale systemer som består av ulike mennesker med ulike oppfatninger og handlingsmønstre (Jacobsen, 2018, ss. 33-34).

2.7.2 Kotters åtte steg

Kotter presenterer en detaljert plan for endringsprosesser. En endringsprosess kan være både vanskelig og frustrerende for ledelsen. Alt for ofte er det ledelsen som bestemmer hva som skal endres uten at resten av de ansatte dras med. Ifølge John P. Kotter er det åtte steg som er essensielle for å lykkes med en større endringsprosess. De fire første stegene handler om å mykne opp den inngrodde «nå-situasjonen» i bedriften, videre tar steg fem til syv for seg å introdusere nye praksiser. Avslutningsvis innarbeides endringene inn i organisasjonskulturen for å hindre tilbakefall til gamle vaner. Kotters åtte steg er (Kotter, 1996, s. 21-22):

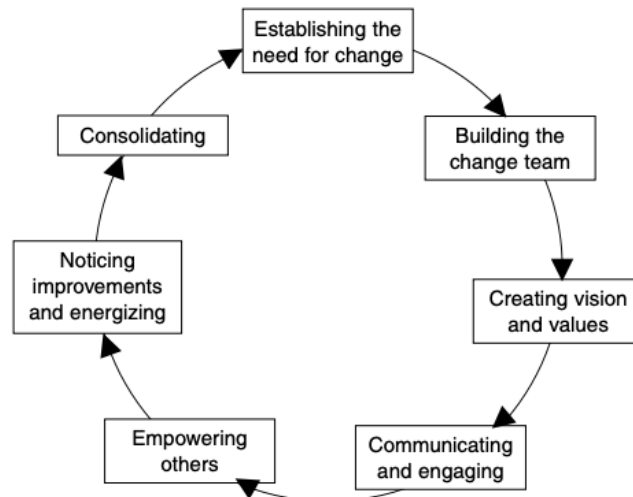
1. Skap en følelse av hastverk. Idéen om at en endring er nødvendig for bedriftens suksess kan være veldig overbevisende. Hvis en klarer å skape et miljø med fokus på et eksisterende problem eller en mulighet vil oppslutningen rundt endringen øke.
2. Opprett en sterk ledelsesgruppe. Denne gruppen bør utvikles til å være et lærende dreamteam. For å oppnå dette er det viktig at den har tilstrekkelig med makt, myndighet og ressurser til å lede forandringen. (Heggholmen, 2014, s. 173).
3. Skap en visjon som er lett å forstå og tar for seg det overordnede målet med endringen. For å oppnå maksimal effekt bør denne være enkel, forståelig og inspirerende. En slik visjon er et godt virkemiddel for å skape støtte i hele organisasjonen.
4. Spre visjonen! Her er det lurt å ta i bruk lederkoalisjonen som ble opprettet i steg 2. Disse menneskene har sannsynligvis relasjoner i ulike deler av virksomheten og kan sørge for at alle de ansatte får den med seg. Videre er det viktig å gjenta budskapet for å senke risikoen for at motstridende budskap spres.
5. Fjern barrierer. De fire første stegene handler om å gjøre forandrings-initiativet sterkere, men det er også viktig å identifisere mulige hinder for vellykket endring. Individuer,

tradisjoner, regler eller fysiske hindringer kan alle være barrierer for endringens løp. Disse bør derfor identifiseres og fjernes så raskt som mulig.

6. Planlegg for og feir små seire! For å vise de ansatte fordelene med endringen er det viktig å feire de små fremskrittene og forbedringene som skjer underveis. Da er det lettere for alle å se hvorfor endringen gjøres og derav holde motivasjonen oppe.
7. Bygg opp under forandringen. Mange endringer svikter fordi man opplever prosessen som ferdig før den er skikkelig gjennomført. På bakgrunn av dette mener Kotter at det er viktig å opprettholde og feste forandringen lenge etter at hovedprosessen er over.
8. Det siste steget handler om å innarbeide endringen inn i selve kulturen. Den nye måten å gjøre ting på bør bli en del av organisasjonens kjerne for at for å sikre en varig effekt.

Poenget med den stegvise presentasjonen er å vektlegge at endring ikke er en rask og enkel prosess. Mange steg med planlegging er nødvendig og selv når endringen er iverksatt, er det mye igjen som må gjøres for å sørge for at den er vellykket. Kotter argumenterer for at 70% av endringsinitiativer ikke lykkes og mener at dette i stor grad skyldes mangel på forberedelse eller oppfølging i ettertid. Ved å følge stegene over kan en sørge for at endringen har større sannsynlighet til å være en langsiktig suksess.

Cameron og Green (2019, s. 115-116) retter kritikk mot Kotters åtte steg. Blant annet hevder de at modellen oppmuntrer til mye energi hos ledelsen tidlig i prosessen, etterfulgt av delegering og avstand i de avsluttende fasene. Videre hevdes det at Kotter ikke legger nok vekt på viktigheten av at lederne er til stede gjennom hele prosessen. De begrunner dette med at Kotter i steg en til fem bruker ord som «hastverk», «sterk» og «visjon», mens han etter steg fem bruker ord som «planlegg» og «bygg opp». Dette kan ifølge Cameron og Green tolkes som at stegene etter steg fem er mindre kompliserte prosesser som enkelt kan utføres av noen lenger nede i hierarkiet. De foreslår en alternativ modell hvor stegene blir fremstilt som en sirkel som vektlegger ledelsens tilstedeværelse i alle stegene i prosessen.



Figur 5: "Cycle of change"

(Cameron og Green, 2019)

Kotters åtte steg er en god modell for igangsettelse av endring. Slik kritikken viser har den derimot for lite fokus på viktigheten av ledernes tilstedeværelse gjennom hele prosessen. Det er viktig at ledelsen følger opp de endringene som er igangsatt og at de involverer seg i alle faser av omstillingen. Basert på dette er H6 utarbeidet:

H6: Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess

2.8 Hypoteser

På bakgrunn av teorien som er presentert, er det utledet 6 hypoteser for påvirkningen digitaliseringen har hatt i Nordea.

H1: Behovet for endring oppleves ulikt i ulike deler av organisasjonen

H2: Digitalisering fører til økt grad av desentralisering

H3: Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder

H4: En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess

H5: Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system

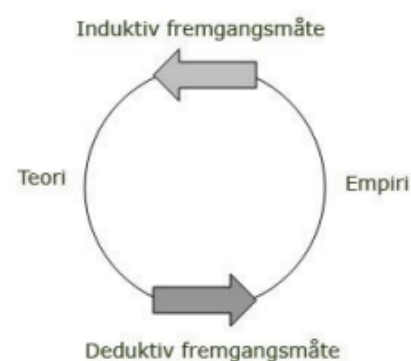
H6: Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess

3. Metode

I dette kapittelet redegjøres og begrunnes metodiske valg under arbeidet med oppgaven. Herunder ligger valgene knyttet til forskningstilnærming, forskningsdesign og valg av metode. Fremgangsmåte for datainnsamling og arbeidet med analysen drøftes også. Til slutt evalueres valgene som er gjort for å sikre at oppgavens reliabilitet, validitet og etiske- og juridiske ansvar opprettholdes.

3.1 Forskningstilnærming

Saunders, Thornhill & Lewis (2009) skiller mellom to typer forskningstilnærming: induktiv og deduktiv. En kan si at tilnærmingene går hver sin vei. Dette illustreres i figur 6. Den induktive fremgangsmåten handler om å observere empiri for å utarbeide seg teori som beskriver virkeligheten. På den andre siden har vi deduktiv innfallsvinkel, her brukes allerede eksisterende litteratur om temaet til å opparbeide teorier og idéer som testes mot virkeligheten. I vår bacheloroppgave tar vi i bruk sistnevnte. Basert på teorigrunnet har vi utarbeidet seks hypoteser som testes mot empirien fra datainnsamlingen.



Figur 6: «Induktiv og deduktiv metode»

(Sanders, 2019)

3.2 Forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign for å besvare en problemstilling, er det tre faktorer som har betydning: «a) erfaring fra saksområdet, b) kjennskap til teoretiske studier og c) ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variablene» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, s. 59). Basert på disse, velger man seg enten et eksplorativt, deskriptivt eller kausalt design. På bakgrunn av lite erfaring fra området og begrenset kjennskap til andre teoretiske studier, bestemte vi oss for et eksplorativt design.

Det eksisterer allerede mye teori om organisasjonsstrukturer, digitalisering og endringsprosesser, men empiriske studier som tar fatt i samtlige temaer samtidig, finnes kun i et begrenset antall. Ved hjelp av teori innenfor ovennevnte områder, kaster oppgaven lys på sammenhenger mellom dem i banknæringen, som er den valgte nisjen. Eksplorerende undersøkelser starter bredt siden det er lite forkunnskap om temaet. Derfor tillater de fleksibilitet og tilpasninger underveis. Dette har vist seg å være en stor fordel da oppdagelser

underveis har satt store preg på den endelige utformingen av denne oppgaven (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

3.3 Valg av metode

Datainnsamling og analyse kan gjøres på ulike måter. I all hovedsak skilles det mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. Vår problemstilling lar seg ikke tallfeste og målet er å gå i dybden av temaet for å finne ut så mye som mulig gjennom de ansattes fortellinger. Derfor har vi valgt å anvende kvalitativ metode i vår oppgave.

3.3.1 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålet. Valget av forskningsstrategi gjøres på bakgrunn av problemstillingen, mengde eksisterende kunnskap om temaet, hvor mye tid og andre ressurser som er tilgjengelig, samt egne filosofiske underbygg (Saunders et al. 2009, s. 141). De forskjellige strategiene kan brukes til eksplorativ, deskriptiv og kausal forskning (Yin, 2011). Noen av dem passer imidlertid bedre til enten induktiv eller deduktiv metode. Det er også viktig å bemerke seg at strategiene ikke er gjensidig utelukkende. En kan altså kombinere flere strategier for å oppnå best mulig resultat.

Casestudie

En casestudie er en tilnærming til forskning som involverer en empirisk undersøkelse av et midlertidig fenomen i sin virkelige kontekst (Robson, 2002, s. 178). En slik strategi er imidlertid også å foretrekke dersom grensene mellom fenomenet og forsknings-konteksten er uklare (Yin, 2009). Det er altså en gunstig strategi når man ønsker å danne seg en dyp forståelse av konteksten og prosessene som foregår. I vår eksplorative studie ønsker vi å finne ut så mye som mulig om digitaliseringens effekt på Nordea. En casestudie legger til rette for å svare på spørsmål som «hvorfor, hva og hvordan» og er derfor godt egnet til å studere digitaliseringens effekt i Nordea. Videre finnes det to dimensjoner av casestudier: enkel eller multipl case og holistisk eller integrert case. Vår studie undersøker en enkel bedrift og fokuserer på underenheten som er Nordea på Vestlandet, derav er det en enkel og integrert casestudie.

Fordelen med en enkel og integrert casestudie er at det krever mindre tid og ressurser å gjennomføre. En slik studie med kort tidsramme, i dette tilfellet et semester, kalles en tverrsnittlig studie. I motsetning til en longitudinell studie som viser utviklingen over lengre tid

gir denne tidsrammen kun et øyeblikksbilde av situasjonen (Saunders et al., 2009). Vi får likevel et langsiktig bilde av situasjonen ved hjelp av intervjuobjekter som har lang erfaring i selskapet og derfor kan bidra med historie. Dataene vil imidlertid være preget av at vi bare får den informasjonen de ansatte husker. To ulemper med begrensningen i tid og ressurser er at vi ikke får sett på flere selskap og at det er liten tid til oppfølgingsintervju i etterkant. Dette kompenserte vi så godt som mulig for ved å spørre om vi kunne ta kontakt igjen dersom det var behov for det. De fleste informantene var positive til dette.

Studiens forskningsspørsmål søker å finne ut av hvordan strukturen til Nordea har endret seg i takt med økende grad av digitalisering, og hvilken rolle kulturen spiller i denne prosessen. Den tar for seg to konkrete forskningsfenomen - en strukturendring og kulturens påvirkning. Casestudiet gir oss mulighet til å skape en dypere forståelse av innholdet og driverne bak disse fenomenene.

3.4 Datainnsamling

Det empiriske grunnlaget for studien gjennomgås i dette kapittelet. Herunder utredes det om metodene som er brukt i datainnsamlingsprosessen, hvilken type data som er samlet inn og hvilke kilder den er hentet fra. Primærdata er data som er samlet inn spesifikt til studiets formål, i vårt tilfelle for å besvare problemstillingen (Saunders et al. 2009). Vi har valgt å basere oppgaven på primærdata da denne typen er best egnet til å besvare forskningsspørsmålet. Sekundærdata, som er produsert til andre formål, i form av artikler om Nordea er også brukt som supplement til primærdataen.

3.4.1 Intervju

Innsamlingen av primærdata har foregått ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette har vært i form av samtaler med ledere og kunderådgivere fra Nordea Bank Bergen med utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide (Vedlegg 1). Fordelen med semistrukturerte intervjuer er at de tillater stor fleksibilitet samtidig som intervjuguiden sikrer stabilitet. Intervjuer har en liste med tema og spørsmål som skal dekkes, men ut ifra intervjuets gang kan en utelate spørsmål, stille spørsmål som ikke står i guiden eller endre rekkefølgen (Saunders et. al., 2009). Under våre intervjuer ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å avklare uklarheter og få tilleggsinformasjon der det var nødvendig. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker for å sikre at transkripsjonen ble så nøyaktig som mulig.

Underveis i oppgaveskrivingen oppstod det en prekær situasjon, et globalt utbrudd av viruset Covid-19. Dette skjedde etter at tidspunkt og sted for intervjuene var avtalt gjennom dialog med lederne i Nordea. For å hindre spredningen av viruset, ble de ansatte plassert i hjemmekontor og intervjuene måtte derfor gjøres digitalt. Etter litt tekniske problemer med Skype og noe motvilje mot video-chat, endte vi opp med å holde intervjuene over telefon. Dette har både fordeler og ulemper. På den ene siden kan informantene få økt følelse av anonymitet ettersom ansiktet holdes skjult, derav vil sperren for å snakke fritt bli mindre. På den andre siden kan det være vanskeligere for intervjuer å bygge tillit til objektet. I tillegg svekkes transkripsjonen siden den ikke-verbale delen av kommunikasjonen forsvinner. Informasjon som ville kommet frem gjennom analyse av ansiktsuttrykk og andre ikke-verbale hint, gikk tapt.

Vi valgte å dele oss opp i to grupper slik at intervjuene ble gjennomført med to intervjuere per informant. Dette ble gjort for å unngå at informantene følte seg overveldet, noe som kunne ha skjedd hvis det var fire stykker som intervjuet én. Under intervjuene ble tredjepersonsteknikk brukt for å få de ansatte til å gjengi sine oppfatninger og holdninger da kompromitterende spørsmål ble stilt. Dette er en form for proaktiv teknikk som brukes for å få svar når mottakeren av spørsmålet ikke ville gitt uttrykk på direkte spørsmål (Gripsrud et al. 2018, s. 117-118). Ved å stille spørsmål som «opplevde du at noen i bedriften var misfornøyde med endringen?» kan informanten svare uten å være redd for negative konsekvenser. I stedet for å sette seg selv i en sårbar situasjon gir man uttrykk for andres meninger.

3.4.1.1 Intervjuguide

Intervjuguiden fungerer som rammeverket for selve intervjuet og inneholder temaene som ønskes dekket. I tillegg viser den innledende spørsmål og stikkord som vi kan bruke til oppfølgingsspørsmål. For å gjøre det så oversiktlig som mulig, har vi delt intervjuguiden inn i 4 faser; rammesetting, erfaringer, fokuseringer og tilbakeblikk. I første del presenteres temaet og hva intervjuet skal brukes til i tillegg til uformell prat. Videre ba vi informantene greie ut om erfaring i selskapet slik at spørsmålene i neste fase kan tilpasses - det ville være lite hensiktsmessig å spørre noen som kun har jobbet der i noen måneder, om endringer som har skjedd for lenge siden. Enkle spørsmål ble også stilt for å «varme opp» informantene. I tredje fase fokuserte vi på hovedspørsmålene. Disse har vi valgt å organisere etter hvilke hypoteser de sikter å kaste lys på. Dette gjorde vi både for at informasjonen skulle være enkel og oversiktlig å hente ut, men også for å unngå hopp frem og tilbake mellom temaer.

Avslutningsvis passet vi på at vi hadde forstått informantene riktig og spurte om det var noe de ville legge til.

Informantene bestod av to grupper, ledere og rådgivere. Da stilling i bedriften vil ha mye utslag for hvilke erfaringer og refleksjoner de ansatte har rundt de ulike temaene, valgte vi å lage en intervjuguide til hver kategori. Til slutt er det viktig å legge til at situasjonen rundt Covid-19 oppstod midt i utformingen av intervjuguiden. Vi så at dette var noe som var interessant å undersøke i forbindelse med digitalisering, derfor har vi valgt å ta med noen spørsmål om hvordan dette har påvirket arbeidshverdagen. Betydningene de digitale hjelpemidlene har hatt for muligheten til å opprettholde normal drift i en slik krisesituasjon var av spesiell interesse.

3.4.2 Sekundærdata

Sekundærdata er blant annet hentet fra avisartikler, pressemeldinger og Nordeas hjemmesider. Data om opprettelse av den digitale enheten, nedleggelse av filialer og reduksjon i ansatte ble brukt som supplement til primærdata fra intervjuene. Informasjon om eksakte tall og datoer var særlig nyttig da dette ikke alltid var like lett å hente frem fra informantenes hukommelse.

3.4.3 Utvalg

Det ble i alt gjennomført elleve intervjuer med ansatte i ulike stillinger i Nordea. Felles for alle var at arbeidshverdagen er endret på grunn av digitaliseringen og organisasjonsendringene i selskapet. Gruppen bestod av fem kvinner og seks menn, hvorav tre var ledere og resten var rådgivere. Siden det jobber cirka 60 personer i Nordea Bank Bergen, vil dette si at vi har intervjuet omtrent 20 prosent av de ansatte på kontoret. Vi anså dette som tilstrekkelig til å fange opp de viktigste momentene i endringen. Dette viste seg å stemme da mye av informasjonen var gjentakelser i de senere intervjuene. Antallet stemmer også godt overens med Saunders et al. (2009) som mener at en bør ha en utvalgsstørrelse på fem til 25 personer i en kvalitativ undersøkelse hvor dybdeintervju nyttes. Informantene hadde jobbet i banken ulike antall år, dette var fordelaktig for datainnsamlingen siden de kunne bidra med forskjellige perspektiv på endringene.

3.4.3.1 Valg av informanter

Informantene ble valgt gjennom en kombinasjon av bekvemmelighets- og snøballmetoden. Bekvemmelighetsutvalg er den enkleste måten å velge informanter på, siden man her velger de som er lettest tilgjengelig. I kombinasjon med snøballmetoden var dette den mest kostnads- og tidseffektive metoden for oss og Nordea. Snøballmetoden kjennetegnes av at man starter med et lite antall informanter som oppfyller inklusjonskriteriene. Videre blir disse spurt om de kjenner noen andre som har den innsikten eller de spesielle egenskapene som er av interesse (Gripsrud et al. 2016). I vårt tilfelle hadde vi i første omgang et møte med to ledere i Nordea og hvor vi forklarte hva oppgaven gikk ut på og hvilke egenskaper vi ønsket at informantene skulle ha. Vi nevnte også at det var fordelaktig med et heterogent utvalg - i form av antall år i selskapet og stilling. Etter møtet sendte lederen ut et infoskriv til ansatte som passet beskrivelsen hvor de som hadde anledning og lyst meldte seg frivillig til å delta. På denne måten endte vi opp med tre ledere og åtte rådgivere i forskjellige stillinger som hadde ulike erfaringer.

3.5 Analyse av datamateriale

Etter å ha gjennomført dybdeintervjuene, satt vi igjen med en stor mengde rådata i form av lydopptak av samtlige intervju. For å utnytte rådataen best mulig, valgte vi å transkribere opptakene. Dette er en prosess hvor man reproduserer et intervju til en skrevet tekst (Saunders et al. 2009). For å få med mest mulig informasjon, ble intervjuene transkribert ordrett, inkludert fyllord som «eh» og lange pauser. Disse ble tatt med siden de ofte skyldes underliggende tanker hos informanten. Lange pauser kan for eksempel antyde at informanten må tenke grundig for å hente informasjonen fra hukommelsen, mens et raskt svar vil være det første som assosieres med spørsmålet. Da intervjuene ble gjort over telefon var det ikke mulig å notere ned ikke-verbal kommunikasjon i form av visuelle hint. Videre bearbeidet vi informasjonen og kategoriserte den etter hvilke hypoteser den passet til, eksempelvis så plasserte vi all informasjon tilhørende strukturelle endringer på et felles google-dokument. Til slutt gjennomgikk vi all informasjonen om hver enkel hypotese og presenterte den i analysedelen. For å unngå gjentakelser, valgte vi å utelukke en del sitater fra informantene fordi det var flere tilfeller hvor den samme informasjonen kom frem i flere av intervjuene. Det er lite hensiktsmessig å ta frem tilnærmet like svar, med mindre de belyser nye sider av dimensjonen som undersøkes. Derfor har vi valgt å gjøre det i noen tilfeller.

3.6 Evaluering av metode

I alle studier oppstår det utfordringer knyttet til kvaliteten på den innsamlede dataen. Måleproblematikken tar for seg studiens troverdighet og om den valgte metoden er egnet til å svare på problemstillingen (Saunders et al. 2009). Kvaliteten til dataen er viktig, og for å kunne si noe om kvaliteten på våre datagrunnlag og funn, vurderes reliabiliteten og validiteten til forskningsprosessen i dette kapittelet.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvor godt en måler det en ønsker å måle, altså hvorvidt metoden som er brukt for innsamling av data gir konsistente funn. Alle målinger vil ha tilfeldige feil og jo mindre en har av disse desto mer reliabel er dataene. Reliabilitet er i tillegg en forutsetning for validitet. Uten førstnevnte er sistnevnte umulig, men det er ikke slik at den ene er en tilstrekkelig betingelse for den andre (Gripsrud et. al., 2016 s. 131). Hvis dataen som er samlet inn er upålitelig vil den ikke være gyldig. Derfor blir det naturlig å gjennomgå oppgavens reliabilitet først. Målefeil kan være systematiske eller tilfeldige (*Store norske leksikon*, 2017). Systematiske målefeil er knyttet til hvordan innsamlingen av datamaterialet struktureres og gjennomføres, mens tilfeldige målefeil er relatert til informanten og variabler forskeren ikke kan kontrollere selv. En vanlig form for systematisk feil, er når informantene misforstår spørsmålene. Dette er i stor grad relatert til hvordan intervjueren stiller spørsmålene (Saunders et. al., 2009). For å eliminere så mye feil fra tolking som mulig, prøvde vi å være konsise i måten vi stilte spørsmål på og formulerte spørsmål med minst mulig rom for misforståelser. I slutten av intervjuet, ga vi et kort sammendrag av informasjonen vi hadde fått og spurte informanten om vi hadde forstått han eller hun riktig.

Tilfeldige målefeil er vanskelige å eliminere helt, men for å sikre oss at de ble så ubetydelige som mulige forsøkte vi å legge til rette for at informantene kunne snakke fritt og ærlig. For å «varme opp» respondenten startet vi samtlige intervjuer med løs og uformell prat. Det virket som om de opplevde oss som vennlige og med gode intensjoner - dette håper vi sikret gjensidig tillit og ærlighet. Informantene ble også opplyst om at alt ble anonymisert slik at de ikke skulle være redde for å si noe som kunne være avslørende. Reliabiliteten ble imidlertid svekket av den spesielle situasjonen de ansatte befant seg i. Covid-pandemien kan ha påvirket de ansattes tankegang, noe som vil prege responsen. Dette kan gjøre det utfordrende å få like svar i gjentakende studier.

3.6.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt dataene som hentes inn kan brukes til å besvare problemstillingen. Det vil si om datamaterialet er gyldig og relevant slik at det gir informasjon om den utredningen den har hensikt å måle. Det finnes to dimensjoner av validitet; ekstern og intern (Saunders et al. 2009).

Intern validitet handler om å vurdere resultatenes gyldighet innenfor utvalget og fenomenet som undersøkes (Dahlum, 2018). Bruken av semi-strukturert intervju har vært med på å sikre høy grad av validitet siden det gav oss muligheten til å utforske tema og etterprøve svarene til intervjuobjektene (Saunders et al. 2019). Oppfølgingsspørsmål og gjennomgang av informasjonen vi hadde mottatt ble gjort for å identifisere og eliminere feiltolkninger og misforståelse. I etterkant ser vi at vi også kunne ha sendt transkripsjonen tilbake til informantene for godkjenning. Dette hadde styrket den interne validiteten ytterligere.

Den andre dimensjonen av validitet er den eksterne. At en studie har høy grad av ytre validitet, vil si at funnene kan generaliseres til liknende sammenhenger (Saunders et al. 2009). Resultatenes overførbarhet vil være ganske begrenset da studien er gjort som en casestudie som kun tar for seg én bestemt organisasjon. Likevel tror vi at funnene våre kan gi en pekepinn for hvordan andre banker har endret seg i takt med digitaliseringen. Ideelt sett kan studien brukes sammen med annen forskning for å skape generaliseringer.

3.7 Etisk og juridisk ansvar

Enhver forskningsvirksomhet er styrt av etiske og juridiske normer. Blant de etiske forpliktelsene finnes prinsipper om «Redelighet i dokumentasjon, konsistens i argumentasjon, upartiskhet i vurderinger og åpenhet om usikkerhet (...)» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Blant de juridiske finner man for eksempel krav til konfidensialitet og metode. Det stilles også krav til at all forskning som tar i bruk opplysninger som inngår i kategorien personvernopplysninger skal, etter personvernopplysningsloven, meldes inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). På bakgrunn av de opplysningene vi anså som nødvendige å samle inn, søkte vi til NSD og fikk godkjenning. Videre fulgte vi deres retningslinjer og tok blant annet i bruk deres mal når vi skulle samle inn informert samtykke hos deltakerne i studiet (Vedlegg 2). Alle innsamlede data ble behandlet konfidensielt og anonymisert, for å sikre at svarene vi fikk ikke kunne spores tilbake til den enkelte deltaker. Vi ga også informasjon om hvordan de som deltok når som helst kunne trekke seg fra studien samt

be om at svar skulle slettes enten under eller etter intervjuet. Dette ble informert om både i samtykkeskjema og før selve intervjuet startet.

4. Funn og analyse

Dette kapittelet presenterer resultatene fra datainnsamlingen, disse legger grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel. Oppgaven tar for seg flere sider av endringene i Nordea, og det er derfor naturlig å presentere funnene i kronologisk rekkefølge. For at analysedelen skal være så oversiktlig som mulig starter vi med analyse av hvordan behovet for endring har manifestert seg, deretter tar vi for oss endringer i struktur og kultur. Til slutt ser vi på gjennomførelsen av selve endringsprosessen.

Teorien som ble presentert i teoridelen vil sammen med informasjonen fra dybdeintervjuene gi oss grunnlag til å teste hypotesene og svare på problemstillingen:

Hvilke strukturelle endringer har digitalisering ført til, og hvordan kan kulturen påvirke endringsprosessen?

4.1 Beskrivelse av utvalget

For å sikre deltakernes anonymitet presenteres alle deltakere som rådgivere (R) eller ledere (L). Videre vil all informasjon som kan føre til at intervjuobjektene anonymitet svekkes enten utebli eller bli omgjort i oppgaven. I denne oppgaven har vi gruppert alle rådgivere som endringsberørte og alle ledere som endringsledere. Caset vårt er Nordea Bank Bergen. Lederne for denne avdelingen inngår som mellomledere dersom man ser på hele organisasjonsstrukturen til Nordea, men vil i denne oppgaven bli omtalt som ledere. Videre vil rådgiverne også omtales som endringsberørte og ledere som endringsledere dersom det er hensiktsmessig. I tabell 1 beskrives utvalget fordelt på rådgivere og ledere. Tabell 2 gir en oversikt over hvor lenge de endringsberørte har arbeidet i bedriften. Dette er relevant fordi antall år i bedriften gir en god antydning på hvor mye erfaring rådgiverne har med endringer i organisasjonen. Endringslederne tas ikke med i denne oversikten da det svekker anonymiteten på grunn av det lave antallet ledere.

Tabell 1: Beskrivelse av utvalg

Informanter			
Rådgivere (R)	Endringsberørte	8	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8
Ledere (L)	Endringsledere	3	L1, L2, L3
N		11	

Tabell 2: Antall år i bedriften

Endringsberørte		
1 – 9 år	R1, R3, R4, R5, R7,	5
10 år eller mer	R2, R6, R8	3
N		8

Basert på denne fordelingen fremkommer det at ca. 60% har vært ansatt i Nordea i 1 – 9 år, og omtrent 40% har vært ansatt i mer enn 10 år.

4.2 Drivere bak endring

I teorikapitlet ble det redegjort for ulike grunner til at bedrifter velger å endre seg. Digitalisering spiller en stor rolle her, spesielt i et marked som er så preget av konkurranse som det banknæringen er. Det er derfor interessant å se på hva som har ført til endringene i Nordea de siste ti årene. Har de blitt gjennomført for å øke effektivitet og redusere kostnader, eller som et resultat av et stadig økende press fra omgivelsene? Det ble ikke stilt konkrete spørsmål omkring dette, men drivere bak endring ble flere ganger beskrevet av informantene selv. Derfor anser vi det som relevant å ta med i analysen.

Under intervjuene ble det bekreftet at Nordea opererer i et marked med svært stor konkurranse: «jeg tenker at i bank så er det en veldig stor konkurranse nå. Det er konkurranse mellom de etablerte bankene, men også konkurranse i forhold til slike som du ikke helt vet hvem er, som kan komme i fremtiden» (L2). Kundene er dessuten klar over at konkurransen er stor: «(...) det er ikke noe tvil om at kundene vet jo at de på en måte har muligheter. For mange år siden så var det jo gjerne vanlig at du var i samme banken hele livet (...) Så det er ikke noe tvil om at det.. det krever nok mer fra oss der» (R1). Det er nettopp kundene som de fleste intervjuobjektene anser som den største drivkraften bak endringene: «jeg tror vi lever så lenge kunden bruker oss, og da må vi være relevant for kunden» (L2), og det er en generell oppfatning at kundenes behov har endret seg: «(...) kundene har forandret seg litt de siste årene. At kundene også blir mer digital og er vant til at de aller fleste selskaper blir mer digitale.» (R4). Den økte bruken av videomøter ble brukt som eksempel på dette: «(...) de siste to årene har det jo eksplodert i bruken fordi at man ser at det er så mye mer effektivt og kundene setter stor pris på å slippe å gå inn i banken» (L3). Videre ble det forklart at kundenes tilfredshet avhenger av deres erfaring med teknologi: «(...) det er jo de som er vant til å bruke digitale løsninger som liker best å ha digitale

møter» (R6). Det blir også påpekt at ikke alle kunders behov er endret og det fortsatt er rom for de tradisjonelle møtene: «(...) for de som ønsker å møte oss fysisk, så har jo vi, skulle til å si, kontorplass til det» (L1). Det er også mulig å besøke kontoret i Bergen for de som ønsker det: «fremdeles så har vi, vi har jo da åpent her nede i ekspedisjonen» (R2).

Effektivitet ble også lagt frem som en driver bak endringene: «vi hadde noe som het 360 graders møter. Skulle ha en årlig gjennomgang med kunden, helst personlig møte en gang i året. Måtte jo slutte med det, vet du» (R2). Flere løsninger har økt effektiviteten mye. Som et eksempel ble samtykke ved hjelp av BankID forklart: «de kan for eksempel gi samtykke til oss med BankID i forhold til før der de gjerne måtte sende mye papirer, altså selvangivelser og lønnslipp og det ene og det andre» (R1).

Den positive siden ved de digitale løsningene som har blitt innført har tydelig vist seg under Covid-19-tiden. På spørsmål om hvordan det digitale har fungert under pandemien kom det frem at Nordea i stor grad kan drive som normalt selv om store deler av arbeidsstyrken er på hjemmekontor: «alle er operative og alle arbeider og får gjort det de skal og besvarer kunder og gjør egentlig fullt ut hele jobben sin uten å være på kontoret» (L3), og at dette ikke hadde vært mulig uten den teknologien de har nå: «det er noe som hadde vært helt utenkelig bare for tre-fire år siden» (L3). Videre ble det beskrevet at det eneste hinderet de hadde møtt under denne omstillingen var mangel på enkelte systemer: «jeg er veldig avhengig av systemene våre (...). De har vi ikke tidligere hatt tilgang til, det har de på en måte opp, klart å få i gang på grunn av corona da». Utenom dette var det en generell oppfatning av at det ikke var noe problem å ha hjemmekontor: «vi får jo gjort like mye hjemme, kanskje ikke like effektivt, men får gjort det samme» (R7).

4.3 Opplevd behov for endring

Det er også interessant å se på hvem som har identifisert og iverksatt endringen. Dette har mye å si for hvordan resten av bedriften oppfatter behovet for endring. For å kartlegge forskjeller i det opplevde behovet for endring ble det stilt ulike spørsmål til de to gruppene. De endringsberørte ble spurt om de følte seg inkludert i prosessen og endringslederne fikk spørsmål om hva de gjorde for å inkludere de ansatte. Begge gruppene fikk spørsmål om de hadde opplevd noen motstand mot endringene.

4.3.1 Endringsledere

Blant lederne var det generelt en positiv holdning til endringene som er gjennomført, der to av tre fornøyd med prosessene i sin helhet. Det ble uttrykt at endringer som er gjennomført har vært nødvendig for å sikre bedriftens eksistens: «vi kan ikke hvile på at Nordea er en stor aktør også at vi lever på grunn av det. Jeg tror vi lever så lenge kunden bruker oss, og da må vi være relevant for kunden» (L2). For eksempel beskrives behovene til dagens generasjon for å få ting gjort raskt: «du er en generasjon som ikke gidder å vente på ting. Du vil ha det med en gang du har kommet på det, og da må vi på en måte levere i forhold til det» (L2).

På spørsmål om hvordan de ansatte reagerer på endringer forklarte lederne at de opplevde delte meninger blant rådgiverne: «folk er forskjellige. Noen håndterer endringer raskt, noen håndterer endringer mindre raskt. Noen skal bare mene noe, så har de ment seg ferdige, og så implementerer de» (L1). Videre ble det forklart at dette ofte henger sammen med interessen: «vi har jo noen som alltid går i front og de blir jo veldig ofte og trukket ut til å være de som er med å teste først (...) de som virkelig brenner for at ting skal bli mest mulig og gir gode innspill, også er det andre som er litt mer tilbakeholdne og heller synes at alt var bedre før» (L3). Det ble også uttrykt at det ofte er et generasjonsskille når det gjaldt holdninger endring, men at dette også har endret seg de siste årene: «Det var en generasjon da som ikke tok innover seg endringene så raskt og de kunne bli litt sånn overbærende med at 'ja men de skal jo snart slutte så det er ikke så veldig farlig' (...) jeg opplever nå at det er endret (...). Det har ingenting å si at du skal gå av med pensjon til høsten nå for at du har en annen kultur (...)» (L2). Alder og erfaring blir beskrevet som faktorer som ofte spiller inn når det kommer til mottakelighet for teknologiske endringer, men at det på langt nær er bestemmende; «Vi har jo noen ut av de eldste som sitter som digitale ambassadører i mitt team for eksempel, så det er jo veldig gøy» (L1).

Vedrørende tiltak for å motivere og engasjere rådgiverne uttrykte endringslederne at det viktigste midlet var å formidle nytte: «(...) for jeg tror at det er ett nøkkelord, det er nytten, nytteverdien. Og det bruker vi litt krefter på når vi gjør en endring i program eller rutine. Det er på en måte først å predikere; «Hvorfor skal vi gjøre dette da?». Ikke bare implementere et system som folk ikke skjønner nytten av» (L2). Videre beskrives viktigheten av at ledelsen går foran med gode eksempler: «det er jo å gå foran med et godt eksempel også få frem nytteverdien» (L3), og at det som innføres ikke skal tas i bruk for enhver pris: «Vi skal ikke bruke mye unødig tid på ting som kanskje på tegnebrettet ser ut som om det er kjempesmart,

men hvis vi tester det fra et kundeperspektiv eller et ansattperspektiv også gir det ikke noe verdi, da legger vi det heller vekk» (L3). Formidling av nytteverdien er det viktigste lederne kan gjøre for å få de ansatte med på laget: «hvis mennesker ser nytten så tror jeg de omstiller. Hvis du ser at dette her er bare tull, så blir man laidback tror jeg» (L2).

4.3.2 Endringsberørte

Blant de endringsberørte var det opplevde behovet for endring variert. Den generelle oppfatningen var likevel at endrede kundebehov hadde ført til økt behov for tilpasning og nye løsninger. Som eksempel ble det forklart hvordan kutt i hierarkiet har ført til at de endringene som kommer ofte er resultat av det kunden etterspør: «(...) hvor de nå har egentlig få mellomledd slik at dialogen ifra på en måte kundene via oss og opp til ledelsen er ikke så lang. Det er ikke så mange ledd å gå gjennom, og det gjør jo til at de endringene som kommer er litt mer riktig da. De passer til det man har behov for (...)» (R4). Flere av rådgiverne trakk frem økt effektivitet som en positiv effekt: det har jo blitt mye mer effektivt når en kjører disse nettmøtene da, (...) at en ikke bruker like lang tid på et nettmøte der en kjører gjennom på en halvtime mot at en satt en time med et fysisk møte» (R7). Samtidig fortalte flere at videomøtene har gjort at man mister mye av det personlige i møtet med kunden: «en kunderådgiver kan (...) behandle, vel la oss si 1000 kunder da, mens før i tiden var det sånn at en kunderådgiver hadde 200 stykker som var lokalt ute på den filialen hvor man satt, og da hadde man et personlig kjennskap til hver (...)» (R3).

På spørsmål om hvor inkludert de endringsberørte følte seg under endringsprosessene, uttrykte fire av åtte at de følte seg relativt lite inkludert: «vi kan være så enige eller uenige vi bare vil, men dette er det som er bestemt. Så da må vi på en måte gjøre det, men vi forstår hvorfor det gjøres» (R5). Én snakket på generelt grunnlag basert på erfaring fra flere arbeidsplasser. To av åtte hadde en oppfatning av at dette hadde forbedret seg de siste årene: «til å begynne med så var det ikke det, men etter hvert så, etter at vi kom oppimot Bergen så synes jeg vi har hatt en veldig god dialog på, på de endringene som har vært.» (R6). De to resterende rådgiverne var utelukkende positiv til ledelsens involvering av de ansatte i endringsprosessene. Blant annet ble det forklart at lederne er: «veldig tidlig ute med å logge på nye løsninger, laste ned nye løsninger og være pådriver for at vi skal begynne å bruke det» (R8). Samtidig beskrives det hvordan det å se nytten i nye systemer og programmer er viktig: «så lenge jeg ser nytten i det går det veldig greit (...). Det kom et nytt system litt tilbake som skulle brukes i forbindelse med lån for eksempel (...) der enn egentlig ikke fikk noe bedre oversikt (...) enn man hadde i det programmet

vi brukte før da. Og da synes jeg bare det er stressende og måtte ha et nytt system fordi at en får ikke noe igjen for det, eller ser ikke noe verdi i det» (R4).

Den generelle oppfatningen til rådgiverne når de blir spurt om de har opplevd motstand mot endring er at det som regel er litt motstand: «jeg vet at det har vært litt sånn motstand, spesielt mot det å få gjennomført møter (...). Men der også har vi alle vært flinke å motivere hverandre også(...) og vært med på en måte å dra hverandre litt i den retningen for at dette er faktisk bra da, for det vil alltid være noen som (...) vegrer seg litt fra endringer egentlig uansett» (R5). Det uttrykkes også at det ofte er delt: «så det er klart akkurat når endringen kommer så vil det jo alltid være noen som gjerne ønsker at vi kunne fortsatt sånn som før» (R1). Flere opplever et skille mellom generasjoner her, slik endringslederne også beskrev: «og det er jo spesielt de eldre som kanskje ikke klarer å tilegne seg ny kunnskap like raskt, så det er jo det» (R2). Samtidig påpekes det at dette ikke nødvendigvis er avgjørende for de endringsberørtes holdninger til endringer: «det er jo sånn det er blitt i bankverden, at (...) alder på den ansatte har ikke så veldig mye å si, men hvor endringsvillig (man er). Det er det det kommer an på» (R2).

4.4 Endringer i struktur

Med bakgrunn i generell teori om organisasjonsstruktur kombinert med spesialisert teori om strukturelle trekk ved digitale organisasjoner, har vi undersøkt hvordan Nordeas struktur og hierarki har forandret seg. Forandringene som har skjedd i løpet av det siste tiåret er undersøkt ved hjelp av informasjon innhentet gjennom dybdeintervjuene. Det kommer frem i intervjuene at det både har skjedd endringer i den fysiske og den formelle strukturen. For å gjøre analysen så oversiktlig som mulig, deles den opp i disse to kategoriene. Graden av forandring samt dens sammenheng med den pågående digitaliseringen i selskapet utforskes i denne delen av analysen.

4.4.1 Endringer i den fysiske strukturen

Under intervjuene ble det tidlig klart at det har skjedd endringer i Nordeas fysiske struktur parallelt med endringer i formell struktur. Dette delkapittelet handler om førstnevnte, som omhandler organisasjonens fysiske lokalisering og utforming. En av forandringene som oftest blir nevnt er nedleggelsen av filialer. Når det stilles spørsmål om erfaringer med digitalisering, kommer det frem at det fra 2008 til 2020 har gått ned fra femten til fem filialer på Vestlandet. Under spørsmål om hvor en av rådgiverne har jobbet, kommer det frem at vedkommende

tilhørte en filial som nylig ble lagt ned. Dette viser at nedleggingen er en prosess som har pågått lenge og som fortsatt pågår.

Parallelt med færre filialer har det også vært en betydelig reduksjon i antall årsverk, noe som medfører at behovet for kontorplass blir mindre. Nedleggelsen av lokale kontorer og reduksjonen i årsverk er i stor grad muliggjort av teknologien som digitaliseringen har medført: «da vi mistet disse kontorene rundt om i bygdene, da var det vi satset fullt på disse nettmøtene» (R7). I tillegg beskrives en økning i effektivitet: «i samme perioden så har vi vel omtrent firedoblet produksjonen» (L3), parallelt med en reduksjon i antall årsverk fra ca. 110 til 60 på Vestlandet. Effektivitetsøkningen merkes også godt blant rådgiverne: «(...) det har jo blitt mye mer effektivt når en kjører disse nettmøtene da (...) der en kjører gjennom på en halvtime mot at en satt en time med et fysisk møte» (R7).

4.4.2 Endringer i den formelle strukturen

Fra kundens perspektiv kan det se ut som om den største forandringen har skjedd gjennom nedleggelse av lokale filialer, men i kulissene har det også skjedd store forandringer. I takt med digitaliseringen har Nordea gjort mange tiltak for å bli en velfungerende digital organisasjon. Disse forandringene er det, i motsetning til de fysiske endringene, lederne som har blitt mest påvirket av. Det vært drastiske kutt i hierarkiet i organisasjonen: «før var det syv ledd med ledere. I dag er tanken at alle ledere skal ha rådgivere som rapporterer direkte til seg» (L3). Dette følges opp med en beskrivelse av hierarkiet; L3 har for øyeblikket et team av «direkteledere» under seg som igjen har rådgivere, men har også et team av rådgivere rapporterende direkte til seg. Den neste i hierarkiet er konserndirektøren som er leder for hele Norge, dette viser hvor kort veien er til toppledelsen. Det er også et mål om å ha flest mulig ansatte i kontakt med kunden, der verdiskapingen skjer (L3). Per nå i Nordea Norge er det kun tre-fire ledd fra rådgiverne som har direkte kontakt med kunden til toppen av hierarkiet. Dette har sine fordeler, både for lederne og for rådgiverne: «det er ikke så mange ledd å gå igjennom, og det gjør jo at de endringene som kommer er mer riktig da. De passer til det man har behov for (...)» (R4). Lederne omtaler egne arbeidsoppgaver som mye mer «hands-on» og sier at de er mer delaktige i beslutninger samtidig som at det er mindre behov for rapportering oppover i hierarkiet. Før var det også mer byråkrati slik at det tok lenger tid før beslutninger ble godkjent og iverksatt.

Hierarkiet har blitt lavere og samtidig har det også blitt færre ledere på hvert nivå. Da det før var en enkel leder som hadde ansvar for hver enkel filial har lederne, som nå sitter sentralt i Bergen, et større ansvar. En av lederne som har ansvar for tre kontorer utenfor Bergen svarer følgende på spørsmål om hvor komfortabel ovennevnte er med digital teknologi i arbeidshverdagen: «det er jeg direkte avhengig av for jeg bor i Bergen og leder de tre kontorene. (...) Jeg er avhengig av digitale verktøy for å kunne følge opp både kostnader og leveranser på en effektiv måte» (L1). Dette støttes også opp av L2 sin påstand: «vi har et veldig stort, bredt samarbeid i hele Norge. Norge ble liksom litt mindre, fordi at vi bare er en telefon eller en sånn samtale som vi har nå på Skype fra hverandre». Sistnevnte er også leder for et kontor i distriktet selv om eget kontor er i Bergen.

4.4.3 Opprettelse av en sentral IT-enhet

En betydelig forandring som kommer fram i dybdeintervjuene handler om hvordan Nordea arbeider for å planlegge, forbedre og iverksette nye digitale løsninger. L3 påpeker at en av fordelene med å være en stor organisasjon er at slike prosesser kan sentraliseres. Videre kalles det: «(...) en gruppe som prøver å lage det mest mulig felles for hele gruppen og utvikle systemer og verktøy som kan brukes av flest mulig for å få ned enhetskostnadene». Det er nettopp dette Nordea har gjort, de har ifølge L1 opprettet en felles avdeling for hele Norden der det «(...) er noen som sitter i Oslo og noen i København og Finland og Stockholm». Denne avdelingen som L3 kaller «(...) et stort IT-system som er Sentralstyrt» jobber med utvikling av nye og vedlikehold av eksisterende teknologiske løsninger. Disse jobber i det som kalles for «aktiv jobbing» i seks-ukers intervaller med ting som er avklart før periodestart. Ved hjelp av innspill fra resten av organisasjonen setter de sammen en liste over ting som kan forbedres.

4.5 Endringer i kulturelle dimensjoner

Basert på teorier om endringsprosesser, endringsledelse og digitalisering, ble det stilt spørsmål som omhandlet den enkeltes oppfatning av arbeidsmiljøet og i hvilken grad dette har endret seg. På spørsmål om hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet var reaksjonene jevnt over positive. De fleste mente at de har et veldig godt arbeidsmiljø og at de trives på jobb: «arbeidsmiljøet i alle disse årene i bankverden har alltid vært veldig godt. Vi har et veldig godt arbeidsmiljø» (R2).

Noen trakk frem at det har vært små grupperinger innad i bedriften, som gjerne er formet ut ifra hvilken avdeling man arbeider i: «(...) og det har vel alltid vært grupperinger. Så du finner på

en måte den avdelingen litt i det området og den andre avdelingen i et annet område» (R4). Det nevnes imidlertid at dette har blitt bedre med årene, særlig etter at free seating ble tatt i bruk. En av tingene som ofte ble tatt opp i forbindelse med free seating, var at læringsmiljøet var blitt mye bedre: «det er veldig mye lettere å spørre hverandre og lettere å høre på hverandre. Du kan lære veldig mye av det så det er sånn at læringsmiljøet er ganske høyt» (L2). Det å variere hvem man sitter med fra dag til dag har blitt positivt tatt imot: «ja, det positive er jo at vi sitter med litt andre folk fra dag til dag. Og det er jo alltid nyttig det i forhold til å utveksle erfaringer og gjerne høre litt på de andre når de er i dialog med kundene» (R1).

Det har vært delte meninger og ulik grad av villighet når det gjelder de digitale endringene som har skjedd de siste årene: «(...) så jeg følte egentlig til å begynne med at det var veldig, det var en del sånn stahet da. At man bare ikke hadde lyst til å forandre på seg, men det synes jeg har endret seg veldig i løpet av de kanskje siste to årene særlig» (R4). Tidligere motstand mot endring forklares med at den eldre generasjonen hadde vanskelig for å sette seg inn i de nye digitale systemene: «det var mye større motstand, opplevde jeg, for åtte til ti år siden, spesielt. Det var en generasjon da som ikke tok innover seg endringene så raskt og de kunne bli litt sånn overbærende med at 'Ja, men de skal jo snart slutte så det er ikke så veldig farlig'» (L2). Svarene tilsier at arbeidsmiljøet tidligere var preget av mangel på endringsvillighet, men dette har bedret seg de siste årene.

Miljøet har også endret seg til å bli mindre formelt: «veldig mye mer uformelt! (...) før var det jo veldig sånn, (...) det var veldig høytidelig. Det var liksom sånn nesten at man møtte kongen (...). Når sjefene kom inn så holdt vi helt munn, men det er ikke slik lenger. Nå er vi på fornavn» (L2). Samtidig ble det sagt at det ikke har gått utover hvor personlig miljøet oppleves: «så jeg mener ikke at det blir mindre personlig, eller mer upersonlig, jeg mener at det skaper muligheter for flere forskjellige ting» (L1). I tillegg kom det frem at den fysiske kontakten mellom de ansatte har gått noe ned etter at hjelpemidler som Skype ble tatt i bruk: «altså vi bruker jo Skype. Hvis jeg skal snakke med en eller spørre en som sitter i fjerde etasje om noe, så går jeg bare rett inn på Skype og spør» (R2). Rådgiverne har opplevd økt bruk av digitale hjelpemidler, og selv om det var en noe tung prosess, så har de klart å bevare det gode arbeidsmiljøet: «det har kanskje vært litt sånn i oppstarten at det ble nettmøter og det var en tung prosess for de som ikke var der. At det var veldig mange som var litt trege med å komme i gang, men det skapte jo ikke noe uro internt vil jeg si, eller mellom oss» (R8).

En positiv endring som kom frem gjennom dybdeintervjuene var at de ansatte opplever at arbeidsmiljøet deres har vokst seg større på grunn av digitaliseringen: «at egentlig alle føler at det har vært positivt å komme inn i et større miljø, det er en følge av den digitaliseringen at vi sentraliseres og får et større miljø da» (R7). Videre forteller en annen at det har vært fint å utvide nettverket sitt: «i tillegg så har man da mulighet til å (...) lære å kjenne nye folk og utvikle nettverket sitt, og det er positivt synes jeg da» (R3). I et av svarene ble det også sagt at Norge og Nordea som organisasjon blir mindre: «så vi reiser jo ikke lenger, (...) også tenker jeg også at vi har et veldig stort, bredt samarbeid i hele Norge. Norge ble liksom litt mindre, fordi at vi er bare en telefon eller en sånn samtale som vi har nå på Skype, altså, fra hverandre» (L2). En av dem som tidligere jobbet på en filial med bare syv stykker var også veldig fornøyd med å ha fått et større arbeidsmiljø og nettverk: «(...) men nå når du snakker med folk via Skype og alt sånt daglig, rundt om i hele landet, så gjør jo det at du får kontaktnett og kollegaer på en annen måte enn når du kun hadde de syv rundt deg, så sånn sett vil jeg si at det er positivt» (R7).

4.6 Hvordan har endringene skjedd?

I teoridelen ble det presentert teori på hvordan organisasjoner forholder seg til digitalisering og hvordan man kan lykkes med en endringsprosess. Basert på teorien, er ledere og andre ansatte i Nordea blitt spurt om hvordan nye løsninger implementeres i bedriften. Det er blitt lagt vekt på om endringene som følge av ny teknologi oppleves som godt planlagt og strukturert samt hvordan oppfølgingen er i etterkant av prosessen. Vi valgte å stille forskjellige spørsmål til lederne og rådgiverne fordi de kan ha ulike oppfatninger på hvordan teknologi blir innført.

4.6.1 Endringsledere

I intervjuene forteller lederne om en rekke endringer Nordea har innført som følge av digitalisering de siste årene: «den store forskjellen de siste årene er jo hvor mye vi kommuniserer gjennom data. At vi kommuniserer både med ansatte, ledere og kunder» (L2). En leder nevner at nye løsninger internt blir innført på en strukturert måte: «det er nok en strukturert og planlagt prosess som blir oppfattet tilfeldig» (L1). Dette nevnes i sammenheng med at banksystemer ikke er så lette å videreutvikle: «altså banksystemer er ganske tunge og trauste og når vi implementerer nye ting så er det en forutsetning at de kan bli kodet til å snakke med de gamle systemene som mangler grensesnittet for å ta ny teknologi. Så det må bli en litt halvveis løsning med gradvis korrigerings» (L1).

Når det gjelder endringer som er rettet mot kunden får lederne en oversikt: «(...) når det er besluttet hva som er så får vi ut at nå er det disse tingene her som kommer, sant, og det er det vi skal ha fokus på. Da har de gjerne en sånn promovisjon av hva de skal jobbe med den kommende tiden også får vi det ut for testing» (L3). Nye løsninger blir testet av ansatte i Nordea før det blir lansert for kundene: «(...) veldig mye er da lagt opp til at det blir brukertestet av ansatte før vi ruller det ut til kundene» (L3). Hensikten er å sikre at kundene får et godt produkt: «(...) vi skal være helt sikre på at det som kundene får, er bærekraftig og noe som virkelig gir nytte for kundene» (L3). Et eksempel på dette er en ny mobilbank Nordea lanserte våren 2020: «(...) nå har vi akkurat lansert en ny mobilbank, den har da vært ut på pilot hos veldig mange ansatte i to-tre måneder før den kommer kundene. Rett og slett for å teste og få tilbakemeldinger på alt, og så tar man innspill hele veien underveis. Hva savner vi her, hva kunne vært bedre?» (L3).

For å bedre de ansattes kunnskap om nye systemer som innføres i Nordea benytter de seg av e-læring. «(...) vi bruker jo mye e-læring. Hvis vi skulle fått et helt nytt system hadde vi brukt e-læring og type klasserom i avdelingen» (L2). Opplæringen utarbeides sentralt: «(...) en læring kommer fra sentralt og går rett ut i systemet.» Opplæring har ikke har ikke alltid vært gjort på denne måten: «hvis vi skrur tiden litt tilbake så var det slik at lederen fikk presentert et system og skulle lære det videre til avdelingen, eller du fikk en superbruker som skulle lære det videre» (L2). Denne måten å drive opplæring på hadde noen svakheter: «du kan lære det videre, men du kan ha misforstått noe også lærer du det videre litt feil» (L2). E-læring gjør at flere ansatte får med seg kunnskapen: «jeg tenker at det forbedrer budskapet. At det ikke forvitrer mellom mange ledd, det tror jeg skjedde veldig mye mer før» (L2).

En leder trekker frem investeringsverktøyet (MiFID II) som eksempel på hvordan endringer blir fulgt opp i etterkant: «det investeringsverktøyet har jo et eget team på det som heter Investment Center som da samarbeider direkte med utviklerne og helt sikkert da også denne digitaliseringsavdelingen på hvilke endringer som må gjøres, hvilke endringer som bør gjøres for å gjøre det mer brukervennlig og endre på tekst og sånne ting» (L1). Denne utviklingen skjer gradvis: «det skjer kontinuerlig, og så har vi jo da gode formidlere som tar det ut mot de rådgiverne som skal utføre sparing- og investeringsrådgivningshjelpen» (L1). I tillegg til utvikling basert på egne erfaringer er det også eksterne faktorer som krever tilpasning av systemer: «(...) det er små justeringer på direktiver og på regelverket i tillegg til at vi da etter

hvert som vi har tatt dette verktøyet i bruk ser hvilke forbedringer som kan gjøres for at det blir bedre for dem som brukere» (L1). Holdningen til gradvise endringer er positiv: «så det er en kontinuerlig utviklingsprosess som jeg opplever som positiv» (L1).

4.6.2 Endringsberørte

Noen av de endringsberørte har forståelse for endringene som kommer som følge av digitalisering: «jeg synes vi ble involvert, og det var stor forståelse for at det måtte gå den veien» (R2). Dette støttes opp av en annen: «(...) som oftest er det jo veldig lett å se tanken bak. Altså hva som er formålet med endringen som blir gjort» (R1). Endringene som kommer er vanskelig for de ansatte å gjøre noe med: «(...) vi er jo en stor organisasjon, og det å kunne påvirke de endringene, det kan vi nok i liten grad som rådgivere» (R1). Videre synes ikke alle at endringene har vært like godt kommunisert: «jeg skjønner de som tenker litt gjennom ting, de forstår jo hvorfor en gjør det og at det egentlig er veldig gode grunner for at de har valgt digitalisering (...), men de har ikke klart å egentlig få alt det ut og få med seg alle leddene på den endringen da» (R4). Ikke alle kundene klarte å henge med på den raske utviklingen: «(...) vi synes det gikk veldig fort i forhold til kundene våre som kanskje ikke var så fornøyde med at vi gikk for fort» (R2). Det er ikke alle som synes at endringsprosessene er like godt planlagt: «på generell basis av tidligere arbeidslivserfaring, nei. Det har vært slik at det ikke er forankret fra toppledelsen og ned på gulvet (...). Det er veldig enkelt å lage en plan på styrerommet, i styregruppen (...), men det er ganske vanskelig å få det til i praksis» (R3). Til tross for dette kan det virke som det er lett å få gjennomslag for tilbakemeldinger i Nordea: «det var plankekjøring fra de overordnede, men det positive i Nordea er at det er en kort vei for å gi tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene blir godt tatt imot, og det er en lav terskel for å få gjennomslag for de forslagene man kommer med hvis de er reelle» (R3).

Det har ikke alltid vært like enkelt å komme med tilbakemeldinger: «(...) sånn generelt så opplever jeg at det gjerne tidligere ikke var så mye rom for å komme med tilbakemeldinger» (R4). Mulighetene for å komme med tilbakemeldinger er blitt bedre: «(...) der har det forandret seg veldig både på at de ansatte er blitt mer flink til å gi konkrete og gode tilbakemeldinger som er mulig å gjøre noe med og at de blir tatt imot (...). Så til å begynne med var det ikke så bra, men har blitt bedre og bedre» (R4). Pilot løsningen, som to av åtte rådgivere er med på, blir trukket frem som et eksempel der de endringsberørte har blitt mer involvert i endringsprosessene: «(...) nå er det ikke nødvendigvis sånn at en endring liksom bare kommer ovenfra og ned, men den kommer gjerne først som et forslag også går det via mer en sånn testingsperiode det en inkluderer flere av rådgiverne. (...) og da har man jo på en måte fått med

seg rådgiverne sin opplevelse av endringen, og en legger mer vekt på det nå enn før. Så det har vært en veldig positiv endring» (R4). Denne oppfatningen blir delt av andre: «(...) jeg føler absolutt vi deltar mer nå enn en ville ha gjort tidligere. (...) ledelsen er mer lydhørt på de tilbakemeldingene som vi gir» (R7).

Nordea er mer forberedt på å møte endringer nå enn tidligere: (...) det er jo ikke noe tvil om at med alle de endringene som har vært i bankens vekst de siste årene, så er vi jo mer forberedt på å møte de endringene nå da, enn det vi var for ti år siden» (R1). Det er også mindre store endringer nå enn tidligere: «nå har det vært mange, eller færre større endringer i forhold til hvordan vi vil jobbe ut mot kunden og hvordan teamene våre er sammensatt de siste årene» (R7). Lederne i Nordea Bergen er flinke til å få med de ansatte på endringsprosesser: «(...) de lederne jeg har er jo veldig pro selv. Både i forhold til ny mobilbank og i forhold til det her yammer, teams og ulike programvarer som vi forholder oss til på jobben da. Så der vil jeg si de er over snittet flinke til å være pådrivere og utnevne ambassadører for eksempel» (R8).

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres informasjonen som presenteres i funn- og analysedelen opp mot teorien i teoridelen. Det er også trukket inn ny teori der det var hensiktsmessig for tolkningen.

5.1 Drivere bak endring

Det er ikke utledet en hypotese knyttet til drivere bak endring, men vi har likevel valgt å ta det med i diskusjonen. Gjennom intervjuene fikk vi flere svar som kan knyttes til dette, derfor er det relevant for å besvare oppgavens overordnede problemstilling.

Analysen bekrefter teknologi som en viktig drivkraft bak endring. Økt konkurranse stammer fra at nye løsninger hele tiden utvikles og at de bankene som ikke klarer å holde tritt, vil falle fra. Banker må forholde seg til den finansielle teknologien, eller «fintech», slik den beskrives av Heggernes (2017, s. 163). Konkurranse i denne sektoren gjelder alt fra betalingsløsninger til finansielle råd. Eksempelvis må de store tradisjonelle kortselskapene Visa og MasterCard nå konkurrere med løsninger som er uavhengige av banker. Eksempler på slike løsninger er Apple Pay og Google Wallet (Vives, 2016). Ifølge Vives (2016) trenger nye aktører i «fintech»-bransjen seg inn i den tradisjonelle driften av bank, selv om bankene tilpasser seg den digitale verden. En forklaring på dette er at banker tradisjonelt har fokusert på produktet, mens nye konkurrenter retter fokuset mot kundene. Dette har ført til at bankene må tilpasse sine forretningsmodeller, slik vi har sett i Nordea. Dette inngår også som en del av det mer dekkende begrepet digital forretningsforståelse. Begrepet betyr at innovasjon tas i bruk for å finne nye måter å skape verdi på, og for å gjøre bedrifter i stand til å samhandle med konkurrenter og samfunn. Under dybdeintervjuene ble det tydelig at kundenes ønsker har endret seg, spesielt da nye generasjoner vokser til. Blant annet ble det trukket frem at yngre generasjoner er mer utålmodige og krever raskere løsninger som er tilgjengelige hele tiden. Det fremkommer samtidig at det har vært nødvendig for Nordea å fortsette med noen av sine tradisjonelle ordninger for å tilfredsstille og beholde de kundene som foretrekker tradisjonelle banktjenester. De har derfor vært nødt til å finne en middelvei mellom en ny teknologisk bank og den tradisjonelle dagligbanken.

Fordelene med digitalisering ble enda tydeligere under Covid-19 pandemien. Som følge av en omfattende nedstenging av samfunnet, valgte ledelsen i Nordea Norge å oppfordre sine ansatte til å ha hjemmekontor for å hindre smittespredning. Da de ansatte under intervjuene ble spurt

om hvordan dette fungerte, var svarene nesten utelukkende positive. Siden Nordea allerede har brukt videomøter i samtaler med kundene i lang tid, var det lite som forandret seg i forholdet til kundene. Enkelte hadde litt problemer med tilganger i begynnelsen, men dette ble raskt ordnet opp i. Digitale verktøy har bidratt til at Nordea kan drive banken tilnærmet normalt, også under denne spesielle situasjonen. Som den ene lederen påpeker i intervjuet, hadde dette vært helt umulig for bare tre-fire år siden.

5.2 Opplevd behov for endring

Dette delkapitlet tar for seg H1: «Behovet for endring oppleves ulikt i ulike deler av organisasjonen».

Funnene i analysen indikerer at det er nødvendig for banker å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene, som for eksempel konkurranse og nye kundebehov. I møte med disse utfordringene har Nordea opplevd endringer i kultur. I dybdeintervjuene blir dette beskrevet gjennom forandringer i holdning til blant annet teknologi og tekniske elementer som har gjort banken bedre tilpasset det ytre miljøet. Blant disse er bruken av videomøter og elektronisk samtykke ved hjelp av BankID. Dette støtter Groth (1999) sin teori om at organisasjoner blir formet av kulturelle, tekniske og økonomiske faktorer som påvirker hvordan de lykkes i møte med konkurranse.

En generell oppfatning blant rådgiverne er at endringsprosesser som regel settes i gang av ledelsen. Ifølge Jacobsen (2018) blir ledelsen dermed endringsagentene. Det er også blandede oppfatninger av hvor involverte de ansatte er i prosessene. Ifølge Jacobsen (2018) sin teori blir drivkreftene bak prosessen påvirket av endringsagentens meninger og observasjoner. En leder kan gjerne ha andre intensjoner enn det en rådgiver ville hatt, og da er strategien som velges avgjørende for endringens suksess, ifølge Jacobsen. Det er likevel tydelig at de fleste rådgiverne har sett behovet for endring på lik linje med ledelsen, til tross for at flere har en opplevelse av at det er litt motstand i begynnelsen. Den overordnede holdningen til endringene er imidlertid optimistisk, og rådgiverne forstår nødvendigheten av dem. Dette fremkommer blant annet av at lederne og de ansatte har en felles forståelse av viktigheten med å forstå nytten i de endringene som gjennomføres. Lederne anser det å kommunisere nytteverdien som avgjørende for at de ansatte skal godta endringene. Blant rådgiverne blir det også uttalt at det er lettere å omstille seg dersom de ser nytten i det nye som innføres. Lederne ser kanskje behovet for endring først,

mens rådgiverne ser behovet for endring når endringsagentene etter hvert når gjennom med sitt budskap.

5.3 Strukturelle endringer

Som det kom frem under intervjuene har det skjedd store forandringer i Nordeas struktur. Her diskuteres H2: «*Digitalisering fører til økt grad av desentralisering*».

I klassisk teori om organisasjonsstruktur skiller man ofte mellom sentraliserte og desentraliserte organisasjonsstrukturer. Førstnevnte kjennetegnes ved høye hierarkier med klare ansvarsfordelinger, noe som ofte medfører en forutsigbar organisasjon, men som mangler fleksibilitet og hurtighet. Sistnevnte består av lavere hierarkier og mer spredt beslutningsmakt skaper en fleksibel organisasjon som hurtig kan tilpasse seg (Summa i Schwer & Hitz, 2018). Dagens situasjon med stadig større grad av digitalisering og raske forandringer fører til at organisasjoner tvinges bort fra de klassiske hierarkiske strukturene for å holde tritt. Dette bekreftes av Nordea som har gjennomgått store forandringer det siste tiåret i takt med digitaliseringen. Endringene i Nordea har påvirket alle de tre strukturelle dimensjonene til Mintzberg (1979). Dimensjonene er individuelle stillinger, gruppering og beslutningssystemet.

Individuelle stillinger

Endringer i den første dimensjonen, individuelle stillinger, har skjedd ved at rådgiverne og lederne nå gjennomfører de fleste møter via Skype i stedet for å møte kunden fysisk. Dette stiller nye kompetansekrav til de ansatte og krever spesialisert kunnskap for utvikling av nye teknologiske løsninger. Det har også ført til endringer i ledernes stillinger som nå har flere rådgivere som rapporterer direkte til seg. De fungerer også som ledere for de filialene som fortsatt finnes i distriktet, selv om de er stasjonert i Bergen. Det fremkommer også i intervjuene at omstruktureringen har ført til et økt behov for tilstedeværelse hos lederen, som nå sitter på samme kontor som mange av rådgiverne de har under seg. I tillegg har det blitt mindre behov for rapportering oppover i systemet. Dette stemmer overens med Mintzbergs (1979) beskrivelse av hvordan arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte endres som følge av omstrukturering.

Gruppering

Her er det interessant å bemerke seg er at det har skjedd to typer sentralisering parallelt med desentraliseringen av hierarkiet i Nordea. Den første formen for sentralisering som har skjedd,

har endret den fysiske strukturen til Nordea. I løpet av de siste årene har et betydelig antall filialer blitt nedlagt, spesielt i bygdene og perifere bydeler. Nå sitter brorparten av de ansatte på Vestlandet i Bergen sentrum, og som det nevnes i intervjuene, sitter også lederne for de gjenværende filialene her. Gjennom nedleggelsen av filialer har en rekke ledd mellom lederne forsvunnet fra hierarkiet, noe som har gitt en mer sentralisert struktur.

Den andre formen er sentralisering av digitale initiativer og ferdigheter ved opprettelsen av den sentrale IT-gruppen lederne forteller om. Formålet med denne er å få til en homogen innføring av IT-systemer og teknologi i selskapet. Denne formen for organisering av IT-kompetanse passer med Guests (2014) sentraliseringsmodell. Bedriften får på denne måten tilstrekkelig kontroll over ressursene som brukes på digitalisering. Den sentrale gruppen kan enkelt skaffe seg oversikt over, og dele bruksområder til digitale verktøy med resten av bedriften (Guest, 2014). Det er ikke tilfeldig at dette har skjedd samtidig med den økende graden av digitalisering og opprettelsen av den sentrale IT-enheten. Digitale systemer som Skype tillater de ansatte å kommunisere med både ansatte og kunder uavhengig av lokasjon.

Beslutningssystemet

I Mintzbergs (1979) tredje dimensjon er fokuset på hvordan strukturelle endringer påvirker måten beslutninger tas i organisasjonen. En mer desentralisert struktur vil medføre et beslutningssystem hvor det er kortere vei fra beslutningstaker til resten av organisasjonen. I intervjuene ble det trukket frem at et hierarki med færre ledd har ført til mer riktige beslutninger. Kortere vei mellom kundebehandlere og ledelsen har gjort det enklere å formidle kundenes behov, og utfallet av beslutninger blir dermed mer presise. Færre mellomledd har også ført til mindre byråkrati og dermed gjort avdelingslederne mer delaktige i beslutningene enn før.

Dette støtter også opp om Guest (2014) sine argumenter for at organisasjoner med løse hierarkier blomstrer i den digitale økonomien. Som nevnt i avsnittene over har Nordea også gjennomgått en sentraliseringsprosess der all digital aktivitet er samlet i én enhet. Dette vil bidra til økt effektivitet og tilpasningsdyktighet da beslutningene som tas her påvirker hele organisasjonen likt. Blant annet gjennom felles brukerstøtte som fører til at problemer som oppleves av flere ansatte raskt kan identifiseres og utbedres.

5.4 Kulturelle endringer

I denne delen drøftes H3 og H4, der vi først gjennomgår H4: «*En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess*» og deretter tar for oss H3: «*Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder*».

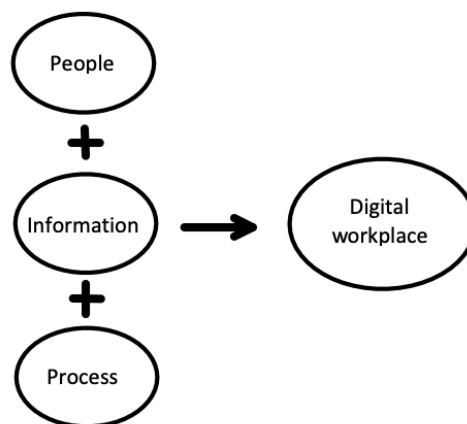
I analysen kom det frem at kulturen har blitt påvirket av digitalisering, samt de endringsprosessene som har skjedd i løpet av de siste årene. Jacobsen (2018) hevder at en sterk og lite endringsvillig kultur gjør det vanskeligere for en organisasjon å gjennomføre endringsprosesser. Organisasjoner med endringsvillige kulturer har derfor bedre muligheter for å lykkes. Funnene i analysen indikerer at Nordea tidligere hadde en rigid kultur som var lite villig til å ta inn over seg endringer. Videre ser vi at Nordea har gjennomgått en kulturendring i løpet av det siste tiåret. I dag har de en kultur som er mer positivt innstilt til teknologi og endring. Dette er spesielt gunstig i dagens samfunn hvor digitale endringer skjer hyppig. En sterk kultur høres veldig positivt ut, men det kan imidlertid også være svært negativt hvis personene «gror fast» i det samme sporet og mister lyst og evne til å endre seg (Jacobsen, 2018).

Ved spørsmål om bruk av teknologi i dybdeintervjuene var alle veldig positive, og det viste seg at alle var komfortable med å bruke teknologiske hjelpemidler. Basert på våre funn kan man si at de fleste ansatte har oppnådd digital flyt. Det var relativt god spredning i alder på intervjuobjektene i utvalget vårt, og dette gjorde at vi fikk en god blanding av det Prensky (i Colbert et al. 2016) kaller digital natives og digital immigrants. Noen har knapt opplevd en dag uten teknologi, mens andre har gradvis blitt introdusert for mer og mer teknologi gjennom årene. Flere av dem som kan sies å være digital immigrants uttrykker nysgjerrighet og læringsvilje overfor nye digitale hjelpemidler. Digital natives har brukt teknologi omtrent hele livet, og fortalte at de var komfortable med bruk av teknologi både på jobb og hjemme. Dette støtter Prensky sin teori om at generasjon ikke er en forutsetning for evnen til å håndtere teknologi. I forhold til arbeidsmiljøet er det positivt at alle er på samme bølgelengde når det gjelder noe som er så sentralt i arbeidshverdagen, og dette kan være med på å skape en sterk kultur over tid.

Ny teknologi gjør verden «mindre» og vi oppdaget raskt at dette også gjelder i Nordea. De digitale hjelpemidlene som har kommet de siste årene har gjort at de ansatte føler at de har fått et større arbeidsmiljø. Avstanden mellom for eksempel Bergen og Oslo har mindre betydning

fordi man kan ha et fullverdig møte ved hjelp av kamera, mikrofoner og skjermer. På grunn av dette har det blitt lettere å opprettholde kontakt mellom ulike avdelinger og ledd i bedriften. Dette stemmer overens med det Colbert, Yee og George (2016) kaller digital workforce. Samtlige av informantene forklarte at arbeidsmiljøet har blitt større og at de på grunn av dette har tilegnet seg mer kunnskap fordi de jobber mer på tvers av avdelinger nå enn før. Når miljøet blir mer sammensveiset på denne måten, effektiviseres kommunikasjonen og opplæringen i bedriften. Flere av informantene beskrev et styrket læringsmiljø fordi det nå er så mye lettere å få hjelp via de digitale kanalene. Det ble også sagt at de kunne føle på et tett og personlig forhold til de som sitter på et kontor på andre siden av landet fordi de så ofte får sett dem via videomøter. Informantene beskrev dette som positivt og opplever at de kan jobbe godt sammen med alle i hele Nordea, uavhengig av hvor de er plassert geografisk.

En annen relevant teori er Grantham og Nichols *digital workplace*. Forenklet skaper løsningene i et digital workplace nye forbindelser og fjerner barrierer mellom mennesker, informasjon og prosesser. I et digital workplace økes effektiviteten som igjen øker konkurransedyktigheten (Attaran, Attaran, Kirkland, 2019). Dette illustreres i figuren nedenfor:



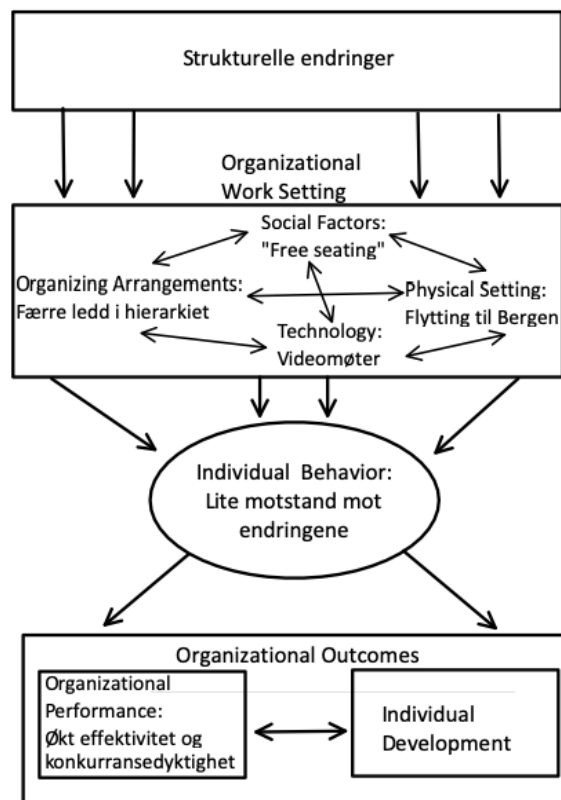
Figur 7: "Nedbryting av barrierer og skapelse av forbindelser"
(Attaran, Attaran, Kirkland, 2019)

Funnene våre passer godt inn under denne beskrivelsen, og vi kan derfor kalle Nordea et digital workplace. Omtrent alt som foregår i løpet av en arbeidsdag hos Nordea skjer ved hjelp av teknologi og er et resultat av en digitaliseringsprosess. Ut ifra det vi har sett så er det liten tvil om at dette har vært med på å påvirke arbeidsmiljøet, og det ser ut til å ha vært en positiv endring. De ansatte har mye større tilgang til hverandre nå enn før og de har fått et langt større nettverk på grunn av digitaliseringen. Det er ikke lenger slik at man bare kjenner til de få man sitter på kontor med fordi man har fått frem nye forbindelser og brutt ned barrierene som var der tidligere.

5.5 Sammenhengen mellom kulturelle og strukturelle elementer

I det følgende tar vi for oss H5: «Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system»

Ifølge Robertson, Roberts og Porras (1993) kan organisasjoner anses som sosiale systemer der ansattes atferd påvirkes av de fire undersystemene de består av. Gjennom dybdeintervjuene ble det klart at flere av disse har endret seg i Nordea de siste årene. Flere ledd er kuttet og den organisatoriske ordningen vil dermed være endret. Sosiale faktorer er påvirket av free seating som har skapt nye dynamikker i arbeidsmiljøet. Ny teknologi, som videomøter og endringer i programmer og systemer, har påvirket den teknologiske utformingen gjennom å endre måten informasjon blir tilegnet og behandlet i Nordea. Til slutt har også den fysiske utformingen blitt påvirket av at fysiske kontorer ble fjernet. Omstruktureringen har også ført til at ansatte har flyttet fra filialer i distriktene til hovedkontoret i Bergen. Alt dette vil, ifølge teorien, påvirke ansattes atferd. Delkapitlet over argumenterer for at Nordea nå har en kultur som er positivt innstilt til endring, samt at de ansatte synes teknologi er interessant. Dette kan ha bidratt positivt til den digitale utviklingen Nordea har gjennomgått. Dette er illustrert i figur 8 som er en omgjort versjon av Robertson, Roberts og Porras (1993) sin figur.



Figur 8: Bearbeidet versjon av «A theoretical Model of the Dynamics of Planned Organizational Change»

(Robertson, Roberts og Porras, 1993)

Slik figuren viser har endringene i de sosiale systemene møtt liten motstand blant de ansatte i Nordea på grunn av en endringsvillig kultur. Dette kan ha bidratt til en vellykket endring, og har satt Nordea i stand til å øke sin effektivitet og konkurransedyktighet.

5.6 Hvordan endringene har skjedd

I avsnittet under drøftes H6: *«Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess»*

De endringsberørte uttrykker i intervjuene at de har forståelse for endringene som digitalisering fører med seg og at det er lett å se formålet bak. Dette tyder på at lederne ved Nordea på Vestlandet har lyktes med å spre budskapet og dermed skapt en følelse av at endring er nødvendig slik som Kotter (1996) fremhever i sin teori for vellykket endring. Ved å ha et miljø som er klar over mulighetene bedriften kan oppnå ved å endre seg, vil oppslutningen øke (Kotter, 1996). Det blir også nevnt at lederne er flinke med de teknologiske hjelpemidlene som de endringsberørte bruker daglig. Lederne er ansvarlige for å implementere løsningene som kommer sentralt fra. Derfor er en sterk ledelsesgruppe viktig for å lykkes med endring. Dette henger tett sammen med det Westerman et al. (2012) kaller transformation management intensity. Ledere som har den nødvendige kompetansen for å drive en digital endringsprosess, er avgjørende for vellykket digitalisering. Det påpekes også at lederne involverer seg mye i de endringene som gjennomføres. Ledelsens tilstedeværelse gjennom hele endringsprosessen anses som svært positiv av de ansatte. Dette støtter Cameron og Green (2019) sitt poeng om viktigheten av at lederne er tilstede gjennom hele endringsprosessen for at den skal bli vellykket.

I analysedelen forteller lederne i Nordea at deres oppfatning av endringer som følge av digitalisering er godt strukturert, men gjerne kan oppfattes litt tilfeldig. Denne oppfatningen stemmer overens med det en endringsberørt uttrykker, at det er lett å lage en plan på styrerommet, men det er ganske vanskelig å få det til i praksis. Likevel tyder pilotløsningen og e-læring på at de endringsberørte nå får ta større del i endringene som skjer og ikke bare må implementere det som blir bestemt sentralt. Involvering av ansatte i slike prosesser tyder på at Nordea har blitt bedre til å planlegge endringene slik som Jacobsen nevner i fase tre og fire.

Fjerning av barrierer er et annet punkt som kan kobles til at organisasjonen er mer forberedt på å møte endring. Kotter argumenterer for at man må fjerne barrierer som mest sannsynlig hindrer endringens løp. Det nevnes i analysen at terskelen for å komme med tilbakemeldinger på endringer i systemer eller produkter som er rettet mot kunden, er blitt lavere de siste årene. Et redusert antall ledd i organisasjonsstrukturen mellom rådgiverne, den digitale enheten, og toppledelsen kan anses som fjerning av barrierer. Dette gjør at tilbakemeldingene fra rådgiverne når raskere frem til de som er direkte ansvarlig for utviklingen av digitale løsninger. Digital workplace solution (DWS) innebærer å fjerne barrierer mellom folk, informasjon og prosesser slik som i figur 7. Dette resulterer i at de ansatte arbeider mer effektivt og gjør bedriften mer tilpasnings- og konkurransedyktig (Attaran et al. 2019). Noe som antagelig er en del av grunnen til en firedobling i produksjonen til tross for en betydelig reduksjon i antall årsverk hos Nordea Bank Bergen.

De endringsberørte forteller at etter hvert som organisasjonen har vokst og endret seg de siste årene så har de også blitt mer forberedt på å møte endringene. Slik vi har sett tilsier dette at det å endre seg har blitt en del av kulturen i Nordea og at investeringer i nye løsninger muliggjort av digitalisering, har vært gode. Kotters åttende punkt sier at endringer bør innarbeides i kulturen for å ha en varig effekt, men for å lykkes med digitalisering og kontinuerlig endring bør hele kulturen tilpasses. Ifølge Attaran et al. (2019) er det en positiv korrelasjon mellom digital endring og kulturell endring. De fleste som mislykkes med digital endring, innser ikke at en vellykket digital endring først og fremst er en kulturell og organisatorisk endring i stedet for en teknologi-drevet prosess. Det første steget i en digitaliseringsprosess er å tilpasse kulturen i organisasjonen (Attaran, et al., 2019). Dette kan ifølge Jacobsen (2018, ss. 99-100) være en tidkrevende prosess dersom bedriften ikke har en endringsvillig kultur.

6. Konklusjon

For å kunne trekke en konklusjon vedrørende oppgavens overordnede problemstilling, vil vi først se på hypotesene. Gjennom å besvare disse vil vi ha et bedre grunnlag til å trekke den endelige konklusjonen knyttet til problemstillingen.

6.1 Svar på hypoteser

H1: Behovet for endring oppleves ulikt i ulike deler av organisasjonen

Funnene i dybdeintervjuene viser at den generelle oppfatningen blant de ansatte i Nordea har vært positiv. Det er blandede meninger om hvor mye ledelsen har involvert rådgiverne, men de aller fleste har sett at behovet for endring har vært til stede. Noen svar tyder på at lederne har sett behov for endring tidligere enn rådgiverne, men at de gjennom å være gode endringsagenter har sørget for at hele organisasjonen opplever et behov for endring. Både rådgiverne og lederne oppgir at endrede kundebehov og utviklinger i samfunnet gjør at også banken må endre seg. Vi kan likevel tenke oss at vi hadde fått mer sprikende svar dersom undersøkelsen hadde vært gjort på et annet tidspunkt i endringsprosessen. Hypotese 1 støttes likevel ikke direkte ettersom alle informantene oppgir at de ser behov for endring.

H2: Digitalisering fører til økt grad av desentralisering

Nordea har valgt å gjøre drastiske kutt i hierarkiet og har gått fra syv til tre-fire ledd mellom toppledelse og rådgivere. Som de ansatte forteller i dybdeintervjuene, har også alle lederne rådgivere som rapporterer direkte til seg. Videre medfører dette at de som beslutningstakere sitter i nærheten av der beslutningene har effekt. Dette støtter hypotese 2, men det er imidlertid interessant å nevne at den fysiske strukturen er mer sentralisert siden lokale filialer legges ned og rådgivere flyttes til sentrale kontor i Bergen. I tillegg er det også opprettet en sentralstyrt IT-avdeling, noe som har ført til sentralisering av oppgaver som er knyttet til digitalisering. Vår undersøkelse gir dermed bare delvis støtte til Hypotese 2.

H3: Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder

Samtlige informanter stilte seg positive til bruk av teknologi og fortalte at de var totalt avhengige av teknologiske hjelpemidler. Mange av dem var svært nysgjerrige på teknologi og

ivrige etter å lære mer. Det viste seg at selv de eldste i utvalget vårt var ekstremt positiv til dette og de føler at de mestrer håndtering av teknologi både på jobb og i private settinger. Vi finner derfor sterk støtte til hypotese 3 i våre intervjuer

H4: En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess

Tidligere generasjoner i Nordea hadde et litt anstrengt forhold til endringer, og derfor var det motstand mot digitalisering. I analysen kom det frem at det har skjedd en kulturendring i selskapet og at de nå har en sterk, men endringsvillig kultur. Funnene i dybdeintervjuene tyder på at de ansatte er åpne for endringer og de ser ut til å være nysgjerrige på ny teknologi, selv om det ikke alltid har vært slik. Dagens kultur er godt rustet til å utnytte digitaliseringen. Vi kan derfor konkludere med at vi finner støtte til hypotese 4 i vår undersøkelse.

H5: Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system

Som følge av endringer i strukturen, har Nordea opplevd endringer i de fire undersystemene. Slik det illustreres i figur 8 har endringer som free seating og innføring av ny teknologi påvirket de ansattes arbeidshverdag. Dette har ført til et behov for omstilling og har dermed påvirket det sosiale systemet i bedriften. Funnene våre støtter dermed hypotese 5.

H6: Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess/digitaliseringsprosess

Av intervjuene ser man at lederne i Nordea har blitt flinkere på oppfølging og tilstedeværelse underveis i digitaliseringsprosessen. Tidligere var det ikke så enkelt å komme med tilbakemeldinger på nye løsninger og det kunne bli oppfattet som plankekjøring fra de overordnede. Etter hvert som endringene har skjedd, har det kommet nye og bedre måter for de endringsberørte å bli mer involvert i endringsprosessene. Dette har trolig bidratt til en mer positiv holdning til endring. Vi finner derfor støtte til hypotese 6 i vår studie.

6.2 Svar på problemstilling

Svarene på hypotesene utgjør grunnlaget for å besvare den overordnede problemstillingen vår:

Hvilke strukturelle endringer har digitalisering ført til, og hvordan kan kulturen påvirke endringsprosessen?

Funnene viser at økt konkurranse og endrede kundebehov som følge av digitalisering har tvunget fram store endringer i Nordea. I takt med nedleggelse av filialer har også beslutningshierarkiet endret seg og blitt mer desentralisert. Selskapets lokaler er derimot mindre spredt enn før. Samtidig gjøres IT-beslutningene i selskapet i en sentral IT-enhet, og avstanden mellom lederne og rådgiverne har blitt kortere, noe som taler for en økt grad av sentralisering. Det viser seg dermed at digitalisering kan ha innvirkning på flere dimensjoner av organisasjonsstrukturen.

Vi ser en kulturendring i Nordea i takt med digitaliseringen. Tidligere generasjoner var mindre endringsvillige, noe som førte til en kultur preget av motstand mot endring. Dagens kultur er endringsvillig og positiv til teknologi, noe som har bidratt til en vellykket endringsprosess. Funnene våre antyder dermed at kulturen spiller en sentral rolle under en endringsprosess og at selskaper med fleksible kulturer har bedre forutsetninger å lykkes med slike prosesser. Lavere terskel for å gi tilbakemeldinger i tillegg til ledere som kommuniserer nytteverdien og involverer seg gjennom hele prosessen, har også vist seg å være en viktig faktor for vellykket endring.

Konklusjonen er at digitaliseringen har ført til endringer i både den fysiske og den formelle strukturen. Vi ser også at kulturen både kan bidra til, og være et hinder for en vellykket endringsprosess.

6.3 Metodiske begrensninger

Dette delkapitlet vil ta for seg de metodiske begrensningene for denne oppgaven. Begrenset tid, omfang og studiets tidspunkt er elementer som kan ha påvirkning på resultatene, og er derfor relevant å ta stilling til.

6.3.1 Oppgavens omfang og tidsramme

Denne oppgaven har tatt for seg en casestudie av Nordea Bank Bergen. Siden den har tatt for seg én del av en bedrift vil generaliserbarheten være begrenset, og det vil være problematisk å trekke konklusjoner som gjelder hele bransjen basert på dette. Nordea Bergen har likevel vært nødt til å forholde seg til digitale endringer og nye kundebehov på lik linje med de andre bankene i Norge. De har valgt å satse stort på digitalisering for å imøtekomme disse utfordringene, i likhet med andre banker. Det kan likevel stilles spørsmål ved generaliserbarheten av funnene da de ulike bankene kan ha valgt ulike tilnærminger til digitaliseringen. Noen har blitt fullstendig digitale og noen har beholdt flere filialer enn Nordea.

Et annet element som kan ha påvirket resultatene er studiets korte tidsramme. Studiet har vart over en periode på ett semester. Dette har satt klare begrensninger for muligheter til å se på utvikling over tid, noe som ville økt kvaliteten på resultatene. På en annen side har digitaliseringsprosessen pågått over en lengre periode i Nordea, noe som tilsier at intervjuobjektene var godt kjent med effektene av den. Det antyder også at de vi snakket med har hatt tid til å gjøre seg opp meninger om de endringene som har funnet sted. Tidsbegrensningen førte også til at bare en intervjurunde ble gjennomført. Flere runder med intervjuer ville gjort det mulig å gå dypere inn i temaene og tilpasse spørsmål etter hvert som nye interessante funn ble gjort.

6.3.2 Studiets tidspunkt

Når begrensninger knyttet til studiens tidspunkt diskuteres kommer en ikke utenom de spesielle omstendighetene vi måtte tilpasse oss halvveis gjennom studiet. Covid-19 har hatt relativt liten påvirkning på vår oppgave, med unntak av selve intervjuprosessen. Siden de ansatte i Nordea hadde hjemmekontor ble utsatte intervjuene utsatt en uke slik at de hadde mulighet til å komme ordentlig på plass.

Dette førte til at vi kom litt senere i gang med intervjuprosessen enn ønsker, men det påvirket ikke tidsplanen vår i for stor grad. En positiv side med at de ansatte hadde hjemmekontor var at vi nå hadde mulighet til å få en god innsikt i hvordan det digitale fungerer, og hvordan det kan være til hjelp i en spesiell situasjon som denne. Vi valgte derfor å legge til noen spørsmål i intervjuguiden som handlet om hvordan de digitale løsningene fungerte nå som de ansatte måtte jobbe hjemmefra. Dette medvirket til en bedre innsikt i hvordan digitalisering kan anses som en fordel.

6.4 Videre forskning

De nevnte begrensningene viser at generaliserbarhet er en svakhet ved dette studiet. Videre forskning kan dermed fokusere på å forbedre dette. For eksempel kan funnene i denne studien testes opp mot en større del av bransjen gjennom en flercasestudie. Dette kan gi svar på om våre funn er generaliserbare til hele banknæringen. Det kan også gi innsikt i hvordan teknologi har påvirket organisasjonsstrukturen og -kulturen i ulike banker. Et annet forslag er å se på den langsiktige effekten av digitalisering i banknæringen. Eksempelvis kan det gjennomføres studier som ser på filialenes rolle også i distriktene i fremtiden.

7. Kildeliste

Attaran, M., Attaran, S., Kirkland, D. (2019) Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace, *IGI Global*, Chapter 18,

<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8933-4>

Busch, T., Vanebo, J., O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* 6. utgave, Oslo: Universitetsforlaget

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). THE DIGITAL WORKFORCE AND THE WORKPLACE OF THE FUTURE. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 731-739.
doi:10.5465/amj.2016.4003

Dahlum, S (2018) Validitet i *Store norske leksikon*. Hentet fra:

<https://snl.no/validitet>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010, 15 januar). 1. Kvalitative og kvantitative forskningsmetode - likheter og forskjeller. Hentet fra:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 27 april). A. Forskning, samfunn og etikk (1-4). Hentet fra:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>

El Sawy, O. A. (2003). The IS Core IX: The 3 Faces of IS identity: connection, immersion, and fusion. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 39.

Enge, C. (2017). Nordea vil kvitte seg med 6.000 ansatte og konsulenter. Aftenposten. Hentet fra:

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/ORlww/nordea-vil-kvitte-seg-med-6000-ansatte-og-konsulenter?>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2011). *Organizing technologies*. Malmö, Oslo: Liber Universitetsforlag.

Finans Norge. (u.å). Introduksjon til Finansnæringen. Hentet 12. mars fra:

<https://www.finansnorge.no/siteassets/om-finans-norge/publikasjoner/introduksjon-til-finansnaringen.pdf>

Finanstilsynet. (2016). Bank og Finans. Hentet fra:

<https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/bank-og-finans/>

Ghemawat, P. & J. Costa (1993). The Organizational Tension Between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*, vol. 14, 59-73

Greenwood, R. & C.R. Hinings (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, vol. 9, 293-316.

Gripsrud, G., Olsson, H. U. & Silkoset, R. (2018). *Metode og Dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Dam AS

Groth, L. (1999). *Future organizational design: the scope for the IT-based enterprise*.

Guest, M. (2014) Building your digital DNA, Lessons from digital leaders. Hentet fra:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-technology-building-your-digital-dna.pdf>

Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Høgseth, M. H. (2018). Nordea kjøper opp Gjensidige Bank for 5,5 milliarder. *E24*. Hentet fra:

<https://e24.no/boers-og-finans/i/8waoaQ/nordea-kjoeper-opp-gjensidige-bank-for-55-milliarder>

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2017). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Leitner, K.-H & S. Guldenberg (2010). Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, vol. 35, 169-189.

Marnburg, E. (2005). Risiko og organisasjonsomstilling: Om de mange veier som aldri fører til det forestilte Rom. *Praktisk økonomi & finans*, 21(3), 33-42 ER. Hentet fra:

https://www.idunn.no/pof/2005/03/risiko_og_organisasjonsomstilling_om_de_mange_veier_som_alдри_forer_til_det

Meyerson, D. & J. Martin (1987). Cultural Change. *Journal of Management Studies*, vol. 24, 623-647.

Miller, D. & Friesen P.H (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs NJ: Prentice- Hall.

Målefeil (2017) I *Store norske leksikon* Hentet fra:

<https://snl.no/m%C3%A5lefeil>

Nordea. (2016). Nordea oppretter ny digital enhet. Hentet fra:

<https://www.nordea.com/no/presse-og-nyheter/nyheter-og-pressemeldinger/press-releases/2016/06-30-09h00-nordea-opprettet-ny-digital-enhet.html>

Nordea. (2020-a). Et raskt blikk på Nordea. Hentet fra:

<https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/Et-raskt-blikk-paa-Nordea/>

Nordea. (2020-b). Ny og bedre mobilbank. Hentet fra:

https://nordeamobile.no/?fbclid=IwAR1_6UE1zeXI_0CKzD6gLf0COCw7LQ3t92hvPneYoPHKOfaxj_UYhdPmCcI

Nordea. (2020-c). Om Nordea. Hentet fra:

<https://www.nordea.no/om-nordea/>

Nordea. (2020-d). Slik fungerer videomøte. Hentet fra:

<https://www.nordea.no/privat/kundeservice/radgivning-i-videomote.html>

Nordea Direct. (2020). *Om Nordea Direct*. Hentet fra:

<https://www.direct.nordea.no/direct/om-nordea-direct.html?fbclid=IwAR1D8II71b7TyT2fttyhroAA8Vebz3foAtE-uirIohJyNg9I0UH-mIXsPJA>

Oswald, G., & Kleinemeier, M. (2017). *Shaping the digital enterprise*. Cham: Springer International Publishing.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.

Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. (Research Notes). *Academy of Management Journal*, 36(3), 619. doi:10.2307/256595

Robson, C. (2002) *Real World Research* (2. utgave). Oxford: Blackwell.

Sander, K (2019, 11 september) Induktiv og deduktiv studie. Hentet fra:

<https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students* (Vol. 5.) Pearson Education

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. In Minneapolis, MN

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Vodanovich D, S. D., Myers M. (2010). Research Commentary & mdash; Digital Natives and Ubiquitous Information Systems. *Information Systems Research*, 21(4), 711-723.
doi:10.1287/isre.1100.0324

Vives, X. (2016). Trends in Banking. In *Competition and Stability in Banking: The Role of Regulation and Competition Policy* (ss. 7-36). PRINCETON; OXFORD: Princeton University Press. doi:10.2307/j.ctt1q1xs80.7

Westerman, G. Tannou M. Bonnet, D. Ferraris, P. & McAfee, A. (2012) The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. Hentet fra:

<https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry/>

Yin, R. K. (2011) *Applications of Case Study Research*, tredje utgave. California: SAGE Publications, Inc

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). California: SAGE Publications, Inc

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide - Endringsberørte

Fase 1: Rammesetting	<p>1. Løs prat</p> <ul style="list-style-type: none">• Uformell prat <p>2. Informasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)• Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet• Er det noe du lurer på før vi setter i gang?• Samle inn signert samtykkeskjema for opptak• Starte opptak
Fase 2: Erfaringer	<p>3. Overgangsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du jobbet her?• Hva jobber du med? <p>H3: Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor komfortabel er du med å bruke teknologi i arbeidshverdagen din?<ul style="list-style-type: none">• Føler du at du mestrer teknologiske hjelpemidler utover de programmene du bruker på jobb?• Er teknologi en del av din hverdag ellers?• Blir du stresset/irritert når det introduseres nye systemer eller programmer i arbeidet?
Fase 3: Fokusering	<p>4. Nøkkelspørsmål</p> <p>H2: Digitalisering fører til økt grad av desentralisering</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan har digitale endringer påvirket dine arbeidsoppgaver?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan var det før vs nå?• Kuttet filialer• Kundebehandling• Hvilke deler av bedriften opplever du har blitt mest påvirket av digitalisering (og hvordan)?<ul style="list-style-type: none">• Kundebehandlere? <p>H4: En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan har digitalisering påvirket arbeidsmiljøet?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan har digitalisering påvirket interaksjonen mellom dere ansatte?<ul style="list-style-type: none">• Mer formelt miljø? Mindre muntlige beskjeder? <p>H5: Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system</p> <ul style="list-style-type: none">• Har free seating hatt noen effekt på hvordan du omgås dine kolleger?

	<p>H6: Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvor stor grad opplevde du endringsprosessen som godt planlagt? <ul style="list-style-type: none"> • Ble dere tilstrekkelig informert om planen • Eventuelle tilbakemeldinger fra ansatte? Opplevde dere at disse ble tatt i betraktning? <p>H1: Behovet for endring oppleves ulikt i ulike deler av organisasjonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvor stor grad opplevde du at ledelsen tok hensyn til de ansatte under prosessen? • Hvilke tiltak ble iverksatt for å involvere de ansatte i prosessen? • I hvor stor grad opplevde du at en endring var nødvendig? • Motstand mot endringen? <ul style="list-style-type: none"> • Opplevde du at noen i bedriften var misfornøyd med endringen? Hva var de misfornøyd med? <p>Spørsmål om digitalisering knyttet til koronakrisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke systemer har Nordea implementert for å prøve å drive banken som normalt? • Sett bort ifra at du nå har hjemmekontor og ikke får gå på jobb. Hvordan hjelper de digitale virkemidlene til å opprettholde normal drift? • Har dere støtt på utfordringer som krever nye, mer kreative digitale løsninger? <ul style="list-style-type: none"> • Hvis ja: hvilke? • Opplever dere at kundene må endre måten de kommuniserer med banken på eller foregår det for det meste som normalt?
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5. Oppsummering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere funn • Bekrefte at vi har forstått intervjuobjektet riktig • Er det eventuelt noe du vil legge til?

Intervjuguide - Endringsledere

Fase 1: Rammesetting	<p>1. Løs prat</p> <ul style="list-style-type: none">• Uformell prat <p>2. Informasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)• Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet• Er det noe du lurer på før vi setter i gang?• Samle inn signert samtykkeskjema for opptak• Starte opptak
Fase 2: Erfaringer	<p>3. Overgangsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du jobbet her?• Hva jobber du med? <p>H3: Ansattes evner til å håndtere teknologi er ikke forhåndsbestemt ut ifra alder</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor komfortabel er du med å bruke teknologi i arbeidshverdagen din?<ul style="list-style-type: none">• Føler du at du mestrer teknologiske hjelpemidler utover de programmene du bruker på jobb?• Er teknologi en del av din hverdag ellers?• Bli du stresset/irritert når det introduseres nye systemer eller programmer i arbeidet?
Fase 3: Fokusering	<p>4. Nøkkelspørsmål</p> <p>H2: Digitalisering fører til økt grad av desentralisering</p> <ul style="list-style-type: none">• Opplever du teknologi som en naturlig del av din arbeidshverdag?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan var det før vs nå? <p>Hvilke deler av bedriften opplever du har blitt mest påvirket av digitalisering (og hvordan)?</p> <ul style="list-style-type: none">• Opprettet ny avdeling for digitalisering<ul style="list-style-type: none">• kuttet to ledd.• Kuttet filialer• når ble denne opprettet?• hvor mye styrer denne avdelingen? <p>H4: En endringsvillig kultur er en forutsetning for en vellykket digitaliseringsprosess</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan har digitalisering påvirket arbeidsmiljøet?<ul style="list-style-type: none">• forholdet til de ansatte? Mer formelt, mindre personlig?• Har det påvirket kommunikasjonen? <p>H5: Endringer i organisasjonsstruktur fører til endring i bedriftens sosiale system</p> <ul style="list-style-type: none">• Har free seating påvirket din arbeidshverdag? Har du eget kontor?

	<p>H6: Ledelsens oppfølging og tilstedeværelse er avgjørende for en vellykket endringsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan blir ny teknologi innført i bedriften? Opplevs det som godt strukturert og planlagt eller mer tilfeldig? <ul style="list-style-type: none"> • Formell plan? • har den blitt fulgt som planlagt eller har det vært avvik? • Opplevde du planen som god? realistisk gjennomførbart? • Hvilke tiltak ble iverksatt for å følge opp de endringene som ble gjort? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan var effektene av tiltakene? <p>H1: Behovet for endring oppfattes ulikt i ulike deler av organisasjonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvor stor grad opplevde du at en endring var nødvendig? • Hva tror du Nordea ønsket å oppnå med tiltakene som er gjort? (under intervjuet skriver vi ned endringene de nevner - spør om kommentar til disse) <ul style="list-style-type: none"> • Kutt i ansatte • Nedlegging av filialer • Over på digital plattform • Opplevde du motstand fra de ansatte mot de endringene som ble gjennomført? I så fall; hvordan? • Er det noen tiltak som ble iverksatt av dere for å få de ansatte med på prosessen for å øke støtten? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fungerte tiltakene? <p>Spørsmål om digitalisering knyttet til koronakrisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke systemer har Nordea implementert for å prøve å drive banken som normalt? • Sett bort ifra at du nå har hjemmekontor og ikke får gå på jobb. Hvordan hjelper de digitale virkemidlene til å opprettholde normal drift? • Har dere støtt på utfordringer som krever nye, mer kreative digitale løsninger? <ul style="list-style-type: none"> • Hvis ja: hvilke? • Opplever dere at kundene må endre måten de kommuniserer med banken på eller foregår det for det meste som normalt?
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5. Oppsummering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere funn • Bekrefte at vi har forstått intervjuobjektet riktig • Er det eventuelt noe du vil legge til?

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Digitalisering i Nordea*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en økt forståelse for hvordan digitalisering påvirker bedrifters struktur. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet inngår som en del av vår avsluttende bacheloroppgave i invasjon og ledelse. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre en studie hvor vi ser nærmere på hvordan digitalisering har endret Nordea som bedrift. Vi er blant annet interessert i å se på hvordan organisasjonsstrukturen i Nordea har endret seg som følge av digitaliseringen. Dette innebærer endringer i roller, ansvarsområder og arbeidsoppgaver over en viss periode. Vi ønsker svar på spørsmål knyttet til:

Hva som har endret seg i bedriften som følge av digitalisering

Hvordan disse endringene har påvirket bedriftens struktur (med struktur mener vi: endringer i arbeidsoppgaver, endringer knyttet til hvem som har beslutningsmyndighet, endringer som har påvirket det sosiale miljøet o.l)

Om det opplevde behovet for endring varierer mellom ulike avdelinger i bedriften

Om det oppsto noen form for motstand mot eventuelle endringer og hvordan dette ble håndtert av ledelsen

Hvordan endringen ble planlagt, gjennomført og fulgt opp i ettertid

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i Nordea, og vi er interesserte i dine erfaringer for å svare på oppgaven vår. Utvalget for oppgaven består av cirka 10 personer for å få ulike synsvinkler på temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre dybdeintervjuer for å få en bedre forståelse av de effektene som digitalisering har på bedriften. Dybdeintervjuer gjør det mulig for oss å stille oppfølgingsspørsmål, minimere misforståelser og observere kroppsspråk. Dette bidrar til å gi mer detaljert informasjon enn det et spørreskjema gir.

- Hvis du deltar i prosjektet innebærer det at du stiller til er intervju på omlag 20-30 min. Dette intervjuet vil bli tatt opp og senere skrevet om til tekst (transkribert). Etter transkriberingen vil lydopptaket bli slettet.

- Du vil bli bedt om å svare på spørsmål knyttet til de temaene som er listet opp under formål. Du kan velge å ikke svare på spørsmål eller når som helst trekke tilbake svar som du ønsker slettet. Disse vil da utebli fra transkripsjonen.

Det er frivillig å delta

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

Din deltakelse vil ikke påvirke din arbeidshverdag. Vi anonymiserer alle deltakere ved hjelp av en kode for å sikre at opplysninger du gir ikke kan spores tilbake til deg. Dette kan du lese mer om under Ditt personvern.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Bare prosjektgruppen vil ha tilgang til din personlige informasjon.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang på dine personopplysninger vil navnet ditt bli erstattet med kode. Denne koden vil bli tilfeldig tildelt i begynnelsen av intervjuet og ditt navn vil ikke bli nevnt i den transkriberte versjonen. Tilfeldig tildeling av koder sikrer også at det ikke er mulig å spore dine svar utfra rekkefølgen på intervjuene.

Som deltaker vil du ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 mai 2020.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskulen på Vestlandet ved:

Veileder: Olav Andreas Kvitastein, telefon: 5558794, epost: oak@hvl.no

- o Student: Simen Årsland, telefon: 95701830, epost: simen.aarsland@hotmail.com

- Vårt personvernombud:
 - o Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet, epost: personvernombud@hvl.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Olav Andreas Kvitastein
(Forsker/veileder)

Simen Årsland
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digitalisering i Nordea* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at prosjektgruppen kan ta lydopptak av mine svar

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)